



UNIVERSIDAD  
**NACIONAL**  
DE COLOMBIA

**PERFIL EMPRESARIAL DE CARLOS ARDILA LÜLLE: UNA  
ESTRUCTURACIÓN DESDE LA METODOLOGÍA EAHE**

Carolina Castrillón Rincón

Universidad Nacional de Colombia  
Facultad de Ciencias Económicas, Programa de Maestría en Administración  
Bogotá D.C., Colombia  
2016



UNIVERSIDAD  
**NACIONAL**  
DE COLOMBIA

**PERFIL EMPRESARIAL DE CARLOS ARDILA LÜLLE: UNA  
ESTRUCTURACIÓN DESDE LA METODOLOGÍA EAHE**

Carolina Castrillón Rincón

Trabajo de Grado Final presentado como requisito de grado parcial para optar al  
título: Magíster en Administración

Director:

Ph.D. Carlos Alberto Rodríguez

Línea de Investigación: Estrategia y Organizaciones

Universidad Nacional de Colombia  
Facultad de Ciencias Económicas, Programa de Maestría en Administración  
Bogotá D.C., Colombia

2016

## **Resumen**

Este documento busca estructurar el perfil empresarial de Carlos Ardila Lülle mediante la metodología EAHE (Esquema Analítico de Historia de Empresarios), utilizando fuentes primarias y principalmente secundarias: revistas de negocios, libros especializados y testimonios que permitan reconstruir la vida del empresario e identificar los eventos más relevantes en ella, con el fin de caracterizar los factores que lo han llevado al éxito, y que a su vez sirva de orientación para nuevos emprendedores en sus organizaciones y contribuya a las historias de empresarios, una de las ramas de la historia empresarial.

Palabras Clave: Historiografía empresarial, empresario, organización OAL

## **Abstract**

This document seeks to structure the business profile of Carlos Ardila Lülle by EAHE (AOHE)(Analytical Outline of History Entrepreneurs) methodology, using primary and mainly secondary sources: business magazines, specialized books and testimonies that allow to reconstruct the entrepreneur's life and identify the most relevant events in it, in order to characterize the factors that have led him to success, and that in turn will serve as guidance for new entrepreneurs in their organizations and contribute to the stories of entrepreneurs, one of the branches of business history.

Keywords: Business Historiography, entrepreneur, organization OAL

## Tabla de Contenido

Resumen.....	3
Lista de Gráficos.....	5
Lista de Tablas.....	5
Introducción.....	6
Objetivo General.....	8
Objetivos Específicos.....	8
Capítulo 1. Marco Teórico.....	9
A. Historiografía Empresarial.....	9
B. Teorías del Empresario.....	12
Capítulo 2. Metodología – Esquema de Análisis del Empresario.....	19
Capítulo 3. Historia Empresarial de Carlos Ardila Lülle.....	25
Capítulo 4. Grupo Empresarial.....	42
A. Industria Textil.....	42
B. Industria de las Bebidas.....	44
C. Sector de Comunicaciones.....	50
D. Ingenios Azucareros.....	52
Capítulo 5. Análisis EAHE – Perfil del Empresario.....	56
A. Contexto económico, político y social.....	56
B. Conducta Económica.....	68
C. Relación con la Política y el Estado.....	76
D. Perfil Socioeconómico.....	84
E. Mentalidad y estilo de vida.....	88
Capítulo 6. Conclusiones.....	92
A. Conclusiones del análisis del perfil empresarial de Carlos Ardila Lülle.....	92
B. Consideraciones finales.....	95
Bibliografía.....	97
Anexos.....	101

## **Lista de Gráficos**

Gráfico 1. Árbol Genealógico.....	25
Gráfico 2. Conglomerado Industrial.....	50
Gráfico 3. Evolución histórica de los secuestros en Colombia 1964-2006.....	58
Gráfico 4. PIB precio constantes.....	61
Gráfico 5. Crecimiento del PIB.....	61
Gráfico 6. TRM (promedio anual).....	62

## **Lista de Tablas**

Tabla 1. Teorías del Empresario.....	11
Tabla 2 - EAHE.....	18
Tabla 3. EAHE MOFICADA.....	20
Tabla 4. Composición Accionaria.....	70
Tabla 5. Conclusiones.....	85

## Introducción

Al analizar los referentes teóricos sobre el empresario se evidencia la importancia de este actor económico que con sus decisiones de inversión, distribución de los recursos escasos, sus actitudes emprendedoras, manejo de la incertidumbre y el riesgo; impactan en sectores productivos, regiones, medio ambiente, cultura y la calidad de vida de buena parte de la población, influyendo a su vez, en la construcción del sistema económico actual.

El estudio de los empresarios permite la comprensión de aspectos importantes como la innovación, el hallazgo y desarrollo de oportunidades, los valores o moral que los motivan, y la riqueza de las naciones, entre otras; es por ello que la historia empresarial o “business history” como campo de la investigación ha tomado renovada fuerza en las últimas décadas gracias a los estudios de empresas y empresarios para una mayor comprensión del mundo corporativo y la sociedad actual. (Corley, 1993; Godley y Westall, 1996; Cuff, 2002, Cassis y Pepelasis-Minoglou, 2005; Jones y Wadhani, 2007, citados en (Dávila, 2012b).

La presente investigación considera relevante el estudio de la vida empresarial de uno de los mayores industriales del país como lo es Carlos Ardilla Lülle, quien desde la década de los 50 del siglo pasado ha logrado crear y consolidar un grupo económico que lleva su nombre y en el que se destacan empresas como RCN (radio y televisión), Postobón, Incauca, Los coches, o el equipo de fútbol Atlético Nacional, entre otras.

Si bien, la mayoría de sus empresas no cotizan en el mercado de valores, (Semana, 2014) la valuación de su patrimonio lo ubica en el tercer puesto de los más ricos del país, y en el puesto 949<sup>1</sup> de los más ricos del mundo según el listado Forbes del 2015. Aunque se conoce bastante de sus empresas, poco se conoce del individuo detrás de ellas, por ello es interesante investigar acerca sus características, como liderazgo, comportamiento y los factores que influenciaron su visión estratégica y empresarial para lograr las organizaciones que hoy están a su cabeza, lo que impone un reto enorme de investigación por la dificultad en la búsqueda de la información y el acceso a las fuentes primarias, teniendo en cuenta que medios de comunicación afirman que hace más de 15 años el empresario no concede una

---

<sup>1</sup> Forbes Lists, the World's Billionaires. Online - 2015.

entrevista (Portafolio, 2013). Sin embargo, retratar las experiencias de este empresario e identificar los factores de éxito que le permitieron consolidar su grupo económico es una fuente de información que puede servir como referente empresarial y académico en materia de estrategia y como aporte a la rama de la historia empresarial para lograr responder a la pregunta ¿Cómo a partir de las categorías del Esquema Analítico de Historia de Empresarios –EAHE- Ardila Lülle llegó a consolidar su organización?

Para realizar este trabajo de grado se adaptará el esquema analítico para adelantar estudios de historia de empresarios (EAHE) formulado por el investigador Carlos Dávila y el Grupo de Investigación Historia y Empresariado (GHE) de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, dado que es el resultado de investigaciones y compilaciones previas, además de su amplia aceptación y utilización en monografías y grupos de investigación cuyo enfoque multidisciplinario permite la comprensión integral del empresario, adecuándolo a los aspectos más importantes de la vida del personaje como la influencia familiar en sus actividades empresariales por mencionar alguno.

La información analizada fue principalmente fuentes secundarias, análisis documental de carácter interpretativo y deductivo. También se obtuvo acceso a fuentes primarias por medio de entrevistas semiestructuradas y en profundidad a personas cercanas a su entorno.

Si bien, el pasado decenio de 2000 a 2010 fue el periodo de mayor producción de trabajos en historia empresarial colombiana de los últimos 35 años en la línea de historia de empresas de acuerdo a los balances historiográficos de (Dávila, Vilorio, & Caro, 2013) mostrando un aumento en calidad y cantidad, la disciplina de investigación aún es joven y su grado de institucionalización bajo, por lo que trabajos de este tipo pretenden contribuir al crecimiento de esta línea de investigación y servir como fuente de información y conocimiento acerca de este empresario para futuras investigaciones con el mismo sujeto de estudio; además de comprender el contexto político, social y económico en el cual se ha desempeñado.

## **Objetivo General**

Estructurar el perfil empresarial de Carlos Ardila Lülle mediante la metodología EAHE (Esquema Analítico de Historia de Empresarios) con el fin de caracterizar los factores que lo han llevado al éxito y que pueden orientar a nuevos emprendedores en sus organizaciones.

## **Objetivos Específicos**

- Caracterizar las teorías del empresario y el desarrollo de la historiografía empresarial que permitan estructurar el perfil del empresario
- Analizar la historia empresarial del personaje (Carlos Ardila Lülle) por medio de fuentes primarias y secundarias para caracterizar su perfil.
- Identificar su toma de decisiones en el desarrollo de su actividad empresarial.



# Capítulo 1. Marco Teórico

## A. Historiografía Empresarial

La historia empresarial como campo de investigación se desarrolló inicialmente en Estados Unidos a finales de la década de 1920, en la escuela de administración de la Universidad de Harvard (Harvard Business School) como subdisciplina de la historia económica; en 1927 Norman S.B. Gras fue nombrado profesor de “Business History” marcando el comienzo para esta materia.

De acuerdo al británico (Jeremy, 2002) hasta la década de los cincuenta la historia de las empresas era encargada a directores retirados o periodistas amateurs que destacaban los éxitos y convenientemente omitían los fracasos, lo que conducía a resultados poco satisfactorios. Sin embargo, de 1948 a 1958 se creó y funcionó el centro de historia empresarial de la Universidad de Harvard, dirigido por Arthur H Cole inspirado en las ideas del economista austriaco Joseph Schumpeter, que a través de la investigación de las historias de compañías individuales, tomando como soporte los registros de las compañías donados a dicha universidad, trataban de expresar la relación entre el empresariado y el desarrollo económico alcanzado por una sociedad. Después de la disolución de dicho centro en 1958 el estadounidense Alfred D. Chandler con sus libros *Strategy and Structure* (1962) y *The Visible Hand* (1978) enfocados en la actividad empresarial en donde “los hechos son el medio para llegar a razonamientos más generales, no el fin en sí mismo” marcó un antes y un después en la consolidación de la Historia empresarial como disciplina académica, influenciando a los investigadores por su planteamiento explicativo y dinámico y su método histórico. (Erro, 2003)

Uno de los primeros trabajos más reconocidos acerca de empresarios fue desarrollado por el historiador Allan Nevins quien escribió una biografía de John D. Rockefeller en dos volúmenes (1940 y 1953 respectivamente), seguida por una investigación de Henry Ford en tres volúmenes publicados entre 1954 y 1963.

En América Latina los estudios sobre historia empresarial comenzaron en la década de 1960 en países como Argentina, Brasil, México, y Colombia. Para el caso puntual colombiano,

las investigaciones pioneras se centraron en las empresas y empresarios de Antioquia y el Eje Cafetero y fueron desarrolladas por investigadores extranjeros; aunque estos trabajos fueron poco difundidos en el país y no tuvieron muchos seguidores debido a que la mayoría de los historiadores no dictaban clases en el país y tampoco contaron con estudiantes colombianos en sus respectivas universidades de origen. Sin embargo, entre los investigadores extranjeros más difundidos se encuentra Frank Safford y William P McGreevey (Dávila et al., 2013)

En Latinoamérica el desarrollo de la Historia Empresarial se ha visto impulsada en las últimas tres décadas en parte debido a los cambios de la economía como la apertura, la globalización y el fracaso de otros sistemas económicos diferentes al capitalismo; en donde el papel de las empresas y empresarios ya no tiene una connotación negativa propia de las décadas de los 60 y 70 del siglo pasado sino una percepción menos agresiva donde toman interés temas como la incorporación de tecnología foránea, la generación de empleo por parte de empresas extranjeras, las políticas para un aumento de la competitividad, clúster entre otros. (Erro, 2003)

Este campo de investigación presenta diferentes modalidades, donde las más conocidas son: la historia o biografía de empresarios, y la historia de las empresas, campos con diferentes objetos de estudio pero complementarios. Adicional a estas dos modalidades, se han desarrollado otras áreas de trabajo como la innovación, las relaciones de gobernabilidad (poder/control), estrategias de negocios, la permanencia en el mercado, la regulación que las afecta y los negocios de familia, por mencionar algunos.

De acuerdo a (Valdaliso & López, 2003) la historia empresarial ofrece tres ventajas a los estudiantes, empresarios, directivos y especialistas de disciplinas más o menos afines. La primera es un legado y conocimiento de tres campos básicos como son la Historia, la Economía y la Dirección Estratégica. La segunda ventaja es brindar una perspectiva histórica y temporal que permita formar un criterio para la toma de decisiones en las empresas con el previo conocimiento de cómo se actuó en el pasado y si esas decisiones permitieron o no, dar solución a situaciones que se podrían presentar hoy en día. La tercera ventaja es el reconocimiento en la lógica schumpeteriana, de que el cambio en las empresas,

las tecnologías y el mercado es continuo y no existen teorías de validez universal que aseguren el éxito.

Actualmente la historia empresarial como campo de investigación se ha consolidado gracias a la inclusión de esta materia en diferentes programas académicos (Valdaliso & López, 2003) y a la acogida de centros de investigación en la materia por reconocidas universidades de todo el mundo como London School of Economics, Reading University (Reino Unido), University of Texas, sociedades y revistas especializadas.

La primera revista académica “Business History Review” se estableció en 1962 ayudando a profesionalizar la disciplina, a esta se han sumado otras como Enterprise and Society y Entreprises et Histoire.

Aunque en Latinoamérica desde mediados de la década de los noventa se ha avanzado en términos de investigación e intercambio regional, aún es una disciplina joven, como lo muestran los diferentes balances historiográficos de Dávila. Además de tener algunos retos a enfrentar como son la dificultad en el acceso a la información ya sea por la ignorancia del empresario del valor de sus propios archivos o por la desconfianza en la entrega de los mismos a un desconocido, el escaso uso de teoría y la poca convergencia entre los intereses de los historiadores, empresarios y público en general. (Erro, 2003)

La historia empresarial es un campo de investigación que se enriquece de diferentes disciplinas como la historia, administración, antropología, sociología, economía, psicología, entre otras, que le permiten una mayor y mejor comprensión del mundo corporativo. Dado que no hay ninguna teoría económica o de la empresa que se ajuste al análisis histórico, autores como Alan Roberts “*abogan por una historia empresarial interpretativa, que se centre en la cultura y en las experiencias de los individuos, más abierta a la contingencia que a modelos teóricos cerrados*”; donde la teoría es más un instrumento que un fin en sí mismo. (Erro, 2003)

## B. Teorías del Empresario

A continuación se presenta un parafraseo de las principales teorías del empresario que se han desarrollado a lo largo de la historia, evidenciándose diferentes formas de categorizar las funciones y características del empresario. Entre las teorías se destacan las obras de los autores clásicos, neoclásicos, escuela austriaca e investigadores de las ciencias de gestión, que trataron el tema del empresario:

Tabla 1. Teorías del Empresario

NOMBRE	PALABRA CLAVE	TEORÍA EMPRESARIAL
<b>DEFINICIÓN DEL EMPRESARIO</b>		
Relacionaron la función empresarial al concepto de incertidumbre		
Richard Cantillon (1680 - 1734) Irlandés	Incertidumbre y riesgo	El empresario es aquel que compra a precios ciertos y vende a precios inciertos y su beneficio se derivaba de la diferencia entre lo incierto y lo realmente ocurrido, asumiendo así la incertidumbre y el riesgo
Jean-Baptiste Say (1767 - 1832) Francés	Incertidumbre	El empresario es el encargado de la dirección y control de la empresa, y obtiene sus beneficios como la recompensa por asumir riesgos
<b>TEORÍA ECONÓMICA CLÁSICA INGLESA – CAPITALISTAS</b>		
Consideraban al empresario como capitalista, sin distinguir los beneficios empresariales de los beneficios del capital		
Adam Smith (1723 - 1790) Escocés	Capital invertido	El beneficio del empresario se presenta una vez que su decisión empresarial en un ambiente incierto tiene éxito. El empresario tiene un interés recibido de acuerdo a su capital invertido
J. Stuart Mill (1806 - 1873) Inglés	Capital, riesgo, y trabajo invertido	El beneficio del empresario no solo se debe a su capital invertido, sino también al riesgo, al tiempo y al trabajo invertido
Karl Marx (1818 - 1883) Inglés Enfoque negativo del empresario	Inversor de capital	El empresario es el dueño del capital y es el controlador del proceso productivo y su beneficio reside en la apropiación del valor añadido por los trabajadores que no era remunerado en el salario, la plusvalía
<b>TEORÍA ECONÓMICA NEOCLÁSICA</b>		
Consideran al empresario no sólo como aportador de capital, sino que incluyeron como factor productivo su capacidad organizadora y la combinación de los insumos		
A. Marshall (1842 - 1924) Inglés	Organizar y administrar	El empresario obtiene beneficios por su capacidad organizadora, la combinación de insumos, la oferta de capital y su poder para administrarlo. No hay ningún problema que el empresario quiera acumular riqueza siempre y cuando esta se haga de forma lícita e incluya el bien común
J. B. Clark (1847 - 1938) – Estadounidense	Mejoras tecnológicas y organizativas	Diferenció la remuneración de tipo salarial por el trabajo de gestión y el beneficio extraordinario del empresario por la introducción de mejoras tecnológicas y organizativas
Leon Walras (1834 - 1910) Francés Teoría clásica	Aportador de capital	de No define al empresario como factor productivo, sino como un simple aportador de capital, <i>concepto que se impone en la teoría económica dominante</i>

<b>RELEGACIÓN DEL PAPEL DEL EMPRESARIO Y LA EMPRESA DEL ANÁLISIS ECONÓMICO GENERAL</b>			
La razón del actuar empresarial es la acumulación de capital individual, sin importar si esta conduce al bien de la sociedad o no			
Thorstein Veblen (1857 - 1929) Estadounidense Teoría clásica	Especulación a corto plazo	a	La razón del actuar empresarial es la acumulación del capital individual. La ganancia del empresario es el fruto de la especulación a corto plazo
John Maynard Keynes (1883 - 1946) Inglés Teoría clásica	Acumulación de capital	de	La razón del actuar empresarial es la acumulación del capital individual. La ganancia del empresario se dan por el beneficio acumulado por sus inversiones productivas a largo plazo que generan riqueza para toda la sociedad
William Baumol (1960 - ) Denuncio el olvido de la teoría Neoclásica	Competencia perfecta información simétrica	e	Mientras se mantuvieran los postulados de equilibrio de mercado estático, competencia perfecta e información simétrica, no hay empresarios que asuman riesgos asociados a la incertidumbre
<b>PENSAMIENTO MARXISTA</b>			
Visión del empresario como alguien innecesario o parásito.			
Matthew Josephson (1899 - 1978) Estadounidense	enfoque negativo del empresario		Destaca al empresario como alguien innecesario o parásito
Stephen Marglin (1938 - ) Estadounidense Enfoque negativo del empresario	Acumulación de capital	de	El empresario juega un papel esencial en el proceso productivo, ya que este se adueña de una mayor parte de la riqueza "acumulación" a costa de los trabajadores
<b>PENSAMIENTO MÁS POSITIVO SOBRE EL EMPRESARIO</b>			
El empresario o la empresa es el centro del desarrollo económico. <i>Estas teorías repercutieron en la comunidad académica décadas después</i>			
Joseph Schumpeter (1883 - 1950) Austriaco Nueva teoría del empresario	Innovación		El empresario es el centro del desarrollo económico, que al crear nuevas combinaciones de los factores productivos, irrumpe la situación de equilibrio y conduce la economía a una nueva etapa de desarrollo. Es precisamente por ese cambio que se genera su beneficio. El empresario es un agente de innovación. El empresario no es aquel que crea empresa copiando un concepto existente sino aquel que es precursor, líder, que trae la novedad, y permite el desarrollo de nuevas oportunidades o aplicaciones de los desarrollos técnicos y científicos sin ser necesariamente el inventor. Schumpeter diferencia 5 tipos de innovaciones
Frank H Knight (1885 - 1972) Estadounidense Nueva teoría del empresario	Riesgo incertidumbre	e	El empresario era el único factor productivo, ya que la tierra y el trabajo eran medios de producción y su beneficio procedía de los riesgos que éste asumía. Este autor parte de la distinción hecha por Von Thünen entre riesgo e incertidumbre, donde el primero se puede medir o estimar y en cierta medida controlar, y la incertidumbre que implica ausencia de información completa que es la que asume el empresario, está fuera de control y es de donde proviene su beneficio. Para el autor las capacidades del empresario son innatas aunque se pueden mejorar con el aprendizaje y la experiencia.
<b>PENSAMIENTO MÁS POSITIVO SOBRE EL EMPRESARIO</b>			
En la misma línea de pensamiento, se destaca en el decenio de 1970 Israel Kirzner, discípulo de Mises y Hayek de la Escuela Austríaca			
Israel Kirzner (1930 - ) Escuela Austríaca	Nuevas oportunidades de negocio	de	El empresario es aquel que está alerta al surgimiento de oportunidades de negocio, es gracias al conocimiento y

		descubrimiento de las potencialidades del entorno que recibe su retribución.
<b>NUEVAS TEORÍAS DE EMPRESARIOS</b> Seguidores de las teorías de Knight, Schumpeter, y Kirzner		
Seguidores de las teorías de Schumpeter, Kirzner y Knight	Aprovechamiento de oportunidades	El empresario es el que aprovecha la oportunidades reduciendo o eliminando las ineficiencias internas de la organización y/o las fallas del mercado, logrando una mejor asignación de los recursos donde antes había ineficiencias, ahí es donde la actividad empresarial entra en acción, y puede ser de dos tipos: la “rutinaria” similar a la realizada por los gerentes en la empresa y la “schumpeteriana” que hace referencia a las actividades necesarias para crear empresa en condiciones de incertidumbre e innovación.
Mark Casson (1945 - ) Inglés	Acceso a la información y toma de decisiones	El empresario es quien toma decisiones sobre la coordinación de bienes o recursos escasos en un ambiente incierto (Knight) y con costes de transacción e información (existe asimetría en la información en los individuos). Casson, reconoce la importancia de las teorías de Schumpeter, Knight, Kirzner y Leibenstein por su énfasis en aspectos particulares de la función empresarial por lo que intenta sistematizar la teoría del empresario bajo la premisa del acceso a la información por parte de los agentes.
Shane	Explota oportunidades de negocio	El empresario ya sea por sus características cognitivas o por la información que posee es quien descubre, evalúa y explota las oportunidades de negocio (Kirzner) y dependiendo del tipo de oportunidad o financiamiento, esta se desarrolla en una empresa nueva o una ya creada. Al igual que Schumpeter considera al empresario como el agente de cambio en el proceso de destrucción creativa.

Fuente:(Valdaliso & López, 2008);(Torres, 2003);(Rodríguez & Duque, 2007)

Como se observa en la tabla, desde el siglo XVIII varios economistas han intentado definir la figura del empresario a partir del origen de sus ganancias o remuneración. Uno de los primeros conceptos desarrollados, fue el del empresario como alguien que asume riesgos y su beneficio se obtiene como la recompensa por asumirlos, conceptos dados por Richard Cantillon y Jean-Baptiste Say.

Por el contrario, los economistas clásicos ingleses consideraban al empresario como capitalista, sin distinguir los beneficios empresariales de los beneficios del capital, pasando desde el padre de la economía Adam Smith, a otros clásicos como Ricardo, J Stuart Mill y Marx. El beneficio del empresario se presenta una vez que su decisión empresarial en un ambiente incierto tiene éxito, sin embargo este beneficio no es incluido dentro del análisis clásico porque no era una renta constante, como la remuneración de la tierra o el trabajo, por ello lo limitaban al interés recibido por el capital invertido y su motivación era la búsqueda

del beneficio personal o el egoísmo. Por su parte Karl Marx (1818 – 1883) profundizaba su enfoque negativo del empresario en su deseo por obtener riquezas a partir del trabajo de sus trabajadores. Sin embargo, J Stuart Mill avanza un poco más y asocia la remuneración del empresario no sólo al capital invertido sino también al riesgo, al tiempo y trabajo invertido.

En la teoría económica neoclásica, autores como A. Marshall, y J. B. Clark definieron al empresario no sólo como un agente aportador de capital, sino que incluyeron como factor productivo su capacidad organizadora en los negocios y la combinación de insumos, sumadas a la oferta de capital y el poder para administrarlo. A. Marshall (1842 – 1924) añadió consideraciones de tipo moral en su análisis al determinar que no existía ningún problema con el deseo de acumular riqueza siempre y cuando esta se haga de forma lícita y “caballerosa” incluyendo el bien común. Sin embargo, fue la visión de otro autor neoclásico, Leon Walras (1834-1910), la que tuvo mayor acogida, regresando a los postulados de la economía clásica de observar al empresario no como factor productivo sino como simple aportador de capital, concepto que se impone en la teoría económica dominante. (Valdaliso & López, 2008)

A partir de esta visión, posteriormente se relegó el papel del empresario y la empresa del análisis económico general. Autores como Thorstein Veblen y John Keynes definieron la razón del actuar empresarial como la acumulación de capital individual, sin importar si esta conduce o no al bien de la sociedad.

A continuación se ampliará la línea de pensamiento más positiva acerca del papel del empresario en el desarrollo económico, teorías que aunque florecieron en las primeras décadas del siglo XX, no repercutieron en la comunidad académica sino varias décadas más tarde. Las teorías del empresario de mayor influencia en la centuria fueron las elaboradas por Knight y Schumpeter, para el primer autor, Frank H Knight (1885-1972) cuya teoría la desarrolló en su obra *Riesgo, incertidumbre y beneficio* (1921) el único factor productivo era la empresa o el empresario ya que la tierra y el trabajo eran medios de producción, y la retribución del mismo procedía de los riesgos que asumía. Este autor parte de la distinción hecha por Von Thünen entre riesgo e incertidumbre, donde el primero se puede medir o estimar y en cierta medida controlar, y la incertidumbre que implica ausencia de información completa que es la que asume el empresario, está fuera de control y es de donde proviene su

beneficio. Para el autor las capacidades del empresario son innatas aunque se pueden mejorar con el aprendizaje y la experiencia.

El austriaco Joseph Schumpeter (1883-1950) en su libro *Teoría del desenvolvimiento económico* publicado en 1912, ubicó al empresario en el centro del desarrollo económico, él es el agente de innovación, que al crear nuevas combinaciones de los factores productivos, “destrucción creativa” irrumpe la situación de equilibrio, y conduce a la economía a una nueva etapa de desarrollo. Es precisamente por este cambio que se genera su beneficio, el cual no es una renta, salario o retribución al capital invertido, sino la retribución por la innovación, por la construcción del futuro. *“Esto requiere unas cualidades especiales pues introducir innovaciones supone hacer valer lo nuevo frente a lo rutinario, enfrentándose a inercias poderosas. De ahí que el empresario schumpeteriano sea un líder durante el cambio económico”*(Torres, 2003) Al igual que Knight, este autor sostuvo que las capacidades empresariales son en buena medida innatas y presentes en pocos individuos. Schumpeter diferencia cinco tipos de innovaciones:

- Introducción de un nuevo bien o nueva calidad de un bien
- Introducción de un nuevo método de producción
- Apertura de un nuevo mercado
- Acceso a nueva fuente de aprovisionamiento
- Creación de una nueva organización de cualquier industria

Para el autor el estatus social o moral del individuo o cuerpo colectivo no tiene relación con la función empresarial, sino que es una cuestión de voluntad y comportamiento. El empresario no es aquel que crea empresa copiando un concepto existente sino aquel que es precursor, líder, que trae la novedad, y permite el desarrollo de nuevas oportunidades o aplicaciones de los desarrollos técnicos y científicos sin ser necesariamente el inventor. *“Esta concepción es relativamente original, puesto que no integra en su concepto lo que es nuevo para la empresa, sino lo que es nuevo para el entorno”* (Rodríguez & Duque, 2007)

A Schumpeter se le atribuye la asociación de la actividad empresarial y la innovación al cambio económico, sin embargo tanto su teoría como la de Knight no fueron asumidas



plenamente por la economía neoclásica al dejar a la potestad de lo innato la actividad empresarial y la innovación, pareciendo variables exógenas de la economía. Sin embargo esta situación se puede subsanar con el estudio y profundización del marco institucional (políticas de estado, reglas de juego) en el que se desarrollan dichas actividades. (Valdaliso & López, 2008)

Fue sólo hasta el decenio de 1970 que una nueva formulación teórica sobre el empresario tomó fuerza con Israel Kirzner, discípulo de Mises y Hayek de la Escuela Austríaca, quien consideró al empresario como aquel que está alerta al surgimiento de oportunidades de negocio, es gracias al conocimiento y descubrimiento de las potencialidades del entorno que recibe su retribución. Aunque todo capitalista debería ser empresario, no necesariamente hay que ser capitalista para ser empresario. (Kirzner, 1995) *“A diferencia del empresario schumpeteriano, que es desequilibrador de una situación previa de equilibrio, el empresario de Kirzner es equilibrador de situaciones previas caracterizadas por el desequilibrio. El empresario es así un elemento fundamental del “proceso de mercado”; su función no es incompatible con la del sistema de precios, puesto que la información que éstos proporcionan no se ofrece sin coste, sino que debe ser descubierta”* (Torres, 2003) Como los autores previos asume la capacidad empresarial como un bien limitado, situación que está en contraposición con una de las premisas de la escuela que asume que toda conducta humana siempre “economiza” al tener que distribuir los recursos escasos entre una variedad de propósitos.

De acuerdo a (Valdaliso & López, 2008) en estos tres autores subsiste una concepción no igualitaria de los individuos, donde solo unos pocos logran reducir la incertidumbre, innovar o estar alerta, lo que ubica a los empresarios como seres excepcionales. Si bien es cierto que en la actividad empresarial influyen factores psicológicos y biográficos de los individuos, el análisis también debe incluir el entorno, las instituciones, las reglas de juego, la innovación, todos factores que convergen para el desarrollo de esta actividad.

En este breve marco referencial, cada teoría aborda un aspecto específico de la función empresarial que es importante y se complementan, si se asume un punto de vista ecléctico al reconocer la naturaleza dinámica de la historia y la complejidad del ser humano; por lo

que definir o catalogar a un empresario en una sola teoría es una tarea subjetiva e imperfecta. Como se evidencia desde la génesis de la teoría no existe un solo tipo de emprendedor, sino que cada autor destaca ciertas características que los describen, complementan y enriquecen.

Después de hacer un reconocimiento de las diferentes teorías, centraremos la atención en observar los hitos que marcaron la historia de Carlos Ardila Lülle desde sus inicios como empresario, con el fin de caracterizar los factores que lo han llevado al éxito y que pueden orientar a nuevos emprendedores en sus organizaciones.

## Capítulo 2. Metodología – Esquema de Análisis del Empresario

Entre los diferentes métodos rigurosos para el análisis de un perfil biográfico, se escogió el Esquema Analítico para adelantar estudios de Historia de Empresarios -EAHE- desarrollado por el investigador Carlos Dávila, por sugerencia del asesor de esta investigación y porque es un esquema claro y riguroso sustentado en la teoría económica (Schumpeter, Chandler, entre otros) y de otras disciplinas como la sociología, la psicología y administración. Aunque el investigador Alberto (Mayor, 2007) le reprocha al autor de *Empresas y empresarios en la historia de Colombia siglos XIX y XX* (Carlos Dávila) la falta de atrevimiento en el planteamiento de hipótesis en esta línea de investigación; el esquema analítico es el resultado del estudio riguroso de la teoría en historia empresarial, y del análisis de diferentes balances historiográficos nacionales e internacionales que hacen de la metodología EAHE una herramienta de orientación para adelantar estudios empíricos sobre la historia de empresarios.

El esquema analítico EAHE es una guía técnica que ayuda al autor a estudiar al empresario desde una perspectiva histórica, integrada y multidisciplinaria. El objetivo del investigador reside en lograr describir y comprender la vida empresarial del sujeto en estudio, logrando un producto académico riguroso que despierte la curiosidad y crítica del lector, y que a su vez sirva de orientación para futuros emprendedores y contribuya a las historias de empresarios, una de las ramas de la historia empresarial. (Dávila, 2012a, 2012b)

El EAHE es un esquema que ha evolucionado a lo largo de los años y en la actualidad se compone de seis categorías conceptuales que tienen que ver con la naturaleza y funciones del empresario. Ninguna de ellas está atada a una sociedad específica ni a un periodo dado, ni tampoco al desempeño de un determinado empresario. Es decir, este esquema analítico es aplicable tanto a empresarios marcados por el éxito como por el fracaso. Las seis categorías que en ciertos momentos se entrelazan son las siguientes: contexto económico, político y social a lo largo de la vida del empresario, conducta económica, relaciones con la política y el Estado, perfil socioeconómico, mentalidad del empresario y estilo de vida. (Dávila, 2008, 2012b)

Para cada una de estas categorías, se plantean elementos que sirven de orientación en la búsqueda de información:

**Tabla 2 - EAHE<sup>2</sup>**

<p><b>1. Contexto económico, político y social</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado en el que actúa</li> <li>• Estructura Social de la que forma parte</li> <li>• Sistema político y económico dentro del que se desenvuelve</li> <li>• El Estado, las instituciones y políticas públicas que lo condicionan</li> <li>• Los valores y la cultura</li> <li>• Características geográficas del espacio en el que se desarrolla</li> </ul>
<p><b>2. Conducta económica</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acumulación de capital</li> <li>• Alerta a las oportunidades</li> <li>• Cálculo racional (contabilidad), método, relación medios-fines en los negocios</li> <li>• Manejo del riesgo</li> <li>• Manejo de la incertidumbre</li> <li>• Diversificación de inversiones</li> <li>• Innovación</li> <li>• Gestión de la tecnología</li> <li>• Asociación de capitales</li> <li>• Manejo del crédito</li> <li>• Desempeño de funciones productivas, improductivas y destructivas</li> <li>• Destino de los excedentes</li> <li>• Gestión y organización rutinaria</li> </ul>
<p><b>3. Perfil Socioeconómico</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lugar de Nacimiento</li> <li>• Nacionalidad</li> <li>• Clase social de los padres</li> <li>• Estatus social de los padres</li> <li>• Familia empresarial</li> <li>• Movilidad social intergeneracional</li> <li>• Incorporación y socialización en la actividad empresarial</li> <li>• Afiliación religiosa y su papel en la vida del empresario</li> <li>• Características distintivas de su personalidad</li> <li>• Movilidad geográfica</li> <li>• Educación</li> <li>• Redes sociales relacionadas con su educación</li> </ul>

<sup>2</sup> Dávila, C. (2012b). *Empresariado en Colombia: Perspectiva histórica y regional*. Bogotá, D.C.: Universidad de los Andes.

<p><b>4. Relación con la política y el Estado</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antecedentes de trayectoria política en la familia</li> <li>• Participación en elecciones</li> <li>• Financiación de campañas políticas</li> <li>• Desempeño de cargos públicos por nombramiento</li> <li>• Dirección de partidos y grupos políticos</li> <li>• Contratista y negocios con el Estado</li> <li>• Búsqueda y usufructo de protección estatal (subsidios, concesiones, exenciones, aranceles, prebendas, etc.)</li> <li>• Cabildeo e influencia en la política pública</li> <li>• Participación en asociaciones pro intereses empresariales</li> <li>• Participación en fundaciones</li> <li>• Participación en movimientos sociales, cívicos, ONG</li> <li>• Participación y apoyo a grupos ilegales y paraestatales (seguridad privada, paramilitarismo)</li> <li>• Víctima de violencia de grupos armados (extorsión, secuestro)</li> </ul>
<p><b>5. Mentalidad y estilo de vida</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papel de los negocios dentro de su vida: diligencia, dedicación al trabajo, exclusión del ocio</li> <li>• Ahorro, frugalidad, exclusión del despilfarro</li> <li>• Prudencia, moderación</li> <li>• Patrones de consumo (lujo/austeridad) “modas” en consumo</li> <li>• Trabajo manual, disposición hacia la técnica o “trabajo de escritorio”</li> <li>• Papel, manejo y economía del tiempo (“el tiempo es oro”)</li> <li>• Uso del tiempo libre (hobbies, deportes)</li> <li>• Patrones de casamiento y parentesco: relación con los negocios</li> <li>• Papel de redes sociales en su cotidianidad y negocios (familia, parentesco, clubes sociales, amistades, grupos regionales, étnicos, religiosos, profesionales, deportivos, artísticos)</li> <li>• Cosmopolitismo/parroquialismo (viajes, visión internacional, imitación/admiración, patrones internacionales de vida)</li> </ul>
<p><b>6. Mentalidad, desarrollo económico, Estado y mercado</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papel del Estado en el desarrollo económico</li> <li>• Papel del empresariado en el desarrollo económico</li> <li>• Mercado como asignador</li> <li>• Mercados politizados</li> <li>• Derechos humanos, exclusión social y económica</li> <li>• Papel de la religión en la vida económica</li> <li>• Violencia, conflicto armado</li> <li>• Desinstitucionalización del Estado, para-Estados</li> <li>• Responsabilidad social del empresariado (eficiencia, desarrollo sostenible, pobreza, filantropía, desigualdad, inclusividad)</li> <li>• Confianza (trust) en relaciones de negocios</li> <li>• Instituciones/reglas de juego: universales o al servicio de los actores particulares. Viveza, ventaja en los negocios</li> <li>• Papel del empresariado en conformación de reglas de juego</li> <li>• Instituciones/reglas de juego, respeto y seguimiento</li> <li>• Visión: corto o largo plazo</li> </ul>

**Tabla 3. EAHE MOFICADA**

Debido a que el EAHE es un esquema guía u orientador para el análisis de la historia de empresarios, se modificó el esquema original, eliminando del análisis la última categoría por tratar temas transversales a las cinco primeras y se seleccionaron algunos elementos de cada categoría por considerarlos los más relevantes y de acuerdo a la información disponible:

<p><b>1. Contexto económico, político y social</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado en el que actúa</li> <li>• Estructura Social de la que forma parte</li> <li>• Sistema político y económico dentro del que se desenvuelve</li> </ul>
<p><b>2. Conducta económica</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acumulación de capital</li> <li>• Alerta a las oportunidades</li> <li>• Innovación</li> <li>• Manejo de la incertidumbre y el riesgo</li> <li>• Diversificación de inversiones</li> <li>• Asociación de capitales</li> <li>• Manejo del crédito</li> </ul>
<p><b>3. Perfil Socioeconómico</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nacionalidad</li> <li>• Clase y estatus social de los padres</li> <li>• Familia empresarial</li> <li>• Afiliación religiosa y su papel en la vida del empresario</li> <li>• Características distintivas de su personalidad</li> <li>• Movilidad geográfica</li> <li>• Educación</li> <li>• Redes sociales relacionadas con su educación</li> </ul>
<p><b>4. Relación con la política y el Estado</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antecedentes de trayectoria política en la familia</li> <li>• Financiación de campañas políticas</li> <li>• Desempeño de cargos públicos por nombramiento</li> <li>• Contratista y negocios con el Estado</li> <li>• Búsqueda y usufructo de protección estatal (subsidios, concesiones, exenciones, aranceles, prebendas, etc.)</li> <li>• Cabildeo e influencia en la política pública</li> <li>• Víctima de violencia de grupos armados (extorsión, secuestro, seguridad privada)</li> </ul>

<p>5. Mentalidad y estilo de vida</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papel de los negocios dentro de su vida: diligencia, dedicación al trabajo, exclusión del ocio</li> <li>• Ahorro, frugalidad, exclusión del despilfarro</li> <li>• Patrones de consumo (lujo/austeridad) “modas” en consumo</li> <li>• Trabajo manual, disposición hacia la técnica o “trabajo de escritorio”</li> <li>• Uso del tiempo libre (hobbies, deportes)</li> <li>• Patrones de casamiento y parentesco: relación con los negocios</li> </ul>
---------------------------------------	---

A partir del esquema analítico EAHE modificado, el desarrollo de este trabajo final de maestría se estructura de la siguiente manera:

En el capítulo I, se construyó el marco teórico con la búsqueda de la información relevante a los estudios de Business History y los principales autores de la teoría del empresario. Aquí se desarrollaron las teorías relevantes a los estudios sobre historia de empresarios.

El capítulo II, corresponde a la presente descripción metodológica, el capítulo III al desarrollo de la historia empresarial de Carlos Ardila Lulle, a partir de fuentes secundarias, principalmente de artículos de revistas, diarios y libros especializados, para detallar su formación como empresario y fundador de la Organización Ardila Lulle – AOL. También se recopiló información acerca de su estilo de vida, premios recibidos a lo largo de su carrera profesional, su filantropía y demás aspectos que brindan referente a su vida.

En el capítulo IV se hace un resumen sobre los principales sectores o empresas en lo que Carlos Ardila Lulle, ha tenido presencia detallando información sobre las principales empresas de la organización OAL, a partir de fuentes secundarias y la cámara de comercio.

Una vez realizada su historia empresarial parte fundamental del perfil y la formación de su organización, el capítulo V analiza y evalúa aspectos de su conducta económica, relaciones con la política, perfil socioeconómico, mentalidad y estilo de vida, teniendo presente que tal como menciona Dávila en su libro: *“El empresario debe concebirse de manera integral, no parcial ni fragmentada, respecto a los diferentes elementos propios de su naturaleza y funciones como actor económico”*. (Dávila, 2012b)

Finalmente, luego del debido análisis realizado en el capítulo VI se presentan las conclusiones y diferentes observaciones del trabajo realizado. Se espera que este trabajo sea

de gran ayuda para la realización de estudios de empresarios y para personas que deseen ser emprendedoras.

### **Alcance**

El alcance de este trabajo final de maestría consiste en la estructuración del perfil empresarial de Carlos Ardila Lülle, a partir de escasas fuentes primarias y principalmente secundarias: revistas de negocios, libros especializados y testimonios que permitan reconstruir la vida del empresario e identificar los eventos más relevantes en ella.

Pese a que desde el planteamiento de la investigación se reconoció la dificultad en el acceso a la información de fuentes primarias debido a que el empresario hace más de quince años no concede una entrevista (Portafolio, 2013) y los miembros de su familia son muy reservados, durante la investigación se logró una entrevista en profundidad con una persona cercana al señor Ardila y quien actualmente labora en un cargo directivo de la organización y que por motivos personales y laborales, decidió mantenerse en el anonimato. Con el entrevistado se abordaron temas referentes a las motivaciones, posibles influencias y los comienzos de su organización.

Este trabajo final de maestría no entregará aportes a la teoría administrativa sino que tiene como fin realizar un perfil empresarial que evidencie la toma de decisiones de un empresario, su conducta económica, su relación con la política, su formación familiar, entre otros aspectos importantes de destacar de acuerdo al esquema analítico propuesto por Carlos Dávila, que permitan caracterizar los factores que lo han llevado al éxito y que pueden orientar a nuevos emprendedores en sus organizaciones.



## Capítulo 3. Historia Empresarial de Carlos Ardila Lülle

### 1. Antecedentes familiares y primeros años.

El mundo de los negocios y la economía permite forjar empresarios desde distintos orígenes espaciales y socioeconómicos, que sin heredar fortunas, logran construir y/o desarrollar empresas de gran impacto en el acontecer cotidiano como José María “Pepe” Sierra y Luis Carlos Sarmiento Angulo. (Dinero, 1997, 2015; Medellín, 2010) Este escenario aplica también para el industrial Ardila Lülle nacido en Bucaramanga el 04 de junio de 1930 en el seno de una familia de clase media alta. De acuerdo al periodista Nieto Bernal lo que sí heredó de sus ancestros fue el amor por el trabajo y el sagrado respeto a sus semejantes, características que Nieto toma del historiador Roberto Harkert Valdivieso, en su libro *Bucaramanga los inmigrantes y el progreso* como descripción del abuelo materno del empresario, el señor César Eduardo Lülle quien fue un inmigrante alemán que se radicó en Bucaramanga el 1° de agosto de 1883, y se desempeñó como administrador de la Bodega Central de Puerto Santos, además de fundar haciendas ganaderas, lo que lo ubicó como un importante colonizador de la región. (Dinero, 2013b; Nieto, 1997p.183)

El patriarca Lülle se casó con la señorita Isabel Llach, teniendo cinco descendientes: Emma, Zoraida, César, Carlos y Alicia. Emma a su vez se casó con el señor Carlos Julio Ardila, un comerciante y banquero nacido en el municipio de Socorro, Santander. De esta unión nació el empresario y sus dos hermanas. En entrevista otorgada a Julio Nieto Bernal (1997) destaca que Ardila siempre muestra con orgullo el *Libro de Oro de Colombia (1917)* en el cual describen en una página las actividades a las que se dedicaba la agencia de su padre: consignaciones, finca raíz, compraventas internacionales, etc.

Según Nieto, los Ardila Lülle vivían en una casa quinta de color verde y blanco cercana a la parroquia de San Laureano, donde criaron a sus tres hijos, Carlos, Isabel y Beatriz. Carlos Ardila Lülle realizó sus estudios de primaria y secundaria en el colegio jesuita San Pedro Claver, obteniendo un excelente desempeño académico. En palabras de su compañero Guido Marocco “era el mejor de su clase y tenía tan buenas notas y tanta facilidad para las matemáticas, que le fue fácil ingresar a la Escuela de Minas de Medellín, que en los 40 era

la obsesión de los padres bumangueses de buena familia para que sus hijos fueran unos genios” (Nieto, 1997) En Bucaramanga aún no existía la Universidad Industrial de Santander UIS y tampoco había universidad privada comparada a la Escuela de Minas de la Universidad Nacional de Colombia, sede Medellín.

## 2. Desarrollo profesional

De esta institución se graduó como ingeniero civil en 1951, a la edad de 20 años, siendo el graduando más joven de la universidad en muchos años de historia<sup>3</sup>. El propio Ardila Lülle describe su experiencia en dicha universidad *“Con mucho sacrificio me logré matricular en lo que era en ese entonces la facultad de más renombre y exigencia académica de Colombia. Allí me infundieron los valores, la ética en el trabajo, la dedicación, un compromiso continuo por salir adelante. Agradezco esta filosofía y la calidad de mis profesores. Todo lo que he hecho, todas las empresas que he fundado, todos mis logros, no solo en mi vida como industrial, sino en mi función de servicio al país, provienen de la educación que obtuve en la Escuela de Minas”* (Dinero, 2004d)

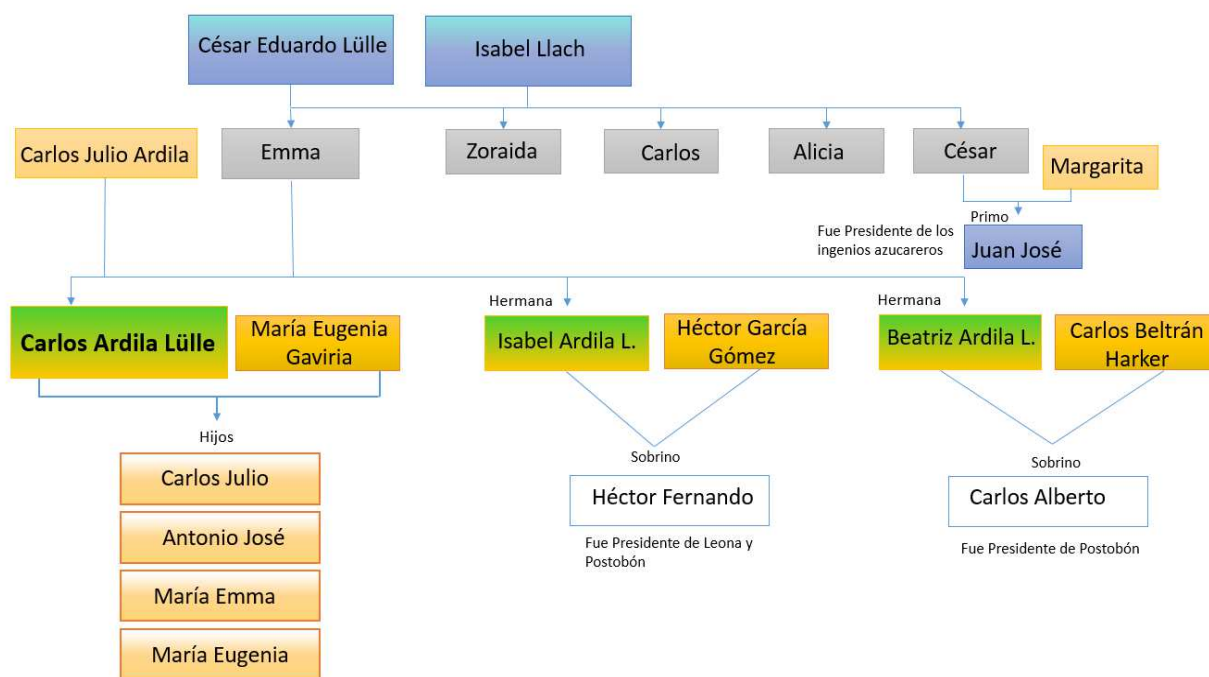
En entrevista a un alto directivo de la organización que pidió reserva de su nombre, con respecto a la época universitaria de Ardila Lülle comenta: *“él formó un apartamento con roommates de la región, la familia Silva Valdalisio, Pérez Escalante, con los que formó grandes lazos de amistad. Aunque se esperaba que después de su universidad él regresara a Bucaramanga a continuar con los negocios de su padre y abuelo, fue en su tercer año de universidad cuando conoció a su gran amigo Lázaro Gaviria, hijo de Antonio Gaviria dueño de Gaseosas Lux quien lo invitó a su hogar donde lo acogieron como un hijo más, aprendió*

---

<sup>3</sup> Por ser la cuna de formación académica de la cual han salido importantes líderes de empresas; a continuación se presenta las experiencias de ingenieros graduados contemporáneos a Ardila. Para Adolfo Arango egresado en 1952 y quien fue por muchos años presidente de Cementos Argos su experiencia la describe así: *“En la Escuela de Minas nos enseñaron sobre todo el aprecio por el trabajo y la rectitud. Los profesores eran muy rigurosos y el estudio muy arduo. Empezábamos todos los días a las 6 a.m. y para ello nos levantábamos antes de las 4 a.m. Lo único que hacíamos era estudiar. Incluso, en tiempos tan turbulentos, nunca tuvimos una huelga. Al final, el ingeniero tenía que pasar por materias muy difíciles, que luego se convirtieron en una herramienta para la vida en la que utilizan los mismos métodos para resolver problemas y tomar decisiones. Todo esto llevó a los ingenieros a ser exitosos en la administración”*. Otro alumno destacado fue Luis Fernando Jaramillo, ingeniero civil de la Escuela, y quien fue presidente de Odinsa, ex ministro de Relaciones Exteriores, y Obras Públicas y Transporte, entre otros cargos, *“la parte más importante de la Escuela era que tenía una enorme reputación de trabajo y dedicación. Todos los días los dedicábamos al estudio. Era una facultad muy difícil, se presentaban alrededor de 250 personas y pasaban 30. La carrera duraba 6 años porque el primero, al que llamaban menos uno, era una especie de nivelatorio. Aprendí de la dedicación, la mística y la entrega total”*. Dinero. (2004d). Trabajo y Rectitud. *Revista Dinero*, (23995). Retrieved from <http://www.dinero.com/clase-empresarial/edicion-impresa/articulo/trabajo-rectitud/23995>

de la cultura antioqueña y se enamoró de María Eugenia hermana menor de Lázaro quien después se convertiría en su esposa”<sup>4</sup>. En 1951 comenzó a trabajar en Gaseosas Lux, empresa de su suegro Antonio José Gaviria Callejas uno de los fundadores y principal accionista de Lux y al poco tiempo se casó con María Eugenia, de su primer matrimonio nacieron sus cuatro hijos Carlos Julio, Antonio José, María Emma y María Eugenia. De sus hijos Ardila comentó: “En mis cuatro hijos está prevista la línea de sucesión de la organización. Son personas juiciosas, han estudiado en algunas de las mejores universidades del mundo y están pendientes de las empresas desde antes de terminar sus carreras. También hay ejecutivos de gran talla, que junto con mis hijos harán un grupo inmejorable”. (Nieto, 1997, p. 68p.68)

Gráfico 1. Árbol Genealógico



Fuente: Construcción propia a partir de (Nieto, 1997)

A sus 23 años fue nombrado gerente de fábrica y fue trasladado a Cali con el objetivo de abrir una planta nueva y “aunque Antonio Gaviria tenía 5 hijos, tres varones: Lázaro, Luis

<sup>4</sup> Fuente: entrevista a alto funcionario de la organización, que solicita anonimato

*y Horacio y dos mujeres: Tulia y María Eugenia, ninguno continuó con el legado (Gaseosas Lux) porque Lázaro quien era el heredero natural, desafortunadamente murió en un accidente en un viaje de cacería. Luis y Horacio se fueron de seminaristas y las mujeres en la década de los cincuenta no tenían papeles relevantes. Tulia se casó con Alfonso Ocampo un vallecaucano con el cual tuvieron al reconocido economista José Antonio Ocampo”<sup>5</sup>*

*Ante esta historia familiar “Ardila Lülle se convierte en el hijo putativo de la familia y le confían el manejo de la fábrica en Cali, a la cual se traslada con su esposa y tienen a su primer hijo. Él aprovechó la confianza de su suegro y le mostró los avances que se estaban haciendo en el mercado de las gaseosas, con el gas, la tapa tipo corona, entre otros. Inicialmente no era un negocio de mucho margen pues todos los insumos, el vidrio de los envases, los corchos, las tapas, gas, la pintura de los letreros debían pagarse a lo que deseaba cada proveedor por lo que el sueño del empresario era integrar su negocio verticalmente para autoabastecerse.”<sup>6</sup>*

Cali fue la ciudad donde tuvo el “golpe de suerte” que marcaría su historia como el dueño del mercado de las gaseosas:

*“Cuando Jean Martín Leloux, un belga que pasó por Cali en 1954 le dio a oler un pequeño frasco con esencia de manzana, el muchacho lo miró a los ojos y le preguntó: Y esto, ¿para qué lo usan? El belga respondió fríamente: Para hacer postres. Entonces pensó que una gaseosa de ese sabor, que no existía en el mundo, podría dar resultado. Él mismo supervisó la mezcla, graduó el azúcar y probó la efervescencia. Lux era entonces una empresa pequeña comparada con Postobón, el monstruo de las gaseosas en ese momento. Algunos de sus allegados le decían que no había caso en arriesgarse, que los hábitos de consumo de los caleños ya estaban definidos y que la competencia iba a ser muy dura. El riesgo valió la pena: a mediados de julio de 1954, con ocasión de los juegos atléticos nacionales celebrados en Cali, hizo la presentación de la gaseosa y fue todo un éxito.” Nieto (1997, p.69) citando a los periodistas Patricia Lara y Jesús Ortiz Nieves de Cambio 16.*

---

<sup>5</sup> Fuente: entrevista a alto funcionario de la organización, que solicita anonimato

<sup>6</sup> Fuente: entrevista a alto funcionario de la organización, que solicita anonimato

Con respecto a este periodo de tiempo, el empresario en su discurso dirigido a los emprendedores ganadores del concurso Ventures2001 de la revista Dinero comenta: *“Me vinculé a Gaseosas Lux... Fui trasladado como gerente a Cali y fue allí en donde, trabajando más de 18 horas diarias, y ensayando con diversos saborizantes, desarrollé la Manzanita Lux, la primera gaseosa con sabor a manzana en el mundo...”*(Dinero, 2001)

Con respecto a esta época de la vida de Ardila el entrevistado comenta: *“En 1954 Rojas pinilla inaugura la televisión y aprovechando los juegos nacionales en Cali, lanzó su manzanita Lux siendo un éxito en ventas, era una bebida que gustaba más que la lulada y el cholado. El éxito era tal que cada noche tenían que producir más producto y lavar las botellas de vidrio retornable, quedando cortos con los insumos (la gaseosa no era un producto barato)”*<sup>7</sup>

Esta mezcla de visión, trabajo y audacia le permitieron conquistar el 70% del mercado caleño y lograr posicionarse en otras ciudades, por lo que el éxito de Gaseosas Lux se convirtió en una férrea batalla con Postobón, empresa fundada en 1904 por el boticario y creativo Valerio Tobón, quien se arriesgó a crear sabores en una industria que inicialmente sólo importaba las bebidas dulces desde Inglaterra. Postobón acostumbrado a ser el líder y a absorber otras empresas más pequeñas como Gaseosas Colombianas S.A., de Bogotá, se vio enfrentado a una próspera y creciente Lux dispuesta a dar la pelea; entre las tácticas de agresiva competencia se encontró la recíproca destrucción de envases y productos para impedir su comercialización. (Silva-Colmenares, 2004)

Paralelamente a la competencia con Postobón el empresario fue adquiriendo la que fuera la empresa de su suegro: *“La adquisición de Lux, no es exenta de polémica porque él empieza a comprar la participación de los hermanos Gaviria con el desarrollo de Manzanita Lux, de la cual conserva su primer envase y es su fetiche. El negocio empezó a crecer, de ser una incipiente empresa de gaseosas la fue desarrollando cada vez más y le compró la participación de la empresa a sus cuñados, poco a poco demostrando con su gestión un crecimiento que antes no habían logrado”*<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Fuente: entrevista a alto funcionario de la organización, que solicita anonimato

<sup>8</sup> Fuente: entrevista a alto funcionario de la organización, que solicita anonimato

### 3. Consolidación de su organización.

Para ese entonces Postobón era una sociedad anónima que cotizaba en la Bolsa de Medellín, por lo que Ardila Lülle con sus excedentes de liquidez y cuantiosos préstamos se dispuso a comprar acciones de esta compañía de forma oculta. Para lograr su objetivo se valió de las *“hábilas jugadas jurídicas y financieras que preparó Carlos Upegui al retirarse como Superintendente de Sociedades y convertirse en uno de los cerebros del grupo”* (Silva-Colmenares, 2004 p.183) A su vez intercambió las acciones que había adquirido su amigo Jaime Michelsen Uribe a través del Grupo financiero Grancolombiano y a cambio le vendió las acciones que él tenía de la aseguradora Suramericana.

En el mismo discurso de Ventures2001 Ardila Lülle recuerda: *“En 1958 logré negociar la franquicia de Pepsi Cola. Más tarde, y después de una dura y larga batalla comercial con mi rival Postobón, tomé la decisión de iniciar la compra de acciones de aquella última, una compañía varias veces más grande, importante y conocida que Gaseosas Lux. Esta etapa de mi vida fue intensa y, a la vez, dura y reconfortante. Fue a través del Grupo Grancolombiano con el apoyo de mi entrañable amigo Jaime Michelsen Uribe, que logré adquirir la mayoría de las acciones de Postobón en 1968”* (Dinero, 2001)

Es así como en la asamblea de accionistas de 1968 Ardila Lülle se presentó con el 93% de las acciones, y aunque se ratificó al presidente Carlos Posada Uribe, los seis puestos de la junta directiva quedaron en personas cercanas a Ardila. Paralelamente a su estrategia de adquisición de Postobón, creó varias envasadoras y se convirtió en un gran productor de gaseosas.(Silva-Colmenares, 2004)

Indagando cómo era el trato de Carlos Ardila con sus empleados el entrevistado responde: *“Si tú le preguntas a los empleados de la década de los cincuenta y sesenta lo describen como la persona más fantástica, humana, manejó hasta camiones de distribución cuando era necesario, cargaba cajas, era una persona deportista por lo que tenía brazos muy fuertes para cargar cajas “si la integración era vertical en sus empresas en el trato con los empleados era horizontal”*

*“Con su esposa (mujer muy religiosa, con dos hermanos religiosos) pagaban la fiesta de primera comunión y los atuendos de los hijos de sus empleados, los apadrinaban y trataban*

*de asistir a estos eventos dado que en aquella época este sacramento era de suprema importancia”<sup>9</sup>*

Después de adquirir Postobón la empresa insignia de su organización y base de la consolidación del mismo, Ardila continuó con su estrategia de diversificación relacionada, en específico de integración vertical adquiriendo o creando industrias afines a las gaseosas que le permitiera autoabastecerse. En 1966 se constituyó la empresa Anhídrido Carbónico S.A., cuya principal actividad era la producción, distribución y venta de dicho gas también conocido como dióxido de carbono, esencial en todas las gaseosas; para el año de 1970 compró Peldar empresa líder en la fabricación de vidrio, suministrando así las botellas de su producto, y también adquirió la empresa Tapas La Libertad. Negoció con la familia Eder los ingenios Manuelita y Cauca, que terminó con dos empresas independientes la primera para los Eder y la segunda para el magnate.

#### 4. Ampliación de su organización

Las décadas de los sesenta y setenta fueron muy importantes para la consolidación de su capital con la adquisición o fundación de empresas en diversos sectores económicos como el textil con Coltejer, de radio difusión con la Radio Cadena Nacional – RCN, los ingenios de azúcar Providencia y del Cauca, la fabricación de envases de vidrio con Peldar, entre otras empresas.

Con la rentabilidad de la industria de las gaseosas y el flujo de caja por el pago en efectivo, se interesó por sectores económicos diferentes al de las bebidas, como los medios de comunicación con la compra en 1972 de una estación de radio y creación de la Radio Cadena Nacional RCN, que fue creciendo con la compra de pequeñas estaciones de radio en distintos puntos del país hasta convertirse en una de las cadenas de radio más importante junto a Caracol. Seis años más tarde, fundó la programadora RCN Televisión. Con estas empresas no sólo hacía parte de la opinión nacional sino que promocionaba y posicionaba sus productos. En 1977 constituyó la empresa Distribuidora los Coches de la Sabana, encargada de la importación, comercialización, distribución y mantenimiento de vehículos, empresa

---

<sup>9</sup> Fuente: entrevista a alto funcionario de la organización, que solicita anonimato

esencial en el desarrollo de una de sus estrategias con Postobón: su amplia flota de camiones para la distribución.

En 1978 adquirió en forma sorpresiva el control de Coltejer, empresa líder en la industria textilera que inicialmente parecía otra joya de la corona antioqueña. Sin embargo, la obsolescencia de sus plantas y las grandes cargas laborales, implicaron la inyección de grandes sumas de dinero para rescatarla.

Con respecto a esta adquisición Ardila mencionó *“Con Coltejer recibí... un verdadero conglomerado industrial, que si bien se apartaba de mi negocio principal, me daba la posibilidad de expandirme en otros sectores industriales de gran potencial, en ese país que era Colombia al final de la década de los 70.”* (Dinero, 2001)

##### 5. Dinámica competitiva con el grupo Santo Domingo

La década de los ochenta consolidó a Ardila como uno de los hombres más ricos de Colombia junto con Julio Mario Santo Domingo, empresario con el cual competía en sectores como los medios de comunicación (Caracol radio y televisión) y se dividían el mercado de las bebidas el primero con las no alcohólicas –Postobón- y el segundo con el mercado cervecero –Bavaria-. En 1985 los empresarios compartían la propiedad de la aerolínea en crisis Avianca; sin embargo las discrepancias en cuanto a control y dirección de la misma, hicieron que Ardila Lulle decidiera vender su participación del 31% en 150 millones frente a los \$800 millones que había pagado a Fernando Mazuera cuando compró las acciones; quedando Santo Domingo como el dueño absoluto de la misma. (Semana, 2015b)

Las diferencias siguieron creciendo al punto que en 1987 en la llamada “guerra del fútbol”, Caracol tenía los derechos de transmisión de todos los partidos de la Copa Libertadores de América, sin embargo la final entre América y Peñarol terminó en empate, lo que implicó un tercer partido que no estaba incluido en los derechos de transmisión iniciales, por lo que RCN aprovechó la situación y adquirió los derechos de transmisión en último momento, disgustando al Grupo Santo Domingo.(Semana, 1992b)



Para disminuir el escalamiento de las ofensas, los empresarios firmaron un pacto el 17 de diciembre de 1987 en el cual se especificaban las reglas de juego, las cuales entre otras incluían: en las actividades que ya compartían como radio y televisión, se prohibió la publicación de los índices de audiencia y contratar personal de la competencia, y en los mercados en que alguno de los dos estuviera pero el otro no, se abstendrían de competir. Es decir, gaseosas y textiles eran las actividades de Ardila y la cerveza y aviación de Santo Domingo. (Semana, 1992b)

A la par de su desarrollo empresarial es importante destacar un hecho que marcó la vida del industrial santandereano, quien en su residencia de Medellín sufrió un accidente doméstico en febrero de 1988 al resbalar las escaleras que conducen a la piscina para su práctica diaria de natación, quedando con varias contusiones, costillas fracturadas y una lesión en una de las vértebras cervicales. Inicialmente fue llevado a la clínica Soma de Medellín para luego ser trasladado al Cedar Hospital de Miami, lugar donde se le realizó una operación que duró 7 horas. Para su traslado fue necesario alquilar y adecuar un jet 727-200 de Avianca dado que su jet privado no tenía las adecuaciones necesarias para un viaje en camilla. (Semana, 1988)

A pesar de las fisioterapias pos-operación el empresario quedó con una limitación física que con los años lo llevaría a la silla de ruedas, sin embargo esto no impidió que el industrial emprendiera proyectos de gran envergadura en la década de los noventa como la construcción de la Cervecería Leona y la creación del canal privado de televisión RCN que se mencionarán más adelante.

El pacto firmado con su eterno competidor, duró hasta el lunes santo de 1992 cuando Augusto López, el segundo al mando del grupo Santo Domingo, llamó a Carlos Upegui su par en la organización Ardila Lülle para informarle que el ambiente no estaba como para respetar el acuerdo. En entrevista a Revista Semana, comenta algunos de los incidentes, que los llevaron a esta decisión: *"Cuando en el 91 pactamos con la Federación de Fútbol un contrato de patrocinio a las selecciones nacionales, ellos (la Organización) hicieron todo lo posible por dañarlo. Luego plagieron la cuña que sacamos en televisión para promover consumo de cerveza, comercial que preparamos después de que ellos decidieron prohibir*

*que en los enfriadores de sus locales de venta en todo el país, pudiera guardarse cerveza".(Semana, 1992b)*

Al poco tiempo de esta llamada los altercados no se hicieron esperar, el grupo Santo Domingo publicó los índices de sintonía de Caracol televisión en los diarios de mayor circulación y le solicitó a Ardila sacar su avión privado de los hangares de Helicol empresa de su propiedad donde recibía mantenimiento.

Carlos Ardila consciente de la alta rentabilidad del mercado cervecero, no se concentró en las pequeñas rivalidades, sino que por el contrario, observó en el fin del pacto una oportunidad para ingresar en un mercado que siempre le había llamado la atención y en el cual tenía importantes ventajas como: su extensa flota de distribución, la participación en medios de comunicación para la publicidad y los menores costos arancelarios para la importación de malta gracias al proceso de apertura económica de principios de la década de los noventa. Para analizar la viabilidad del proyecto se realizaron discretos comités durante seis meses, en los cuales participaron sus hijos Carlos Julio y Antonio José, su sobrino Carlos Alberto Beltrán, el ex ministro de agricultura Luis Guillermo Parra, y Carlos Schrader de la firma Schrader & Camargo, con experiencia en montajes de planta; todo bajo estrictos acuerdos de confidencialidad. (Semana, 1992b)

En noviembre de 1992 Ardila Lülle anunció al país su incursión en el mundo de la cerveza, causando gran revuelo en el mundo de los negocios y especialmente en su competencia. Las reacciones del grupo Santo Domingo no se hicieron esperar, en menos de una semana anunciaron una serie de planes para incursionar en el mercado de las gaseosas.<sup>10</sup> Augusto López le comentó a la Revista Semana "*no nos molesta el anuncio, les damos la bienvenida al mercado de la cerveza y esperamos que ellos nos la den al de las gaseosas*", por su parte en círculos privados se afirmaba la siguiente declaración del señor Ardila "*Tengo 62 años en este momento y espero que el día que cumpla 70 sea el primer cervecero de*

---

<sup>10</sup> "*se habló de una cola negra, de agua embotellada, de Pony Malta con sabor a mandarina y a naranja, de que estaban negociando la franquicia de Coca-Cola y de que si no la conseguían buscarían otra*" Semana. (1992b). Ardila, el cervecero. *Revista Semana*, (18628-3). Retrieved from <http://www.semana.com/nacion/articulo/ardila-el-cervecero/18628-3>

*Colombia*”(Semana, 1992b) de esta manera se dio inicio a lo que popularmente se llamó la “guerra del refajo”

Para construir la cervecería la OAL compró varias hectáreas en el municipio de Tocancipá adyacente a Bogotá, un lugar estratégico debido a que el altiplano cundiboyacense concentra la población con el mayor consumo per cápita de cerveza del país; allí construyó una planta moderna con diseño modular que permitiera ampliaciones de su capacidad instalada. Ardila deseoso de ofrecer la mejor cerveza del país, optó por desarrollar una marca propia en lugar de pagar regalías por la franquicia de una marca conocida; para ello viajó a Londres y buscó la asesoría de Alan Coxon un experto cervecero para finalmente lanzar al mercado en febrero de 1995 su cerveza Leona. (Dinero, 2014)

De acuerdo a cifras de Revista Dinero, el éxito inicial le permitió alcanzar el 62% del mercado del centro del país y el 20% del mercado nacional. Cifras que incentivaron un ambicioso plan de expansión para pasar de una capacidad instalada de tres millones de hectolitros al año a una de 7.5 millones de hectolitros, el equivalente al 50% del mercado local de ese entonces, con una inversión total estimada en US\$600 millones de dólares de la cual la primera parte fue financiada con recursos propios y la expansión con endeudamiento. (Dinero, 2014)

Para aquel entonces, la tenacidad y ambición del empresario era bien reconocida al punto que un periodista de Revista Semana retratando la incursión del bumangués en el mundo de la cerveza en 1992 pronosticaba “*Dos cosas son absolutamente seguras: que Carlos Ardila no le va a vender su cervecera a Santo Domingo, y que no se va a quebrar*” (Semana, 1992b)

Sin embargo las cifras iniciales proyectadas no se cumplieron sino que a tan sólo tres años del lanzamiento de su cerveza las ventas comenzaron a declinar 16% en 1999 frente a lo vendido en 1998, en parte por la recesión económica de finales de la década de los noventa, así como por las acciones de su competencia Bavaria en aras de mantener su participación de mercado. Al año 2000 las ventas de Leona solo eran el 8,9% del mercado y la fábrica trabajaba al 25% de su capacidad instalada lo que redujo su valor de mercado (US\$ 300 – 350millones) frente a la inversión inicial. (Dinero, 2000b)

## 6. La crisis de la organización

Adicional al montaje de la cervecería, la OAL realizó otras inversiones durante esta década como la modernización del Ingenio Cauca y la construcción de una nueva refinería para aprovechar el acuerdo de libre comercio con el Grupo Andino, que implicó una inversión de US\$120 millones, así como la compra del equipo de fútbol Atlético Nacional en 1996 cuya valuación a 2015 es de US\$ 17,1 millones de dólares de acuerdo al portal deportivo alemán Transfermarkt, ubicándolo como el equipo más costoso del país (D. L. República, 2015) y la licitación y montaje del canal de televisión privado. A finales de 1997 La Comisión Nacional de Televisión adjudicó los primeros canales privados de televisión a las dos más grandes programadoras (Caracol y RCN) por un costo de \$117.800 millones de pesos (US\$ 90 millones de dólares de la época) que implicaron inversiones adicionales por alrededor de US\$ 150 millones para entrar en funcionamiento (Dinero, 2013b).

El sobreendeudamiento de la organización por el canal de televisión y la ampliación de la cervecería, sumado a la disminución en las ventas por la crisis económica, la débil situación de Coltejer y los bajos precios internacionales del azúcar pusieron en aprietos las finanzas de la organización, cuyas ventas se redujeron el 32% en 1999 con respecto al año anterior, y cuya deuda para el año 2000 ascendía a US\$1.000 millones aproximadamente. Ese mismo año, un comité de banqueros exponía a revista Dinero la situación:

*"Una significativa reestructuración de la deuda de Postobón y Leona, así como de las demás compañías, es necesaria para preservar el valor de la Organización y proteger los intereses de los bancos... El flujo de caja, estimado en US\$120 millones, no es suficiente para continuar con el pago del servicio de la deuda por unos US\$220 millones en el 2000" (Dinero, 2000b)*

Adicionalmente el mismo artículo retrata la alta dependencia de las compañías del grupo en Postobón la empresa pilar de la organización y que durante varias décadas fue la “vaca lechera”: *“Tan solo el año pasado les compró insumos por US\$85 millones. Si a eso se suma que Leona les compró US\$15 millones y que también tuvo dificultades para pagarles, se comprende la necesidad de sanear las finanzas de estas dos empresas para asegurar el futuro del grupo” (Dinero, 2000b)*

Ante este alarmante panorama el empresario tomó decisiones, empezó con un proceso de reducción de gastos, reestructuraciones y renegociación de los pasivos en el exterior, pero la decisión más importante fue vender Leona y aunque la ofreció a diferentes multinacionales, los problemas de seguridad y la crisis económica que vivía el país no generó eco entre los inversionistas extranjeros, por lo que el único comprador interesado fue Santo Domingo, quien asumió las deudas de la cervecería estimadas en ese momento en US\$ 300 millones y pagó US\$ 50 millones, más un 3% de la participación de Bavaria para adquirir la que muchos consideraban la mejor planta de Latinoamérica por la mitad de su precio. (Dinero, 2014)

La venta de la cervecería que en ese momento contaba con una capacidad ociosa del 75% representó un alivio para Postobón que poseía el 48% de la participación y que se encontraba trabajando al 50% de su capacidad instalada por la disminución en las ventas. (Dinero, 2000b) Esta transacción además de permitirle recibir recursos frescos, le permitió mejorar su posición negociadora frente a la banca internacional, en entrevista concedida a revista Dinero el industrial comenta:

*“Pedimos extensión en los plazos de los pagos, lo que no ha sido tan complejo, pues tenemos unos préstamos sindicados grandes. Le propusimos a la banca que nos diera dos años y medio de gracia en el caso de Postobón y de Leona, para terminar pagándoles a 7 años, más o menos en términos similares a los que teníamos. En el caso de los ingenios, con el aumento del precio del azúcar no se requirió una reestructuración ni la titularización que habíamos previsto, porque el mercado internacional aumentó los precios de US\$0,04 a US\$0,10 centavos y medio de dólar”* referente a la disminución de los gastos dice: *“La rebaja en el último año ha sido increíble. Entre mayo de 1999 a junio de este año, los ahorros en costos y gastos iban en cerca \$300.000 millones.”*<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Seis años después revista Semana reseñaba la forma como había logrado disminuir sus acreencias: *“Una verdadera tarea para domadores de leones. Sólo reestructurar la deuda significaba poner de acuerdo a 28 instituciones, muchas de ellas internacionales como el Chase Manhattan, y otro tanto nacionales... Fueron 14 meses de negociaciones que concluyeron a finales de 2000. Era muy complejo porque la nueva estructura de deuda debería ser avalada por todos y, además, los negociadores exigían garantías que implicaban casi todos los activos del conglomerado”* Semana. (2006). Como el ave Fénix. Retrieved from <http://www.semana.com/economia/articulo/como-ave-fenix/78237-3>

Cuando se le preguntó acerca de cómo había logrado esos resultados explicó: *“Gracias a la mística de la gente que trabaja con nosotros. Ellos vieron la situación del país y entre todos logramos hacer casi un milagro. Ha habido reducción de todo: servicios, teléfonos, energía, gastos de personal y de representación, entre otros.”* (Dinero, 2000a)

## 7. Estilo de dirección empresarial

A diferencia de otros grandes grupos económicos como el Grupo Empresarial Antioqueño (GEA) y el Santo Domingo que a finales de la década de los noventa comenzaron a abrir sus empresas al mercado de capitales y socios internacionales, la crisis tomó a la organización Ardila Lülle aislada, sin respaldo económico adicional o tecnología y conocimiento que permitiera sobrellevar la recesión. (Dinero, 2000b)

Una de las razones para la poca diversificación accionaria de sus empresas es explicada por el profesor Silva- Colmenares quien destaca la obstinación de Ardila Lülle por concentrar el control y la propiedad de las empresas *“cuando caían en su poder empresas cuyas acciones se negociaban en la bolsa de valores, con frecuencia las retiraba del juego bursátil e incluso a veces las transformaba de sociedades anónimas en sociedades limitadas, esto es, más cerradas”* el principal ejemplo de este comportamiento fue la compra de Postobón, aunque esto no implicaba que en algunas empresas compartiera la propiedad como Ingenio Providencia (52% de la propiedad) e Ingenio Risaralda (34% del capital) y Peldar en asocio con la empresa Owens Illinois, entre otras. (Silva-Colmenares, 2004)

Con respecto a su estilo de dirección Revista Dinero reseña: *“Ardila siempre se ha preciado de que en la Organización se hace lo que él dice, y si bien los presidentes de las compañías tienen un alto grado de autonomía, la concentración de poder en "el jefe" les quita fluidez a los procesos. Una llamada telefónica de Ardila equivale en otras empresas a una decisión de asamblea de accionistas y de junta directiva”* (Dinero, 2000b)

La estructura administrativa es muy vertical, con una línea de mando directa y fuertes rasgos de empresa familiar, dado que los principales cargos de la dirección se encuentran ocupados por sus sobrinos, primos y los herederos naturales de la organización sus hijos Carlos Julio que lideró el montaje del canal de televisión y Antonio José que aunque no está de lleno en la operatividad, realiza seguimiento constante a las empresas del grupo. (Dinero, 2000b)

Estas características personales, de estrategia y administración le permitieron crecer rápidamente en una economía de mercado protegida, integrar sus negocios verticalmente en el caso de la industria de las bebidas y realizar inversiones horizontalmente en otras industrias, gracias a los ingresos del negocio principal. Sin embargo, en la década de los noventa en un escenario de globalización esas mismas características parecían ser un lastre a la hora de definir las empresas de las cuales prescindir para inyectar liquidez al resto de la organización. De cualquier manera la crisis también fue una oportunidad para que el empresario reinventara sus negocios, dado que un conglomerado industrial con la diversidad de empresas y sectores en que invirtió la OAL resultaba difícil de manejar. Impulsado por las nuevas circunstancias el industrial decidió centrarse en lo que mejor sabe hacer: bebidas no alcohólicas, medios de comunicación, biocombustibles - azúcar y empaques. Adicionalmente fue vendiendo paulatinamente inversiones no estratégicas, o menos rentables como Coltejer en 2008, unos bosques de su propiedad para pagar el pasivo pensional de Coltejer y liquidó la disquera Sonolux por la evolución misma del mercado de la música. Esta estrategia de recentrarse en los negocios en los que ha mantenido liderazgo le permitió recuperar la senda de crecimiento y salir de la crisis (Dinero, 2000b; Semana, 2008b)

Con la experiencia del sobreendeudamiento, el industrial cambió su filosofía a “cero deudas” financiando posteriores planes de expansión y crecimiento con recursos propios (Semana, 2007a) También motivado por las circunstancias y la experiencia ha cambiado su posición frente a las alianzas estratégicas y la internacionalización como lo evidencia la compra en 2008 del 51% del ingenio Benito Juárez en México y la asociación con el Grupo Azucarero México (GAM) para producir caña de azúcar y biocombustibles, así como la asociación en el año 2012 del canal RCN con Fox Internacional Channels para la creación de un canal de señal abierta en español en Estados Unidos llamado MundoFox y que apuntaba a conquistar un creciente mercado latino que para el año 2050 se espera sea el 30% de la población de dicho país (ElTiempo, 2012), y la incursión nuevamente en el mundo de la cerveza en asocio con la empresa chilena Compañía Cervecerías Unidas S.A, (CCU) que cuenta con la participación de la marca internacional Heineken en 2014.

Aunque estos giros en la estrategia de la organización también pueden atribuirse al tácito cambio generacional, donde sus hijos Carlos Julio consejero delegado de la OAL y Antonio José vicepresidente de la OAL han tomado el liderazgo debido a la avanzada edad del industrial y las enfermedades propias de la vejez.

De la forma en que manejen los herederos la organización dependerá su éxito, en entrevista al alto funcionario de la OAL quien pidió reserva de su nombre resalta: *“Los hijos que estudiaron en el extranjero los dejó desarrollar carrera por fuera y se incorporaron tarde o a una mayor edad a la toma de decisiones de la empresa. Por su parte Carlos Julio Ardila fue ministro consejero en Nueva York y María Eugenia embajadora ante la OEA y reside en Washington, Antonio vivía en la Florida hasta que enviudó y luego se casó con la hija de Luis Carlos Sarmiento. Sin embargo, Carlos Julio por haber vivido más tiempo en Colombia se ha autodenominado el heredero del legado, lo cierto es que los otros hermanos también tienen derechos y ya son como 15 nietos, incluso el empresario ya tiene bisnietos por lo que el reto de la OAL está en la armonía con la que trabajen las nuevas generaciones”*<sup>12</sup>

#### 8. Sus reconocimientos (Reconocimiento a su trayectoria empresarial)

Carlos Ardila Lülle ha sido reconocido en múltiples ocasiones como uno de los empresarios más influyentes y admirados del país, entre las razones de esta admiración se encuentra que es un hombre que nació en la clase media y forjó su fortuna en lugar de heredarla a excepción de la parte que le correspondía a su esposa. Se le admira por estar al frente de sus empresas y por el tamaño de ellas, además es un filántropo que apoya diferentes causas en salud, educación, cultura y deporte no solo con recursos sino con asesoría en el manejo de las entidades. Se destaca su apoyo a instituciones como la Fundación Cardioinfantil de Bogotá, la Fundación Oftalmológica de Santander Carlos Ardila Lülle, así como el aporte a instituciones que luchan contra el cáncer, motivado también por la muerte de su hermana Isabel a causa de esa enfermedad (El Instituto Oncológico de la Fundación Santa Fé y la Clínica oncológica Carlos Ardila Lülle de Floridablanca, entre otras.(Dinero, 2000b, 2003; D. E. Tiempo, 2007)

---

<sup>12</sup> Fuente: entrevista a alto funcionario de la organización, que solicita anonimato



Entre los premios y condecoraciones que ha recibido se encuentran: el empresario del siglo XX, distinción entregada por el presidente Andrés Pastrana en 1999 (Semana, 1999c) y la Cruz de Boyacá; además el rey Juan Carlos de Borbón le concedió la nacionalidad española por su aporte empresarial en dicho país.(Dinero, 1995)

## Capítulo 4. Grupo Empresarial

Complementando lo expuesto en el resumen de la historia empresarial, a continuación se ampliará la información de cuatro de los principales sectores en los que invirtió y/o mantiene presencia, sin profundizar en las empresas sino para enriquecer el conocimiento del comportamiento económico del objeto de estudio el señor Ardila Lülle.

### A. Industria Textil

En 1978 Carlos Ardila Lülle adquiere el control accionario de una de las joyas empresariales del país, la Empresa Colombiana de Tejidos Coltejer creada en 1907 por Alejandro Echavarría Isaza, su hijo y cinco sobrinos. Esto fue un duro golpe para los antioqueños acostumbrados a crear sociedades anónimas, donde los empresarios acostumbraban a decir *“Aquí en Antioquia no manda nadie”* (Dinero, 2004c)

Este hecho, sumado a los intentos de toma hostiles de empresas antioqueñas y la pérdida efectiva de control accionario en algunas de ellas a finales de esa década por grupos económicos como el Santo Domingo y el Grancolombiano, impulsó la conformación del *“Sindicato antioqueño”* hoy conocido como el Grupo Empresarial Antioqueño GEA, en el cual se entrelazaron acciones entre las empresas de la región, como medida para blindarse a dichos ataques.

Para la presidencia de Coltejer Ardila nombró a su amigo Carlos Upegui Zapata quien tuvo que enfrentar grandes retos desde el inicio como la caída en la participación de mercado debido a los decretos de libre importación de textiles y confecciones. Con una situación financiera difícil, en los años de 1981 y 1982 la compañía decidió pensionar a 2.000 empleados y trabajar sólo con el 55% de su capacidad instalada. (Dinero, 2004a)

Con el objetivo de salvar a Coltejer, se invirtieron US\$180 millones para la modernización de plantas de los cuales US\$130 millones se financiaron con deuda externa y los otros US\$50 millones los aportó la Organización Ardila Lülle.

Sin embargo debió replantear sus inversiones estratégicas, dedicándose únicamente a la producción de textiles; para ello vendió sus inversiones en Exportaciones Bochica (flores), Del Maíz, Inyucal e Incolmos. Fusionó a Futec con Furesa, entre otras.

La focalización del negocio, sumado a las medidas gubernamentales de cierre de importaciones textiles y confecciones, represión del contrabando, y las condiciones cambiarias más favorables le permitieron a Coltejer tener un respiro el cual se vio disminuido en la década de los 90s con la apertura económica, retornando los problemas de eficiencia, producción, innovación y altos costos laborales.

A pesar de todos los esfuerzos con la venta de empresas y la inyección de capital, Coltejer no despegó, sino que en el año 2000 se tuvo que acoger a la Ley 550. En entrevista concedida a Revista Dinero en el año 2000 el empresario comenta sobre la situación de Coltejer: *“Muy bien. Hemos aumentado este año las ventas en 51%, similar a las otras dos textileras grandes, en relación con el primer semestre del año pasado. Ese aumento se debe a la reducción del contrabando, en la cual Fanny Kertzman, Guillermo Fino y el Gobierno obtuvieron logros importantes. Además no hemos tenido ningún problema en la reestructuración de la deuda ni con la banca ni con los trabajadores ni con ninguno de los acreedores. Cuando todo el mundo me decía en 1983 "mande Coltejer a concordato", no quise. Yo nunca he metido a ninguna compañía en concordato. Esto de la ley 550 es muy diferente, porque se les va a pagar en un plazo convenido a todos los acreedores”* Cuando se le preguntó sobre cómo ve el futuro de la compañía respondió: *“Muy despejado. Soy muy optimista con Coltejer. El problema grande ahí son los pensionados... Sí. Nosotros tenemos 3.900 jubilados”*

Al preguntársele de cara al futuro del país y en qué invertiría respondió: *“Seguiría impulsando a Postobón, al azúcar y al canal. Colombia ha cambiado muchísimo en 10 años y la competencia aquí es violenta. Ya no hay competidores pequeños. En cualquier inversión que uno tenga, ya hay competencia internacional y por eso debe fortalecerse en los negocios estratégicos.”* (Dinero, 2000a) Con esta última afirmación se observa que Coltejer no se encontraba en los planes futuros del industrial quien decidió venderla a mediados del 2008 al grupo mexicano Kaltex con más de 90 años de experiencia y liderado por Rafael Kalach

Mizrahi quien ha logrado afrontar la fuerte competencia asiática y brasilera. Para que este negocio fuera viable, la OAL asumió la carga pensional estimada entre US\$110 a 130 millones, que se cubrió con la venta de unos bosques de propiedad de la organización, para dejar a la empresa sin deudas y salir de la Ley 550. (Dinero, 2011)

## **B. Industria de las Bebidas**

Como se observó en el resumen biográfico Carlos Ardila Lülle inició su experiencia laboral en Gaseosas Lux, una empresa familiar de propiedad de su suegro, que para la década de 1950 era una productora pequeña en comparación a la empresa antioqueña Gaseosas Posada Tobón –Postobón- , la cual fue la primera fábrica moderna de bebidas no alcohólicas en el país fundada por el boticario Valerio Tobón junto con su socio Gabriel Posada el 11 de Octubre de 1904.

El éxito de la “Kola de Valerio” o Kola Champaña cruzó las fronteras antioqueñas y para la segunda mitad de la década de 1900 impulsados por las dificultades para transportar los productos, decidieron expandirse regionalmente en ciudades como Manizales y Cali en 1906 y posteriormente en Bogotá en 1909, estrategia que continuó en las décadas siguientes con la expansión en otras ciudades y el desarrollo de un sistema de concesiones o cesión de las marcas. Entre las marcas más reconocidas se encontraban Cerveza de Uva, Bretaña, Freskola y Agua Cristal producto líder que aún sigue vigente en el mercado colombiano. En 1927 Postobón inició la distribución y embotellamiento exclusivo de Coca-Cola en Colombia, contrato que se extendió hasta 1936, cuando Coca-Cola decidió establecerse en Colombia y Panamá. (Dinero, 2004b)

En los años treinta se presentó una competencia de precios feroz en la cual Postobón absorbió varias empresas y salió fortalecida en un escenario de rebaja de impuestos para las gaseosas. En el año de 1946, la compañía absorbió a su competencia Gaseosas Colombianas S.A., empresa que salía de la previa fusión de Gaseosas La Leona y La Colombiana. (Silva-Colmenares, 2004)

Como se observa hasta ese momento Postobón era la empresa más grande en la comercialización de bebidas no alcohólicas y Gaseosas Lux fundada el 25 de agosto de 1925

en Medellín no le hacía suficiente competencia. No fue sino hasta el año de 1954 cuando el señor Ardila Lülle gerente de fábrica en Cali, lanzó al mercado la “Manzanita Lux” bebida que como ya se mencionó en el perfil biográfico, fue diseñada y realizada con su intervención y supervisión, y contó con un éxito inesperado que acaparó el 70% del mercado caleño. Para ese entonces Gaseosas Lux producía bebidas con sabores de piña, naranja, ginger, vinol y la nueva manzana. (Dinero, 2013a) Aunque seguía siendo una empresa industrial familiar pequeña en comparación con Postobón; el éxito de la manzanita le permitió acumular mayores excedentes de liquidez, que sumados al deseo de ingresar al mercado en Bogotá generó una “guerra” que de acuerdo al autor de El Gran Capital en Colombia no solo era de precios sino que incluía la recíproca destrucción de productos y golpizas a personas. (Silva-Colmenares, 2004)

Postobón fue una de las primeras sociedades anónimas industriales en Colombia y sus acciones se negociaban en la Bosa de Medellín, situación que supo aprovechar Ardila Lülle para adquirir sus acciones de manera oculta con la liquidez generada por el negocio de las gaseosas y cuantiosos préstamos bancarios, además de la asesoría de Carlos Upegui exsuperintendente de sociedades y Jaime Michelsen Uribe, que también contaba con acciones a través del grupo Gran Colombiano. (Silva-Colmenares, 2004)

Paralelamente y posterior a la adquisición de Postobón empresa insignia de su organización y base de la consolidación del mismo, Ardila aprovechando su posición dominante en el negocio de las gaseosas desarrolló una estrategia de diversificación relacionada específicamente integración vertical, adquiriendo o creando industrias afines a las gaseosas con el fin de autoabastecerse. Creó y fundó varias embotelladoras, desarrolló una red de distribución y debido a que el azúcar es un elemento fundamental del negocio, compró el Ingenio Cauca, Incauca Refinería, Ingenio Providencia (52% de la propiedad) e Ingenio Risaralda (34% del capital). Produce el vidrio de sus envases a través de Peldar y en asocio con la empresa Owens Illinois. Posee participación en la empresa Líquido Carbónico, que produce el gas burbujeante de las gaseosas. Además el grupo es dueño de empresas como Tapas la Libertad y de Iberplast que produce los envases plásticos para las bebidas. (Silva-Colmenares, 2004)

Las décadas de los setenta y ochenta fueron fundamentales para la consolidación de sus empresas, en esta época de la mano de su Distribuidora Los Coches desarrolló una amplia flota automotriz para la red de distribución que al 2004 atendía más de 400.000 clientes entre tiendas y grandes superficies en todo el país. Adicionalmente en la década de los 80 Postobón fue pionero en el lanzamiento de su línea dietética de gaseosas “Dietéticas Postobón”, convirtiéndose en la primera empresa de América Latina en envasarlas, y consiguió el embotellamiento y comercialización de las franquicias de Pepsi Cola, Canada Dry, Ginger Ale y Agua Tónica.(Dinero, 2004b)

Como se describió en el resumen biográfico, a inicios de la década de los noventa el empresario se embarcó en el proyecto fallido de tener su propia cervecería, que implicó un alto endeudamiento y generó dificultades en Postobón empresa que se había concentrado en apoyar el proyecto de Leona. Este proyecto sumado al endeudamiento del montaje del canal privado de televisión RCN, generó pagos atrasados a proveedores y una deuda insostenible. Para finales de la década las deudas de la organización ascendían a 1.000 millones aproximadamente y el panorama no podía ser más desalentador: el país atravesaba por una recesión económica, las ventas de las bebidas disminuyeron, los precios internacionales del azúcar permanecían en mínimos históricos, y el sector textil continuaba débil, esto hizo que Postobón cediera terreno frente a Coca-Cola, su principal competidor en cuanto a bebidas se refiere. Ante este escenario la organización tomó varias medidas: reestructuró la deuda a 7 años, vendió Leona a Bavaria del Grupo Santo Domingo e inició un plan de austeridad para reducir los gastos y pagar sus acreencias que le permitieron salir adelante.

La revista Dinero en el año 2000 hizo una entrevista al empresario Carlos Ardila Lulle, en la que se le preguntó “¿cómo ve el futuro de Postobón?”, el empresarios respondió:

*“Muy bueno por tres factores. El primero es que la deuda de Leona, de US\$ 170 millones, se va a pagar por medio de un contrato de producción con Bavaria, lo que libera la garantía de Postobón que es de unos US\$ 150 millones. El segundo es la altísima reducción de los costos de venta, mercadeo y administración de Postobón. Y el tercero es la vinculación de nuevas estrategias comerciales, con una fortaleza muy grande. En gaseosas, con el nuevo lanzamiento, de 7Up, que es una marca ganadora en muchas partes del mundo y que lo va*

*a ser aquí en Colombia, y con el fortalecimiento de nuestra cola negra (Pepsi) con una mayor publicidad. Además, está el negocio de jugos, que es muy importante”.*

Durante la crisis surgieron muchos rumores de venta de la empresa insignia de la organización, a lo cual en la misma entrevista el empresario comentó: *“Una vez vinieron Violy McCausland y Oswaldo Cisneros y me dijeron que Coca-Cola me mandaba a ofrecer US\$ 2000 millones por Postobón. Yo les dije que Postobón es mi vida. Yo nunca he pretendido ni querido venderla”.*(Dinero, 2000a)

Después de la reestructuración, Postobón siguió ampliando su portafolio de bebidas con el lanzamiento en el año 2000 de su primera bebida hidratante llamada Squash y en el año 2002 con la distribución y venta de Gatorade, la bebida hidratante más reconocida del mundo, luego de que Pepsi-Cola adquiriera a Quaker por más de US\$14.000 millones.(Silva-Colmenares, 2004)

En el 2004 Postobón celebró los 100 años y continuó con su plan de crecimiento en el sector de las bebidas, potencializando su portafolio de productos con la marca Jugos Hit, la incursión en el té con las marcas Mr. Té y Lipton y las aguas saborizadas. La organización contó con inyección de capital en el 2005 con la venta de Bavaria a la británico-sudafricana SABMiller por US\$7.800 millones donde por su participación del 3% recibieron alrededor de US\$234 millones. (Dinero, 2014)

Adicionalmente, el 29 de Junio de 2006, Postobón compró a Bavaria la productora de Jugos S.A., propietaria de las marcas Tutti Frutti y Orense, negocio que se cerró en US\$ 55.3 millones pagados con recursos propios. Si bien la participación de los jugos en el total de las ventas de Postobón era solo del 6% la compra fue estratégica por dos razones: primero, le dio acceso a la procesadora de pulpa que Bavaria tenía en Tuluá, lo que le brindó más competitividad en este sector ya que la empresa contrataba con terceros el procesamiento de su materia prima, y segundo a través de esta compra Postobón tuvo acceso a la red de distribución en Estados Unidos de SABMiller, empresa que adquirió Bavaria y quedó como la primera opcionada en caso de que se llegue a vender Postobón. (Dinero, 2006)

Referente a esta compra Carlos Ardila Lulle, explicó en un comunicado de prensa: *“con esta inversión, Postobón combinará su experiencia en el sector agroindustrial con su capacidad*

*empresarial, para desarrollar una plataforma exportadora de frutas y productos relacionados, en un sector en el cual Colombia, a pesar de su gran potencial, se ha visto rezagada frente a países de características similares. Esta adquisición contribuye a nuestro objetivo de desarrollar una plataforma de producción y distribución de jugos y bebidas de frutas tropicales, lo cual nos permitirá explotar la creciente demanda por este tipo de productos de parte de los consumidores internacionales, cada vez más conscientes de los beneficios nutricionales de los productos que consumen"*(Dinero, 2006)

Como estrategia de internacionalización Ardila Lülle fundó en 1967 en España la Compañía Española de Refrescos S.A., nueve años más tarde en 1976 adquirió la marca de batidos Ryalcao fundada en 1950 y en 1992 inauguró la planta Postobón - Ryalcao en Madrid. Sin embargo la dura competencia en el mercado de las gaseosas y la coyuntura con sus empresas en Colombia lo obligó a cerrar su operación en ese país a mediados de la década de los noventa. (Dinero, 2008); (Semana, 1992d) Una década después del cierre en España, Postobón continúa muy centrada en el mercado local, con una participación de las exportaciones de apenas el 4% de las ventas, no obstante la internacionalización luce más viable en esta década con la firma del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos que genera oportunidades por el lado de los jugos y pulpa de fruta. (Dinero, 2006)

Postobón ha seguido fortaleciéndose en infraestructura con la inauguración de plantas en Yumbo Valle, la planta Hipinto en Piedecuesta y en Malambo en Atlántico. Al 2013 contaba con 23 plantas de producción en todo el país y más de 70 centros de distribución. También ha incursionado en nuevas bebidas con la marca Tropikola bebida de bajo costo para hacerle competencia a Big Cola del grupo Aje de Perú (Semana, 2014) y recientemente ha incursionado en la producción de jugos a base de leche, mercado objetivo del gran productor de lácteos Alpina.

Entre los retos que la empresa enfrenta se encuentran los cambios mundiales en los hábitos de consumo, donde la población más joven, “la generación del yoga”, cada vez consume menos gaseosas. En la última década las gaseosas se han convertido en el nuevo tabaco en la lucha por una vida sana y contra la obesidad, mientras que el consumo de agua embotellada, té y energizantes va en aumento, sin que esto quiera decir que su consumo vaya a desaparecer pues la venta de gaseosas continúa siendo el rubro más importante de las



bebidas no alcohólicas (País, 2015). De acuerdo a datos de Euromonitor Internacional, el consumo por persona en Colombia pasó de 48,5 litros en 2009 a 47,2 litros en 2014, aunque el gasto por persona se incrementó de US\$47,5 a US\$57,2 (\$178.000 pesos). Si bien el consumo mundial de gaseosas ha disminuido, de acuerdo a Euromonitor el consumo en Colombia aún tiene potencial de crecer si se compara con los mercados de Argentina (155 litros al año), Estados Unidos (154 litros) y Chile (141 litros).(L. República, 2015)

En noviembre de 2014 la organización Ardila Lülle anunció su movida estratégica más relevante en años recientes, la cual marca un hito por su regreso al mercado cervecero de la mano de Heineken después de 15 años de ausencia. El regreso lo realiza en asocio con la empresa chilena Compañía Cervecerías Unidas S.A, (CCU) empresa líder en su país en el negocio de las cervezas y bebidas sin alcohol con más de 160 años de historia y que cuenta con la participación de la marca internacional Heineken. A diferencia de lo vivido a finales del siglo pasado, Postobón regresa al ruedo con un socio fuerte y una marca reconocida, que según Euromonitor es la séptima más vendida en el mundo. Entre los planes con la CCU se incluye la distribución inicial de la cerveza importada a través de la red de Postobón y la construcción de una planta en la que invertirán US\$400 millones y se espera entre en operación en 2017. La nueva empresa denominada Central Cervecera de Colombia S.A.S. *“generará cerca de 1.000 empleos durante su construcción y hasta 1.800 empleos indirectos en su operación. Va por una participación de entre 10% y 15% del mercado”* (Dinero, 2014)

Ambos grupos son franquiciados de Pepsi cola en América Latina y se encontraron en momentos en que cada uno buscaba expansión. Con respecto a esta alianza Miguel Escobar actual presidente de Postobón comenta: *“Este proyecto está en línea con la redefinición de la estrategia de nuestro negocio, donde la compañía pasará de su portafolio tradicional a un modelo basado en la multicategoría. Con CCU identificamos la oportunidad de entrar al mercado de cerveza, que tiene un claro potencial de expansión y donde entraremos con productos y marcas de la más alta calidad”* adicionalmente comenta: *“Cuando llegué a la Presidencia de Postobón, el doctor Carlos Ardila me dijo que la misión era avanzar y crecer la compañía. Buscaban un proyecto que le diera un cambio dramático y evaluamos*

*alternativas. Encontramos que la cerveza, por sus condiciones de distribución y comercialización, reunía factores comunes con Postobón” (Dinero, 2014)*

Es así como el retorno de Ardila Lülle al negocio cervecero se da por razones estratégicas más que por intereses y confrontaciones personales como sucedió varios años atrás. Este proyecto evidencia el cambio generacional en la organización ya que está liderado por sus hijos Carlos Julio Ardila, consejero delegado de la OAL y Antonio José Ardila, vicepresidente de la organización.

### **C. Sector de Comunicaciones**

Con los excedentes de caja de Postobón el empresario diversificó sus inversiones comprando estaciones de radio y creando la Radio Cadena Nacional RCN en 1972, que fue creciendo en audiencia y en número de emisoras en distintos puntos del país hasta convertirse en una de las cadenas de radio más importantes junto a Caracol que hasta el 2002 perteneció al grupo Santo Domingo para luego pasar a manos del grupo Prisa. También incursionó en la misma década en el mundo de la televisión con la programadora RCN Televisión que junto a otras programadoras proveía al Estado el contenido de la parrilla televisiva. Sin embargo, el viernes 10 de Julio de 1998 para la inauguración del mundial de fútbol en Francia, se cambió el formato de televisión que veían los colombianos, con el inicio de las transmisiones realizadas por RCN y Caracol, los ganadores de la licitación un año atrás. (Dinero, 2013b)

La Organización Ardila Lulle, al igual que la familia Santo Domingo, licitaron en la concesión de uno de los canales nacionales privados de televisión que asignó el gobierno Samper. El costo de la licencia fue de US\$ 95 millones, que en su momento se consideró bastante elevado en comparación a otros países cuyo costo máximo fue de US\$ 11 millones en Chile y \$ 19.5 millones en Argentina. (Dinero, 2013b) Además del costo de la licencia, cada organización tuvo que invertir cerca de US\$ 150 millones adicionales para el montaje de los respectivos canales, lo que implicó un mayor endeudamiento para Ardila después de la ampliación en la cervecería Leona.

A pesar de los altos costos económicos para ambos grupos económicos la incursión en la televisión privada era una oportunidad imperdible por su influencia en la opinión pública

tanto publicitaria como política, que extendía el poder que ya tenían en la radio. En palabras del analista de medios Juan Carlos Gómez, *“los grandes conglomerados, invierten en medios de comunicación porque les dan poder simbólico, que a su vez respalda el poder económico y así van ampliando su capacidad de influencia en el poder político, y también su rentabilidad”* (República, 2012)

La creación de este canal de televisión fue liderada por el primogénito del empresario el señor Carlos Julio Ardila, sin embargo en los momentos en que se requería el empresario siempre estuvo presente como lo retrata en 1999 revista Semana: *“Últimamente lo han mortificado los ratings de su canal de televisión. Su respuesta ha sido típica: desplazarse personalmente al campo de batalla y actuar como general al mando de la tropa. Por estos días se le ve prácticamente a diario en RCN, recorriendo las instalaciones y tomando personalmente todas las decisiones para convertirse en el líder en materia de televisión”*(Semana, 1999b)

El ingreso de los canales privados no se dio en la mejor época, sino que con la recesión económica y la mayor competencia entre canales privados y públicos, la pauta de televisión repartida entre cuatro canales nacionales además de regionales bajó de US\$ 250 millones en 1997 a US\$ 160 millones dos años más tarde, lo que oscurecía las perspectivas del negocio a corto plazo. Sin embargo las cifras comenzaron a mejorar en los años posteriores, de acuerdo a revista Dinero entre julio de 1998 y junio de 2013, las ventas externas del canal RCN sumaron US\$ 235 millones y en 2012 exportó US\$ 30 millones, lo que muestra el crecimiento de este sector, según Gabriel Reyes Capello, presidente de RCN Televisión en 2013 afirmó: *“los colombianos ya somos los terceros productores latinoamericanos de televisión después de México y Brasil”* (Dinero, 2013b)

En el año 2012 el canal RCN en alianza estratégica con Fox Internacional Channels lanzaron un canal de señal abierta en español exclusivo para Estados Unidos llamado MundoFox, el cual le competiría a los líderes de habla hispana Univisión y Telemundo. Este proyecto dirigido a la creciente población latina ofrecía entre otros productos noticias con el canal NTN24 de Ardila Lülle y contenido especializado como telenovelas de acción con menos episodios que las tradicionales (ElTiempo, 2012) Sin embargo, la alianza sólo duró tres años y en julio de 2015 el canal pasó a ser 100% propiedad de RCN y cambio su nombre a MundoMax.

A nivel local, la batalla por el rating entre los canales RCN y Caracol es ardua, y varía dependiendo de la novela o reality show del momento. Sin embargo, al momento de enfrentar el posible ingreso de un tercer canal de televisión son compañeros de lobby para evitar la entrada de un nuevo competidor. De acuerdo a declaraciones del gobierno Santos en el 2016 se abrirá la licitación para la entrada de un tercer canal y además se permitirá que el Canal Uno quede en manos de un solo operador. (Semana, 2016a)

La competencia de no sólo uno sino posiblemente dos canales más, serán los retos que tendrán que enfrentar los ya posicionados RCN y Caracol además de la competencia de las plataformas de entretenimiento digital como Netflix, Amazon, entre otros.

#### **D. Ingenios Azucareros**

El azúcar es un insumo vital para la producción de bebidas gaseosas y jugos, tanto es así que para el año de 1996 sólo esta industria consumía aproximadamente el 23% de la producción, seguida por las confiterías y chocolaterías. (Semana, 1996a) Debido al interés particular del grupo Ardila Lülle en este sector, a mediados de la década de los setenta poseía el 15% de las acciones del ingenio Manuelita quien a su vez controlaba más del 50% de las acciones del ingenio del Cauca. Unos años más tarde (1980) el industrial negoció con la familia Eder los ingenios Manuelita y Cauca proceso que terminó con dos empresas independientes la primera para los Eder y la segunda para el magnate, quien convirtió una empresa mediana en la más grande y más moderna, seguida por el ingenio Providencia, también de su propiedad. (Silva-Colmenares, 2004)

En la década de los noventa invirtió US\$ 120 millones en la modernización y construcción de una nueva refinería en su principal ingenio, el Cauca, esto con el objetivo de aprovechar el acuerdo de libre comercio con los países del Grupo Andino, expectativa que no se cumplió por la salida de Perú del acuerdo, la negociación de preferencias arancelarias de Venezuela con países de Centroamérica y el pequeño tamaño de mercado de Ecuador, por lo que las mejoras de planta quedaron subutilizadas. (Semana, 1996a) Aunque las exportaciones crecieron del 30% al 50% esta situación favorable fue contrarrestada por la fuerte caída del

precio del commodity que llegó a finales del siglo XX a cuatro centavos de dólar por libra, poniendo en aprietos la liquidez de los ingenios que sumada a la disminución en el flujo de caja de las otras compañías del grupo llevo a retrasos en los pagos a sus proveedores. (Silva-Colmenares, 2004)

Como se mencionó en el breve resumen biográfico la depresión económica del país en el cierre del siglo XX, sumado al alto endeudamiento del grupo llevo a la organización a una difícil situación de iliquidez, por lo que en entrevista concedida a revista Dinero en el año 2000 el empresario comenta su perspectiva con respecto a este sector: *“Yo soy el productor individual de azúcar más grande del mundo. Es difícil saber en cuánto va a quedar el promedio del precio internacional, pero es más alto del que teníamos. Y el precio interno también funciona con el externo, entonces el efecto es por los dos lados. Si los precios se mantienen durante un año, tendríamos ingresos adicionales de \$400.000 millones anuales.”*... *“Con el aumento del precio del azúcar no se requirió una reestructuración ni la titularización que habíamos previsto, porque el mercado internacional aumentó los precios de US\$0,04 a US\$0,10 centavos y medio de dólar”* (Dinero, 2000a)

Posterior a la crisis, el negocio azucarero se consolidó aún más en parte por la mejora de los precios internacionales del azúcar y por otra parte por los beneficios que ciertas medidas estatales generaron. Revista Semana retrata: *“ante la crisis de precios en 1999, el gobierno creó el Fondo de Estabilización del Azúcar, que empezó a operar en 2001 y garantizó ingresos a los productores. Un año después, en 2002, quedó sancionada la ley que reglamentaba el uso del alcohol carburante y promovía su uso y producción. Como si fuera poco, en 2003 entraron en vigencia los beneficios tributarios para el etanol, que quedó exento del pago del impuesto global a la gasolina, la sobretasa y el IVA. Estos tres hechos marcaron completamente el devenir de la industria azucarera para los siguientes años. Se abrió la puerta para otro gran negocio y el Grupo Ardila no se quedó por fuera”*(Semana, 2006)

Ardila de la mano de su primo Juan José Lülle presidente del ingenio Cauca construyó la primera planta de etanol del Valle, división conocida como Incauca Energía que al 2006 le entregó utilidades a la organización de más de 15.000 millones, por su parte los otros dos ingenios del grupo (Providencia y Risaralda) le generaron 31.000 millones de utilidades el

mismo año. (Semana, 2006) En el lanzamiento de esta primera planta Rodolfo Acevedo Strauch de la Dirección de Desarrollo Técnico del Ministerio de Agricultura realizó un reconocimiento y felicitación a la OAL por las siguientes ventajas que le atribuye a la industria de los biocombustibles como: la mejora en la calidad del aire, la utilización de tecnología de punta, la mejora de los ingresos para los agricultores y por dar un mayor valor a la producción de caña.(ElTiempo, 2005)

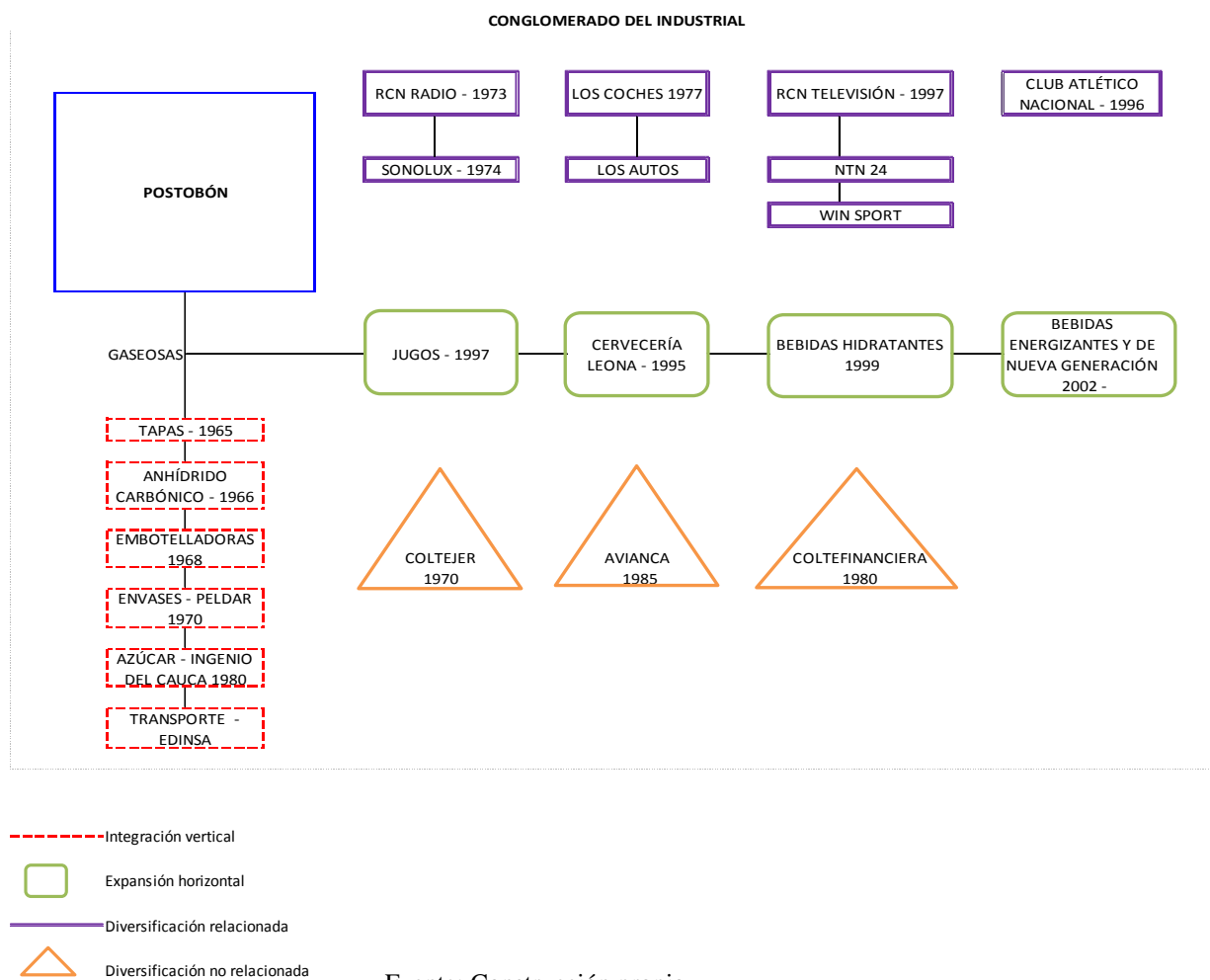
En el 2008 la OAL expandió sus fronteras con la compra del 51% del ingenio Benito Juárez en el estado mexicano de Tabasco por US\$34 millones de dólares aprovechando el precio de la hectárea que es el 10 por ciento del valor en Colombia, mientras en el Valle una hectárea puede costar 20.000 dólares en Tabasco esta puede valer 2.000. (Semana, 2008a). La organización Ardila Lülle en asocio con el Grupo Azucarero México (GAM) espera producir caña de azúcar y biocombustibles, con una producción de 750.000 toneladas de caña de azúcar para posteriormente ampliarlo al millón. Entre las ventajas de la inversión se destaca que México hace parte del Tratado de Libre Comercio de América del Norte y Tabasco está ubicado cerca al puerto marítimo Dos Bocas con conexión con Estados Unidos y el Caribe.(ElTiempo, 2008)

Entre los retos a enfrentar por esta industria se encuentra las sanciones realizadas por la Superintendencia de Industria y Comercio, contra los 12 ingenios azucareros del país, sus respectivos representantes legales y asociaciones gremiales (Asocaña) por obstruir la libre competencia, estableciendo un cartel para controlar el precio del azúcar y por bloquear la entrada de azúcar proveniente del extranjero. La cuantía de la sanción de \$360.000 millones de pesos, el valor más alto históricamente para una multa, generó gran revuelo a nivel político y social, los ingenios no aceptaron cargos, apelaron y entre sus defensores se encontraron varios congresistas que estuvieron en desacuerdo con la sanción por afectar una industria que genera 180.000 empleos entre directos e indirectos y que representa el 19% del PIB del departamento del Valle del Cauca. Aunque los ingenios apelaron, negaron las acusaciones y argumentaron que una reducción en el precio del azúcar no se vería reflejado en el consumidor final debido a los intereses particulares de otras grandes industrias que fueron los originadores de la investigación como son: Coca-Cola Femsa, Nestlé, Aje Colombia, algunas empresas del Grupo Nutresa entre otras, que necesitan el azúcar como

insumo, lo que haría la medida es trasladar rentas propias de la industria azucarera a la industria de los alimentos y bebidas en lugar del consumidor final. Sin embargo, la sanción fue ratificada por la SIC en diciembre de 2015 aunque su cuantía fue reducida a \$ 260.000 millones de pesos, el Ingenio Cauca por ser el de mayor patrimonio fue el que tuvo la mayor sanción con \$49.050 millones, los otros ingenios del grupo como Providencia y Risaralda fueron multados con \$35.399 millones y \$16.687 millones (Ver anexo – Tabla de Multas). (Semana, 2015a; Superindustria, 2015)

A continuación se presenta un breve esquema del conglomerado industrial de la Organización Ardila Lülle, con empresas que son o han sido parte de la organización en diferentes momentos del tiempo.

Gráfico 2. Conglomerado Industrial



## Capítulo 5. Análisis EAHE – Perfil del Empresario

En el presente capítulo se desarrollan las categorías descritas por el EAHE y los elementos de cada una de ellas definidas en el esquema modificado, teniendo presente tal como lo indica el autor Carlos Dávila, estas categorías son parte de un todo integrado cuyos componentes no se pueden concebir de manera aislada y haciendo especial énfasis en que este esquema analítico está orientado a identificar e historiar trazos de una “película” de la vida del empresario a partir de las fuentes primarias y secundarias obtenidas.

Algunos puntos serán redundantes en el sentido que se traerá información descrita en la historia empresarial y el análisis de un aspecto puede tener puntos similares con otros.

### A. Contexto económico, político y social

A continuación se presenta brevemente algunos acontecimientos históricos del contexto colombiano en el siglo XX que pudieron afectar la vida personal y las decisiones y actitudes empresariales de Carlos Ardila, sin pretender abarcar la complejidad de la historia colombiana ni profundizar en ninguno de los eventos pues no es propósito de este trabajo final de maestría.

#### El Bogotazo

Se conoce como Bogotazo al magnicidio del líder político Jorge Eliecer Gaitán, el 9 de Abril de 1948, en el centro de Bogotá cuando allí se celebraba la IX Conferencia Panamericana que aprobó la “Carta de la OEA”, y a los hechos subsecuentes al asesinato. Este hecho es considerado el hito fundacional del periodo conocido como la violencia. Gaitán criticó los niveles de desigualdad social, el maltrato a los trabajadores del campo y atacó a las corporaciones públicas porque según él, representaban únicamente los intereses de las clases privilegiadas. El caudillo, además de líder político era considerado redentor social y de incorruptible moral.(Sánchez, 2010)

*“Las llamas del nueve de abril no sólo consumieron los tranvías y las joyas arquitectónicas de la ciudad, sino que redujeron la esencia democrática del país a cenizas de violencia que se han esparcido por más de medio siglo, como lo había advertido el propio Gaitán al*



*pronosticar, días antes de su muerte, que si era asesinado Colombia se ahogaría en torrentes de sangre por los próximos cincuenta años”<sup>13</sup>*

### **La violencia en Colombia.**

Desde 1948 hasta 1958 tuvo lugar el conflicto interno conocido como La Violencia, que según la mayoría de historiadores, causó la muerte de alrededor de 200 mil a 300 mil colombianos, y forzó el desplazamiento de miles de personas hacia las ciudades. Entre los factores que iniciaron este conflicto, se incluye el enfrentamiento político entre los partidos liberales y conservadores como los conflictos surgidos alrededor de la propiedad de la tierra rural en diversas regiones del país. (Olivos, 1999)

Pese a esta época de violencia en el país, tal como lo muestra el relato de Adolfo Arango, acerca de la Universidad de Minas y Energía, egresado en el año de 1952: *“Empezábamos todos los días a las 6:00 am y para ello nos levantábamos antes de las 4:00 am. Lo único que hacíamos era estudiar. Incluso, en tiempos tan turbulentos, nunca tuvimos una huelga”*.(Dinero, 2004d)

Según la revisión de las fuentes consultadas no se puede confirmar qué tanto pudo afectar esta época de manera directa o indirecta la vida del empresario o la de su familia. Es importante destacar que para aquel entonces, el empresario apenas estaba terminando sus estudios universitarios y no tenía el peso político y económico que consolidó en las décadas de los setenta y ochenta y que mantiene hasta el día de hoy.

### **El Frente Nacional<sup>14 15</sup>**

Fue uno de los acontecimientos políticos más importantes del siglo XX en Colombia, el cual, consistió en un acuerdo bipartidista de 16 años donde el poder presidencial se alternaría cada cuatro años entre el partido liberal y el conservador. Este pacto fue firmado el 24 de

---

<sup>13</sup> El día en que mataron a Gaitán. Recuperado de <http://www.banrepcultural.org/node/86455>

<sup>14</sup> Subgerencia Cultural del Banco de la República. (2015). *El Frente Nacional*. Recuperado de: [http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/politica/el\\_frente\\_nacional](http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/politica/el_frente_nacional)

<sup>15</sup> Luces y sombras del Frente Nacional. Recuperado de: <http://www.vanguardia.com/historico/3234-luces-y-sombras-del-frente-nacional>

julio de 1956 por los líderes de cada partido, por el liberal Alberto Lleras Camargo y por el conservador, el expresidente exiliado en España Laureano Gómez Castro, con el objetivo de retomar el poder bipartidista, ocupado por la dictadura del general Gustavo Rojas Pinilla y acabar con la violencia de la última década, marcada por los conflictos entre partidos.

Los años previos a este acuerdo, estuvieron caracterizados por el orden social basado en el patriotismo municipal, la familia patriarcal, la afiliación política, la religión, el populismo agrario de las juntas repartidoras de baldíos y los fuertes enfrentamientos entre facciones; donde los de un partido político atacaban los municipios de afiliación política contraria, y estos a su vez tomaban represalias en otros pueblos. Las fuerzas conservadoras y la policía llamaban a las guerrillas liberales los chusmeros y bandoleros, por su parte los liberales deslegitimaban las fuerzas armadas llamándolos chulavita. Aunque inicialmente las bandas surgieron de la confrontación de los dos partidos, algunas pasaron a ser empresas criminales con objetivos económicos claros como la protección de terratenientes, la compraventa de fincas por medio de la extorsión, entre otros delitos. (Palacios & Safford, 2002)

Ante la debilidad institucional del Estado Nacional, la violencia se extendió por diferentes regiones del país como los Llanos, Antioquia, Norte del Valle del Cauca y parte del Tolima, entre otras regiones, donde las guerrillas servían al gobierno conservador de Laureano Gómez para justificar el dilatado estado de sitio y el receso del congreso por casi dos años. A finales de 1951 por problemas de salud el presidente Gómez cedió el poder a Roberto Urdaneta Arbeláez pero cuando intentó regresar al poder en junio de 1953, fue destituido en un golpe de estado del general Rojas Pinilla quien en su momento fue apoyado por la iglesia, los gremios y todos los grupos políticos. Aunque inicialmente el gobierno sería solo por un año, este se extendió hasta mayo de 1957, luego el gobierno fue sucedido por una junta militar hasta el 07 de agosto de 1958, año en que el Frente Nacional fue concretado con la presidencia liberal de Alberto Lleras Camargo para el periodo de 1958 a 1962, seguido por el presidente conservador Guillermo León Valencia para el periodo de 1962 a 1966, este último año la presidencia fue ocupada por el líder liberal Carlos Lleras Restrepo hasta 1970 y finalizó con el mandato del conservador Misael Pastrana Borrero en 1974.

Sin entrar en detalles de los gobiernos que hicieron parte del Frente Nacional, este periodo se destaca por la influencia de la Guerra Fría y la lucha contra el comunismo, donde las

élites locales se unieron para fomentar una modernización del país donde los valores conservadores y liberales eran cada vez menos disímiles. Con un proceso de migración del campo a la ciudad, el Frente Nacional surge como la opción para unificar al país y extender el Estado Nacional a todos los rincones del mismo, especialmente a los lugares traumatizados por la violencia.

Aunque inicialmente brindó tranquilidad a los pueblos y la posibilidad de desarme de las bandas y gamonales, las causas reales de las disputas (exclusión social y política, distribución desigual de tierras, injusticia social) nunca se resolvieron por lo que luego volvieron a surgir. Durante este periodo se fortalecieron las instituciones nacionales y se trataron de llevar a cabo proyectos sociales como la Reforma Agraria. Entre sus puntos negativos se destaca el crecimiento de la burocratización de los partidos y el clientelismo, el debate ideológico fue relegado a un segundo plano donde lo que más importaba eran los votos, las alianzas, en lugar de las propuestas. Se desalentó y estigmatizó la oposición por lo que cualquier idea contraria no cabía en la cuadrícula que implicaba el Frente Nacional. Entre los partidos políticos de oposición se destaca el MOIR (Movimiento Obrero Independiente Revolucionario) y la ANAPO (Alianza Nacional Popular) del General Rojas Pinilla, cuya pérdida en las elecciones a la presidencia de 1970 fue polémica pues afiliados a este partido lo consideraron legítimo ganador. También durante este periodo surgieron movimientos guerrilleros como las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) y el Ejército de Liberación Nacional (ELN), que aún hoy permanecen en conflicto, controlando gran parte del territorio nacional.

### **Narcotráfico y Terrorismo**

El negocio ilícito de producción, comercio y consumo de narcóticos ha marcado la historia reciente de Colombia. Entre 1981 y 1985, el país era responsable del 59% del mercado mundial de cocaína y debido a los altos precios, los ingresos repatriables promediaron un 2,9% del PIB anual, la participación en el mercado de la cocaína se incrementó al 75% para los años de 1986 a 1990, lo que representaba utilidades que bordeaban el 5% del PIB. (Rocha, 2000) Este negocio era manejado por un reducido número de carteles regionales donde destacan el Cartel de Medellín liderado por Pablo Escobar Gaviria y el Cartel de Cali de los hermanos Gilberto y Miguel Rodríguez Orejuela. Durante esta etapa el narcotráfico se

infiltró en las instituciones públicas, por medio de sobornos, intimidación, alianzas con dirigentes políticos, policías, entre otros, que llevó a una ola de terrorismo y la consecuente pérdida de institucionalidad.

A Pablo Escobar se le atribuye los magnicidios de Rodrigo Lara Bonilla Ministro de Justicia, Luis Carlos Galán Sarmiento, el Procurador Carlos Mauro Hoyos, Guillermo Cano, los secuestros de Andrés Pastrana, Francisco Santos, la explosión de un avión de Avianca en pleno vuelo dejando 109 muertos, la bomba del edificio del DAS que dejó setenta víctimas, 45 explosiones de carros bomba y otros tantos homicidios y ataques que intimidaban a la población civil y presionaban un débil Estado.(D. ElTiempo, 1991)

De acuerdo al periodista Fernando Álvarez en su libro *Memorias de un Bandido*, a Pablo Escobar le obsesionaban los ricos y en especial Carlos Ardila Lülle pues lo consideraba de “los ricos legítimos” el más talentoso. Era tanta su admiración que contrató estudios jurídicos y financieros para ver qué tan penetrable a través de testaferros eran algunas de sus empresas, pero como ya se observó previamente Ardila poco comparte la propiedad accionaria de las compañías. Al mismo tiempo el empresario le causaba resentimiento por haber prohibido la salida al aire de un comercial de Postobón que una agencia publicitaria grabó en la hacienda Nápoles propiedad de Escobar, lo que fue un gran desprecio para el narcotraficante, quien aseguraba que le iba a montar la competencia.(Alvarez, 1994)

A instancias de Estados Unidos, Colombia entró en la batalla contra el narcotráfico a través de la fumigación de los cultivos ilícitos, ayudas en inteligencia policial y las reformas a los regímenes legal y de administración de justicia cuyo más visible resultado fue la desarticulación de los dos principales carteles mencionados. Posteriormente la industria se fragmentó en pequeñas organizaciones criminales, más discretas y que trabajan conjuntamente con la guerrilla y grupos paramilitares. (Rocha, 2000)

### **Conflicto Armado en años recientes<sup>16</sup>**

Como lo evidencia los hechos históricos antes mencionados, el conflicto armado en Colombia lleva más de 60 años, dejando altas cifras de personas muertas, desaparecidas y

---

<sup>16</sup> Para ampliar el conocimiento del tema se recomienda la compilación de ensayos y relatorías: Contribución al entendimiento del conflicto armado de la Comisión Histórica del Conflicto y sus víctimas. Febrero de 2015

desplazadas. Entre los principales actores de este conflicto se encuentran las guerrillas (FARC, ELN) las autodefensas AUC, el narcotráfico y las Fuerzas Armadas. Centrándonos en los gobiernos recientes se destaca el fallido intento de proceso de paz por parte del presidente Andrés Pastrana (1998-2002), que le dejó al país en un sinsabor amargo porque la zona de despeje solo sirvió para que la guerrilla Farc se fortaleciera. La siguiente presidencia la ganó Álvaro Uribe Vélez (2002 – 2006) bajo la política de Seguridad Democrática o uso de la fuerza militar para acorralar a las Farc. Durante su gobierno se realizaron duros golpes a la guerrilla, se recuperó parte del territorio colombiano y se redujeron las tasas de homicidios y secuestros, lo que le generó los mayores niveles de popularidad vistos en un mandatario. (Echandía, 2006)

Para su segundo mandato (2006–2010) continuó la política de seguridad democrática, fortaleciendo las Fuerzas Armadas, pasando de 313.406 efectivos en 2002 (donde 203.283 correspondían a Fuerzas Militares y 110.123 a la Policía Nacional) a 426.014 efectivos al finalizar su gobierno en 2010 (267.629 Fuerzas Militares y 158.385 de la Policía Nacional), dichas cifras sólo fueron superadas por Brasil en la región. (Leal, 2015) Al final de su mandato Álvaro Uribe, si bien no había derrotado las guerrillas militarmente, si las había debilitado y había reducido su expansión geográfica. También durante el segundo periodo de mandato se destaca el acuerdo de Justicia y Paz firmado con los paramilitares, grupo al cual el mandatario ha sido vinculado en varias ocasiones tanto política como económicamente (Cepeda & Rojas, 2008). Aunque hubo desmovilización, la falta de políticas adecuadas para la reinserción en la sociedad civil ha generado nuevos grupos al margen de la ley. (Romero & Arias, 2010)

A pesar de sus deseos de una tercera reelección, la Corte Constitucional no dio su visto bueno, por lo que Álvaro Uribe dio su espaldarazo político a quien fuera su ministro de defensa Juan Manuel Santos y con quién habían dado duros golpes militares a las Farc. (Rodriguez, 2014) Santos ganó las elecciones para el periodo 2010-2014. Sin embargo, su política bandera de gobierno dio un giro inesperado durante su discurso de posesión, al anunciar su interés por encontrar una salida negociada al conflicto armado con las Farc, alejándose de la política de su antecesor y con la cual había sido electo. (Rodriguez, 2014)

Entre los temas tratados en la mesa de negociación en Cuba se encuentran: política de desarrollo agrario integral, participación política de las Farc, fin del conflicto, solución al problema de drogas ilícitas y reparación a las víctimas (Oficina Del Alto Comisionado para la paz, 2014). Las conversaciones no han estado exentas de polémica, debido a que por mucho tiempo se realizaron sin un cese al fuego, lo que comprometió la credibilidad de este grupo guerrillero cada vez que realizaban una ofensiva; que sumado a los constantes ataques del Centro Democrático partido del cual Uribe es el líder y que se opone a la salida negociada, le ha mermado popularidad al proceso. (Rodriguez, 2014)

Durante este gobierno se aprobó la Ley 1448 o Ley de Víctimas y Restitución de Tierras, que está encaminada hacia las víctimas que hayan sufrido cualquier tipo de daño irreparable a causa del conflicto desde 1985 y aquellos que por causa del conflicto armado hayan perdido sus tierras en sus lugares de origen.(Colombia, 2011)

Juan Manuel Santos fue reelegido para el periodo (2014 – 2018) y ha mantenido su política de buscar una salida negociada al conflicto, buscando un consenso en el Congreso que avale las negociaciones de paz que se llevan a cabo en la Habana. Sin embargo los tiempos y fechas propuestos por el gobierno no se han cumplido lo que ha desgastado la opinión pública frente al proceso y el mandatario que a marzo de 2016 solo gozaba con el 25% de imagen favorable. (Semana, 2016b)

Como se verá más adelante en el análisis de la categoría relación con la política y el estado, el empresario gozó de muy buenas relaciones con varios mandatarios de estado, especialmente Álvaro Uribe Vélez, a quien no sólo le aportó monetariamente a su campaña de elección, sino que apoyó su política bandera de “mano firme y corazón grande” a través de los medios de comunicación de la organización y sus periodistas como la directora de noticias de RCN Claudia Gurisatti y hasta hace poco Vicky Dávila. Gurisatti quien tuvo que salir del país por amenazas de las Farc, es una reconocida uribista, crítica y escéptica del proceso de paz del gobierno actual. Gobierno que ha sancionado a las empresas de la OAL (Incauca, Manuelita) con importantes multas por prácticas anticompetitivas.

Con respecto a la proliferación de la violencia, a continuación se presenta las estadísticas del Departamento de Planeación Nacional acerca del número de secuestros, flagelo del cual el empresario ha estado muy consciente:

Gráfico 3. Evolución histórica de los secuestros en Colombia 1964-2006



Fuente: Indicadores de violencia. Departamento de Planeación Nacional y Revista Criminalidad

Cuando Carlos Ardila consolidó su organización, tuvo que reforzar su seguridad, tal como lo destacan diversos artículos de revistas *“la residencia de Carlos Ardila Lulle es protegida por cincuenta hombres muy bien armados y de tanta confianza suya que ya forman parte de la familia. Dispone, inclusive, en caso de emergencia, de una especie de “bunker” blindado con un sofisticado sistema de telecomunicaciones y alarmas”*(Semana, 1982), lo que refleja su estado de alerta frente al secuestro por los grupos al margen de la ley.

Sin embargo, Carlos Ardila Lulle siempre ha mantenido la postura de trabajar por Colombia y velar por Colombia, razón por la cual nunca pensó en irse del país tal como lo relatan sus entrevistas. En el discurso que el empresario dio en los premios Ventures2001 publicado por la revista Dinero se destaca: *“Yo he vivido toda mi vida en Colombia, y a pesar de los riesgos de seguridad muy grandes que significan para mí el tener mi residencia en este país, soy un convencido de que me debo mantener aquí, trabajar por Colombia, generar empleo para los colombianos, crecer con el país, transformar sueños en realidades”*. (Dinero, 2001)

## Apertura económica<sup>17</sup>

En el año de 1991, bajo el Gobierno de César Gaviria, se llevaron a cabo una serie de transformaciones en la política comercial que llevaron a una reforma en materia de licencias y aranceles, que buscaban eliminar algunas barreras al comercio con otros países, con el fin de inducir mayor competitividad en la industria, facilitar el intercambio de insumos, entre otras cosas.

*“En Colombia, la decisión de adoptar este modelo se produjo luego que una política proteccionista dominó el intercambio comercial con otros países durante varias décadas. Como resultado del proteccionismo, el mercado nacional se había saturado con productos locales, de tal manera que el poder de compra era inferior a la oferta. En adición, los precios de los productos nacionales habían incrementado con el tiempo, y el control de calidad se había deteriorado por falta de competencia. Frente a esta situación, la administración del presidente Colombiano César Gaviria adoptó la Política de Apertura”<sup>18</sup>*

Como resultado de esta nueva ola de competencia generada por la introducción de nuevos productos extranjeros al mercado nacional con precios significativamente inferiores a los nacionales, llevó a que muchas industrias no lograron sobrevivir a la competencia, y sectores enteros de producción desaparecieron, lo que causó un aumento en el desempleo. Por otro lado, para los consumidores, la apertura significó más productos, mayor variedad a precios más bajos y en algunos casos de mayor calidad. <sup>19</sup> (Banco de la República, 2015)

Coltejer fue una de las empresas de la OAL más afectadas por este proceso, y en general toda la industria textil se vio obligada a buscar mecanismos para ser más competitivas y sobrevivir en el mercado. De acuerdo a artículo de Jorge Gómez Gallo *“La drástica reducción de aranceles decretada en 1990, que los disminuyó de niveles de hasta el 60% para los Textiles y las confecciones a un promedio del 17%, y en el caso del algodón al 10%, produjo los siguientes cambios: a) eliminó la producción algodonera, rompiendo la cadena; b) empezó a modificar la balanza comercial del sector en beneficio de las*

<sup>17</sup> Los retos de Colombia en la apertura en la década de los años noventa. Recuperado de: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/historia/colhoy/colo16.htm>

<sup>18 19</sup> Subgerencia Cultural del Banco de la República. (2015). *Apertura económica*. Recuperado de: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/apertura-economica>



*importaciones, entregando el mercado interno a productos foráneos; c) cambió la estructura interna de la cadena, reduciendo la producción de fibras, hilos y textiles y aumentando la de confecciones, con un negativo efecto sobre los ingresos de los trabajadores del sector, y d) puso a depender la producción de prendas de vestir en Colombia del eslabón más débil, el de la confección.* (Gómez, 2008)

No obstante, la apertura también fue una oportunidad para ampliar las fronteras de sus negocios, en especial el de Postobón, sector en el cual es líder y se reparte el mercado casi a la mitad con el líder de las gaseosas a nivel mundial, Coca-Cola. Aprovechando el tratado de comercio TLC pactado con Estados Unidos, Postobón compró a Bavaria la productora de Jugos S.A., en 2006 propietaria de las marcas Tutti Frutti y Orense, logrando acceso a la red de distribución en el mundo de SABMiller, con la cual puede desarrollar una plataforma exportadora de frutas y productos relacionados. *“Esta adquisición contribuye a nuestro objetivo de desarrollar una plataforma de producción y distribución de jugos y bebidas de frutas tropicales, lo cual nos permitirá explotar la creciente demanda por este tipo de productos de parte de los consumidores internacionales, cada vez más conscientes de los beneficios nutricionales de los productos que consumen”.* (Revista dinero, 2006)

*Postobón ha estado muy dedicado a su mercado nacional, y el efecto de la globalización y el TLC va a implicar que haya otros competidores aparte de los actuales que podrían entrar al país. Debemos defender lo nuestro y al mismo tiempo buscar oportunidades en diferentes países”,* señala Héctor Fernando García, presidente de Postobón. (Revista Dinero, 2006).

Es evidente que la organización Ardila Lulle – OAL, ha estado pendiente en los últimos años de la expansión de su negocio, ante el riesgo constante de nuevos actores en el mercado nacional de sus principales negocios, como lo son las bebidas no alcohólicas, telecomunicaciones y los ingenios azucareros.

### Producto Interno Bruto PIB

De las décadas de 1950 a 1970 el PIB de Colombia fue bastante estable, presentando un incremento considerable a partir de los años 70. En el gráfico 3 se observa claramente que a partir del año 1998 Colombia sufre una fuerte crisis económica, que la lleva a la recesión y que afecta también a la organización, obligándola a tomar decisiones estratégicas.

Gráfico 4. PIB precio constantes

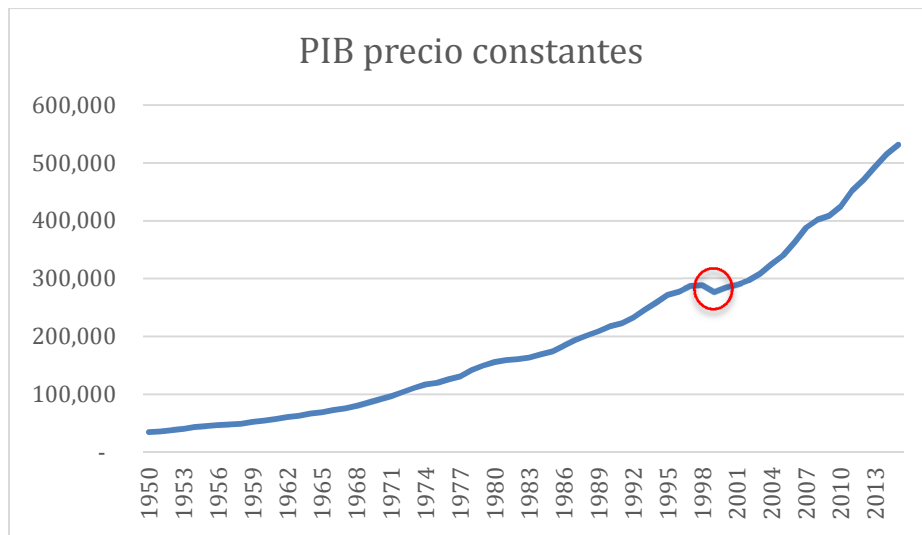
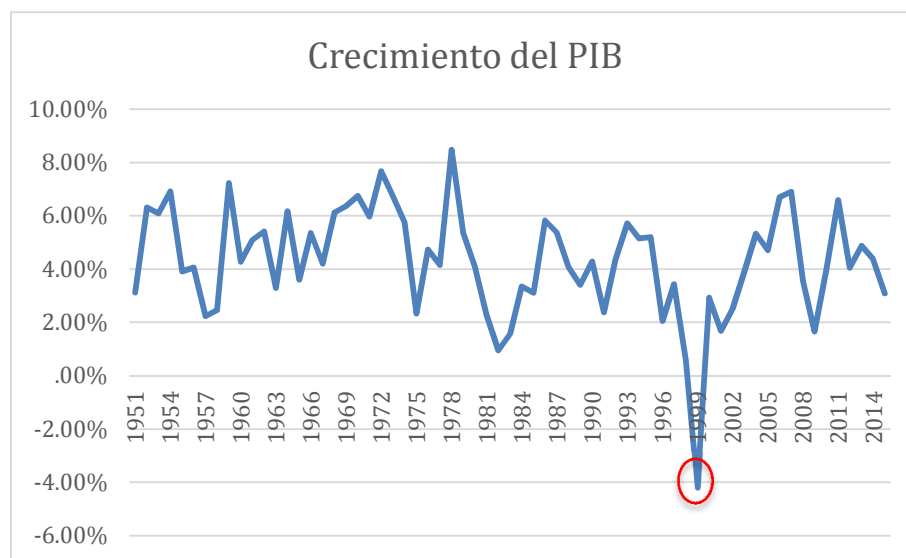


Gráfico 5. Crecimiento del PIB



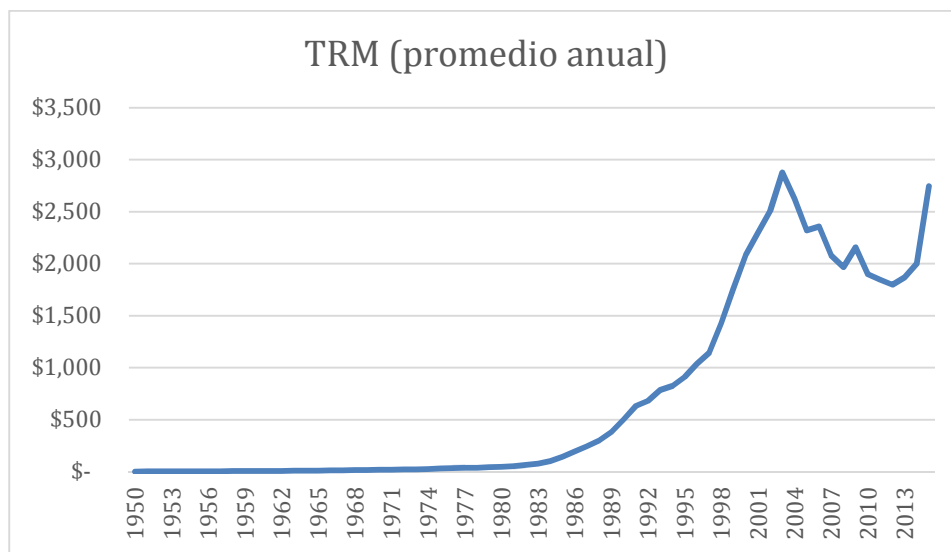
Fuente: Banco de la República, Producto Interno Bruto. Nota: Se empalmaron las series del PIB reportados por el Banco de la República y la presente información se encuentran a precios constantes de 2005.

### Tasa de Cambio

La tasa de cambio entre 1950 y 1980 presenta un leve crecimiento y se mantiene inferior a 100 pesos. A partir de 1984 empieza un proceso de devaluación que incrementa el precio del dólar, para pasar de \$100, 82 en dicho año a \$502,26 en 1990. Los años de la crisis 1998

– 1999 del sector de la construcción debilitaron la demanda interna y debido a su tendencia de devaluación generaron un incremento de la deuda en dólares de la organización. Posteriormente en el año 2003 se alcanza un pico en la TRM promedio de 2.877,5, niveles similares a los de la cotización del año 2015. De los años 2005 al 2014, se destaca una tendencia general a la revaluación.

Gráfico 6. TRM (promedio anual)



Fuente: Banco de la República, TRM histórica.

### **Sociedad colombiana en el Siglo XX - XXI.**

En el ámbito social, la población colombiana a mediados del siglo XX era de 11 millones de habitantes, dentro de los cuales, se estima que el 38% eran analfabetas y la esperanza de vida al nacer cercana a los cincuenta años. Se estima que en el 2002, la población de Colombia pasa a los 43.8 millones de habitantes y el analfabetismo fue de solo el 8.3%, con un aumento en la esperanza de vida que llegó a los setenta años. Adicionalmente la economía colombiana en la primera mitad del siglo XX dependía en un 43% de la producción agrícola y minera, mientras que en el inicio del siglo XXI los sectores que más aportan a la producción son los comerciantes, financieros, de servicios, transporte, comunicaciones y la industria manufacturera. (Suárez, Rengifo, Martí, & Cárdenas, 2004)

Sin embargo, pese a los esfuerzos que el Gobierno y diferentes sectores privados han realizado para brindar más oportunidades a la población, con la inclusión de todas las clases sociales a la educación, trabajo y demás componentes fundamentales de la sociedad, al iniciar el siglo XXI las condiciones de pobreza de gran parte de la población se habían agudizado, debido a factores como la recesión económica, el desempleo, el conflicto armado y sus desplazamientos forzados, los desastres naturales, entre otros. En el año 2000 se estimó que el 51% de la población urbana y el 82,5% de la población del campo viven en condiciones de pobreza. (Suárez, Rengifo, Martí, & Cárdenas, 2004)

Debido a que la acción del Estado debe ir acompañada de un empresariado con responsabilidad social, se hace necesario la inclusión de nuevos agentes empresarios en el contexto económico y social que mediante la creación de nuevas empresas impulsen el empleo, el desarrollo rural alternativo y se innove en distintos sectores de producción. Es esta una de las razones del por qué es importante hacer un perfil empresarial de alguien como lo es Carlos Ardila Lülle.

Lo anterior se puede complementar con lo expuesto en 1998 por el economista Luis Bernardo Naranjo, el cual ubicaba a la Organización Ardila Lülle como el tercer grupo más grande después de Suramericana y Santo Domingo: “Sus ingresos representan el 2.6% del PIB. Las actividades industriales de la organización Ardila contribuyen con el 8% de los ingresos de la misma. Las empresas industriales del grupo representan 4.8% de la producción industrial colombiana y 6.9% del valor agregado. Las empresas manufactureras de la OAL generan 16.000 puestos de trabajo”. (Silva-Colmenares, 2004)

El industrial siempre ha mantenido su postura de trabajar por el país, tal como el mismo responde a una entrevista publicada por revista dinero: “*La gente me dice que una de las cosas buenas para el país es que yo esté aquí, que siga invirtiendo aquí*”. Se dice que actualmente la organización genera empleo a más de 40.000 personas, siendo superada únicamente por el Estado colombiano, lo que ratifica el compromiso del empresario con la sociedad colombiana.

## **B. Conducta Económica**

En esta categoría del esquema EAHE se describen algunos elementos del comportamiento económico de Carlos Ardila Lülle y se infieren elementos de su conducta empresarial, sustentado en las fuentes de información consultadas.

### Acumulación de Capital

En cuanto a la acumulación de capital, esta se facilitó a raíz del éxito en ventas de “Manzanita Lux” lo que aumentó el flujo de caja de la empresa familiar, y le permitió ahorrar, acumular excedentes de capital, que sumado a sus excelentes relaciones interpersonales y el acceso a cuantiosos préstamos le permite adquirir Postobón la empresa “nodriza” con la que soportó su proceso de acumulación y crecimiento en el mercado de consumo masivo de las gaseosas. El empresario desarrolló una estrategia de integración vertical comprando o fundando embotelladoras, adquiriendo ingenios azucareros, empresas de vidrio, tapas para los envases y todo lo relacionado con esta industria, que lo llevaron a tener una posición dominante o de monopolio en un proceso de integración vertical. Al tener toda la cadena de valor, el uso de la economía de escala potencia su crecimiento y su liquidez, para en la década de los setenta desarrollar una estrategia de expansión horizontal con empresas en los medios de comunicación (RCN Radio), industria textil (Coltejer), incursionar en aviación, en el sector automotriz con Distribuidora Los coches, entre otros sectores a lo largo de su trayectoria como empresario. Su patrimonio pasó de US\$ 250 millones de dólares y más de 40 empresas en la década de los setenta, a ser avaluado en US\$ 1.300 millones de dólares en el año de 1988 y a alcanzar un valor estimado de US\$ 1.870 millones para el 2016<sup>20</sup> según el más reciente listado Forbes, lo que lo ubican en el puesto 1.121 de los más ricos del mundo en el año 2016 y en el tercer puesto de los más ricos de Colombia<sup>21</sup>. En palabras de Silva Colmenares *“el grupo Ardila Lülle, como los grandes grupos colombianos, ha aumentado su valorización a mayor ritmo que el crecimiento de la economía colombiana, lo que significa que las ganancias de monopolio siguen cumpliendo su papel de <<aceleradores>> de la acumulación”*.(Silva-Colmenares, 2004)

<sup>20</sup> Listado Forbes 2016 <http://www.forbes.com/profile/carlos-ardila-lulle/>

<sup>21</sup> Carlos Ardila ha hecho parte del listado Forbes en varias ocasiones. Es importante recalcar aquí el efecto de la tasa de cambio que para el 2016 ha presentado fuertes devaluaciones de la moneda local, lo que representaría un menor valor de su fortuna en dólares, siendo un efecto nominativo más que real.

### Alerta a las Oportunidades

Después de hacer un reconocimiento de las diferentes teorías y observar los hitos que marcaron la historia de Carlos Ardila Lülle desde sus inicios como empresario, se considera que su perfil de empresario se podría ajustar a algunas de las características desarrolladas por Kirzner al menos en ciertos momentos de su vida.

Desde el punto de vista de Kirzner, se puede afirmar que el empresario industrial descubrió la oportunidad de desarrollar un nuevo sabor de gaseosa cuando conoció la esencia de manzana, estuvo “alerta” o vigilante del mercado, aunque la información del sabor le llegó podría decirse por casualidad.

Adicionalmente Carlos Ardila Lülle, hombre reconocido por su capacidad analítica y matemática ha estado alerta a varias oportunidades como la licitación del canal de televisión privado, vehículo que no sólo era un gran negocio en términos de rentabilidad, sino que también era un medio para promocionar sus productos y para ampliar el poder político que ya poseía en radio. A su vez aprovechó la promulgación de la ley 963 de 2001 la cual estableció que a partir de septiembre de 2005 las ciudades con más de 500 mil habitantes debían utilizar una mezcla de 90% gasolina y 10% alcohol carburante para mejorar el octanaje y disminuir la emisión de gases por la combustión. Es así como el 28 de octubre de 2005, Incauca inaugura la primera planta de producción de etanol o alcohol carburante, siendo pionero en este segmento e introduciendo tecnología de punta situación que ha caracterizado el actuar del empresario no solo en esta planta sino en los proyectos que ha emprendido como la planta de Leona, y la construcción de infraestructura para Postobón por mencionar algunos.

### Innovación

Desde los referentes teóricos de Schumpeter, se subraya del empresario su visión y capacidad innovadora al desarrollar un nuevo sabor de gaseosa a partir de una esencia utilizada en la repostería holandesa, es decir, crear e introducir el sabor “manzana” en el mercado de las gaseosas y posteriormente desarrollar una red de distribución para las mismas.

Este hecho hace sopesar la labor de liderar el proceso de desarrollo, de definir en el laboratorio la combinación “ideal” innovando en sabores que podrían no haber sido aceptados por el público general, buscando el mejor momento de lanzamiento y promoción para introducir un nuevo sabor en el entorno, tendencia que luego es evidente en el desarrollo de Postobón, la empresa insignia de su organización que se ha sabido reinventar a lo largo de los años para perdurar en el mercado y posicionar sus marcas con una amplia oferta no sólo de gaseosas sino también jugos de frutas, aguas y bebidas de nueva generación entendidas como té, hidratantes y energizantes y con su apuesta en el mercado cervecero cuando lanzó Leona.

Con respecto a las lecciones aprendidas después de la crisis de fin de siglo el empresario escribe un artículo para revista Semana, donde destaca la importancia de la innovación: *“Todos sabemos que los gustos de los consumidores cambian por moda, por edad y, obviamente, por la influencia de la internacionalización de la cultura y el desarrollo. Innovar entonces es una necesidad. A pesar de las complejas dificultades de los últimos años en nuestra organización el compromiso de crear nuevos productos, mejorar los existentes, modificar procesos y sugerir cambios ha sido una constante preocupación y un vehículo para conseguir nuevos mercados y, por ende, mayores ventas.”* (Ardila, 2001)

### Manejo de la Incertidumbre y el Riesgo

Como se deduce de Frank Knight, los empresarios se ven enfrentados al riesgo y la incertidumbre, constantemente en su toma de decisiones, donde el primero se puede medir o estimar y en cierta medida controlar, y el segundo está fuera de control y es de donde proviene su beneficio. La disposición al riesgo depende de muchos factores como el entorno, el patrimonio, la capacidad de endeudamiento, su edad o situación emocional, entre otros.

Con respecto a Carlos Ardila Lülle se aprecia que desde muy joven su disposición frente al riesgo fue alta, lanzando al mercado una bebida con sabor único en el mundo, y en contraposición a los comentarios desalentadores de sus allegados, (anécdota) logró un éxito inesperado que lo consolidó en Cali y le permitió crecer y dar la batalla a su competidor más grande, el líder del mercado, Postobón. Posteriormente asume una apuesta ambiciosa y arriesgada, adquirir gaseosas Postobón; para ello contó con el apoyo de Carlos Upegui ex

superintendente de Sociedades y Jaime Michelsen Uribe, además de cuantiosos préstamos, lo que evidencia que el empresario toma riesgos controlados y se fija metas ambiciosas. Así fue también cuando adquirió Coltejer la empresa insignia de los antioqueños de la cual se precia no haberla mandado a concordato y de invertir US\$ 50 millones de sus recursos propios. “...*Yo nunca he metido a ninguna compañía en concordato. Esto de la ley 550 es muy diferente, porque se les va a pagar en un plazo convenido a todos los acreedores*” (Dinero, 2000a)

Financiado por los excedentes de caja de Postobón, el empresario no vio necesario diversificar el riesgo a través de socios en sus empresas donde en la mayoría de los casos tenía el control absoluto de las mismas a excepción de algunas como en la producción de vidrio, azúcar, radio, cajas plásticas entre otros, donde comparte el control accionario. La mayoría de sus proyectos los costeaba con recursos propios, se dice que en sus cuentas de depósito previo a la crisis de finales del siglo XX tenía más de US\$200 millones.(Dinero, 2000b) Fue así como Ardila financió una de sus apuestas más arriesgadas, la creación y montaje de la planta Leona en Tocancipá con un costo inicial de US\$300 millones, montándole la competencia a Bavaria que tenía el monopolio de la cerveza en el país. Al poco tiempo animado por las alentadoras cifras de ventas iniciales, decidió ampliar la planta lo que le implicó un endeudamiento en bancos de otros US\$300 millones. Sin embargo, como se expuso en el perfil biográfico la ampliación de Leona fue un gran error no por el endeudamiento sino por la proyección de ventas que no se cumplió y solo logró adueñarse del 18% del mercado nacional lo que generó una capacidad ociosa del 75%. Situación que sumada a la coyuntura de recesión económica que vivía el país, la disminución de las ventas y la débil situación en el resto de las empresas de su organización lo llevó a tomar medidas drásticas y ágiles para disminuir el riesgo como la venta de dicha planta a su eterno competidor Julio Mario Santo Domingo, la reducción de costos y la reestructuración de la deuda.

Con respecto a las lecciones aprendidas de esta crisis el empresario escribió: “*La historia económica en todos los países del mundo nos habla sobre los ciclos económicos. Muchas veces todos hemos pensado que las épocas de prosperidad y de expansión son interminables y así, entonces, todos hemos cometido el error de sobre invertir tanto en los negocios*



*tradicionales como en nuevas aventuras empresariales. Es importante ser conscientes de la capacidad en recursos humanos, en recursos tecnológicos, en recursos financieros, para abocar una nueva estrategia empresarial, y de cierta manera observar siempre —aunque sea por ejercicio académico— un escenario de crisis”.*(Ardila, 2001) También el empresario destaca la importancia de ser positivo con fundamento, con cabeza fría: *“Es importante diferenciar entre la ilusión de algo que nunca va a suceder y tener la esperanza de que en el futuro tendremos un mejor mañana... hablar claro y conciso es definitivo pero también lo es tener la esperanza de que las cosas van a mejorar. El cambio de un sentimiento de incertidumbre y de ansiedad por uno de una confianza en el futuro próximo —obviamente bien fundamentado y analizado con cabeza fría— es un factor definitivo para el mejoramiento de las situaciones críticas.* (Ardila, 2001)

Es importante resaltar en la actividad empresarial de Carlos Ardila su actitud propensa al riesgo, asumiendo proyectos de gran envergadura no sólo en recursos pecuniarios, sino en recursos humanos y técnicos. Adicionalmente aunque es obstinado con sus empresas y no le es tan fácil desprenderse de ellas, está alerta al riesgo no controlable y es ágil en su respuesta cuando los tiempos lo requieren como lo hizo a finales de la década de los noventa, cualidades que le han permitido sobrevivir en el tiempo.

#### Diversificación de inversiones

Como se ha podido observar a lo largo del presente trabajo final de maestría, Carlos Ardila ha participado en diversos sectores, unos adyacentes al negocio de las gaseosas como otros distantes a esta industria. Retomando apartes de la entrevista realizada se destaca *“Inicialmente no era un negocio de mucho margen pues todos los insumos, el vidrio de los envases, los corchos, las tapas, gas, la pintura de los letreros debían pagarse a lo que deseara cada proveedor por lo que el sueño del empresario era hacer un integración vertical para autoabastecerse.”*<sup>22</sup> Sueño que cumplió rápidamente en una economía de mercado protegida, al integrar su negocio verticalmente en el caso de la industria de las bebidas se posicionó como el rey de las gaseosas nacional que sólo compite con el rey de las gaseosas mundial (Coca-Cola), lo que le generó recursos extras que le permitieron

---

<sup>22</sup> Fuente: entrevista a alto funcionario de la organización, que solicita anonimato

realizar diversificación no relacionada en otras industrias como la textil, radio, televisión, automotriz entre otras. Sin embargo, en la década de los noventa en un escenario de apertura e internacionalización esa misma diversificación parecía ser un obstáculo a la hora de definir las empresas de las cuales prescindir para inyectar liquidez al resto de la organización y así superar la crisis. Un conglomerado industrial con la diversidad de empresas y sectores en que invirtió la OAL resultaba difícil de manejar, al respecto el empresario comentó: “*A principios de los años 90... Nos dimos cuenta de que un conglomerado industrial con la diversidad de inversiones en tantos y tan disímiles sectores era difícil de manejar y sobre todo difícil para alcanzar el éxito deseado. Así, decidimos concentrar nuestro trabajo en cuatro sectores e ir vendiendo inversiones no estratégicas*”.(Dinero, 2001)

Impulsado por las nuevas circunstancias el empresario decidió centrarse en lo que mejor sabe hacer: bebidas no alcohólicas, medios de comunicación, biocombustibles - azúcar y empaques. Estrategia que implicaba ir vendiendo las empresas no estratégicas, o menos rentables como Coltejer en 2008, los bosques de su propiedad para pagar el pasivo pensional de Coltejer y liquidar Sonolux, entre otras. Esta estrategia de recentrarse en los negocios en los que ha mantenido liderazgo le permitió recuperar la senda de crecimiento y salir de la crisis (Dinero, 2000b; Semana, 2008b)

### Manejo del Crédito

Debido a la diversificación y al patrimonio de sus empresas, Ardila Lülle ha contado con diferentes canales de financiación tanto banca local como internacional, al punto que Silva Colmenares (2004) menciona <<*ya quisiera la Nación obtener hoy ese tipo de préstamos*>> haciendo referencia a los plazos, tasas y periodos de gracia que logró Carlos Ardila con los prestamistas externos al reestructurar su deuda en el año 2000.

El acceso al crédito ha sido un elemento importante en la historia empresarial del industrial, pues gracias a ello logró cuantiosos préstamos para la adquisición de Postobón, posteriormente, para la ampliación de cervecería Leona y el montaje del canal. Sin embargo el sobre endeudamiento vivido a finales de los noventa lo hizo replantear su posición con respecto al crédito de la cual escribió: “... *cuando existen períodos de expansión monetaria y crediticia y las cosas se ven bien desde todos los aspectos, el crédito fácil y la ilusión del*

*buen negocio siempre nos persigue, pero la experiencia nos demuestra que para que un negocio sea rentable para sus inversionistas éste debe manejar una muy conservadora balanza entre los recursos propios de los accionistas y los recursos de terceros.”(Ardila, 2001)* Esta experiencia, lo llevó a tener una nueva filosofía de “Cero Deudas” lo que se evidencia en la financiación de proyectos posteriores con recursos propios como la compra a Bavaria de la productora de Jugos S.A., propietaria de las marcas Tutti Frutti y Orense en 2006 y la búsqueda de socios en los nuevos proyectos para mitigar el riesgo.

### Asociación de capitales

Carlos Ardila se ha caracterizado por concentrar el control y la propiedad de sus empresas, la mayoría de naturaleza limitada, sin que esto implique que en algunas pueda compartir la propiedad como es el caso de empresas como Ingenio Providencia (52% de la propiedad) e Ingenio Risaralda (34% del capital) y Peldar en asocio con la empresa Owens Illinois, entre otras. (Silva-Colmenares, 2004)

El grupo Ardila Lülle a lo largo de su historia ha presentado una alta concentración de su capital en la familia, con un cruce de acciones o participación porcentual donde los principales accionistas son Carlos Ardila y su primera esposa María Eugenia Gaviria de Ardila como se evidencia en la siguiente tabla:

Tabla 4. Composición Accionaria

Participación %	Besmit	Heraga	Inversiones Gamesa	Proma	Servicios e Inversiones	Inversiones Carbe
Carlos Ardila Lülle	8,46	19,23	9,6	28,36	15,21	48,83
María Eugenia Gaviria	12,46	23,23	13,53	32,36	19,21	45,07
Inversiones Carbe	46,17	42,43	46,79	24,03	41,94	
Carlos Julio	8,23	3,81	7,52	3,81	5,91	1,05
Antonio José	8,23	3,81	7,52	3,81	5,91	1,05
María Emma	8,23	3,81	7,52	3,81	5,91	1,05
María Eugenia Ardila Gaviria	8,23	3,81	7,52	3,81	5,91	1,05
Parklake Investment						1,91
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fuente: (Silva-Colmenares, 2004), citando a Revista Dinero del 12/05/2000

Incluso en los momentos de dificultad, aunque sonaron rumores de posibles alianzas y asociaciones en empresas como Postobón y el canal de televisión, estas no se realizaron, sino que buscaron otras fuentes de financiamiento para evitar compartir la propiedad de las mismas.

### **C. Relación con la Política y el Estado**

Como lo destacan autores como Casson la construcción de un grupo económico no se realiza de forma aislada sino que es el conjunto de visión, estrategia y manejo del entorno (Casson, 2005). A la par de la construcción de su grupo económico, Ardila Lülle, ha mantenido relaciones armoniosas con los diferentes gobiernos, como lo evidencia las reuniones, eventos públicos y privados, y los aportes a las campañas electorales en los que se han encontrado estos actores del acontecer político, económico y social.

#### Antecedentes de la trayectoria política de la familia

De los pocos antecedentes políticos que se obtuvieron se destaca que Carlos Ardila Lülle adoptó la filiación política conservadora de su papá: *“creció en medio de los negocios familiares de su papá y abuelo, además de la ética jesuita de agotar los temas, explotarlos aprendida en su colegio San Pedro Claver. Su papá, el señor Carlos Julio Ardila Durán de lineamiento político conservador, tenía casas de comercio y representaciones internacionales”*<sup>23</sup> partido al cual perteneció la mayor parte de su vida, siendo muy activo en el apoyo a las campañas presidenciales y promoviendo consultas de elección popular, al respecto revista Semana en su sección de confidentiales retrató: *“El industrial Carlos Ardila Lülle resolvió meter baza en la política del Partido Conservador. Ardila ha decidido iniciar una campaña en favor de la consulta popular como mecanismo para seleccionar el candidato a la Presidencia de la República por su partido, con la tesis de que para ser alternativa de poder el candidato debe tener la legitimidad del apoyo de las bases populares. Para tal efecto el industrial está haciendo contactos con los distintos dirigentes de esa colectividad”*(Semana, 1992a)

---

<sup>23</sup> Fuente: entrevista a alto funcionario de la organización, que solicita anonimato

Debido al peso de sus industrias y las excelentes relaciones interpersonales el contacto con los potenciales candidatos a la presidencia era directo, de hecho en 1982 cuando Belisario Betancur se reconoció ganador de las elecciones presidenciales de ese año, tuvo entre sus primeras llamadas al industrial quien había instalado un sistema de monitoreo de votos propio.(Semana, 1992c). No obstante, Carlos Ardila conservaba buenas relaciones con los grandes dirigentes políticos del país, independientemente de su partido político y ha patrocinado campañas tanto de los candidatos de su filiación como de la oposición.

#### Financiación de campañas políticas

Ardila Lülle es un conocido patrocinador de los candidatos a la presidencia sin importar la identificación política; de acuerdo a la sección Confidenciales de Revista Semana, en 1994 Ardila aportó 2.000 millones de pesos a la campaña de Andrés Pastrana, candidato de su partido y quien había roto relaciones con otro de los grandes patrocinadores que era Julio Mario Santo Domingo. Sin embargo, debido a su amistad con Ernesto Samper decidió que los aportes fueran equilibrados por lo que a este último lo apoyó también con 1.700 millones.(Semana, 1994a)

También es conocida su amistad con el ex presidente Álvaro Uribe al cual durante su época de mandato, le prestó su residencia en el barrio La Moraleja de Madrid para que descansara los días de Semana Santa junto al ex vicepresidente Francisco Santos.(Semana, 2002) A Ardila se le atribuye gran apoyo en el proceso de reelección del expresidente Uribe, de hecho la sillavacia.com, afirma que entre las primeras cosas que hizo el expresidente al ser reelegido fue darle las gracias a Ardila Lülle (Lasillavacia, 2013).

#### Cabildeo e influencia en la política pública

Debido al peso de sus empresas y los sectores en que impacta su organización, que según datos de su propia página web, a la fecha generan más de 40.000 empleos, el industrial ha tenido diálogo directo con los diferentes mandatarios del país. A continuación se detallan algunas de estas amistades, revista Semana destaca una fiesta ofrecida por Carlos Ardila Lülle y su esposa de entonces Florencia Borrero, en su residencia de las Colinas de Suba en 1993 donde asistió el presidente liberal Cesar Gaviria: *“En los mil metros cuadrados que tiene la piscina cubierta de Carlos Ardila se distribuyeron mesas redondas para grupos de*

*10 personas... La música corrió por cuenta de Los Diablos del Caribe -la orquesta que acompañó a Celia Cruz-, la cual alternó con Alfredo Gutiérrez y sus Vallenatos, y los boleros de Aura Cristina Geithner... los hombres con esmoquin, las mujeres de vestido largo, baile con dos orquestas, brindis con champaña y un gran banquete con el menú impreso del desayuno. Porque como era de esperarse, la fiesta terminó a las 10 de la mañana del día siguiente. Fueron más de 300 invitados, entre los que estaba el presidente César Gaviria y la primera dama Ana Milena de Gaviria (Semana, 1993c)*

Este no fue el único evento que compartió con César Gaviria, en junio de 1993 el presidente condecoró a Ardila Lülle en la inauguración de la clínica oftalmológica de Santander que lleva su nombre y a la que donó \$1.500 millones. Los asistentes del evento recuerdan: *“los ojos se le aguaron no solo al primer mandatario, a la primera dama Ana Milena Muñoz, y al propio industrial, sino también al ex presidente Alfonso López Michelsen, cuya mano Ardila estrechó fuertemente” (Semana, 1993b)*

Los medios de comunicación también registraron la asistencia del mandatario a la inauguración de la planta embotelladora de gaseosas La Frontera S.A., en Cúcuta que implicó una inversión de 10 mil millones de pesos. (Semana, 1994d)

Sin embargo, la participación más activa en la política pública de Carlos Ardila y del resto de grandes empresarios del país se presentó durante el gobierno de Samper (1994 – 1998) que fue turbulento desde el inicio por las acusaciones de financiación de su campaña con dineros del narcotráfico, lo que abrió un juicio conocido como el proceso 8.000 que comprobó la entrada efectiva de dineros ilícitos a la campaña e involucró a gran parte de la clase política colombiana, incluido el mandatario que posteriormente fue exonerado de cargos. El periodo de inestabilidad política, tuvo como uno de sus puntos más álgidos la suspensión de la visa de Estados Unidos al mandatario, y el temor de posibles sanciones económicas al país, por lo que varios sectores de la sociedad no dudaron en solicitar su renuncia entre ellos varios periodistas y las cabezas visibles de las asociaciones gremiales.

Aunque los gremios le dieron la espalda, Samper hábilmente recurrió a las cabezas de los conglomerados económicos, Augusto López Valencia presidente de Bavaria, Luis Carlos Sarmiento Angulo, presidente de la Organización Sarmiento Angulo y Carlos Ardila Lülle

presidente de la OAL, posteriormente se uniría Adolfo Arango presidente de Cementos Argos aunque sin tener la representatividad de todo el GEA. Junto a ellos el presidente sostuvo varias reuniones, que lo empoderaron para continuar en el gobierno, esta participación activa en la política de los empresarios no tenía precedentes en el país y para algunos deslegitimizaba el accionar de los gremios que siempre los habían representado; para otros este actuar complementaba la gestión de los mismos. Los “cacaos” como los llamó Samper, nunca se mostraron ante la opinión pública en contra del gobierno entre otras razones por lo que destaca revista Semana de la columna de Santos Calderón: *"la complejidad y ramificación de sus intereses económicos les aconseja evitar roces con un gobierno que controla impuestos, vigila patrimonios y adjudica multimillonarias licitaciones. En telecomunicaciones, por ejemplo, donde pronto el Estado adjudicará los más grandes contratos de los últimos tiempos"*. (Semana, 1996b)

Como se expuso previamente en el análisis de los sectores económicos, a finales de 1997 el Estado adjudicó los primeros canales privados de televisión a los grupos Santo Domingo dueño en ese entonces de la programadora Caracol y al grupo Ardila Lülle dueño de la programadora RCN por un costo de \$117.800 millones de pesos (US\$ 90 millones de dólares de la época) (Dinero, 2013b)

Este respaldo empresarial le brindó a Samper oxígeno para continuar con su mandato y al mismo tiempo convirtió la voz de los empresarios en referente de opinión, al respecto Carlos Ardila Lülle dijo a Semana: *"Nosotros no quisimos convertirnos en una institución o algo parecido. Ese nombre nos lo puso el presidente Samper. No estuvimos pendientes de estar conformando nada, sino que la fuerza de los hechos económicos lo van llevando a uno, al igual que la voluntad de servir"* recordando la primera reunión el mismo empresario dijo: *"Eso fue una vez en la oficina de Luis Carlos Sarmiento en la 28 con 13, donde asistió el presidente Samper. Empezamos a hablar del país. Desde entonces las reuniones tienden al bien de Colombia. No tenemos candidatos y somos de todos los partidos. Tampoco queremos figurar en cosas políticas"*.

Por su parte Luis Carlos Sarmiento reconoce la temporalidad de las reuniones *"La verdad es que no existe una asociación como tal, ni cuenta con un propósito específico. Han sido*

*casos coyunturales que surgieron de nuestro deseo de lograr el avance de proyectos legislativos que cursaban en el Congreso: la ley de extinción de dominio, la ley de aumento de penas y la extradición". (Semana, 1997)*

La opinión de los “cacaos” tuvo eco en un momento de crisis política en el país, donde imperaba la confusión debido a que el mayor representante de la institucionalidad, el presidente, había perdido toda credibilidad. Esta influencia se facilitó debido a la percepción favorable que tenían los colombianos con respecto a los grupos económicos; de acuerdo a las encuestas y sondeos de Invamer Gallup, el 57% de los encuestados los consideraban buenos frente a un 24% que los consideraba malos. Aunque a su vez pensaban en la importancia de controlar su expansión económica. (Semana, 1997)

Es así como la acción unificada de los grandes grupos económicos logró sostener a un mandatario en el poder y evidencia el papel crucial de estos agentes económicos en el acontecer cotidiano. Posteriormente no se evidencia una injerencia directa en la política sino que las relaciones con los mandatarios se pueden atribuir a amistades personales e intereses particulares, como la visita del entonces presidente Uribe al empresario en 2007, donde la agenda incluía temas como el apoyo a un tercer periodo presidencial y la negativa a un tercer canal de televisión. (Semana, 2007b)

#### Desempeño de cargos públicos por nombramiento

Carlos Ardila Lülle no era el único con buenas relaciones con los dirigentes políticos, los demás miembros de la familia gozaban también de estas amistades, y aunque el empresario nunca ocupó un cargo público por nombramiento, su hijo mayor sí. Para el periodo presidencial de Andrés Pastrana (1998 a 2002), su hijo Carlos Julio Ardila, gran amigo del presidente, fue nombrado embajador de España, cargo que desempeñó de diciembre de 1998 a mayo de 2001, entre las anécdotas de su gestión se destaca la remodelación de la residencia de la embajada donada por el mismo embajador, convirtiéndola en una de las casas diplomáticas más lujosas de Colombia en el exterior. (Semana, 1999a)

Con respecto a este nombramiento el periodista Antonio Caballero de Revista Semana plantea varios interrogantes sobre la legitimidad de dicha posesión en un artículo publicado el 05 de octubre de 1998 que se presentan a continuación: “¿Es normal a la luz del protocolo



*oficial, es apropiado desde el punto de vista del decoro republicano, el hecho de que acepte (Andrés Pastrana) en tan señalado día 07 de Agosto un homenaje privado de parte de un ciudadano particular que no sólo es uno de los hombres más poderosos del país sino que además fue el principal contribuyente a la campaña presidencial?” además se cuestiona “¿Es inocuo desde el ángulo de la independencia que no sólo debe tener, sino parecer tener, un representante diplomático, el hecho de que su padre tenga grandes intereses económicos en el país en el que va a desempeñar su misión?”(Caballero, 1998)*

Al respecto es importante recordar, que el grupo Ardila Lülle había fundado en España la Compañía Española de Refrescos S.A.(1967), nueve años más tarde en 1976 adquirió la marca de batidos Ryalcao y en 1992 inauguró la planta Postobón - Ryalcao en Madrid. Sin embargo la dura competencia en el mercado de las gaseosas y la coyuntura con sus empresas en Colombia lo obligó a cerrar su operación en ese país a mediados de la década de los noventa. (Dinero, 2008); (Semana, 1992d) Debido a su trayectoria el empresario recibió la doble nacionalidad en 1994, rindiendo juramento al rey y a la constitución española en una ceremonia en la sede de su organización. (Semana, 1994b) Estos cuestionamientos a la luz pública pueden explicar el corto periodo de representación diplomática de Carlos Julio Ardila, como también los grandes retos a los que se tuvo que enfrentar la organización durante los inicios de la década de los 2000.

#### Contratista y negocios con el Estado

De los negocios realizados con el Estado o a raíz de las políticas del mismo se destacan el canal de televisión privado y la creación de la planta de alcohol carburante. En 1997 se licitó y adjudicó el canal privado de televisión llamado RCN y logró la extensión del plazo en el pago de la licencia, pues a diferencia del Grupo Santo Domingo que pagó la licencia de US\$90 millones de contado, la OAL pidió extensión de plazo debido a la situación de iliquidez que vivió a finales de la década de los noventa. También aprovechando ley 963 de 2001 la cual favoreció el uso de alcohol carburante el empresario a través de su ingenio Cauca creó la primera planta de producción de etanol o alcohol carburante, siendo pionero en este segmento.

#### Búsqueda y usufructo de protección estatal (subsidios, exenciones)

Como ejemplo del uso que la OAL ha hecho de los mecanismos estatales Silva Colmenares destaca la libertad de precios de las gaseosas en el año de 1972, que fue otorgada por la Superintendencia respectiva a petición de esta y que implicó un incremento en el precio de 30% con los siguientes “compromisos”:

“a) *Establecimiento de nuevas fábricas en Villavicencio, Cúcuta, Pasto, Valledupar y Chiquinquirá...* b) *La instalación de las siguientes industrias complementarias en 5 años: 1) una fábrica de corcho, plásticos y derivados y 2) fábricas de envases y metalmecánica...* c) *La ampliación de las fábricas de Barranquilla, Bogotá, Cali, Cartagena, Girardot, Ibagué, Medellín, Neiva, Pereira, Santa Marta, Tunja...* d) *El establecimiento de agencias y depósitos en los municipios pequeños, y e) el aumento de su actual índice de reinversión de utilidades”*

A su vez el autor retoma un boletín de Economía del Centro de Estudios e Investigaciones Sociales –CEIS- que dice: “*La primera observación que salta al leer la resolución es que el Gobierno [...] premia con libertad de precios a los monopolios que cumplen con la función que les es propia dentro del sistema capitalista: aumentar sus inversiones e integrarse verticalmente.[...]*” (Silva-Colmenares, 2004)

Otro ejemplo de aprovechamiento de los mecanismos estatales se presenta en el sector azucarero, el cual a raíz de los bajos precios internacionales del azúcar el gobierno creó el Fondo de Estabilización del Azúcar en 2001, garantizando ingresos a los productores. También se sancionó la ley que promovía el uso y la producción de etanol y en el 2003 este producto quedó exento del pago del impuesto global a la gasolina, la sobretasa y el IVA. (Semana, 2006) Mecanismos y exenciones que favorecen un pilar estratégico de la organización Ardila Lülle y que “coincidentalmente” se dieron en los periodos de gobierno de los mandatarios Andrés Pastrana (1998 – 2002) y Álvaro Uribe (2002 – 2010), amigos del empresario.

Como se puede observar el Estado jugó un papel determinante en el crecimiento de la organización impulsándola en la década de los setenta que le permitió consolidarse y lograr la estrategia de integración vertical en una economía de mercado protegida. Aún hoy los sectores en que invierte gozan de ciertas prebendas (azúcar) que le han permitido crecer en

la industria en la cual tienen posición dominante, aunque esta circunstancia ha cambiado con el gobierno actual y las investigaciones y sanciones que se adjudicaron a este sector como se evidencio en el previo análisis de ese sector.

Víctima de violencia de grupos armados (extorsión, secuestro, seguridad privada)

Colombia es un país que ha estado marcado por la violencia desde la época de su constitución como república, situación que se reforzó en el siglo XX con la conformación de grupos al margen de la ley (guerrillas, paramilitares, bandas criminales) que utilizan el secuestro y la extorsión como medidas de financiamiento. Debido al patrimonio alcanzado, Carlos Ardila se ha convertido en un objetivo para este tipo de peligros por lo que ha tenido que reforzar su sistema de seguridad.

Aunque ni el empresario ni su familia cercana han sufrido este flagelo, el secuestro lo tocó de forma indirecta con el rapto de Carlos Upegui quien fuera su mano derecha durante largo tiempo en la organización. El suceso ocurrió el 22 de agosto de 1993 y duró 154 días, cuando el 23 de enero de 1994 fue liberado por la XIII Brigada del Ejército, general Norberto Adrada Córdoba. Tras su rescate Upegui comentó: *“Recién me había levantado de mi cama cuando escuchamos disparos y me dijeron que saliera... Fue una balacera espantosa...Es un verdadero milagro dijo Upegui el que hubieran localizado la casita donde me mantenían secuestrado. Yo me había despedido ya de todo porque nunca creí que me rescataran.”* (E. Tiempo, 1994)

Después de este hecho la amistad entre Upegui y Ardila se debilitó<sup>24</sup> y el recién liberado se radicó en España. Sin embargo a finales del mismo año de su liberación se confirmó su nombramiento como embajador de Colombia ante Portugal. (Semana, 1994c)

Adicionalmente estas situaciones trágicas permiten evidenciar la generosidad del empresario con sus amigos como cuando pagó parte del rescate de una de las hijas de Jaime Michelsen quien estuvo secuestrada 22 meses a manos del M19 (1985- 1987). Al respecto Pablo Michelsen, hijo del entrañable amigo de Carlos Ardila comentó a revista Dinero: *“contamos con la bondad de Carlos Ardila Lülle, quien nos ayudó a pagar el secuestro. Él*

---

<sup>24</sup> Fuente: entrevista a alto funcionario de la organización, que solicita anonimato

*milagrosamente visitó a mi papá estando exiliados en Panamá, y pagó unos US\$300.000 de los US\$500.000 que habían pedido por el rescate y nunca nos aceptó reembolso. Nos los regaló prácticamente” (Dinero, 2013c)*

Es así como una persona del perfil empresarial de Carlos Ardila Lülle y su familia se convierten en personas vulnerables a este tipo de delincuencia por lo que se ven obligados a mantener estrictos sistemas de seguridad como se mencionará más adelante.

#### **D. Perfil Socioeconómico**

A pesar de la escasa información y la reserva de la familia Ardila Lülle, en esta categoría se describen aspectos de su vida familiar y social que se consideran relevantes y pudieron influenciar en su comportamiento empresarial.

##### Origen (Nacionalidad, clase social de los padres, estatus social de los padres)

Como se mencionó en el perfil empresarial Carlos Ardila Lülle nació en Bucaramanga en el seno de una familia de clase media. Su abuelo materno César Eduardo Lülle fue un inmigrante alemán que llegó a la región de Santander en la década de los ochenta del siglo XIX y se desempeñó como administrador de la Bodega Central de Puerto Santos, además de fundar haciendas ganaderas, lo que lo ubicó como un importante colonizador de la región. (Dinero, 2013b; Nieto, 1997p.183). Su madre Emma se casó con el señor Carlos Julio Ardila, un comerciante y banquero nacido en el municipio de Socorro, Santander. De esta unión nació el empresario y sus dos hermanas. La familia Ardila Lülle vivía en una casa quinta de color verde y blanco cercana a la parroquia de San Laureano, donde criaron a sus tres hijos, Carlos, Isabel y Beatriz. (Nieto, 1997). De la anterior descripción se puede inferir que Carlos Ardila tuvo el ejemplo empresarial de su padre y abuelo quienes habían logrado forjar diferentes negocios en la región de su nacimiento, y a la cual se esperaba regresara una vez culminara sus estudios universitarios. Estos negocios les permitieron vivir en la ciudad en una época donde Colombia era principalmente rural, ubicando a la familia en una clase social media y con capacidad para patrocinar el sostenimiento y los estudios universitarios de su hijo en otra ciudad.

## Educación

La formación académica de Carlos Ardila Lülle inició en el colegio jesuita San Pedro Claver de Bucaramanga donde realizó sus estudios de primaria y secundaria, obteniendo un excelente desempeño académico y destacándose en matemáticas (Nieto, 1997). Debido a esta facilidad para los números no tuvo dificultad en ingresar a la Escuela de Minas de la Universidad Nacional de Colombia, sede Medellín, para graduarse como ingeniero civil en 1951, a la edad de 20 años, siendo el graduando más joven de la universidad en muchos años de historia. Para aquella época la Escuela de Minas contaba ya con una gran reputación, al respecto en entrevista a alto funcionario de la organización comenta: *“En la década de los cuarenta se presentó un auge en algunas profesiones como la ingeniería civil, que además era profunda en humanidades, ética y ofrecía una formación muy completa en la Escuela de Minas de Medellín. Además Carlos no tenía posibilidad de irse a estudiar a Alemania porque estaba destruida por la II Guerra Mundial y para ir a Estados Unidos no tenía ni el inglés ni los recursos suficientes”*<sup>25</sup> La etapa universitaria marcó profundamente la vida del empresario quien describe su experiencia en la entrega de los premios Ventures2001 publicado por la revista Dinero: *“Con mucho sacrificio me logré matricular en lo que era en ese entonces la facultad de más renombre y exigencia académica de Colombia. Allá me infundieron los valores, la ética en el trabajo, la dedicación, un compromiso continuo por salir adelante. Agradezco esta filosofía y la calidad de mis profesores. Todo lo que he hecho, todas las empresas que he fundado, todos mis logros, no solo en mi vida como industrial, sino en mi función de servicio al país, provienen de la educación que obtuve en la Escuela de Minas”* (Dinero, 2004d)

A diferencia del empresario, sus hijos si han estudiado en el exterior y aunque de forma tardía los hombres de la familia han asumido la sucesión de la dirección de la organización. *“En mis cuatro hijos está prevista la línea de sucesión de la organización. Son personas juiciosas, han estudiado en algunas de las mejores universidades del mundo y están pendientes de las empresas desde antes de terminar sus carreras.”* (Nieto, 1997, p. 68p.68)

---

<sup>25</sup> Fuente: entrevista a alto funcionario de la organización, que solicita anonimato

Aunque después de terminar su carrera, no se le atribuye otro estudio formal, se destaca en su actividad empresarial, su capacidad de aprendizaje continuo para liderar los proyectos que emprendía. Era tanta su dedicación a los mismos, que la gente quedaba sorprendida por su dominio del tema, tal como sucedió con el montaje de la cervecería Leona, para la cual estudió y buscó la asesoría de expertos extranjeros como Alan Coxon. Con respecto a esta época de su vida revista Semana retrata: *“Quienes lo han escuchado se han sorprendido de la profundidad de sus conocimientos en el tema cervecero, hasta hace poco nuevo para él. Esto se explica por el hecho de que el industrial santandereano le ha dedicado todas sus energías y toda su capacidad de trabajo y estudio a este asunto, desde cuando se decidió a montar su cervecería Ardila Lülle ha leído volúmenes enteros de documentación, ha contratado expertos nacionales e internacionales”*(Semana, 1992b)

#### Afiliación religiosa y su papel en la vida del empresario

La religión católica, es la filiación religiosa que pudo marcar más la vida del empresario, debido a que estudió en un colegio católico de la orden Compañía de Jesús, y de acuerdo a lo expuesto en el perfil su primera esposa era muy religiosa, patrocinando y apadrinando conjuntamente la primera comunión de los hijos de sus empleados en Cali. Sin embargo, se desconoce su papel en la vida del empresario, quien es un reconocido filántropo apoyando diferentes causas benéficas sin que estén ligadas necesariamente a esta iglesia.

#### Movilidad geográfica

La trayectoria personal y profesional de Carlos Ardila Lülle ha estado marcada por la movilidad geográfica, quien desde temprana edad dejó Bucaramanga para trasladarse a Medellín a realizar sus estudios universitarios. Una vez graduado y casado con María Eugenia Gaviria, se trasladó a Cali para ampliar los horizontes de la empresa familiar Gaseosas Lux. Con la posterior expansión de las empresas de su organización sus oficinas se encontraban en la calle 94 en Bogotá y en el piso 34 del Edificio Coltejer en Medellín. Gozando además de sitios para el descanso en Barbosa, Antioquia y en el barrio La Moraleja de Madrid España por mencionar algunos. A pesar de los riesgos de seguridad mencionados en otra categoría del esquema, el empresario nunca consideró dejar Colombia y se muestra muy orgulloso de su decisión de permanecer en el país.

### Redes sociales relacionadas con su educación

Con respecto a las redes sociales relacionadas con su educación no se cuenta con evidencia de que dichas redes hayan influenciado su trayectoria empresarial. Sin embargo, a lo largo del presente trabajo final de maestría se ha podido evidenciar que Carlos Ardila ha logrado establecer redes sociales que le han permitido lograr sus objetivos, como su amistad con Carlos Upegui y el banquero Jaime Michelsen. El primero fue gerente de Empresas Públicas de Medellín y Superintendente de Sociedades Anónimas hasta 1967, con una reconocida trayectoria laboral abrió un bufete donde su principal cliente fue Carlos Ardila Lülle, para luego convertirse en amigos personales y trabajar para la organización de este. (Semana, 1993a). Entre sus amistades se cuentan números dirigentes políticos, entre ellos varios presidentes entre otros.

### Características distintivas de su personalidad

Como se ha mencionado previamente, una gran característica distintiva de su personalidad es su gran capacidad de trabajo, no tiene problemas con trabajar largas jornadas continuas, pues es un apasionado por lo que hace, tal como lo confirman las fuentes secundarias halladas y la entrevista con su allegado a la organización. También se destaca su razonamiento analítico y gran memoria:

*“Una característica de Ardila es que es un hombre estudioso, muy informado, con una memoria prodigiosa, y que tiene un manejo matemático y estadístico de los problemas. Es un hombre de retos, de emociones, y eso lo hace muy sentimental y le da un gran poder de lucha.”(Dinero, 2000b)*

*“No hay nada en su imperio que escape a su control. Desde los ensanches de sus fábricas, hasta los más mínimos detalles del funcionamiento doméstico. Su sentido del orden raya en el fanatismo y ha logrado extenderlo a toda su organización, de tal suerte que en sus empresas no se ve una colilla de cigarrillo en el piso. La personalidad de este magnate no se limita a su habilidad para hacer negocios... conserva la capacidad de acercarse a la gente, de tener amigos y de ganarse el aprecio de sus subalternos” (Semana, 1983)*

De sus inicios como empresario sus empleados destacan su carisma con ellos, a quienes no solo daba ejemplo de trabajo sino que compartía con ellos sus eventos más importantes, bautizos, primeras comuniones, matrimonios. Practicaba deportes con ellos y hasta jugaba pulso con los repartidores de gaseosas. (*Dinero, 2000b*) Con el crecimiento de sus empresas cada vez fue menor el contacto con sus empleados, concentrándose en la alta dirección.

Como características negativas de su personalidad, algunos le critican su visión empresarial enfocada en el mercado local y la pasión que aunque lo motiva, al mismo tiempo le impide desprenderse de sus empresas como sucedió con Coltejer y la poca participación en bolsa de valores. (Dinero, 2012)

Con respecto a su estilo de dirección Revista Dinero reseña: “*Ardila siempre se ha preciado de que en la Organización se hace lo que él dice, y si bien los presidentes de las compañías tienen un alto grado de autonomía, la concentración de poder en "el jefe" les quita fluidez a los procesos. Una llamada telefónica de Ardila equivale en otras empresas a una decisión de asamblea de accionistas y de junta directiva*”(Dinero, 2000b)

### **E. Mentalidad y estilo de vida**

#### Papel de los negocios dentro de su vida: diligencia, dedicación al trabajo, exclusión del ocio

Carlos Ardila es un empresario dedicado a sus empresas, desde muy joven se destaca su pasión por los proyectos que emprendió, con jornadas de trabajo de hasta 18 horas. Cuando sus empresas requerían de su presencia siempre estuvo presente, como fue el caso de Coltejer, el montaje de la cervecería Leona y en los primeros años del Canal RCN, por mencionar algunos casos “... *la vida de Carlos Ardila sigue siendo el trabajo y su jornada no baja de las 18 horas. Su horario es sui-generis. El día empieza a las 10 a.m. con una hora de natación. A partir de las 12 atiende en su despacho, en el piso 34 del Edificio Coltejer en Medellín, o en su oficina de la calle 94 en Bogotá. En Bogotá combina el trabajo con la vida social, pero en Medellín generalmente permanece en su oficina hasta las 4 am.* (Semana, 1983)



### Ahorro, frugalidad, exclusión del despilfarro

El despilfarro no es una de las características de Carlos Ardila, incluso en épocas donde la alta rentabilidad del negocio de las gaseosas le permitía ahorrar y financiar los proyectos con recursos propios, no se permitió el lujo de mal gastar. La tendencia del ahorro se reforzó después de la crisis de finales de los noventa donde el alto endeudamiento por la ampliación de la cervecería y el montaje del canal de televisión puso en aprietos las finanzas de la organización, en especial de Postobón, lo que llevó a un arduo plan de austeridad y reducción de costos. Referente a la disminución de los gastos dice: *“La rebaja en el último año ha sido increíble. Entre mayo de 1999 a junio de este año, los ahorros en costos y gastos iban en cerca \$300.000 millones... Ha habido reducción de todo: servicios, teléfonos, energía, gastos de personal y de representación, entre otros.”* (Dinero, 2000a)

### Patrones de consumo (lujo/austeridad) “modas” en consumo

Al ser uno de los hombres más ricos del país, puede gozar de ciertos lujos que muy pocos se pueden costear como tener su propio avión privado y mantener varias mansiones: *“la media docena de espectaculares mansiones que funcionan a todo timbal en distintos puntos del país. Todas tienen piscina, no sólo por placer, sino porque la natación hace parte de su ejercicio diario... Las paredes que encierran la de Bogotá son simultáneamente pantalla panorámica de cine, donde se proyectan las últimas películas. Además de sus invitados permanentes, estas mansiones están acondicionadas para alojar a la escolta de 26 hombres que le guardan las espaldas de día y de noche.* Su estilo de vida no se podría llamar precisamente austero, el empresario gustaba de organizar fiestas, era una persona con una actividad social alta y realizaba sus grandes anuncios empresariales en los Clubs el Nogal y el Gun.

### Trabajo manual, disposición hacia la técnica o “trabajo de escritorio”

Una de las cualidades más admiradas de Carlos Ardila es su vinculación directa con las empresas que maneja, y siempre que es necesario está al frente del timón. Durante sus primeros años como empresario se vinculó al trabajo manual por medio de la supervisión y desarrollo en fábrica de los sabores que creaba *“Me vinculé a Gaseosas Lux... Fui trasladado como gerente a Cali y fue allí en donde, trabajando más de 18 horas diarias, y*

*ensayando con diversos saborizantes, desarrollé la Manzanita Lux, la primera gaseosa con sabor a manzana en el mundo...”(Dinero, 2001). Sin embargo a medida que fue creciendo la organización en patrimonio y número de empresas su trabajo se volvió más de “escritorio” controlando sus empresas a través de la lectura de balances y el manejo financiero “su control de las empresas consiste básicamente en el manejo de balances. Con este método logra dirigir 56 plantas industriales, que constituyen el núcleo de su organización.” (Semana, 1983)*

*De su gran capacidad analítica retrataban “Cualquier persona que habla con él queda asombrada por la abrumadora cantidad de información que acumula en la cabeza... Con el mismo conocimiento de causa da datos precisos sobre la producción de carbón de Polonia, sobre el prime rate en Nueva York o la cotización del oro en la bolsa de Johannesburgo. No hay nada en su imperio que escape a su control. (Semana, 1983)*

#### Uso del tiempo libre (hobbies, deportes)

Carlos Ardila era un hombre deportista y amante de la natación. En cada una de sus residencias contaba con piscina para su práctica diaria; hasta que en 1988 sufrió un accidente en las escaleras que se dirigían a la piscina de su mansión en Medellín. (Semana, 1983, 1988)

#### Patrones de casamiento y parentesco: relación con los negocios

Carlos Ardila se casó con María Eugenia Gaviria, hija de Antonio Gaviria dueño de Gaseosas Lux, quien lo introduciría en el negocio de las bebidas no alcohólicas. De este matrimonio nacieron sus cuatro hijos: Carlos Julio, Antonio José, María Emma y María Eugenia. Sin embargo la pareja estuvo separada durante varias décadas: *“Carlos tuvo algunas novias como Maruja Iragorri con la cual duró alrededor de siete años, luego Florencia Borrero, con la cual duró 14 años, ella era una mujer de Popayán criada en Cali, hermosa, culta, que le enseñó del mundo, eventos sociales, y a la cual amó profundamente. Sin embargo, después del accidente Carlos se volvió un poco amargado y las cosas terminaron. Posteriormente mantuvo una relación con Piedad Echeverri Arcila con la cual*

*duró aproximadamente cinco años y hace como 8 años volvió con su primera esposa, la primera dama de la OAL, una mujer muy discreta”<sup>26</sup>*

Aunque su primer matrimonio lo condujo al negocio que sería la base de su expansión, sus posteriores relaciones sentimentales no tuvieron correlación con los negocios, “*Ardila tenía unas cualidades que le permitían destacarse en lo que emprendiera, el azar le permitió ser el rey de las gaseosas, sin embargo se hubiera destacado en cualquier otra industria, cualquiera”<sup>27</sup>*

---

<sup>26</sup> Fuente: entrevista a alto funcionario de la organización, que solicita anonimato

<sup>27</sup> Fuente: entrevista a alto funcionario de la organización, que solicita anonimato

## Capítulo 6. Conclusiones

En esta sección se presentan las conclusiones del trabajo final de grado realizado. Inicialmente se presentará un cuadro de síntesis con los resultados de cada uno de los aspectos del perfil del empresario, y posteriormente algunas consideraciones finales sobre el trabajo desarrollado.

### A. Conclusiones del análisis del perfil empresarial de Carlos Ardila Lülle.

Tabla 5. Conclusiones

#### CONDUCTA ECONÓMICA

Aspecto	Resultados
Acumulación de capital	Se facilitó gracias al éxito en ventas de "Manzanita Lux", lo que aumentó el flujo de caja de la empresa familiar (suegro) y le permitió ahorrar para poder comprar Postobón, empresa en la que se basa su conglomerado industrial.
Alerta de oportunidades	Su perfil empresarial se ajusta a la teoría dada por Kirzner, en el sentido que el empresario esta alerta a las oportunidades de negocio. El empresario descubrió la oportunidad de desarrollar un nuevo sabor de gaseosa, montar la planta de etanol con Incauca y licitar para el canal de televisión
Innovación	De los referentes teóricos de Schumpeter, se relaciona su visión y capacidad innovadora de crear un nuevo sabor de gaseosa que podría no ser aceptado por el público en general. A su vez se ha sabido reinventar a lo largo de los años ofreciendo nuevos productos acordes con las circunstancias del mercado (Ej. Jugos de frutas y bebidas isotónicas).
Manejo de incertidumbre y riesgo	Asume una apuesta ambiciosa y arriesgada al adquirir la empresa de su competencia, Postobón, a partir de sus dividendos ganados por Gaseosas Lux y grandes préstamos. A lo largo de su carrera profesional emprendió proyectos de gran envergadura.
Diversificación de inversiones	Una vez obtiene el control de Postobón, el empresario se enfoca en autoabastecerse debido a los altos costos de sus proveedores, lo que lleva a la integración vertical. Posteriormente crece en diferentes negocios algunos relacionados con su negocio principal y otros no.
Manejo del crédito	Debido a la diversificación y ampliación de su conglomerado, el empresario ha contado con diferentes canales de financiación tanto de la banca local como internacional. Debido al alto endeudamiento asumido en la década de los 90, que puso en aprietos la organización el empresario cambio su postura a "cero deudas".
Asociación de capitales	Se ha caracterizado por concentrar el control y la propiedad de sus empresas, aunque hay algunas en las que comparte la propiedad como es el caso de los Ingenios Azucareros.

#### RELACIÓN CON LA POLÍTICA Y EL ESTADO

Aspecto	Resultados
---------	------------

Financiación de campañas	Carlos Ardila conservaba buenas relaciones políticas con los dirigentes políticos del país, independientemente de su partido político y ha patrocinado campañas tanto del partido conservador como de otros partidos políticos (Ej. Samper, 1998)
Influencia en la política pública	El industrial ha tenido diálogo directo con algunos de los presidentes. El caso más destacado es en la presidencia de Ernesto Samper, 1994 - 1998, en el famoso proceso 8.000
Desempeño de cargos públicos por nombramiento	El empresario nunca ocupó un cargo público por nombramiento. Sin embargo su hijo, Carlos Julio Ardila, fue nombrado embajador en España durante el gobierno de Andrés Pastrana, 1998 - 2002.
Contratista y negocios con el Estado	En 1997 lícito y le fue adjudicado el canal privado de televisión, RCN y logró la extensión del plazo en el pago de la licencia a diferencia del grupo Santo Domingo que pagó de contado.
Usufructo de protección estatal	Se destaca la libertad de precios de las gaseosas en el año de 1972, que fue otorgada por la Superintendencia e implicó un aumento del 30% en los precios.
Víctima de violencia de grupos armados	Ni el empresario ni su familia han sufrido del flagelo del secuestro. Sin embargo, el secuestro de Carlos Upegui lo afectó de manera indirecta, quien era su mano derecha en la organización. Para evitar este suceso, el empresario cuenta con un robusto sistema de seguridad.

### PERFIL SOCIOECONÓMICO

Aspecto	Resultados
Origen	Nació en Bucaramanga el 04 de Junio de 1930, en el seno de una familia de clase media. Su padre era un comerciante y banquero nacido en Socorro Santander
Educación	Estudio en el colegio jesuita San Pedro Claver en Bucaramanga y se hizo Ingeniero Civil en la Escuela de Minas de Medellín. No hizo estudios de posgrado
Afiliación religiosa	Religión Católica
Movilidad geográfica	Inició su vida en Bucaramanga, posteriormente estudio en Medellín, donde inicio a trabajar y posteriormente fue trasladado a Cali. Posteriormente poseía oficinas en Bogotá y Medellín.
Características distintivas de su personalidad	Se destaca su gran capacidad de trabajo y su razonamiento analítico y gran memoria. Como característica negativa se destaca su visión empresarial centrada en el mercado local.

### MENTALIDAD Y ESTILO DE VIDA

Aspecto	Resultados
Papel de los negocios dentro de su vida	Se destaca su pasión por los proyectos que emprendía, con jornadas de trabajo de hasta 18 horas continuas. En sus hijos está la línea de continuación de su organización
Ahorro	Siempre se destacó su capacidad para el ahorro para poder emprender sus proyectos con recursos propios. Su tendencia al ahorro se reforzó después de la crisis de los años noventa.
Patrones de consumo	Se destacan su avión privado y las mansiones que tiene en diferentes ciudades del país. Incluso su casa finca en Madrid (España) en el sector de la Moraleja.
Trabajo manual o "trabajo de escritorio"	Se destaca su vinculación directa con sus empresas. Inicialmente se destaca su trabajo manual, pero posteriormente cuando la organización creció se volvió un trabajo más administrativo, de "escritorio"

Uso del tiempo libre	El empresario fue un hombre deportista, amante a la natación.
Patrones de casamiento	El empresario se casó con María Eugenia Gaviria, sin embargo estuvieron separados varias décadas.

Como se evidenció a lo largo del desarrollo de este trabajo final de maestría, la conducta económica del empresario siempre estuvo marcada por su habilidad para estar alerta a las oportunidades y su liderazgo. Descubrió una oportunidad nueva de negocio cuando por azar vio que la esencia de manzana podría resultar en una gaseosa con ese sabor y aprovechó unos juegos nacionales para su lanzamiento. A partir de ahí el empresario, inicia su proceso de acumulación de capital y con la compra de Postobón, la empresa insignia de su organización, crea un conglomerado industrial enfocándose inicialmente en una estrategia de integración vertical para autoabastecerse (envases, tapas de gaseosas, Ingenios azucareros, etc.) y posteriormente con la adquisición y creación de otras empresas realiza una estrategia de diversificación relacionada (Medios de comunicación RCN) y no relacionadas (Avianca, Los Coches) con su actividad principal.

De su relación con la política y el Estado, a lo largo de su vida se ha destacado su amistad con diferentes presidentes y figuras públicas destacadas sin importar su filiación política. El empresario nunca desempeñó un cargo público. Sin embargo gracias a sus excelentes relaciones sociales pudo hacerse con importantes licitaciones como uno de los dos canales privados de televisión, RCN y aprovechar la ley que impulsó la producción de alcohol carburante.

Su perfil socioeconómico está basado en el crecimiento de una familia de clase media de la ciudad de Bucaramanga, que posteriormente le daría estudio en la Escuela de Minas de Medellín. Tal como él mismo menciona, “todos sus logros no solo en su vida como industrial, sino en su función al país, provienen de la educación que tuvo en dicha universidad”.

Finalmente, referente a su mentalidad y estilo de vida, se destaca su pasión por los proyectos que emprendía, con jornadas de trabajo continuas de hasta 18 horas. En la formación de su organización se evidencia su capacidad de ahorro para poder emprender nuevos proyectos con recursos propios, lo cual se reforzaría una vez superada la crisis a finales de la década

de los noventa, cuando a raíz del alto endeudamiento por los proyectos de la cervecera Leona y el nuevo canal privado de Televisión, sumado a una disminución en ventas por la recesión económica que vivía el país, se puso en aprietos las finanzas de la organización.

## **B. Consideraciones finales**

- Se considera adecuada y útil la metodología propuesta por el EAHE, que permite estudiar y analizar con rigurosidad el perfil y las estrategias de un empresario en un periodo de tiempo dado. Debido a que el esquema propuesto por el investigador Carlos Dávila es un esquema de orientación o guía que se ha ido transformando con los años para incluir los aspectos más relevantes de la historia de los empresarios, se procuró con la mayor rigurosidad posible abarcar cinco de las seis categorías propuestas excluyendo la sexta categoría: Mentalidad, Desarrollo Económico, Estado y Mercado, por ser una categoría transversal que recoge elementos de las otras cinco categorías. Se profundizó en los elementos más relevantes, sin embargo se tuvo que dejar por fuera otros debido a la dificultad en el acceso a la información que fue principalmente fuentes secundarias y una entrevista a profundidad, cumpliéndose de esta manera los objetivos propuestos.
- Aunque no existe una única fórmula para lograr éxito empresarial, de Carlos Ardila se destaca su tenacidad empresarial, su visión y sagacidad, su propensión al riesgo asumiendo proyectos de gran envergadura, y una toma de decisiones ágil cuando los tiempos así lo requieren.
- A pesar de que cada empresa de la organización cuenta con su respectivo equipo directivo, la sucesión de la organización no deja de ser un interrogante debido al estilo de dirección del empresario de línea directa y a que las características del fundador no son necesariamente similares a las de sus hijos o familiares. Por eso las empresas deben establecer adecuados sistemas de gobierno corporativo que mitiguen el impacto de los cambios generacionales.
- Al finalizar este trabajo final de maestría se puede concluir que ha sido muy enriquecedor conocer y estudiar la obra de Carlos Ardila Lülle un empresario que ha hecho un aporte económico significativo al país y la sociedad. Además de su

experiencia se resalta que no es necesario tener un gran capital para llegar a ser empresario.

- Esta investigación puede servir de guía para futuros trabajos que desarrollen la línea de investigación de historia de empresarios y para investigaciones acerca del personaje de estudio, retomando los elementos del esquema EAHE que no fueron tratados en este trabajo.



## Bibliografía

- Alvarez, F. (1994). Memorias de un bandido. *Revista Semana*. Retrieved from <http://www.semana.com/nacion/articulo/memorias-de-un-bandido/24360-3>
- Ardila, C. (2001). El aprendizaje de las empresas. *Revista Semana*. Retrieved from <http://www.semana.com/economia/articulo/el-aprendizaje-empresas/45939-3>
- Caballero, A. (1998). Dos preguntas. *Revista Semana*, (37244-3). Retrieved from <http://www.semana.com/opinion/articulo/dos-preguntas/37244-3>
- Casson, M. (2005). Entrepreneurship and the theory of the firm. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 58(2), 327 - 348.
- Cepeda, I., & Rojas, J. (2008). *A las puertas de El Úberrimo*. Bogotá D.C.: Debolsillo.
- Colombia, E. C. d. l. R. d. (2011). *Ley 1448 de 2011*. Retrieved from [http://www.imprenta.gov.co/gacetap/gaceta.mostrar\\_documento?p\\_tipo=05&p\\_numero=148&p\\_consec=44030](http://www.imprenta.gov.co/gacetap/gaceta.mostrar_documento?p_tipo=05&p_numero=148&p_consec=44030).
- Dinero. (1995). El Poder en Colombia. (19088). Retrieved from <http://www.dinero.com/caratula/edicion-impresas/articulo/el-poder-colombia/19088>
- Dinero. (1997). El señor de la tierra. *Revista Dinero*. Retrieved from <http://www.dinero.com/archivo/articulo/el-senor-tierra/17549>
- Dinero. (2000a). Ardila se abre espacio. *Dinero*. Retrieved from <http://www.dinero.com/edicion-impresas/negocios/articulo/ardila-abre-espacio/11060>
- Dinero. (2000b). La jugada de Ardila. Bogotá D.C.: Revista Dinero.
- Dinero. (2001). Los emprendedores. *Dinero*. Retrieved from <http://www.dinero.com/caratula/edicion-impresas/articulo/los-emprendedores/6549>
- Dinero. (2003). 10 influyentes. *Revista Dinero*. Retrieved from <http://www.dinero.com/caratula/edicion-impresas/articulo/10-influyentes/17215>
- Dinero. (2004a). Coltejer 'el primer nombre en textiles'. *Dinero*, 17/09/2004. Retrieved from <http://www.dinero.com/edicion-impresas/especial-comercial/articulo/coltejer-primer-nombre-textiles/24808>
- Dinero. (2004b). Postobón. Un negocio líquido. *Revista Dinero*. Retrieved from <http://www.dinero.com/edicion-impresas/especial-comercial/articulo/postobon-negocio-liquido/24943>
- Dinero. (2004c). Suramericana de Seguros. Tras el rastro del tigre. *Dinero*. Retrieved from <http://www.dinero.com/edicion-impresas/especial-comercial/articulo/suramericana-seguros-tras-rastro-del-tigre/24951>
- Dinero. (2004d). Trabajo y Rectitud. *Revista Dinero*, (23995). Retrieved from <http://www.dinero.com/clase-empresarial/edicion-impresas/articulo/trabajo-rectitud/23995>
- Dinero. (2006). El nuevo aire de Postobón. *Revista Dinero*. Retrieved from <http://www.dinero.com/edicion-impresas/negocios/articulo/el-nuevo-aire-postobon/34539>
- Dinero. (2008). Ardila Lülle, anclado en Colombia. *Revista Dinero*, (63387). Retrieved from <http://www.dinero.com/edicion-impresas/grupos/articulo/ardila-lulle-anclado-colombia/63387>
- Dinero. (2011). Milagro en Coltejer. *Dinero*. Retrieved from <http://www.dinero.com/edicion-impresas/negocios/articulo/milagro-coltejer/114579>

- Dinero. (2012). Los 100 más poderosos de los negocios. *Revista Dinero*. Retrieved from <http://www.dinero.com/edicion-impresacaratula/articulo/los-100-mas-poderosos-negocios-1-/153699>
- Dinero. (2013a). La compra de Postobón. *Revista Dinero*. Retrieved from <http://www.dinero.com/edicion-impresacaratula/articulo/la-compra-postobon/182508>
- Dinero. (2013b). Los canales privados. *Revista Dinero*. Retrieved from <http://www.dinero.com/edicion-impresacaratula/articulo/los-canales-privados/182455>
- Dinero. (2013c). "Mi padre no tumbó a ningún ahorrador"; *Revista Dinero*. Retrieved from <http://www.dinero.com/edicion-impresanegocios/articulo/la-caida-del-grupo-grancolombiano/184454>
- Dinero. (2014). Vuelve y juega. *Dinero*.
- Dinero. (2015). Luis Carlos Sarmiento Angulo. El rey midas. *Revista Dinero*. Retrieved from <http://www.dinero.com/empresas/articulo/luis-carlos-sarmiento-angulo-el-rey-midas/67841>
- Dávila, C. (2008). *El empresariado colombiano: una perspectiva histórica*. Bogotá D.C.: Pontificia Universidad Javeriana.
- Dávila, C. (2012a). "Course development and new research in emerging markets" Teaching Business History: Insights and Debates. *Harvard Business School Publishing*, 83 - 115.
- Dávila, C. (2012b). *Empresariado en Colombia: Perspectiva histórica y regional*. Bogotá, D.C.: Universidad de los Andes.
- Dávila, C., Vilorio, J., & Caro, J. E. E. (2013). *Los estudios empresariales en Colombia a principios del siglo XXI (con una referencia a México)*: Unimagdalena.
- Echandía, C. (2006). Conducta de la Guerrilla durante el Gobierno de Uribe Velez: de las lógicas de control territorial a las lógicas de control estratégico. *Análisis Político*, 19(57).
- ElTiempo. (2005). Buzón. Bogotá D.C.
- ElTiempo. (2008). Grupo Ardila Lülle producirá azúcar y etano en cuna del ají mexicano. Bogotá D.C.
- ElTiempo. (2012). Rupert Murdoch, con RCN, lanzará canal de TV en español. Retrieved from <http://www.eltiempo.com/archivo/documento-2013/DR-33488>
- ElTiempo, D. (1991). Pablo Escobar fue dejando a su paso un rosario de muerte y terror. *El Tiempo*. Retrieved from <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-107320>
- Erro, C. (2003). *Historia Empresarial. Pasado, Presente y Retos de Futuro*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Gómez, J. (2008). El hundimiento de Coltejer o la hecatombe de la industria textil colombiana. 43. Retrieved from <http://cedetrabajo.org/wp-content/uploads/2012/08/43-5.pdf>
- Jeremy, D. (2002). Business History and Strategic. In A. Pettigrew, H. Thomas & R. Whittington (Eds.), *Handbook of Strategy and Management* (pp. 436 - 460). London: Edited SAGE Publications.
- Kirzner, I. M. (1995). *Creatividad, capitalismo y justicia distributiva*. Madrid: Unión Editorial S.A.
- Lasillavacía. (2013). Los super poderosos de la reelección. *La Silla Vacía*, (46173). Retrieved from <http://lasillavacia.com/historia/los-super-poderosos-de-la-reeleccion-46173>
- Leal, F. (2015). Posconflicto y Fuerza Pública. *El Espectador*. Retrieved from <http://www.elespectador.com/noticias/politica/posconflicto-y-fuerza-publica-articulo-539314>

- Mayor, A. (2007). Hacia una identidad nacional en Administración: entre los "best sellers" y la producción intelectual propia. In C. Kronkfly (Ed.), *Del Humanismo Administrativo en Crisis: rupturas paradigmáticas* (pp. 11 - 49). Cali: Universidad del Valle.
- Medellín, C. d. C. d. (2010). 100 Empresarios, 100 Historias de Vida. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=OOuFXAY2HPg>
- Nieto, J. (1997). *Compañía Ilimitada. Reportaje a los grandes grupos económicos*. Bogotá D.C.: Editorial Planeta.
- Olivos, A. (1999). *Colombia a su alcance*. Colombia: Planeta Colombiana Editorial S.A.
- Palacios, M., & Safford, F. (2002). *Colombia, país fragmentado sociedad dividida. Su historia*. Bogotá D.C.: Grupo Editorial Norma.
- País, D. E. (2015). Los refrescos son el nuevo tabaco. Madrid, España: El País.
- Portafolio, D. (2013). Carlos Ardila Lülle, un líder del empresariado nacional. *Diario Portafolio*. Retrieved from <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/carlos-ardila-luelle-lider-empresariado-nacional-88300>
- República, D. L. (2015). Nacional, el club más caro del fútbol colombiano, según Transfermarkt. *Diario La República*. Retrieved from <http://www.larepublica.co/nacional-el-club-m%C3%A1s-caro-del-f%C3%BAtbol-colombiano-seg%C3%BA-transfermarkt-281036>
- República, L. (2012). Continúa el reacomodo en el negocio de los medios de comunicación locales. *La República*. Retrieved from <http://www.larepublica.co/tecnologia/contin%C3%BAa-el-reacomodo-en-el-negocio-de-los-medios-de-comunicaci%C3%B3n-locales-11672>
- República, L. (2015). En promedio, cada colombiano gasta \$ 178.000 en gaseosas al año. *La República*. Retrieved from <http://www.larepublica.co/en-promedio-cada-colombiano-gasta-178000-en-gaseosas-al-a%C3%B1o-295226>
- Rocha, R. (2000). *La economía colombiana tras 25 años de narcotráfico*. Bogotá: Siglo del Hombre Editores.
- Rodríguez, G. (2014). Álvaro Uribe y Juan Manuel Santos: ¿una misma derecha? *Nueva Sociedad. Democracia y Política en América Latina*(254).
- Rodríguez, C., & Duque, E. (2007). Seguimiento a la dinámica competitiva de dos grupos económicos colombianos. *Innovar*, 17(29).
- Romero, M., & Arias, A. (2010). Sobre paramilitares, neoparamilitares y afines: crecen sus acciones ¿Qué dice el gobierno? *Arcanos*(15).
- Semana. (1982). Terrorismo a la carta. *Revista Semana*. Retrieved from <http://www.semana.com/especiales/articulo/terrorismo-la-carta/53122-3>
- Semana. (1983). Como lo hizo. *Semana*. Retrieved from <http://www.semana.com/perfil/articulo/como-lo-hizo/2196-3>
- Semana. (1988). El susto de Ardila. *Revista Semana*, (9894-3). Retrieved from <http://www.semana.com/confidenciales/articulo/el-susto-de-ardila/9894-3>
- Semana. (1992a). Ardila y la consulta. *Revista Semana*. Retrieved from <http://www.semana.com/confidenciales/articulo/ardila-la-consulta/18426-3>
- Semana. (1992b). Ardila, el cervecero. *Revista Semana*, (18628-3). Retrieved from <http://www.semana.com/nacion/articulo/ardila-el-cervecero/18628-3>
- Semana. (1992c). Belisario Presidente. Retrieved from <http://www.semana.com/especiales/articulo/belisario-presidente/17556-3>
- Semana. (1992d). El conquistador. *Revista Semana*, (18108-3). Retrieved from <http://www.semana.com/gente/articulo/el-conquistador/18108-3>
- Semana. (1993a). El secuestro de Upegui. *Revista Semana*. Retrieved from <http://www.semana.com/nacion/articulo/el-secuestro-de-uegui/20768-3>

- Semana. (1993b). Momento de emoción. *Revista Semana*, (20020-3). Retrieved from <http://www.semana.com/gente/articulo/momento-emocion/20020-3>
- Semana. (1993c). Nostalgia de otras épocas. *Revista Semana*, (19588-3). Retrieved from <http://www.semana.com/vida-moderna/articulo/nostalgia-de-otras-epocas/19588-3>
- Semana. (1994a). Cifras millonarias. *Revista Semana*, (22988-3). Retrieved from <http://www.semana.com/confidenciales/articulo/cifras-millonarias/22988-3>
- Semana. (1994b). Doble nacionalidad. *Revista Semana*, (24307-3), 24307-24303. Retrieved from <http://www.semana.com/gente/articulo/doble-nacionalidad/24307-3>
- Semana. (1994c). Nuevo embajador. *Revista Semana*. Retrieved from <http://www.semana.com/confidenciales/articulo/nuevo-embajador/23912-3>
- Semana. (1994d). Ponte el Sombrero. *Revista Semana*, (21513-3). Retrieved from <http://www.semana.com/gente/articulo/ponte-el-sombrero/21513-3>
- Semana. (1996a). Caña Brava. *Revista Semana*. Retrieved from <http://www.semana.com/especiales/articulo/caa-brava/28182-3>
- Semana. (1996b). Los hilos del poder. *Revista Semana*, (29843-3). Retrieved from <http://www.semana.com/nacion/articulo/los-hilos-del-poder/29843-3>
- Semana. (1997). Los cacaos. *Revista Semana*, (33420-3). Retrieved from <http://www.semana.com/nacion/articulo/los-cacaos/33420-3>
- Semana. (1999a). A todo taco. *Revista Semana*, (39225-3). Retrieved from <http://www.semana.com/confidenciales/articulo/todo-taco/39225-3>
- Semana. (1999b). Carlos Ardila Lülle, empresario. *Revista Semana*. Retrieved from <http://www.semana.com/especiales/articulo/carlos-ardila-lulle/38233-3>
- Semana. (1999c). El empresario del siglo. *Revista Semana*, (52692-3). Retrieved from <http://www.semana.com/gente/articulo/el-empresario-del-siglo/52692-3>
- Semana. (2002). El reposo del guerrero. *Revista Semana*, (50096-3). Retrieved from <http://www.semana.com/confidenciales/articulo/el-reposo-del-guerrero/50096-3>
- Semana. (2006). Como el ave Fénix. Retrieved from <http://www.semana.com/economia/articulo/como-ave-fenix/78237-3>
- Semana. (2007a). Nueva filosofía. Bogotá D.C.: Revista Semana.
- Semana. (2007b). Un sí y un no. *Revista Semana*, (88029-3). Retrieved from <http://www.semana.com/confidenciales/articulo/un-si-no/88029-3>
- Semana. (2008a). Diferencia de precios. *Revista Semana*. Retrieved from <http://www.semana.com/confidenciales/articulo/diferencia-precios/98080-3>
- Semana. (2008b). Zapatero a tus zapatos. *Revista Semana*. Retrieved from <http://www.semana.com/portada/articulo/zapatero-tus-zapatos/92355-3>
- Semana. (2014). Las apuestas. Bogotá D.C.: Revista Semana.
- Semana. (2015a). El "tsunami" que desató la sanción a los ingenios del Valle. *Revista Semana*,
- Semana. (2015b). El milagro aéreo. *Revista Semana*, (427303-3). Retrieved from <http://www.semana.com/100-empresas/articulo/el-milagro-aereo/427303-3>
- Semana. (2016a). El pulso por el tercer canal de TV. *Revista Semana*. Retrieved from <http://www.semana.com/nacion/articulo/television-tercer-canal-y-canal-uno-en-puja-por-publicidad/472633>
- Semana. (2016b). La imagen de Santos se desploma. *Revista Semana*. Retrieved from <http://www.semana.com/nacion/articulo/colombia-opina-la-imagen-de-santos-cae-en-las-encuestas/464851>
- Silva-Colmenares, J. (2004). *El gran capital en Colombia*. Planeta Colombiana S.A.

- Superindustria, S. (2015). Superindustria ratifica sanciones a empresas y directivos del sector azucarero por cartelización empresarial. *SIC*. Retrieved from <http://www.sic.gov.co/drupal/noticias/superindustria-ratifica-sanciones-a-empresas-y-directivos-del-sector-azucarero-por-cartelizacion-empresarial>
- Suárez, C. A., Rengifo, B., Martí, A., & Cárdenas, V. (2004). *Colombia: Historia, Geografía, Literatura, Arte, Atlas universal y de Colombia*: Editorial Norma S.A.
- Suárez, C. A., Rengifo, B., Martí, A., & Cárdenas, V. (2004). *Colombia: Historia, Geografía, Literatura, Arte, Atlas universal y de Colombia*: Editorial Norma S.A.
- Sánchez, R. (2010). Capítulo VI Bajo la Égida de los Estados Unidos. In J. F. Ocampo (Ed.), *Historia de las ideas políticas en Colombia*. Bogotá: Taurus.
- Tiempo, D. E. (2007). Mayor aporte social. *El Tiempo*. Retrieved from <http://www.eltiempo.com/archivo/documento-2013/MAM-2513312>
- Tiempo, E. (1994). Rescatado lleso Carlos Upegui. *El Tiempo*. Retrieved from <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-22220>
- Torres, E. (2003). Funciones empresariales, cambio institucional y desarrollo económico. In C. Dávila (Ed.), *Empresas y empresarios de la Historia de Colombia. Siglos XIX y XX: una colección de estudios recientes* (Vol. I, pp. 5 - 32). Bogotá D.C.: Ediciones Uniandes.
- Valdaliso, J. M., & López, S. (2003). ¿Sirve para algo la Historia Empresarial? *Historia Empresarial. Pasado, Presente y Retos de Futuro*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Valdaliso, J. M., & López, S. (2008). *Historia Económica de la Empresa*. Barcelona: CRÍTICA.

## Anexos

- 1) Sanciones a empresas y directivos del sector azucarero. 31 de diciembre de 2015

15 PERSONAS JURÍDICAS				
	SANCIONADO	MONTO DE LA SANCIÓN	% INGRESOS OPERACIONALES	% PATRIMONIO
1	ASOCANA	\$ 579.915.000.00	6.0%	5.0%
2	CIAMSA	\$ 3.840.326.000.00	0.7%	6.0%
3	DICSA	\$ 900.156.950.00	N/A	6.0%
4	INGENIO RIOPAILA CASTILLA S.A.	\$ 40.157.825.050.00	5.4%	6.0%
5	INGENIO DEL CAUCA S.A.	\$ 49.059.520.300.00	6.6%	3.6%
6	MANUELITA S.A.	\$ 32.854.762.150.00	6.6%	5.5%
7	INGENIO PROVIDENCIA S.A.	\$ 35.399.300.300.00	6.6%	6.4%
8	MAYAGUEZ S.A.	\$ 28.732.855.200.00	6.6%	4.0%
9	INGENIO LA CABANA S.A.	\$ 18.419.389.100.00	6.6%	3.3%
10	INGENIO PICHICHI S.A.	\$ 13.399.902.600.00	6.6%	5.6%
11	INGENIO RISARALDA S.A.	\$ 16.687.376.300.00	6.6%	6.6%
12	INGENIO SANCARLOS S.A.	\$ 5.361.636.350.00	6.0%	1.6%
13	INGENIO CARMELITA S.A.	\$ 7.492.501.800.00	6.6%	5.6%
14	CENTRAL TUMACO S.A. EN LIQUIDACION	\$ 1.794.514.750.00	3.3%	6.0%
15	INGENIO MARIA LUISA S.A.	\$ 2.223.651.850.00	6.0%	3.4%
	<b>TOTAL PERSONAS JURÍDICAS</b>	<b>\$256.903.633.700.00</b>		

12 PERSONAS NATURALES		
	SANCIONADO	MONTO DE LA SANCIÓN
1	LUIS FERNANDO LONDONO CAPURRO	\$ 61.857.600.00
2	CLEMENTE CARLOS MIRA VELASQUEZ	\$ 91.497.700.00
3	JUAN JOSE LULLE SUAREZ	\$ 275.781.800.00
4	ADOLFO LEON VELEZ VELEZ	\$ 409.162.250.00
5	GONZALO ORTIZ ARISTIZABAL	\$ 402.074.400.00
6	MAURICIO IRAGORRI RIZO	\$ 233.254.700.00
7	JUAN CRISTOBAL ROMERO RENJIFO	\$ 51.548.000.00
8	ANDRES REBOLLEDO COBO	\$ 98.585.550.00
9	CESAR AUGUSTO ARANGO ISAZA	\$ 733.914.650.00
10	CARLOS ALBERTO MARTINEZ CRUZ	\$ 210.058.100.00
11	JAIME VARGAS LOPEZ	\$ 206.836.350.00
12	SANTIAGO SALCEDO BORRERO	\$ 413.028.350.00
<b>TOTAL PERSONAS JURIDICAS</b>		<b>\$3.187.599.450.00</b>
<b>TOTAL SANCIONES IMPUESTAS</b> Personas jurídicas y personas naturales		<b>\$260.091.233.150</b>

## 2) Guía de entrevista

- ¿Cuántas horas diarias dedica o dedicaba a la empresa?
- ¿Qué valores considera usted que han guiado la vida del empresario?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la personalidad de \_\_\_\_\_?
- ¿Trabajaba los fines de semana?
- ¿Cómo manejaba él el tiempo entre su familia y los negocios?
- ¿cómo describe las relaciones del empresario con sus competidores
- ¿El empresario es una persona que busca o evita el riesgo?
- ¿Cuál era su estrategia?
- ¿Cuál es la importancia de la innovación?
- ¿Cómo se preparó \_\_\_\_\_ para afrontar el proceso de apertura económica en 1991?
- En su opinión ¿cuál sería la decisión más difícil que ha tenido que tomar \_\_\_\_\_ en su vida empresarial?
- ¿A qué dedicaba su tiempo libre?
- ¿Cuáles eran o son sus hobbies?
- ¿Dónde disfruta ir de vacaciones?

- ¿Qué periódicos lee?
- ¿Qué revistas lee?
- ¿a qué religión pertenece?
- ¿Cuáles eran o son sus hobbies?
- ¿Cuál es su relación con el gobierno y la política?