

# LA INDUSTRIA MOLINERA DE TRIGO EN COLOMBIA: EL CASO DEL MOLINO TRES CASTILLOS, 1940-2012

MARÍA TERESA RIPOLL\*

## RESUMEN

Fundada en Cartagena en 1861, la firma Rafael del Castillo & Cia. es una de las sociedades familiares más antiguas de Colombia. Ha estado bajo la administración de cuatro generaciones de sucesores, desde su fundación hasta el presente, cuando atraviesa un proceso de expansión y diversificación sin precedentes en su historia. Los cambios en la política económica nacional en el siglo xx marcan distintas etapas en la historia de esta empresa familiar que debió adaptarse a las nuevas reglas del juego implementando estrategias efectivas. Este trabajo describe y analiza los cambios más trascendentes que experimentó la empresa desde la década de 1940, cuando pasó de la actividad mercantil a la producción de harina. La trayectoria del Molino Tres Castillos entre 1940 y 2012, recogida en este estudio de caso, es útil para ilustrar cómo en la supervivencia y el éxito de las empresas familiares es tan importante el ambiente económico e institucional que moldea su estructura corporativa como las relaciones entre los familiares y la empresa.

**Palabras clave:** Colombia, Cartagena, historia empresarial, molinería de harina de trigo

**Clasificaciones JEL:** M1, N66, N86, N96

---

\* La autora es profesora de Historia del Desarrollo Empresarial, Facultad de Economía y Negocios, Universidad Tecnológica de Bolívar. Agradece los comentarios y sugerencias de Haroldo Calvo Stevenson, Luis Carlos Díaz Canedo y dos evaluadores anónimos. Correo electrónico: mariateresa.ripoll@gmail.com. Recibido: julio 8 de 2014; aceptado: septiembre 2 de 2014.

## ABSTRACT

### *The Wheat Milling Industry in Colombia: The case of Molino Tres Castillos*

Established in Cartagena in 1861, Rafael del Castillo & Cia., is one of the oldest family businesses in Colombia. It has been managed by four generations of the del Castillo family from its founding to the present, when it is undergoing an unprecedented process of expansion and diversification. Changes in national economic policies in the xxth century induced changes in the company, which had to introduce new business strategies to adapt to new rules of the game. This essay describes and analyzes the most significant changes undergone by the company since 1940, when it ceased to be a retail business and became a producer of wheat flour. An examination of the activities of Molino Tres Castillos between 1940 and 2012 illustrates how the survival and success of family businesses depends not only on the economic and institutional environment that influences its corporate structure but also on the relationship between the family and the company.

**Key words:** Colombia, Cartagena, business history, wheat flour milling

**JEL Classifications:** M1, N66, N86, N96

## I. ANTECEDENTES: EL FUNDADOR Y SUS HIJOS

Una sociedad familiar es aquella en que existe entre dos o más asociados un parentesco de consanguinidad hasta el segundo grado (padre, madre, hijos, hermanos), o un vínculo matrimonial, siempre y cuando los socios así relacionados tengan un control económico, financiero y administrativo de la empresa. Las sociedades de familia son tan antiguas y tan comunes en todos los países que han constituido hasta el presente la principal forma de organización empresarial. En Estados Unidos, por ejemplo, el 96 por ciento del total de los modelos empresariales son sociedades de familia. En Suiza, el 88 por ciento de las sociedades son de propiedad de familias, en Inglaterra, el 76 por ciento, y en España, el 71 por ciento (Danies Lacouture, 2006).

En Colombia, en 2005, de una muestra de 19,109 empresas recogida por la Superintendencia de Sociedades, se encontró que más del 70 por ciento eran

sociedades de familia. Más aun, en un país cuyo desarrollo industrial comenzó a principios del siglo xx, en la actualidad el control de la mayoría de las empresas familiares (75.8 por ciento) está en manos de la primera generación. El 21.3 por ciento de las empresas han logrado con éxito pasar a la segunda generación y apenas el 2.9 por ciento se encuentra manejado por una tercera generación de familiares del fundador (Danies Lacouture, 2006).

Desde una perspectiva histórica no existe un único patrón o modelo de sociedades de familia. Estas evolucionan y cambian según variables de tiempo y lugar, según la escala y el sector en que se encuentren, y también de acuerdo a las fronteras, las instituciones y la capacidad de adaptación de la empresa. Es decir, las sociedades familiares pueden ser moldeadas por condiciones locales, nacionales o internacionales. Los estudiosos de empresas de familia o de familias empresariales han reiterado la necesidad de ubicar en contextos históricos muy concretos y definidos cualquier reflexión teórica sobre empresas y empresarios.

En ese contexto resulta de interés la supervivencia durante más de 160 años de la sociedad familiar de Rafael del Castillo & Cía., creada cuando su fundador, Rafael del Castillo del Castillo, decidió ampliar la oferta de su tienda en Cartagena con una importación de telas que adquirió en la isla caribeña de Saint Thomas. Esta compra es su primer registro contable, anotado en el Diario en noviembre de 1861.<sup>1</sup> Gracias a las redes familiares del fundador, su negocio creció y su clientela se expandió rápidamente a los pueblos vecinos de Cartagena y a las contiguas islas de Barú y Tierrabomba, al tiempo que se ampliaba su crédito externo y se diversificaba la oferta comercial de su tienda. A la muerte del fundador, en 1908, dos de sus tres hijos varones hacían parte de la sociedad familiar. De esta manera, la primera generación de herederos asumió sin conflictos internos el manejo de los negocios de la casa.

Bajo la administración de los tres hijos, Rafael, Carlos y Ramón del Castillo de la Espriella, entre 1910 y 1948 la sociedad familiar prosperó, al expandir su clientela y su portafolio de negocios. En los años veinte Rafael del Castillo & Cia. se

---

<sup>1</sup> El soporte documental para el período 1861-1940 fueron los libros de contabilidad de los primeros cien años de la empresa, (1861-1961), donados al Banco de la República, Seccional Cartagena, que se encuentran en la Biblioteca Bartolomé Calvo de Cartagena. Para el período 1940 - 2012 las principales fuentes primarias fueron extraídas del archivo de Rafael del Castillo & Cia. S.A. que reposa en la sede de la empresa, barrio El Bosque, en Cartagena, puesto a disposición de la autora sin restricciones durante el curso de esta investigación.

consolida como una de las principales casas de comercio importador-exportador de Colombia, al establecer una filial de la casa matriz en Nueva York, durante un período de gran expansión económica y financiera en los Estados Unidos. Se destaca esta administración por el establecimiento de esta subsidiaria, conocida como la Rafael del Castillo & Co. Corporation, que tenía como sede un edificio de cinco pisos que adquirió la sociedad en 16 Beaver Street, en el Distrito Financiero de Manhattan, donde montaron oficinas y bodegas. Del Castillo Corporation era una comercializadora que servía de intermediaria de operaciones comerciales, lo que permitió ampliar la clientela a Centroamérica y a algunas islas del Caribe.

A partir de 1948, al desaparecer la primera generación de herederos con la muerte de Ramón, el último de los hijos del fundador, sobreviene una etapa de cambios al interior de la sociedad familiar, que pasa gradualmente del comercio a la molinería, actividad en la que ha permanecido hasta el presente. El inicio de actividades del Molino Tres Castillos en la década de 1940 coincidió con un período del desarrollo económico colombiano asociado al fomento de la industrialización mediante la sustitución de importaciones. El proteccionismo de esos años se caracterizó por altos aranceles y el racionamiento de las importaciones, política que tuvo un efecto adverso sobre la actividad molinera. Por el contrario, con la apertura económica a partir de la década de 1990, la empresa adoptó una nueva estrategia de expansión y diversificación para sobrevivir a una agresiva competencia interna y externa.

Este trabajo recoge la trayectoria de Rafael del Castillo & Cia. a partir de la década de 1940, cuando la firma experimentó un cambio de actividad, al pasar del comercio a la producción harinera, actividad en la que ha permanecido hasta el presente. El objetivo principal es complementar el trabajo que publicara anteriormente la autora sobre la trayectoria del fundador y de sus tres hijos varones, (1861-1948), que finaliza con la desaparición de Ramón, el último de los tres hermanos de esa primera generación. Es bajo su iniciativa que la firma va a interesarse en el negocio de la producción de harinas. Un borrador de esa primera parte de la historia de esta firma fue publicado en la serie *Cuadernos de Historia Económica y Empresarial*, (2000), del Centro de Estudios Económicos Regionales (CEER) del Banco de la República en Cartagena. Posteriormente se incluyó en *Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX y XX*, una colección de artículos en dos volúmenes que sobre historia empresarial colombiana publicó la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, bajo la coordinación de Carlos Dávila L. (Dávila, 2003). Cuatro años más tarde, en 2007, apareció de nuevo junto

con otros tres estudios de caso, en *Empresarios centenaristas en Cartagena. Cuatro estudios de caso*, editado por la Universidad Tecnológica de Bolívar (Ripoll, 2007).

Con este artículo, como ya se dijo, se retoma la historia de esta empresa a partir del momento en que pasa a la producción y comercialización de harinas, bajo la administración de una segunda generación de herederos, los Del Castillo Stevenson, quienes heredan el control accionario de la empresa familiar. Teniendo como eje central el desempeño del Molino Tres Castillos, se describen y analizan las distintas etapas que atravesó la molinería en Colombia desde la década de 1940 hasta 2012.

La primera sección examina el contexto económico y demográfico de Colombia y de Cartagena en los años cuarenta, cuando tienen lugar el cambio de actividad y el relevo generacional en la administración de la sociedad. A continuación se describe el desarrollo de la molinería de trigo en Colombia desde los años de la posguerra hasta el presente, señalando aquellos períodos en que la política económica del gobierno va a incidir directamente, para mal o para bien, en la producción y comercialización harinera en Colombia. Se analizan el manejo administrativo y las distintas estrategias de adaptación de la empresa que hicieron posible la supervivencia del Molino Tres Castillos a través de varias generaciones, responsables de la etapa de expansión en que se halla al momento de terminar de escribir estas líneas.

## II. EL ENTORNO ECONÓMICO EN LOS AÑOS CUARENTA

Colombia fue un país de población mayoritariamente rural hasta la segunda mitad del siglo xx. Todavía en el censo de 1951, más de la mitad de la población vivía en el campo.<sup>2</sup> Fue durante la década de 1960-1970 cuando Colombia completó la transición hacia un país con mayoría de población urbana.

---

<sup>2</sup> Los departamentos de Cesar, Córdoba, Guajira, Magdalena y Sucre mostraban tasas de urbanización que no llegan al 45% en 1951 o en 1964. Sólo Bogotá (92.3%), Bolívar (ya escindido), y San Andrés y Providencia muestran un porcentaje de población urbana por encima del 50 por ciento en el censo de 1951 (Murad, 2003, p. 19).

CUADRO 1  
*Colombia: Población urbana y rural, 1938-1985*

Año	Total	Urbana	Rural	% Urbana
1938	8.701.816	2.692.117	6.009.699	30%
1951	11.548.172	4.468.437	7.079.735	38.69%
1964	17.484.508	9.093.094	8.391.414	52.01%
1973	22.915.229	13.548.183	9.367.046	59.12%
1985	30.062.198	19.628.428	10.433.770	65.29%

Fuente: Censos Nacionales de Población, citados en Murad (2003).

Como se muestra en el Cuadro 1, el censo nacional de 1938 arrojó una población total de 8.701.816 habitantes, de la cual sólo el 30 por ciento vivía en ciudades. Bogotá, seguida de Medellín, eran las ciudades con mayor población; Barranquilla ocupaba un tercer lugar, con 164.403 habitantes, y Cartagena, con 84.937 habitantes, ocupaba un sexto renglón, después de Cali y Pereira.

Un plano de Cartagena en 1942 muestra un crecimiento urbano extramuros, de barrios populares ubicados a ambos lados de la banca del ferrocarril Cartagena-Calamar, en lo que corresponde hoy al trazado de la Avenida Pedro de Heredia (Mapa 1). En este plano se observan, a uno y otro lado de los rieles, los tradicionales barrios de Lo Amador, Boston, Tesca, Amberes, Zaragocilla y El Bosque. Otros barrios extramuros que ya existían, además de Manga, Bocagrande y El Cabrero, eran Crespo, Torices, Canapote, La Esperanza, Ceballos y el barrio España. La población de la ciudad pasó de 84.937 habitantes en 1938 a 128.000 en 1951.

La ciudad se veía afectada por el aislamiento debido a la inexistencia de vías de comunicación con el interior del país, fuera de las fluviales. El ferrocarril Cartagena-Calamar, que en el pasado agilizó el transporte de carga y pasajeros por la vía de Cartagena, en 1944 disminuyó la frecuencia de sus viajes a dos veces por semana, por la baja en el volumen de carga, y en 1950 suspendió operaciones.<sup>3</sup> Una queja reiterada en la prensa local era la falta de inversión en materia de vías en todo el departamento de Bolívar, causada, según la prensa periódica, por el

<sup>3</sup> Para un examen de la economía de Cartagena en la segunda mitad del siglo XX, véase Báez y Calvo (2000).



En los años que siguieron a la Gran Depresión, la economía colombiana tuvo altas tasas de crecimiento económico, apoyadas en la expansión de la demanda interna que crearon la exportación cafetera, la urbanización del país y la construcción de carreteras, principalmente en zonas del interior. Al fomento del sector industrial contribuyó la reforma arancelaria de 1931, que buscó aumentar la competitividad nacional frente a las importaciones, y que benefició especialmente a la industria textil. La política proteccionista de la primera administración de Alfonso López Pumarejo (1934-1938), sumada a la expansión de la producción y al incremento de la demanda interna, contribuyeron a crear un ambiente favorable a la producción industrial, especialmente de textiles (Ocampo, 1984; Echavarría, 1989).

Un informe estadístico de la Contraloría, en 1944, reveló que para esa fecha había en Colombia cerca de 1.415 establecimientos industriales registrados en la Bolsa de Bogotá. Las cinco industrias más importantes, que aparecían en ese registro con el mayor monto de capital, (pagado y nominal), eran, en primer lugar, el Consorcio Cervecería Bavaria, con 40 millones de pesos; le seguía la Compañía Colombiana de Tejidos, COLTEJER, con 12.742.700, seguida por las Empresas Unidas de Energía Eléctrica de Bogotá, con 9.425.000, y la Fábrica de Tejidos El Hato FABRICATO, con 7.775.000 pesos. La Contraloría estimaba que el capital colombiano vinculado a empresas industriales en esos momentos (1944) pasaba fácilmente de 500 millones de pesos. (Cuadro 2).<sup>4</sup>

El informe de la Contraloría era optimista sobre el futuro inmediato de la industria nacional, por el progreso constante que mostraban los índices de producción y consumo contrastados con las cifras de quince o veinte años atrás. La inmensa mayoría de las industrias existentes, decía, nació en la década de los años treinta, como consecuencia de la crisis mundial y en especial de la Gran Guerra, que paralizó la navegación marítima, e impuso restricciones al comercio exportador reduciendo a cero las importaciones colombianas.

---

<sup>4</sup> Informe de la Contraloría Nacional citado en *Diario de la Costa*, 5 de enero de 1944, Rollo microfilmado no. 4451, Biblioteca Bartolomé Calvo, Cartagena. En el editorial, «El capital de la industria», cita estos datos del Informe de la Contraloría Nacional, y agrega: «Por falta de espacio omitimos los nombres de diez empresas con capital superior a un millón y de muchísimas que los son de medio millón para arriba. Se calcula que el capital genuinamente colombiano vinculado a empresas industriales pasa fácilmente de los 500 millones de pesos».

**CUADRO 2**  
*Capital industrial registrado en la Bolsa de Bogotá, 1944*  
 (pesos corrientes)

Empresa	Capital, nominal y pagado
Consortio de Cervecería Bavaria	40.000.000
Empresas Unidas de Energía Eléctrica de Bogotá	9.425.000
Compañía Colombiana de Tabaco	5.433.530
Avianca	3.000.000
Fábrica de Tejidos del Hato, FABRICATO	7.775.000
Compañía Colombiana de Tejidos COLTEJER	12.742.700
Tejidos El Cóndor	3.875.000
Naviera Colombiana	3.543.000
Calcetería Pepalfa	1.154.730
Cementos del Valle	2.000.000
Compañía de Cementos Diamante	3.479.270
Compañía de Cementos Argos	2.249.000
Cine Colombia	1.648.520
Compañía de Seguros Bolívar	2.008.000
Compañía Colombiana de Seguros	1.500.000
Compañía Colombiana de Vida	1.300.000
Compañía Nacional de Chocolates	1.450.000
Droguerías Aliadas	1.870.000
Fábrica de Cementos Samper	3.500.000
Ingenio Central San Antonio	1.500.000
La Garantía	1.966.980
Regalías petrolíferas colombianas	3.903.550

**Fuente:** *Diario de la Costa*, 5 enero 1944, Biblioteca Bartolomé Calvo, Rollo 4451.

Contrario al optimismo que irradiaba el citado Informe de la Contraloría sobre industrias en Colombia, la década de los años cuarenta fue para Cartagena un período de estancamiento económico en comparación con el nivel de desarrollo

CUADRO 3  
*Algunas industrias en Cartagena, 1933*

Existencia	Industria	Fundadores/Propietarios
1909 - 1953	Ingenio de Sincerín o Central Colombia	Hermanos Vélez Daníes
1909 - 1933	Fábrica de Tejidos de Punto	Espriella & Cia
	Fábrica de baldosas El Progreso	Hermanos Vélez Daníes
1900 - 1970(?)	Almacenes Mogollón	José Vicente Mogollón & Co.
1899 - (?)	Fábrica de cigarrillos «La legitimidad»	Hermanos Emiliani Vélez
1912 - 1970(?)	Fábrica de jabones y perfumes Lemaitre	Daniel Lemaitre & Co.
	Fábrica de puntillas Industrias Unidas	H. L. Tyrer
1890 -	Fábrica de bujías La Aurora	Lequerica Hermanos
	Fábrica de chocolates y de muebles	Lequerica Hermanos
	Droguería Bustamante	Luis Bustamante
1835 - (?)	Farmacia y Laboratorio Román	Manuel Román y Picón (fundador), H.L. Román e Hijo
	Laboratorios Fuentes	José María Fuentes
	Farmacia Internacional	F.E. Trinchero
	Farmacia Cartagena	T.A. Tatis
	Fábrica de Jabones La Palma	Donaldo Villarreal
	Fábrica de aceite de coco	W.E.H. Dicken & Co.
	Panadería Benedetti	Hermanos Benedetti
	Panadería Modelo	José M. Babot
1914 -	Fábrica de medias	Luis C. Visbal
1924	Sociedad Italo-Colombiana de Industrias Curtientes	Arturo García e hijo

**Fuente:** *Álbum de Cartagena de Indias* (1933).

industrial que mostraban ciudades como Medellín, Barranquilla, Cali y Bogotá.<sup>5</sup> Cartagena contaba con unas pocas industrias, en su mayoría artesanales, como se puede observar en el Cuadro 3. Sólo tenían distribución a nivel nacional el Ingenio Central Colombia, los Almacenes Mogollón, la Jabonería y Perfumería Lemaitre y tal vez los Laboratorios Román, industrias las tres últimas que, como ha

<sup>5</sup> Sobre el rezago económico y demográfico de Cartagena entre 1900 y 1950, véase Miesel (2000).

hecho notar Meisel (2000, p. 48), derivaban su principal ventaja competitiva del hecho de poder importar su materia prima, (papel, elementos químicos y farmacéuticos), con menores costos de transporte que las ubicadas al interior del país.

Todavía a principios de 1940 había una importante producción de azúcar en el departamento de Bolívar, pues aún estaban en funcionamiento los ingenios Central Colombia y Santa Cruz, a orillas del Canal del Dique, cerca de Cartagena. Sin embargo, esta producción, que en la década de los años veinte y treinta abarcaba el mercado nacional, languidecía por problemas de manejo interno, y por la competencia que les representó la multiplicación de ingenios en el Valle del Cauca. Hacia 1953 los ingenios costeños habían desaparecido.<sup>6</sup>

Más representativa que las industrias en la economía cartagenera era la actividad portuaria, que se reactivó al convertirse Cartagena en puerto terminal del oleoducto que, en 1926, Andian National Corporation construyó desde Barrancabermeja para exportar el petróleo de la Concesión De Mares. Los propietarios de casas de comercio en la ciudad con frecuencia combinaban la venta de mercancía con otras actividades, siendo las más comunes las de comisionistas, prestamistas, agentes exclusivos de productos importados, representantes de líneas de vapores marítimas y fluviales, o intermediarios en el cambio de moneda y en giros de libranzas al exterior (Cuadro 4).

Un editorial del *Diario de la Costa*, en 1944, se preguntaba por qué en Cartagena no había «prosperidad ni industrias», sin ofrecer una explicación de las causas de este atraso:

...nos llena de desaliento y desilusión darnos cuenta de que nuestra ciudad no participa como debiera en ese movimiento de progreso y acrecentamiento de riqueza pública: que nuestra vida económica esté semi-paralizada y que lo poco que existe en materia de industrias se mantiene estacionario, no participa del notable incremento que llevan las empresas en otras partes (...) Las pocas que funcionaron con algún éxito han sido clausuradas o han sido absorbidas por otras más poderosas de otras partes, y las que se sostienen aún es casi seguro que sobreviven con el viejo impulso de los años que llevan de estar trabajando (...) Seguimos viviendo al margen de la vida nacional...».<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Sobre el ingenio de Sincerín (Central Colombia), Santa Cruz y Berástegui, véanse las monografías sobre Pombo Hermanos y sobre Sincerín en Ripoll (2007).

<sup>7</sup> *Diario de la Costa*, 19 de febrero 1944, Rollo 4454, BBC, Cartagena.

CUADRO 4  
*Algunas casas de comercio en Cartagena,*  
 1933

Casa de comercio	Actividades principales
Diego Martínez & Cia., Lórica 1887, Cartagena 1901	Comercio importador, ganadería; la casa de Lórica fabricaba mantequilla, leche en polvo y hielo.
Diego Martínez e Hijos, 1925	Comercio importador, ganadería, Compañía Exploradora de Petróleo. Navegación a vapor en el río Sinú 1905, y en el río Atrato, y entre Tolú y Cartagena.
Sucesores de Celedonio Piñeres, 1921	Expendio de azúcar de Sincerín para el departamento; ganadería en el Sinú.
Casa Rumié Hermanos, filial de Rumie Brothers of New York Inc., 1904	Comercio de importación, concesionarios y agentes exclusivos de varias firmas nacionales y extranjeras, comerciantes en platino; propietarios del vapor Cartagena
Pombo Hermanos, 1883	Comercio importador a gran escala, agentes de líneas de vapores inglesas, comisionistas, agentes exclusivos para la costa de máquina de escribir Royal. Vínculos con casas comisionistas colombianas en Nueva York. Socio de la Empresa de Navegación del Dique (1897-1934), en compañía de Vélez Danies & Co., y Rafael del Castillo & Co.
Eduardo L. Gerlein & Co. S. A., 1924, filial de la principal en Bogotá, con oficinas en 15 ciudades colombianas.	Agentes y comisionistas de la Cia. Antioqueña de Transportes, asociados a compañías de navegación; agentes de compañías de vapores.
J.J. Gómez Jr.	Comisionista, representaciones de casas extranjeras, agencias marítimas y fluviales, recibo y despacho de carga.
Rafael del Castillo & Cia., 1861-	Comercio de importación y exportación a gran escala; agentes de varias compañías de navegación marítimas. Socio de la Empresa de Navegación del Dique, (1897-1934).
Vicente Martínez R.	Ferretería, propietario de autobuses, representante de varias casas extranjeras.
Vicente Gallo, 1917, con sucursales en Tumaco y Manta (Ecuador)	Comercio de importación y exportación.
Lecompte e Hijos	Comisionistas, agentes de la Compagnie Generale Transatlantique.
Carlos A. Merlano	Comercio Importador y exportador, comisionista en finca raíz.
Carlos Stevenson	Agente General de la Compañía de Seguros de Bogotá, y de Lloyd's de Londres.
Hijos de Augusto Tono	Agentes comisionistas de compañías de navegación y de productos Underwood.

Pablo Loos & Co. S.A.	Comercio importador y exportador, agente del Deutsche Bank de Hamburgo.
Franco Hermanos	Importa artículos de mujer.
Raúl H. Méndez & Co.	Agente de varias casas de comercio norteamericanas, y de repuestos para automóviles.
Ramón S. Paz, 1918	Su almacén se especializa en artículos importados para mujer y niños.
J. M. Pasos A., 1894	Comercio de importación de artículos para hombres y niños. Negocios de finca raíz.
Navas Hermanos	Empresas de navegación entre Cartagena y Tolú; agentes de cervezas alemanas y de mercancía en general; ganaderos.
Gómez Hermanos	Almacén de abarrotes y licores.
Viuda de Blas de León, 1876	Almacén que se especializa en abarrotes, telas, frutas y otros alimentos.
Henrique Martínez G. & Co., 1925	Comercio de artículos para damas, confitería, cigarrería, representación de casas extranjeras.
M. Martínez & Co.	Almacén de loza alemana con la agencia de los automóviles Hudson.
La Licorería Colombiana, 1915, de Majin Just y Ángel Núñez Martínez. Tiene dos sucursales más en la ciudad, y un agente viajero vendedor.	Importador de vinos y una gran variedad de otros licores europeos, como también de conservas y dulces.
David Dáger & Co., 1900	Comercio importador y exportador.
Abidaud Hermanos, 1914	Comercio de artículos para hombres, telas, mercería y un variado surtido.
Salim Bechara & Co., 1906	Comercio de importación y exportación, telas principalmente, comisionistas.
Decran Basmagi, 1911, con dos almacenes: La Casa Mayorista y Almacén de Cinco Centavos.	Casa Mayorista, sólo vende al por mayor, importa y exporta variedad de artículos, representación de varias casas norteamericanas. Sucursal en Montería.
Casa Martínez Bossio, de Bartolomé Martínez Bossio.	Comercio importador de toda clase de mercaderías.
Ciardelli & Co., La Conve-niencia, 1895.	Comercio importador y exportador, con sucursales en Calamar y Montería.
José Cesareo Gran Joyería	Relojes, joyería en general y objetos de electro-plata.

Fuente: *Álbum de Cartagena de Indias* (1933).

Fue en este contexto de recesión económica cuando la casa de Rafael del Castillo & Cía. inició el cambio de actividad del comercio importador a la producción de harina, lo que requirió una reorganización interna y nuevas inversiones de capital. La sociedad familiar se hallaba aún bajo la administración de Ramón del Castillo de la Espriella, único sobreviviente de los hijos del fundador. El interés en este negocio se detecta en una anotación en la contabilidad de 1940 que señala una importante participación accionaria de la firma en la Compañía Harinera de Bolívar S.A.<sup>8</sup> Un año más tarde Del Castillo adquirió la totalidad de las acciones de esa Compañía, representadas en un molino, la maquinaria, el trigo y los sacos que tenía en bodegas en ese momento.<sup>9</sup>

Para entonces existían en Cartagena dos molinos de trigo de escasa producción, cinco panaderías y una fábrica de galletas. Esta inversión de capital se hizo con la racionalidad económica derivada de años de experiencia en el comercio de harinas. Durante mucho tiempo Rafael del Castillo & Cía. había comercializado harinas importadas de Estados Unidos, y acumulado experiencia y conocimiento acerca del mercado, el consumo, la demanda y el mercadeo del producto, que en los inventarios del almacén se contaba entre los artículos de mayor venta.

### **III. RELEVO GENERACIONAL Y CAMBIO DE ACTIVIDAD EN RAFAEL DEL CASTILLO & CIA.**

Una de las situaciones de mayor vulnerabilidad en las empresas de familia son las sucesiones. De la manera como éstas se manejan depende su viabilidad en el futuro. Es en esta coyuntura cuando juegan un papel importante las buenas relaciones entre los familiares y la empresa, pues le permite a sus dueños afrontar sin conflictos la reorganización interna que implica prepararse para un cambio de liderazgo en la administración de los negocios, y en la propiedad mayoritaria de la empresa.

La década de 1940 fue clave en la supervivencia de Rafael del Castillo y Cia. por tres motivos. Primero, porque con las sucesiones ocasionadas por la muerte

---

<sup>8</sup> En la anotación del Diario a la que se hace referencia, de un total de dividendos sobre acciones de 11.572 pesos que tenía la Compañía Harinera de Bolívar S.A., a Del Castillo le corresponden dividendos por la suma de 7.380 pesos. Véase Diario No. 7486, folio 36.

<sup>9</sup> Diario No. 7486, folio 113, bajo «Negocios de harina».

de los hijos del fundador, la mayoría accionaria de la sociedad cambió, concentrándose en una rama de la familia: los descendientes de Ramón. Segundo, por el riesgo asumido al cambiar de actividad económica, del comercio a la molinería de trigo. Y tercero, porque en la segunda mitad del siglo xx la firma debió adaptarse a cambios en la política económica del gobierno que incidieron directamente en sus negocios.

Con la desaparición de los hijos del fundador, hay una reorganización de la propiedad accionaria en la empresa, ocasionada por las sucesiones de esa primera generación de herederos, de los cuáles el último en morir fue Ramón, en 1948 (ver Anexo A). Hasta entonces los propietarios eran los tres hijos varones del fundador, pues las hijas mujeres no tuvieron participación alguna en los negocios de la empresa. El hijo mayor, Rafael C., vivió la mayor parte de su vida en Nueva York, donde se casó con una norteamericana con quien tuvo dos hijos varones, los Del Castillo Crawford. La filial que se montó en Nueva York, en 1913, fue posible gracias a su permanencia en esa ciudad. El segundo hijo, Carlos, no se casó ni tuvo descendencia, y vivió en Cartagena trabajando al lado de su hermano Ramón en la sociedad familiar. El tercer hijo, Ramón, se casó con la comerciante Josefina Stevenson Pasos, con quien tuvo seis hijos, los Del Castillo Stevenson. Es decir, la segunda generación de herederos estaba conformada por ocho primos hermanos, dos de ellos norteamericanos, los Del Castillo Crawford, que no tenían su residencia en Colombia.

Al morir Carlos, en noviembre de 1937, sin descendencia directa, nombró como único heredero a su hermano Ramón. En virtud de esa herencia del capital, Ramón se convirtió entonces en el principal accionista<sup>10</sup> de la sociedad familiar, con un porcentaje del 69.07 por ciento del capital.<sup>11</sup> La muerte de Carlos,

---

<sup>10</sup> Ramón del Castillo de la Espriella, además de las acciones en la sociedad familiar, heredó de su hermano Carlos todos sus bienes, que incluían 16 casas, siete solares, tres depósitos, bodegas en Calamar, La Dorada, Puerto Berrío y Honda, y un terreno llamado «La Troja» en la zona del Bosque, en el que se instaló y todavía funciona el Molino Tres Castillos. Interesa anotar que Ramón había heredado también de su esposa, Josefina Stevenson, comerciante, una sucesión ilíquida, representada, entre otros bienes, por cinco casas y siete solares. La casa de habitación de la pareja, con un área de construcción de 6.831 metros cuadrados, fue evaluada en el juicio de sucesión en 45.000 pesos, lo que da una idea de su importancia. Según las equivalencias del índice de inflación 1945-2013, 45.000 pesos de 1945 equivaldrían a 324 millones de pesos de 2013, lo que parece poco, porque este índice no tiene en cuenta que el precio de la finca raíz en Cartagena ha subido mucho más que la inflación. (Sobre la herencia de Josefina véase el «Juicio de sucesión de Josefina Stevenson Pasos», en los archivos de la empresa, identificado con el No. 309, de abril 3 de 1945).

<sup>11</sup> Diario No. 7.486, registrado en la Cámara de Comercio de Cartagena el 26 de septiembre de 1940, folio 463.

seguida de la de Rafael, en enero de 1938, dejó a Ramón al frente de la empresa, como único sobreviviente de esa primera generación. Desaparecido Ramón, en 1948, serán sus hijos y sus nietos quienes se encargarán de administrar en las décadas siguientes los negocios de la sociedad.

Se puede calcular el monto de la fortuna personal de Ramón en el momento de su muerte, en 1948, porque existe un Diario de su contabilidad en el archivo de la firma, que comprende a los años de 1942 a 1947, es decir, los cinco años previos a su fallecimiento.<sup>12</sup> Un balance en sus cuentas personales, fechado en 1945, señala que su capital propio era de 850.707,73 pesos, (equivalente a un poco más de 6.000 millones de 2013), del cual tenía invertido en la empresa al momento de su muerte 650.000 pesos, (equivalente a cerca de 4.700 millones de pesos de 2013),<sup>13</sup> es decir, más de la mitad del capital personal. Después de su muerte, sus hijos varones, los Del Castillo Stevenson, siendo los mayores accionistas de la sociedad, asumieron la administración de los negocios de la familia. Sus primos hermanos norteamericanos, (los Del Castillo Crawford, hijos de Rafael), tendrían a partir de entonces una participación cada vez menor en los activos de la empresa, hasta desaparecer de los registros contables de la firma hacia 1960.

La iniciativa de invertir en la molinería, como se dijo antes, provino de Ramón, poco antes de morir, cuando adquirió la totalidad de las acciones de la empresa harinera.<sup>14</sup> Fue Ramón quien decidió utilizar el terreno que heredó en el barrio El Bosque, conocido como «La Troja», para montar allí el nuevo molino. La Troja era un lote a orillas de la bahía donde se reparaban los barcos de vapor y los bongos, propiedad de la sociedad familiar, utilizados para el transporte fluvial de pasajeros y mercancías hacia el interior del país. La venta de los barcos a la Naviera Colombiana dejó libre el espacio para la instalación del nuevo molino que Ramón adquirió de la Casa Buhler.

---

<sup>12</sup> Diario de Ramón del Castillo de la Espriella No. 7048 que comienza el 31 de diciembre de 1942, folios 42,43. Un asiento contable de 1943 registra el monto del capital de la compañía en 970.000 pesos.

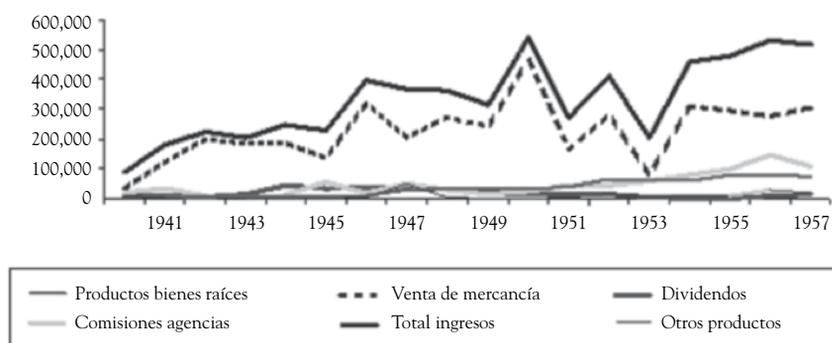
<sup>13</sup> Balance de cuentas personales, según el asiento de enero 2, 1949, folio 258, Diario no. 8.916, citado antes, en el que se anota el reparto del haber social que tenía Ramón invertido en la empresa. Según las equivalencias del índice de inflación 1945-2013, el capital de Ramón de 850.707,73 pesos en 1945 equivaldrían a 6.131.872.936 pesos de 2013; y la inversión de 650.000 pesos en la empresa equivaldría a 4.685.178.314 pesos de 2013.

<sup>14</sup> Diario No. 7486, folio 113. Véase también el Libro Mayor No. 7.444, folios 128, 139,123, 130, 131.

Según el testimonio de uno de sus nietos, entre los motivos que tuvo Ramón para el cambio de actividad estaban los problemas de abastecimiento de mercancía causados principalmente por la interrupción del tráfico marítimo a raíz de la Segunda Guerra Mundial. Además, la industria mundial estaba concentrada en la fabricación de telas para los uniformes militares y de hierro y acero para la construcción de barcos, aviones, y armas. A esto se sumó que el comercio con Alemania, uno de los principales países proveedores de la firma, había sido vetado por los aliados, y los submarinos alemanes tomaban represalias en el mar Caribe hundiendo barcos de carga. Otro obstáculo al que alude este testimonio es la dificultad de importar desde Estados Unidos por la escasez de divisas, lo que el gobierno intentó remediar fijando cupos básicos de importación otorgados en Bogotá. Esto propició un intenso tráfico de influencias para otorgar licencias, que favorecía mayormente a los importadores del interior en detrimento de los comerciantes de los puertos (Entrevista Ramón del Castillo, 2011).

En el Gráfico 1 se puede observar el desempeño de Rafael del Castillo & Cia. entre 1940 y 1957, años en que la firma hizo el tránsito gradual del comercio a la molinería. Vemos que el rubro más alto son los ingresos por cuenta de ventas de mercancía, negocio que todavía mantenían, aunque cada vez en menor volumen relativo. El incremento que se observa por concepto de ventas se debe en parte a las ventas de harina, que están incluidas sin desagregar de las ventas de mercancías en los asientos contables de esos años.

GRÁFICO 1  
Ingresos Rafael del Castillo & Cia., 1940-1957  
(pesos colombianos)



Fuente: Archivo de contabilidad de Rafael del Castillo & Cia., Diarios y Mayores 1940-1957.

En resumen, a partir de la década de 1940 tiene lugar un relevo generacional en la propiedad y en la administración de la sociedad familiar de Rafael del Castillo & Co., así como el tránsito gradual del comercio a la molinería, actividad que se extiende en Colombia a fines de los años cuarenta. La propiedad de la empresa familiar y su manejo pasará en forma gradual a los descendientes de Ramón (los Del Castillo Stevenson), puesto que los primos norteamericanos (los Del Castillo Crawford), descendientes de Rafael C., tendrán una participación cada vez menor en la sociedad, hasta desaparecer de los registros contables hacia 1960.

#### **IV. LOS PRIMEROS GREMIOS DE MOLINEROS EN COLOMBIA**

Las primeras inversiones de la sociedad familiar en la molinería, a fines de los años cuarenta, coincidieron con la expansión de esta actividad en distintas zonas del país y con el surgimiento de las primeras agremiaciones de molineros en Colombia, FEDEMOL y ASEMOL, después de la Segunda Guerra Mundial. Es también un período en que la agricultura comercial va a experimentar un desarrollo sin precedentes en Colombia, no solo en la expansión de los cultivos sino también en la modernización de la agricultura en algunas zonas del país. Este desarrollo tuvo distintas causas, entre las cuales se cuenta el apoyo que a través de distintos mecanismos ofreció la política económica del gobierno, que otorgaba prioridad al fomento agropecuario. Esta política consolidó el marco institucional a través de la creación, entre otros, del Ministerio de Agricultura y Ganadería (1947), el Instituto de Parcelaciones y Colonización, (1948), y el Instituto Nacional de Abastecimientos, INA, creado unos años antes, en 1944 (Bejarano, 1989, p. 160-161).

En 1950 había 78 molinos de trigo en Colombia, 54 ubicados en zonas productoras de trigo y los 24 restantes en zonas no productoras. El consumo nacional se estimaba en 140.000 toneladas de harina anuales, de las cuales aproximadamente la mitad era producción nacional y el resto importado (Del Castillo, 1999). Tres años después de fundada FEDEMOL, un numeroso grupo de molineros se sumó a los ocho iniciales para crear la Asociación Nacional de Molineros, ASEMOL, como representante de los molinos del país. Douglas Botero Boshell, que había estado al frente de la creación de FEDEMOL, asumió la presidencia de la nueva asociación.

El gremio se desempeñaba dentro de la política de racionamiento oficial a la importación de trigo bajo el Instituto Nacional de Abastecimientos, INA, como entidad encargada de asignar a los molineros cuotas de importación de trigo y cuotas

**CUADRO 5**  
*Empresas fundadoras de FEDEMOL,*  
**1949**

Empresa	Sede	Gerente
Industria Harinera S.A.	Barranquilla	Roberto Vanegas de Francisco
La Insuperable	Barranquilla	Generoso Mancini
Cia. Agrícola Industrial Ltda.	Cartagena	José L. Chavarriaga Meyer
Roncallo Hnos & Cia.	Barranquilla	Rafael Roncallo Villar
Rafael del Castillo & Cia.	Cartagena	Rafael del Castillo Stevenson
Cia. Harinera Antioqueña	Medellín	Douglas Botero Boshell
Molino Dagua Ltda.	Dagua, Valle	Juan Delgado
Molino Roncallo S.A.	Cali	Mario Roncallo Carbonell

**Fuente:** Escritura pública No. 1312, Notaría Séptima de Bogotá, 4 de julio 1949. Citado en Del Castillo (1999).

de absorción del trigo nacional.<sup>15</sup> Rafael del Castillo & Co. ingresó también a ASEMOL, del cual obtenía su cuota de trigo importado a un costo de 68 centavos el kilo, valor que se mantuvo inmodificado durante varios años.

Tal vez el mayor impulso al consumo de trigo importado en Colombia ocurrió también en los años de la posguerra, cuando hacia 1950 hubo un excedente en la producción de trigo en Estados Unidos, al disminuir el volumen de las exportaciones hacia Europa y Japón, países que ya habían recuperado su producción. Este excedente importante de granos se acumulaba en las bodegas de los puertos norteamericanos. Para evitar el problema de sobreoferta doméstica de trigo, Estados Unidos implementó programas de ayuda con la promulgación, en 1954, de la Ley Pública 480, que facilitó la colocación de millones de toneladas de excedentes de granos en países considerados necesitados, mediante créditos blandos y donacio-

<sup>15</sup> La Ley 5a de 1944 creó el INA como entidad autónoma de servicio público, pero manteniendo normas y prácticas del sector privado. Entre las funciones del INA, además de regular el mercadeo de la producción agrícola mediante la compra, venta, almacenamiento, importaciones, exportaciones de trigo, también reglaba el algodón y el cacao, en los que la producción nacional era insuficiente para satisfacer la demanda interna.

nes. De esta manera, de 9.000.000 de toneladas de trigo que exportó Estados Unidos en 1949, 7.500.000 lo fueron mediante algún tipo de financiamiento canalizado a través de programas de ayuda. Estados Unidos pasó de representar el 10% de las exportaciones mundiales de trigo, al 45% después de la guerra (Cadenazzi, 2012, p. 79-104).

En Colombia las donaciones o ventas de granos importados en condiciones especiales se canalizaron en los años cincuenta a través del Instituto Nacional de Abastecimiento (INA), entidad que más tarde se convirtió en el Instituto de Mercado Agropecuario (IDEMA).

## V. LA MOLINERÍA DE TRIGO EN LOS AÑOS SESENTA

En 1962 el INA llevó a cabo un estudio del sector molinero que resulta una fuente importante para examinar el panorama de la molinería de trigo en Colombia en ese momento (Instituto Nacional de Abastecimientos, 1964). Para esa fecha había 95 molinos de trigo en el país, 17 más que en 1950. El estudio informa sobre el estado y la clase de maquinaria instalada, la capacidad de producción y de molienda, las características técnicas de zonas productoras y no productoras, y la producción de sémola.

El aforo de los molinos del país muestra que Cundinamarca, Boyacá, Nariño y los Santanderes tenían la mayor capacidad productora de trigo. Su capacidad total de molienda era de 225.528 toneladas de trigo por año, para una producción de 169.146 toneladas de harina anual. La capacidad de molienda de los molinos de la zona no productora de trigo, que correspondía a la zona norte y al occidente colombiano, era de 146.184 toneladas de trigo anual, lo que representaba una producción de 109.638 toneladas de harina anual. (Cuadro 6)

Sumadas la capacidad de molienda de zonas productoras y no productoras se observa una capacidad total de molienda en Colombia de 371.712 toneladas de trigo, y una producción de harina de 278.784 toneladas en el año de 1962, en que se hizo el estudio. A la zona productora de trigo le correspondía el 60.67 por ciento de la capacidad de molienda y producción de harina del país, y a la zona no productora de trigo el 39.32 por ciento restante.

Los molinos colombianos molían diversas variedades de trigo nacional e importado en porcentajes diferentes. El trigo nacional que entregaba el INA era sometido solo a limpieza. Todos los molinos tenían equipos de limpieza, y solo algunos

**CUADRO 6**  
*Colombia: Capacidad de molienda de trigo y de producción de harina de los molinos, 1962*

(toneladas/año)

Zona	Molino	Kgs/hora	Capacidad de molienda (t/año)	% Molienda	Capacidad prod. harina (ton/año)
<b>Zona productora</b>					
Cundinamarca	32	38.197	132.000	35.51	99.000
Boyacá	9	8.774	30.324	8.15	22.743
Nariño	8	9.765	33.744	9.07	25.308
Santanderes	10	8.526	29.460	7.92	22.095
<b>Zona no productora</b>					
Zona norte	7	12.105	41.832	11.25	31.374
Zona occidente	18	30.196	104.352	28.07	78.264
Total Colombia	84	102.563	371.712	99.97	278.784

**Nota:** Zona Norte corresponde a los departamentos de Bolívar, Atlántico y Magdalena.

Zona Occidente corresponde a Antioquia, Caldas, Valle, Tolima, Huila y Cauca.

La capacidad anual se ha calculado para año de 288 días y día de 12 horas.

Producción de harina calculada en base a una extracción de 75% con trigo Hard Winter.

**Fuente:** Anexo No. 4 INA, «Estado sobre los molinos de trigo del país», 1964.

complementaban su equipamiento con lavadoras y acondicionadoras. Estos últimos producían las harinas de mejor calidad. Tanto en las zonas productoras como en las no productoras mezclaban el trigo nacional con el importado, pero lo hacían en distintas proporciones. En Nariño, zona productora de trigo, por ejemplo, la mezcla era en una proporción de 20 por ciento trigo importado; en la Costa la mezcla era de 70 por ciento de trigo importado. Con el solo trigo nacional los molinos obtenían una extracción menor que con la mezcla o con el trigo importado.

En cuanto al estado de los molinos y la tecnología empleada el informe dice que el 80 por ciento de ellos tenían una maquinaria con más de 20 años de fabricación, es decir, eran molinos muy usados, aunque anota que había algunos

en buen estado. El 51.7 por ciento de la capacidad de molienda del país provenía de molinos pequeños, con capacidad de entre 500 y 2000 kilos/hora, algunos con maquinaria muy antigua y mal mantenida. Salvo contadas excepciones las harinas que se producían, dice el informe, eran de una calidad regular, con muy altos contenidos de ceniza y bajos valores de absorción y energía.

Un listado en el informe destaca aquellos molinos que producen la mejor calidad de harinas, clasificación hecha después de un análisis del producto, de una revisión del estado de conservación y mantenimiento de los equipos y una evaluación de las cualidades técnicas empleadas por los molineros. De una selección de 33 molinos en esta lista de los mejores, 14 están en Cundinamarca, y solo dos en la Costa Caribe: Molino 3 Castillos, de Cartagena, y Generoso Mancini, de Barranquilla.

## **VI. SOBREVIVIR EN UN ENTORNO INSTITUCIONAL ADVERSO**

Durante las cuatro primeras décadas de existencia del molino de trigo, entre 1950 y 1990, Rafael del Castillo y Cía. sorteó muchas dificultades derivadas principalmente de la política económica del gobierno, que mantuvo bajo su control el volumen de las importaciones de productos agrícolas. La actividad de la molinería en Colombia, en especial en la Costa Caribe, enfrentó entonces un entorno institucional adverso, casi pudiéramos decir que hostil, al arrogarse el gobierno el monopolio de la compra y distribución del trigo nacional e importado, que repartía en distintas proporciones mediante la asignación de cuotas de producción a los molinos de las distintas regiones, manteniendo a la vez el control de los precios de la harina en el mercado interno.

El suministro irregular del trigo nacional e importado, en cantidades estipuladas por el gobierno que muchas veces estaban por debajo de la capacidad de producción instalada, se traducía en la práctica en una constante escasez del grano, y en un impedimento y desestímulo para invertir en ampliar la capacidad de producción de los molinos. Esto trajo consigo un malestar en el gremio que se manifestaba en fricciones frecuentes entre productores e importadores de trigo, así como en el contrabando de harina con su consecuente competencia de bajos precios.

Son constantes las quejas, en las Actas de Junta de la empresa de ese período, sobre cómo la dilación en la entrega de las cuotas de trigo asignadas entorpecía la

buena marcha del Molino Tres Castillos. Otras veces las ventas de harina se perjudicaban por la existencia de acumulados en bodega, bajando los precios. Algo tan banal como la cosecha de mangos en la Costa Caribe, con frecuencia afectaba las ventas y obligaba a bajar los precios de la harina, que por tener una demanda elástica son fácilmente sustituible en la dieta familiar por mangos en cosecha, o por harina de maíz, harina de plátano, o tubérculos como el ñame y la yuca.

La política económica del gobierno iniciada después de la Segunda Guerra Mundial, que buscaba la industrialización mediante el fomento de la producción agroindustrial interna, se convertiría durante esos años en el principal obstáculo para la expansión del sector de la molinería de trigo en Colombia. Se pensaba que la acción del Estado, a través de la protección arancelaria y de otros mecanismos, resultaría en el avance hacia el desarrollo económico, disminuyendo el grado de dependencia de las importaciones.

El INA y más tarde el IDEMA, como ya se dijo, fueron los organismos del Estado encargados de intervenir y controlar las importaciones de materias primas, como el trigo y el algodón, así como de proporcionar el equitativo abasto y distribución de estos productos entre los molinos del país. El IDEMA, que en principio debía prestar un servicio a los molineros colombianos agremiados en FEDEMOL, en la práctica fue un obstáculo para el crecimiento y la modernización del sector. No bastaba con proteger la incipiente producción nacional de trigo de la competencia internacional para impulsar el autoabastecimiento a la industria harinera en el país. La capacidad de sustitución del trigo nacional por el trigo extranjero no existía y nunca existió, pues ni la calidad ni el volumen de producción del trigo nacional cubrían satisfactoriamente la demanda, ni podía competir en precio y calidad con la harina importada. Para completar las cuotas de abasto, el IDEMA debía necesariamente importar trigo de Estados Unidos, Canadá, Argentina o Australia. Es decir, la política de sustitución de importaciones se adelantó (en el caso del trigo) sin tener en cuenta los niveles de producción, de consumo, y de competitividad de los molinos colombianos (Ballesteros, 1998).

El IDEMA funcionó hasta principios de la década de 1990, cuando bajo el proceso de apertura económica del gobierno de César Gaviria Trujillo el intervencionismo de Estado sufrió un cambio sustancial. El IDEMA fue liquidado en 1997.

## VII. «MOLIENDO DERECHOS DE ADUANA»

A través de la historia, pocos productos alimenticios han sido tan monopolizados o manipulados por el Estado como la harina de trigo. Es inevitable aquí hacer una digresión para señalar que el tema de la protección para el fomento del cultivo del trigo se había ensayado en Colombia, sin éxito, desde tiempos coloniales. La política económica estatal durante el periodo bajo estudio revivió una problemática que en el pasado enfrentó más de una vez a los productores de trigo del interior del virreinato de la Nueva Granada, con los comerciantes importadores de harina asentados en Cartagena. Se sabe que en los años previos a la Independencia, la harina importada representaba más del 60% del consumo total en la Nueva Granada. El libre comercio de harinas fue uno de los asuntos más sensibles en el pulso de poder que se desencadenó entre las autoridades en Santa Fe y los comerciantes de harinas en Cartagena, cuando la capital intentó controlar, sin éxito, su importación para favorecer a los cultivadores de trigo del interior.<sup>16</sup> Esta tensión fue un estímulo al contrabando porque, al igual que lo sucedido en el siglo xx, la producción interna no alcanzaba a cubrir la demanda, ni competía en precio y calidad con la harina importada.

Durante el siglo xix la harina importada continuó siendo la principal fuente de abasto del consumo nacional. En 1918 hubo un fracasado intento de estimular el cultivo del trigo bajo la presión de la Sociedad de Agricultores de Bogotá, que logró incrementar los aranceles de importación del trigo. Esto afectó a los molinos ubicados en zonas no productoras, especialmente en la Costa Caribe, y un año más tarde el arancel debió ser reducido porque, de nuevo, la producción de harinas del interior del país no era competitiva, ni lograba cubrir la demanda interna. Se dijo entonces que los molinos de la Costa «molían derechos de aduana».

Todavía en la década de 1980 los factores que afectaban la buena marcha del negocio molinero estaban relacionados con el control institucional, por el inadecuado abastecimiento de trigo, la congelación de los precios de la harina, y la devaluación acelerada del peso. El suministro de trigo por el IDEMA continuó siendo ineficiente, sin variaciones, durante todo el periodo. FEDEMOL no parecía tener suficiente capacidad de gestión ante el IDEMA o ante el Ministerio de Agricultura para conseguir bajar los aranceles y/o hacer las importaciones de trigo directa-

---

<sup>16</sup> Sobre el tema, véase la interpretación de Alfonso Múnera sobre la Independencia en *El fracaso de la nación. Región, clase y raza en el Caribe colombiano, 1717-1810*, Bogotá, El Áncora Editores.

mente. A esto se sumaba el insistente lobby de los productores nacionales de trigo al gobierno para abastecer con sus cosechas a los molinos de las zonas no productoras con un trigo que, como había sucedido en el pasado, estaba lejos de ser competitivo y no alcanzaba a cubrir la demanda.

Ilustrativo de esta situación fue el tenso enfrentamiento que se produjo entre productores y no productores de trigo en 1981, cuando el gobierno asignó a los molineros de la Costa Corte una cuota de trigo nacional despachado desde Pasto. Las condiciones del transporte interno encarecieron el costo del trigo pastuso, que no competía con el importado. Fueron infructuosas las gestiones de los molineros costeños para que la medida fuera revocada, al punto que se abstuvieron de asistir a las reuniones del gremio hasta que FEDEMOL asumiera su defensa. Los del Castillo sortearon este incidente enviando a Pasto un representante de la firma que vendió a pérdida las 667 toneladas del trigo asignado.

La política del gobierno sobre el mercadeo de productos agropecuarios no varió en la década de 1980-1990, no obstante las continuas peticiones de FEDEMOL al IDEMA para que definiera su política triguera a favor de los molineros. La situación se tornó casi insostenible entre 1987 y 1990, cuando el gobierno mantuvo una política de encarecimiento artificial del trigo importado, subiendo su precio de venta de 250 a 320 dólares la tonelada métrica, mientras los precios internos de la harina se mantenían inmodificados.

## **VIII. LA ADMINISTRACIÓN DE RAMÓN DEL CASTILLO RESTREPO, 1975-2006**

Uno de los puntos a tener presente en el estudio de sociedades de familia es que las familias crecen, a menudo con más rapidez que la empresa, con la llegada de los hijos, los nietos y los cónyuges, lo que puede terminar por atomizar la propiedad si no existe un líder dentro del grupo que contribuya con un manejo eficiente de los negocios y de las relaciones intrafamiliares para mantener cohesionado el capital de la sociedad familiar. Entre 1960 y 1990 la familia Del Castillo creció y dio paso a la siguiente generación, la tercera, la de los bisnietos del fundador, multiplicándose así el número de herederos. La sociedad familiar pasó de seis propietarios del molino en 1948, a 16 en 1960, y a 47 en 1980.

En 1975 la naturaleza jurídica de la empresa se modificó, registrándose como una sociedad anónima de familia.<sup>17</sup> Este conglomerado de primos en que se convirtió la tercera generación de propietarios de la firma, asumió la administración del negocio a partir de 1975 bajo el liderazgo de Ramón del Castillo Restrepo, nieto de Ramón, quien ocuparía la gerencia durante los siguientes 31 años, hasta 2006. Durante la gestión de Ramón, por vez primera la empresa recurrió a fuentes de crédito externo para financiar su crecimiento, como fórmula complementaria a la emisión de acciones y la reinversión de utilidades. Al momento de asumir la gerencia Ramón, los principales mercados del Molino Tres Castillos eran ciudades al interior de la Costa norte: además de Cartagena, se contaban Magangué, Mompox, Sincelejo, Lórica, Cereté, Montería y Ocaña. Pero Cartagena era la plaza principal; por ejemplo, entre mayo y junio de 1976, se vendieron en la ciudad 9.325 sacos de harina de 50 kilos, mientras que fuera de ella se vendieron 2.630 sacos.<sup>18</sup>

A principios de la década de 1980, el molino amplió su capacidad de producción con nueva maquinaria adquirida de la casa Buhler Miag. Esta ampliación fue financiada con créditos otorgados por la Corporación Financiera del Norte, COFINORTE, y por el Instituto de Fomento Industrial, IFI. Puesta en marcha la nueva maquinaria, la capacidad de molienda del Molino Tres Castillos, según el aforo oficial de FEDEMOL-IDEMA, pasó de 80 a 86 toneladas en 24 horas.

A partir de 1992 el sector molinero nacional experimentó cambios importantes, originados inicialmente por la política de apertura económica del gobierno de César Gaviria (1990-1994), lo que incidió de forma inmediata en el manejo de Rafael del Castillo y Cia. Así lo expresó el gerente en su informe a la Asamblea General de Accionistas:

(...) Puedo afirmar que la historia de la molinería [en Colombia] se divide en dos etapas, antes y después de 1992, pues comenzamos a manejar nuestras próximas importaciones, se eliminaron los cupos y entramos en una libertad empresarial de la cual sólo los más fuertes económicamente, los más organizados y eficientes permaneceremos en el mercado.

---

<sup>17</sup> Es probable que el cambio a sociedad anónima obedeció a las ventajas que les concedió la Ley 19 de 1976, Artículo 5, de un descuento especial en el pago de impuestos, según lo expresado en el «Libro de Actas No. 14.795 de Rafael del Castillo & Cia. s. A. registrado en la Cámara de Comercio el 21 de enero de 1963.»

<sup>18</sup> Acta No. 2, 3 de julio de 1976, en Libro de Actas de Junta Directiva No. 14.795 de Rafael del Castillo & Cia. s.A., registrado en la C.C.C. el 21 enero de 1963.

La libertad de importaciones nos ha permitido abaratar los costos de nuestra materia prima, manejar de la mejor manera los inventarios y comprar la calidad de trigo requerida para poder mantener a nuestra clientela contenta con el producto. Los costos financieros han bajado como consecuencia de haber obtenido una mayor liquidez y financiar en dólares a un interés mucho más económico que los bancos nacionales.<sup>19</sup>

Las palabras del gerente eran premonitorias de la fuerte competencia que se desataría por los mercados en los años siguientes. La apertura económica de la administración Gaviria acentuó la tendencia a la concentración de la producción harinera que venía de años anteriores y que trajo consigo una competencia interna cada día más agresiva. En 1995, varios molinos cerraron operaciones y otros sufrieron cuantiosas pérdidas. El gerente informó ese año que, a nivel nacional, el Molino Tres Castillos ocupó el séptimo lugar en volumen de importación de trigo entre 65 molinos sobrevivientes de la crisis, de 120 en total que existían diez años atrás. Entre los molinos de la Costa Caribe Molino Tres Castillos ocupó el primer lugar en las importaciones de trigo.<sup>20</sup>

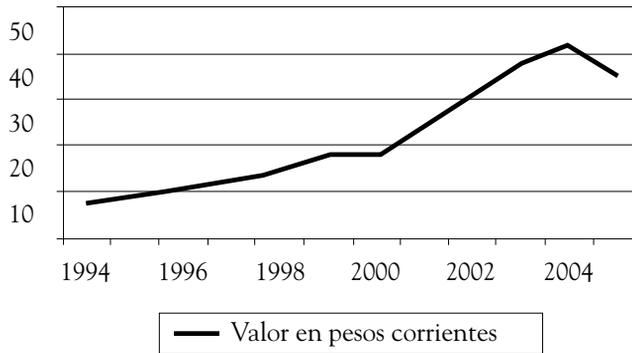
El primer cambio de importancia para el sector, en 1991, consistió en la eliminación parcial de los cupos de importación. A partir de entonces los molinos pudieron adquirir cantidades adicionales de trigo en la Bolsa Nacional Agropecuaria. Como se muestra en el Gráfico 2, las ventas de Rafael del Castillo & Cia. aumentaron, pero ello no se tradujo en mayores utilidades inmediatamente (Gráfico 3) porque los precios de la harina se deprimieron debido a la mayor cantidad de trigo en el mercado.

En 1992 la empresa hizo inversiones por valor de 300 millones de pesos, para incrementar en un 50% su capacidad de producción, pasando de 86 a 120 toneladas de harina en 24 horas. La construcción de un nuevo silo aumentó su capacidad de almacenamiento de 3.500 a 5.500 toneladas, lo que le permitió economías de escala en el transporte al poder contratar barcos con mayor capacidad de descargue. Otra inversión importante en la disminución de costos de producción fue la vinculación a una proveedora de energía eléctrica privada, PROELÉCTRICA. También se benefició en los años siguientes el volumen de ventas, (un incremento del 72.53

<sup>19</sup> Informe a la Asamblea General de Accionistas. Sesión Ordinaria, marzo 13, 1993.

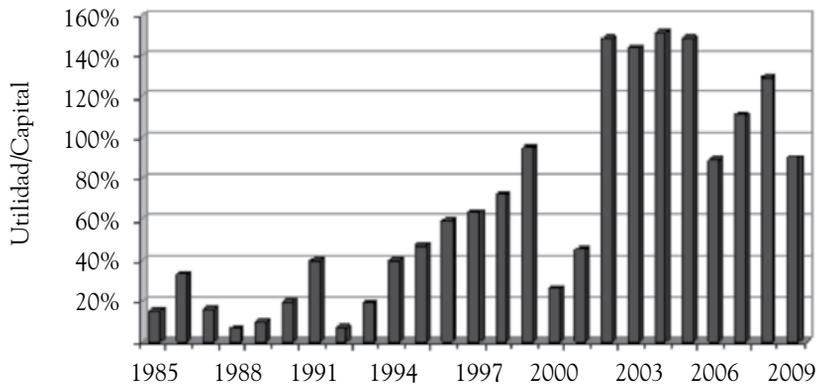
<sup>20</sup> Acta No. 40, 15 de marzo 1996, Libro de Actas de Asamblea General de Accionistas de Rafael del Castillo & Cia. S.A., registrado bajo el no. 14.158 en la C.C.C.

GRÁFICO 2  
*Ventas Rafael del Castillo & Cia. s.A., 1994-2005*  
(miles de millones de pesos corrientes)



Fuente: Libros de Actas de Asambleas de Rafael del Castillo & Co.s.A. números 14.158 y 39.684.

GRÁFICO 3  
*Rafael del Castillo & Cia.: Rendimiento del capital, 1985-2009*



Fuentes: Actas varias en: Libro de Actas Asamblea General de Accionistas de Rafael del Castillo & Cia. s.A. No. 14.795 registrado en la c.c.c. el 21 enero 1963; Libro de Actas Asamblea General de Accionista de Rafael del Castillo & Cia. s.A. No. 14.158, registrado en la c.c.c. el 15 de febrero de 1995; Libro de Actas Asamblea General de Accionistas No. 39.684, del Libro 7, registrado en la c.c.c. el 8 de marzo de 2004.

por ciento), con el cierre de los molinos de Juan Elías Murra, en Cartagena, y la apertura de una oficina de ventas en Barranquilla.

El proceso de concentración de la industria molinera continuó con el cierre de otros molinos y la participación de nuevos empresarios. Hubo un reacomodamiento del sector con el ingreso de empresarios poderosos, de los cuales el más notable fue el grupo económico conocido como el Sindicato Antioqueño, que para 1996 se había consolidado en el sector con la compra de varios molinos en todo el país y con importantes asociaciones.<sup>21</sup> La tendencia a la concentración de la producción se mantuvo; en 1997 había 16 empresas molineras en el país que controlaban el 86 por ciento de las compras totales de trigo. Al interior de esta producción se conformaron tres grupos de propietarios (Cuadro 7):

CUADRO 7  
*Principales grupos fabricantes de harina en Colombia  
según volumen de producción,  
1998*

Grupo Harinera del Valle	Grupo Solarte	Grupo Guarín
Harinera del Valle	Molino Apolo	Ind. Harinera de Santander
La Industria Harinera S.A.	Molino Ricaurte	Molino Indupan
Molinos Águila S.A.	Organización Solarte & Cia	Molino del Atlántico
Harinera del Pacífico S.A.	Industria Harinera de	
	Occidente	
	Molino San Nicolás	
	Molinos Nariño	
	Harinera Diana	

**Fuente:** Acta No. 42 de la Asamblea General Ordinaria del 20 de marzo de 1998, p. 65.

<sup>21</sup> Informe del gerente a la Asamblea General de Accionistas, Acta No. 41, de 21 de marzo de 1997, pp. 42,43. Los antioqueños operaban un molino en Santa Marta dedicado en su totalidad a la producción de galletería en Industrias Noel y de panadería de la multinacional Bimbo, con quienes se asociaron en el montaje de una planta industrial en Bogotá. Operaban un molino en Buga, donde empacaban Harina Corona que distribuían por todo el país. También compraron el 80% de Pastas Doria, para lo cual adquirieron en Bogotá otro molino con una capacidad de molienda de 500 tons /24 horas.

Ocho de los 16 principales molinos del país se encontraban en la Costa Caribe, cuatro de ellos en Cartagena, de los cuales al finalizar el siglo xx solo sobrevivían Molino Tres Castillos y Compañía Harinera Industrial, esta última propiedad de la familia De la Espriella Visbal. En cuanto a compras de trigo, Rafael del Castillo & Cia. S.A. ocupaba el séptimo lugar a nivel nacional, y el primero a nivel regional, como se observa en el Cuadro 8.

CUADRO 8  
*Posición de los molinos de trigo en la Costa Caribe  
según importaciones de trigo, 1997*

Posición	Molinos	Toneladas métricas
1	Rafael del Castillo & Cia.	33,116
2	Generoso Mancini & Cia.	31,873
3	Molino Barranquillita	24,13
4	Industria Molinera del Norte	20,656
5	Molino del Atlántico	17,221
6	Cia. Harinera Industrial	12,478
7	Molino Flor del Campo	5,407

**Fuente:** Acta No. 41, marzo 1997, Asamblea General Ordinaria de Rafael del Castillo & Cia. S.A., Libro No. 14.158, p. 6.

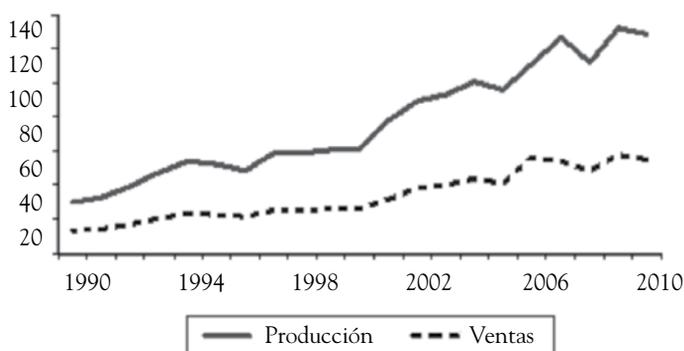
Entre 1995 y 2002, la situación de orden público se agravó en Colombia, incidiendo en el desempeño de la economía en general por la creciente inseguridad e incertidumbre que trajo el llamado «Proceso 8.000», durante el gobierno de Ernesto Samper Pizano (1994-1998), seguido del fallido proceso de paz del gobierno de Andrés Pastrana (1998-2002). A ello se sumó la inestabilidad del peso frente al dólar, el alza de casi 130 por ciento en los aranceles de importación de trigo, en 1998, lo que encarecía los insumos de la industria, sumado a los bajos precios de la harina y subproductos. A partir del año de 1998 se produjo la peor recesión del siglo xx en Colombia.

Rafael del Castillo & Cia. S.A. no fue inmune a la crisis general del cambio de siglo. En el Gráfico 3 se puede apreciar la notable disminución de utilidades de la empresa en esos años. Así lo reconoció el gerente cuando afirmó, en su informe a la Junta, que el año 2000 había sido el peor de los años que le había tocado afron-

tar como gerente en los 25 años que tenía de estar frente a la empresa. En esos años disminuyó el consumo nacional de harina, que nunca ha sido muy alto, lo que agudizó aún más la competencia de los molinos por mantener sus mercados. El consumo anual per cápita de pan en Colombia en 2001, según datos de FEDEMOL, fue de 24 kilos, muy bajo si lo comparamos con el consumo en países como Chile (96 kilos), Argentina (30) y Perú (28) (Espinal, *et. al.*, 2006).

Molino Tres Castillos pudo enfrentar la crisis al ampliar la capacidad de producción y obtener un mayor volumen en ventas. Esto se logró con el ensanche de la planta en un 25 por ciento de la capacidad instalada, que pasó de moler 120 a 150 toneladas de trigo en 24 horas. Nuevamente en 2002 se llevaron a cabo una nueva ampliación de la capacidad del molino y la construcción de un nuevo silo y una nueva bodega, lo que aumentó la producción en 9.4 por ciento con relación al año anterior. De esta manera, a pesar de la recesión y los problemas de orden público, las ventas de Molino Tres Castillos aumentaron, aunque los márgenes de utilidad no se elevaron en la misma proporción debido a los bajos precios en un mercado muy competido. Esto se observa en el Gráfico 4, que muestra una tendencia ascendente de la producción del Molino Tres Castillos que la separa cada vez más de la tendencia de las ventas.

GRÁFICO 4  
Molino Tres Castillos: Producción y venta de harinas, 1990-2010  
(miles de toneladas)



**Fuentes:** Libro de Actas Asamblea General de Accionistas de Rafael del Castillo & Cia. S.A. No. 14.795 registrado en la C.C.C. el 21 enero 1963; Libro de Actas Asamblea General de Accionista de Rafael del Castillo & Cia. S.A. No. 14.158, registrado en la C.C.C el 15 de febrero de 1995; Libro de Actas Asamblea General de Accionistas No. 39.684, del Libro 7, registrado en la C.C.C. el 8 de marzo de 2004.

A nivel nacional, Harinera del Valle mantuvo el liderazgo del sector, con el 20 por ciento de participación en el mercado, y el Grupo Solarte el segundo lugar. Los antioqueños de Industrias Noel-Doria mostraron un sorprendente crecimiento en compras de trigo, del orden del 39 por ciento del total del país. Entre 2001 y 2002, las empresas productoras de mayor crecimiento en el país fueron el Grupo Solarte (46%); Noel-Doria (39%), Coopasan (36%); Rafael del Castillo & Cia. s.A. (26%); Molinos Barranquillita (23%); e Industria Harinera Los Tigres (21%).

## **IX. LA COMPAÑÍA HARINERA INDUSTRIAL DE LOS HERMANOS DE LA ESPRIELLA VISBAL**

Al inicio del nuevo milenio la competencia molinera era cada vez más agresiva en Colombia. Se mantenía la tendencia a la concentración de la producción en manos de unas pocas empresas que, en conjunto, importaban el 88 por ciento del total del trigo. En Cartagena, de los cuatro molinos existentes sólo habían logrado subsistir la Compañía Harinera Industrial y el Molino Tres Castillos, que ostentaba el liderazgo regional. El molino Flor del Campo, que había iniciado labores en 1950, cerró sus puertas para siempre en el año 2000.

La Empresa Harinera de Cartagena había sido adquirida en 1933 por Justo de la Espriella Audivert y sus hijos varones, (Justo, Luis Carlos y Antonio de la Espriella Visbal),<sup>22</sup> para recuperarse de la pérdida de su fábrica de Manufacturas de Tejidos de Punto, fundada en 1909, que se incendió en los años treinta, dejando a sus propietarios en estado de postración económica.

La Empresa Harinera consistía básicamente en un pequeño molino, ubicado en la Playa de la Artillería, en el sector amurallado de Cartagena, con una capacidad de molienda de ocho toneladas de trigo al día. Tenía once empleados y producía «Harina La Mejor». Entre 1933 y 1949, bajo la administración de los hermanos De la Espriella Visbal, se amplió el negocio al adquirir en el barrio de Manga varios lotes contiguos en donde se construyó un edificio de seis pisos para instalar molinos y oficinas. Una parte de la inversión fue financiada mediante préstamos bancarios respaldados por hipotecas sobre los terrenos, las construcciones y la maquinaria de la propia Empresa Harinera de Cartagena.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Justo de la Espriella Audivert casó con Aminta Visbal, con quien tuvo una numerosa familia.

<sup>23</sup> Escritura No. 1745, 27 de octubre de 1943, Notaría 2 de Cali. El crédito lo otorgó el Banco de Bogotá.

En 1944 cambió la razón social de la empresa. Los tres hermanos De la Espriella Visbal formalizaron la constitución de la Compañía Agrícola e Industrial Ltda., una sociedad comercial, de responsabilidad limitada con un capital de 240.000 pesos representado en créditos personales que tenían los exponentes a favor y cargo de la Empresa Harinera de Cartagena S.A., en liquidación. El objeto de la compañía, además de la producción de harina, incluía negocios de cría y ceba de ganadería, con sucursales en Cali, Tuluá y Pereira.<sup>24</sup>

En 1955, un avalúo para hipotecar la empresa al Banco de Bogotá a cambio de un préstamo, permite conocer datos sobre el capital invertido en la empresa a esa fecha. El avalúo calculado para respaldar el préstamo se observa en el Cuadro 9.

### CUADRO 9

#### *Avalúo de propiedades de Compañía Agrícola e Industrial Ltda., 1955*

Lote de 6.873,14 metros cuadrados en el barrio de Manga	103.097
Edificio de seis pisos, a 743 el metro lineal	635.265
Construcción anexa al edificio	16.260
Casa	12.635
Depósito	23.460
Maquinaria	240.300
TOTAL	1.031.017

**Fuente:** Escritura No. 528 de 26 de mayo 1955, Notaría 1 de Cartagena, otorgada por la Cia. Agrícola Industrial Ltda., a favor del Banco de Bogotá.

Entre 1950 y 1956 los hermanos De la Espriella Visbal hicieron separación de bienes, y el molino pasó a manos de Luis Carlos, iniciándose así una nueva etapa en la empresa, que cambió de razón social a Compañía Harinera Industrial Ltda. La Compañía experimentó en los años siguientes las dificultades que atravesó el sector molinero, descritas en este trabajo.

En 1979, Luis Carlos tomó la decisión de delegar la administración de la compañía en uno de sus nietos, Jairo Vélez de la Espriella, en momentos en que sólo seis miembros de la familia quedaban como socios accionistas de la empresa. Más

<sup>24</sup> Constitución de la Compañía Agrícola Industrial Ltda., Escritura No. 518, 23 junio 1944, Notaría 2, Cartagena.

tarde, otro nieto de Luis Carlos, Otto Schott de la Espriella, de la misma generación de Jairo, ingresó como gerente de producción, luego de completar estudios sobre molinería en una escuela en Kansas. Su misión en la empresa fue duplicar la capacidad de molienda de 40 toneladas diarias a 120 ton/día, en 1985 (entrevista Jairo Vélez, 2014).

En los inicios de la administración de Jairo Vélez se amplió la oferta de productos de la Compañía, que, además de harina tradicional, comenzó a producir harinas diferenciadas para pizzas, integrales, repostería y congelados. En la década de 1990, con la apertura económica, su capacidad de producción se duplicó. Igualmente, la Compañía diversificó sus inversiones con participación accionaria en otras empresas cartageneras.

## **X. FUSIÓN DE RAFAEL DEL CASTILLO & CIA. Y LA COMPAÑÍA HARINERA INDUSTRIAL**

En julio de 2006, una Asamblea General Extraordinaria de Rafael del Castillo & Cia. aprobó la fusión por absorción con la Compañía Harinera Industrial, lo que implicó la disolución de la Compañía Harinera, que adoptó la razón social de la compañía absorbente.

Al momento de concretarse la fusión, las principales sinergias resultantes de la operación, según la opinión autorizada del gerente, eran:

- Expansión en el mercado interno, Centroamérica y el Caribe
- Ampliación del portafolio de productos, debido a que Harinera Industrial tenía una línea de producción de harinas especiales
- Reducción de costos de operación
- Optimización de costos de producción, al contar con una mayor capacidad instalada, mayores ventas y reducción de niveles de inventarios

Los estatutos reformados del registro respectivo establecieron que la sociedad conservaría la razón social Rafael del Castillo & Cia. S.A., una sociedad anónima de carácter comercial que también podía llamarse Molino Tres Castillos, y que duraría hasta el 31 de diciembre de 2050.

Al ser aprobada la fusión por absorción de la Compañía Harinera Industrial Ltda., la nueva composición del capital se formó con los valores que aparecen en el Cuadro 10.

## CUADRO 10

*Composición del capital de Rafael del Castillo & Cia. S.A.,  
antes y después de la fusión de 2006*

*(porcentajes y pesos corrientes)*

Sociedad	Porcentaje accionario	Valor antes de fusión	Valor después de fusión	Valor acción 100 c/u
Absorbente	70	597.349.500	593.144.600	5.931.446
Absorbida	30	250.000.000	254.204.900	2.542.049
Total	100	847.349.500	847.349.500	8.473.495

**Fuente:** Libro de Actas de Asambleas de Rafael del Castillo & Cia. S.A., No. 39.684, Acta 54 de febrero del 2006, p. 68.

El capital social autorizado en la nueva compañía fue de un mil millones de pesos (1.000.000.000), lo que era una cifra aproximada a los quinientos mil dólares, divididos en diez millones (10.000.000) de acciones de valor nominal de cien pesos cada una.<sup>25</sup> El capital suscrito y pagado era de 597.349.500 pesos. La composición accionaria de la nueva compañía resultante de la fusión se observa en el Cuadro 11.

## CUADRO 11

*Composición accionaria de la nueva compañía resultante*

Grupo familiar	Porcentaje
Descendientes de Maria Josefina del Castillo Stevenson de Rojo	11.9%
Descendientes de Nicolás del Castillo Stevenson	13.7%
Descendientes de Rafael del Castillo Stevenson	24.3%
Familia de la Espriella Martelo	30%
De la Espriella y Del Castillo & Cia. S.A.	20%
Total	100%

**Fuente:** Libro de Actas de Asambleas de Rafael del Castillo & Cia. S.A.

<sup>25</sup> La tasa de cambio cerró el 31 de diciembre de 2006, año de la fusión, en 2.239 pesos por dólar, según datos aportados por la gerencia.

Una vez cumplida la fusión, Ramón del Castillo Restrepo, gerente del Molino Tres Castillos, decidió que había cumplido su misión en la empresa familiar y se hizo a un lado para dar paso a la siguiente generación. En su lugar la Junta Directiva del 9 de agosto de 2006 nombró como gerente y representante legal de la empresa a Jairo Vélez de la Espriella, quien como se dijo, venía desempeñándose en la gerencia de la Compañía Harinera Industrial desde 1979.

Con el ingreso de Jairo Vélez a la dirección de la empresa, que conservó la razón social de Rafael del Castillo & Cia S.A., se renovó el vínculo afectivo que unió a estas dos familias desde mediados del siglo XIX. En efecto, el fundador de la casa de comercio, Rafael del Castillo del Castillo, contrajo matrimonio con Teresa de la Espriella Navarro, y ante su prematura muerte, segundas nupcias con su hermana Josefa, tías de Justo de la Espriella Audivert, el fundador de la Empresa Harinera de Cartagena. La unión por vínculos afectivos de estas dos familias se mantuvo en la siguiente generación, cuando dos de las hermanas Del Castillo Stevenson contrajeron nupcias con dos hermanos De la Espriella. Y a los vínculos afectivos se sumó, en el 2006, el de los negocios, con la fusión por absorción de la Empresa Harinera a Rafael del Castillo & Cia. S.A.

Ramón del Castillo Restrepo, que había estado al frente de la sociedad durante 31 años, (1975-2006), permanecería en la empresa como miembro honorario de la Junta Directiva. En gran medida la aceptación que mantuvo entre los accionistas la prolongada administración de Ramón se debió al cuidado que mantuvo en mantener a la familia informada del manejo de los negocios de la empresa. Durante los años que estuvo al frente de la sociedad familiar, la Junta Directiva se reunió todos los meses sin excepción en la sede de la empresa, y todos los meses los accionistas fueron recibidos con un exhaustivo informe de rendición de cuentas de las actividades, las estrategias para sortear escollos, las fórmulas para mantenerse en el mercado y los beneficios alcanzados, así como sugerencias para sortear los problemas, como consta en los libros de Actas de la empresa, conservados en perfecto estado desde la fundación de la primera tienda de telas en 1861 hasta el presente.<sup>26</sup> De la misma manera, todos los años para marzo convocó a la Asamblea General de Accionistas, para la que preparaba con extremo cuidado, diligencia y pulcritud, un completísimo informe anual, siempre con la cooperación

---

<sup>26</sup> Rafael del Castillo & Cia. S. A. donó al Banco de la República, Sucursal Cartagena, los Diarios y Mayores correspondientes a los años entre 1861 y 1960, cien años de actividad comercial. El archivo se encuentra en la Biblioteca Bartolomé Calvo, en Cartagena.

del contador, del revisor fiscal y de la secretaria, como se puede comprobar en el ordenado y minucioso registro de los archivos de esta compañía.

Durante la administración de Ramón, el Molino Tres Castillos logró sobrevivir con éxito las negativas consecuencias de una política económica adversa a la molinería en sucesivos gobiernos en la segunda mitad del siglo XX, así como la peor crisis de orden público que atravesó Colombia con el cambio del siglo. En los últimos diez años de su administración la capacidad de producción del molino pasó de 120 a 180 toneladas de harina cada 24 horas. En el momento de la fusión, Molino 3 Castillos producía unas 7.000 toneladas mensuales de harina. El balance de su gestión no solo era positivo, desde el punto de vista económico; también era una lección de probidad, de dedicación y de buen juicio en el manejo administrativo y en las relaciones internas de los asociados.

El año 2006, año de la fusión por absorción, cuando Jairo Vélez de la Espriella asumió la gerencia de la empresa, fue un año de transición y acomodamiento de las dos compañías harineras, la absorbente Molino Tres Castillos y la absorbida Compañía Harinera Industrial. Las políticas de seguridad del gobierno del presidente Álvaro Uribe Vélez para entonces mostraban resultados positivos en cuanto al orden público, lo que repercutió en la confianza inversionista y en el desempeño económico en general. Los precios internacionales del trigo se mantenían al alza, y en el 2006 tuvieron un incremento del 35%. El alza de los precios internacionales del trigo al parecer no afectó las importaciones que, según FEDEMOL, aumentaron en 10.7 por ciento en 2006. Con el objeto de obtener los mejores precios, la empresa contrató una asesoría externa para la compra del grano con la firma norteamericana F.C. Stone, asesoría que se mantiene hasta el presente.

En cuanto al trigo nacional, la producción era adquirida por diferentes tipos de compradores: el 67% por intermediarios, el 27% por TRIGONAL, (empresa comercializadora de trigo) y únicamente el 5% se vendía directamente a la industria procesadora. El intermediario tenía una capacidad negociadora mayor que los cultivadores. TRIGONAL compraba una cantidad específica pactada con anterioridad según lo acordado entre FENALCE (Federación Nacional de Cereales) y FEDEMOL, garantizando un precio base de compra con condiciones de calidad específica. (Espinal, *et. al.*, 2006, p. 12-14).

El volumen de producción del trigo nacional, que compró TRIGONAL en 2006 para distribuir entre los molinos colombianos, tuvo una caída de 45%, y esta tendencia a la baja se mantendría en los años siguientes, como se muestra en el Cuadro 12. La producción nacional de trigo es poco significativa en la industria molinera, pues sólo cubre alrededor del 5% del consumo interno, mientras que el 95% es satisfecho con importaciones. (*Ibid.*, 2006, p.26)

**CUADRO 12**  
*Compras de trigo nacional (TRIGONAL) y cuotas de absorción  
 de Molino Tres Castillos, 2006-2011*  
 (toneladas)

Año	Compras en Pasto y Tunja	Cuota asignada al molino
2006	13.146	432
2007	5.010	555
2008	4.816	No hubo asignación
2009	8.706	525
2010		No se asignó cuotas
2011	619	35

**Fuente:** Rafael del Castillo & Cía., Informes de gestión, 2006-2011.

No obstante el aumento de los precios internacionales del trigo y los inconvenientes por el traslado de la planta molinera del barrio de Manga al barrio El Bosque, como consecuencia de la fusión, el balance de Rafael del Castillo & Cia. S.A. a 31 de diciembre de 2006 arrojó una utilidad neta de 756.616.987 millones de pesos, de un capital suscrito y pagado de 847.349.500.<sup>27</sup>

## **XI. EL INGRESO DE LA MULTINACIONAL SEABOARD CORPORATION**

Al iniciarse 2007 venían adelantándose en el seno de la empresa conversaciones sobre la posible asociación a una multinacional a través de la emisión de un grupo de acciones. Desde diciembre de 2006, en la rendición de cuentas de la empresa, el nuevo gerente cerró su intervención comunicando a los accionistas que estaba en conversaciones con varias firmas nacionales y extranjeras con miras a efectuar alianzas estratégicas que fortalecieran el futuro de la empresa. No había

<sup>27</sup> Libro de Actas de Asamblea General de Accionistas de Rafael del Castillo & Cia. S.A., No 39.684 del Libro 7 inscrito en la c.c.c. el 8 de marzo de 2004, p. 120.

una mejor alternativa que la de crecer para evitar exponerse a perecer engullida por las compañías más grandes, que era la visión de futuro que presentaba la firma. La industria de alimentos, como las agroindustrias, pueden ser las más vulnerables en procesos de liberación comercial.

Fue entonces cuando Seaboard Corporation hizo una propuesta para entrar como accionista de la compañía. Seaboard Corporation, es una empresa de familia casi centenaria, con sede en Estados Unidos, que desde un principio se mostró muy interesada en convertirse en accionista de la compañía cartagenera. El fundador, Otto Bresky, se inició en el comercio de harina como corredor de bolsa en 1916.<sup>28</sup> Unos años más tarde adquirió su propio molino en Atchinson, Kansas. En 1919 compró la Imperial Brewing Co. de Kansas City, convirtiéndola en una molinería que, en 1928, se integró a Rodney Milling. En las tres décadas siguientes mantuvo su crecimiento mediante compras de otros molinos ya establecidos, hasta fusionarse en 1959 con Hathaway Industries Inc., bajo la razón social de Seaboard Allied Milling Corporation.

En 1966 inició una expansión hacia el exterior con la compra de un molino en Guayaquil, Ecuador, en compañía de Continental Grain Co. Poco tiempo después instaló molinos en Freetown, Sierra Leona, y, en 1968, en Georgetown, Guayana. En 1973 un relevo generacional en la dirección de la empresa dio paso a su hijo, Harry Bresky, como cabeza de la compañía, quien continuó la política de expansión y diversificación al interior de los Estados Unidos y de inversiones en el exterior, especialmente en países en desarrollo.

Entre 1980 y 1990 la Seaboard Corp. diversificó aún más sus negocios de alimentos (pollo, cerdo) y mantuvo su expansión en el exterior y al interior de los Estados Unidos. Para el año 2000 tenía subsidiarias en Costa Rica, Venezuela, Honduras, Argentina, Guyana, Guatemala, Puerto Rico, Panamá, Bermuda, Colombia, Perú, Jamaica, Bahamas, Islas Caimán, Zambia, Liberia, Suráfrica y Bulgaria.

En las sesiones de la Asamblea General Extraordinaria de Rafael del Castillo & Cia. S.A., reunidas los días 24 de agosto y 12 de octubre de 2007 en Cartagena, se aprobó y formalizó el ingreso de Seaboard Corporation a la firma. En el desarrollo de las negociaciones se acordó aumentar el capital social de la compañía en la suma de 500.000.000 de pesos, para quedar con un capital autorizado de 1.500.000.000 (un mil quinientos millones de pesos), lo que le permitió la emisión

---

<sup>28</sup> La historia que sigue sobre Seaboard Corporation fue tomada de [www.fundinguniverse.com/company-histories/Seaboard-Corporation-Company-History](http://www.fundinguniverse.com/company-histories/Seaboard-Corporation-Company-History), consultada en el primer semestre de 2012.

de las 5.648.997 acciones requeridas por Seaboard Corp para hacer parte del capital de la sociedad en condición de accionista titular de acciones ordinarias. Con el ingreso de Seaboard Corporation el capital social de Rafael del Castillo & Cia. S.A. se estableció de la siguiente manera, como quedó registrado en el artículo sexto de los estatutos de la compañía<sup>29</sup>

Capital autorizado de la sociedad 1.500.000.000 (un mil quinientos millones de pesos). Las acciones del capital autorizado de la sociedad se distribuyen como aparecen en el Cuadro 13.

CUADRO 13  
*Rafael del Castillo & Cia.: Distribución del capital autorizado*

Rubro	Monto
Acciones suscritas y pagadas	14.122.492
Acciones en reserva	877.508
Total del capital autorizado	1.500.000.000
Total del capital suscrito y pagado	1.412.249.200
Capital en reserva	87.750.800

**Fuente:** Artículo sexto de los estatutos de la compañía.

Con el ingreso del nuevo socio, el número de acciones en circulación pasó de 8.473.495 en agosto a 14.122.492 en octubre de 2007. En la composición accionaria de la compañía, Seaboard y Del Castillo quedaron con una participación igual del 40 por ciento, y la familia De la Espriella con el 20 por ciento restante.<sup>30</sup> La composición de la Junta Directiva, en lo sucesivo, quedaría integrada por un total de cinco principales y cinco suplentes, de los cuales dos principales y dos suplentes serían de la Seaboard, igual número los Del Castillo y un principal y un suplente de la familia De la Espriella.

Además del ingreso de Seaboard Corporation, el segundo acontecimiento más relevante para la empresa en el año 2007 en lo que concierne al sector molinero es que fue un año de alzas que rompieron todas las marcas anteriores en

<sup>29</sup> Acta No. 58, Asamblea General de accionistas, Reunión Extraordinaria, 24 agosto 2007, en el Libro de Actas No. 39.684, p. 128.

<sup>30</sup> Véanse Actas No. 59 y 60 del Libro de Actas No. 39.684 citado, pp. 126 y 135.

precios internacionales del trigo. La gerencia lo atribuyó a la baja del inventario de granos a cifras mínimas en Estados Unidos, no vistas desde 1945, lo que disparó el precio del trigo en las bolsas de granos en ese país. Esto se combinó con el aumento de los fletes desde Estados Unidos, de 20 dólares la tonelada a u.s. 45/ton., por aumentos en los precios del combustible y la demanda de barcos. El costo del trigo puesto en Cartagena pasó de 567.000 pesos la tonelada en enero de 2007, a 817.000 pesos/ton., en diciembre del mismo año.

No obstante las alzas en los insumos, la industria molinera en Colombia no se vio mayormente afectada, debido a la reducción del arancel del trigo a cero y a la revaluación del peso frente al dólar a lo largo del año. Incidió también en los resultados la ampliación de la capacidad instalada que trajo la fusión puesto que incrementó la capacidad de molienda de 290 ton./24 horas a 335 ton./24 horas.

Los precios internacionales del trigo bajaron en 2009, producto de buenas cosechas que permitieron la recuperación de los inventarios finales en los países productores. La competencia sigue siendo dura y mantiene los precios de la harina con tendencia a la baja en el mercado interno. La empresa ha aumentado su participación en el mercado interno con presencia en ocho de las principales ciudades colombianas.

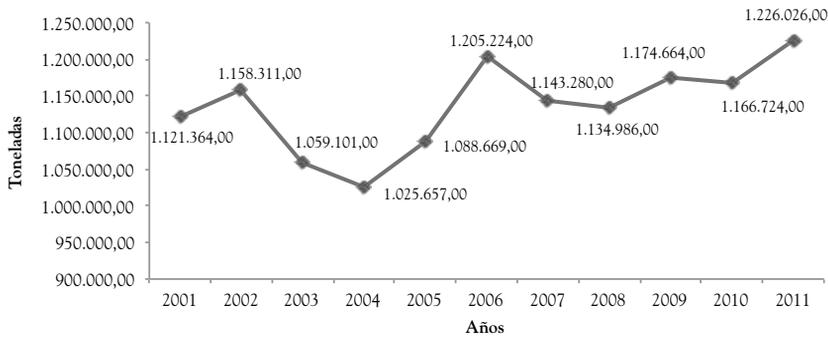
Entre 2008 y 2012 la situación de orden público en Colombia tuvo un notable cambio, como consecuencia principalmente de acciones del ejército en que dieron de baja a tres de los principales cabecillas de la guerrilla de la FARC, del rescate de numerosos secuestrados, siendo el caso más sonado el de la llamada Operación Jaque. La confianza inversionista y el clima de mayor seguridad y optimismo que se ha generado, sumado a la política económica interna, se reflejó positivamente en la actividad económica en general, y el sector de la producción de alimentos, incluida la producción de harina, no es la excepción.

Según la «Encuesta de opinión industrial» de fedemol, al mes de diciembre de 2011 la percepción de los molineros sobre la industria era de confianza: el 82 por ciento de los encuestados dijo que la situación de su empresa era buena y un 18 por ciento dijo que regular. El 55 por ciento de los encuestados afirmó que su rentabilidad aumentó y un 18 por ciento que disminuyó. El 21 por ciento dijo que el principal problema eran los altos costos de la materia prima, mientras que el 31 por ciento afirmó que no percibían problemas en la industria.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Citado en el Informe de Gestión a diciembre del 2011 para la Asamblea General de Accionistas, presentado por el gerente de Rafael del Castillo & Cia. S.A., Jairo Vélez, el día 20 de febrero de 2012, p. 3.

**GRÁFICO 5**  
*Rafael del Castillo & Cia.: Importaciones de trigo, 2001-2011*  
 (toneladas)



**Fuente:** Gerencia, Informe de Gestión 2011, Asamblea General de Accionistas de febrero de 2012, Archivo de Rafael del Castillo & Cia. S.A.

Al finalizar 2011 se registró un incremento del 5 por ciento de las importaciones colombianas de trigo, al pasar de 1.166.724 toneladas en 2010 a 1.226.026 toneladas en 2011. En el Gráfico 5 podemos observar la tendencia creciente a largo plazo de las importaciones de trigo.

Desde el 15 de agosto de 2011, con la entrada en vigor del TLC con Canadá, la industria molinera trasladó las compras de trigo a Canadá con cero aranceles. En mayo de 2012 cuando entró en vigencia el TLC con Estados Unidos, hubo una redistribución de las importaciones de trigo: el 48 por ciento del trigo importado vino de Canadá, el 22 por ciento de Estados Unidos, el 22 por ciento de Argentina y el 8 por ciento de Paraguay.<sup>32</sup>

El Molino Tres Castillos se ha mantenido entre los primeros molinos colombianos en cuanto al volumen del trigo importado, como se muestra en el Cuadro 14.

En 2011, las ventas del Molino Tres Castillos registraron un crecimiento de 13 por ciento en volumen y de 34 por ciento en valor (pesos) con respecto al 2010, como se puede observar en el Cuadro 15. A partir de 2006, la empresa abrió sucursales en Bogotá, Barranquilla y Medellín.

<sup>32</sup> Asamblea General de Afiliados. Informe de Labores 2012. ANDI, CAMARA FEDEMOL, 2 de marzo de 2013, p. 64.

**CUADRO 14**  
**Colombia: Importaciones de trigo por molinos, 2006-2011**  
 (toneladas)

Nº	Molinos	2006	2007	2008	2009	2010	2011	P. Prom	%Var 11-10
1	Harinera del Valle s.a.	294,132	238,895	224,35	228,122	235,830	262,048	360.3	11.12%
2	Organización Solarre y Cia. s.c.a.	201,217	170,648	178,329	189,1	187,903	175,303	385.4	-6.71%
3	Mol. del Atlántico s.a. E Indupan	96,935	100,648	114,968	137,624	128,626	147,517	335.6	14.69%
4	Rafael del Castillo & Cia. s.a.	75,297	81,343	60,629	76,273	72,063	85,253	362.8	18.30%
5	Prod. Alimenticios s.a.	81,464	79,265	87,103	77,247	70,556	75,770	348.1	7.39%
6	Molinos Santa Marta s.a./Bimbo	36,581	49,933	42,274	40,735	33,132	61,974	362.8	87.05%
7	Molino El Lobo Ltda.	70,400	70,733	67,328	72,389	52,690	58,895	378.5	11.78%
8	Molinos Barranquillita s.a.	53,635	41,776	46,938	58,429	50,499	46,605	333.8	-7.71%
9	Generoso Mancini & Cia. Ltda.	45,945	53,102	46,952	37,442	50,200	39,742	350.4	-20.83%
10	Harinera Pardo s.a.	34,443	38,014	24,695	41,725	32,973	30,959	334.3	-6.11%
11	Industria de Harinas Tulua Ltda.	20,139	23,697	25,278	12,999	25,056	29,748	359.4	18.72%
12	Molinos San Miguel s.a.	18,992	19,444	28,769	30,973	27,201	26,341	331.6	-3.16%
13	Icoharinas Ltda.	24,430	24,671	25,465	29,805	26,657	23,265	328.6	-12.73%
Total		1,053,610	992,169	973,078	1,032,863	993,386	1,063,419	351.7	7.05%
% Part. en total importaciones		87.4%	86.8%	85.7%	87.9%	85.1%	86.7%		

**Fuente:** Gerencia, Informe de Gestión a la Asamblea General Ordinaria de febrero 2012.

**CUADRO 15**  
*Molino Tres Castillos & Cia.: Ventas por ciudades en Colombia*  
*(bultos de 50 kgs.)*

Ciudad	2006	2007	2008	2009	2010	2011	% Var 11-10
Medellín	289,966	288,803	255,569	302,030	252,356	308,054	22%
Cartagena	249,713	218,265	190,494	203,542	202,171	222,140	10%
Barranquilla	150,729	129,561	146,548	193,643	175,662	164,341	-6%
Bogotá	15	5,299	4,965	56,706	72,138	92,954	29%
Exportaciones	26,901	24,468	16,633	12,482	13,43	14,838	10%
Otras ciudades	409635	413,300	352,150	381,72	393,371	445,697	13%
Total general	1,126,959	1,079,696	966,359	1,150,122	1,109,127	1,248,023	13%

**Fuente:** Gerencia, Informe de Gestión 2011, Asamblea General Ordinaria, febrero 2012.

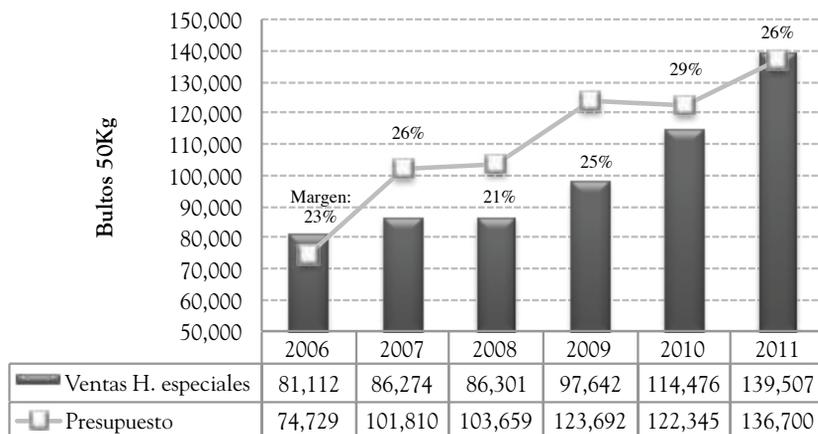
Los márgenes de utilidad crecieron como efecto de una mayor rentabilidad de las ventas en el interior del país, y también por la creciente participación que en las ventas tenían las llamadas harinas especiales, como se puede observar en el Gráfico 6.

En 2012 la empresa tuvo «el mejor resultado en muchos años», en palabras del gerente, lo que atribuía principalmente a la gran calidad de las harinas especiales que manejan, al buen desempeño y crecimiento en las ventas de las harinas especiales, y a la sólida posición financiera que les permitió cumplir con los planes estratégicos que se habían trazado.<sup>33</sup>

Según el «Informe de gestión de 2012 a la Asamblea General de Accionistas», la utilidad neta de la empresa tuvo un incremento de 51.6 por ciento entre 2011 y 2012. El uso de la capacidad instalada fue muy alto, del orden del 82 por ciento. El promedio mensual de procesamiento de trigo fue de 7.572 toneladas/mes frente a una capacidad total de 9.280 toneladas/mes. Entre las inversiones programadas en 2013 para mejorar en áreas físicas y procesos se destacaba en este informe el

<sup>33</sup> Informe de Gestión del gerente, Jairo Vélez de la Espriella, presentado el 18 de febrero de 2013 a la Asamblea General de Accionistas, sobre el desarrollo general de la empresa en el año 2012, p.6.

GRÁFICO 6  
 Molino Tres Castillos: Ventas harinas especiales, 2006-2011



Fuente: Gerencia, Informe de Gestión 2011, Asamblea General Ordinaria, febrero de 2012.

inicio de la construcción de un silo con capacidad de 5.000 toneladas, que se encontraba construido y prestando servicio en el primer semestre del 2014, lo que augura un futuro promisorio a la empresa.

## XII. CONCLUSIÓN

Difícilmente existe en Colombia una empresa familiar con el recorrido de Rafael del Castillo & Cia. S.A. Su trayectoria es un testimonio más de cómo la supervivencia de las empresas de familia, así como su contribución a la prosperidad de las naciones, depende tanto de una buena administración interna como de su capacidad de adaptación en el tiempo al contexto cultural, tecnológico e institucional en que ha operado.

Uno de los mayores retos de las empresas de familia para establecer un buen gobierno corporativo consiste en preparar cuidadosamente la sucesión administrativa cada vez que sobreviene en la empresa un relevo generacional. En esto coinciden varios especialistas en el tema del manejo de la empresa familiar (Bower, 2007; Davis et. al., 1997; Poza, 2007). Un buen gobierno corporativo requiere

de la construcción de un esquema exitoso, basado en el conocimiento profundo de los accionistas acerca de sus derechos, sus obligaciones, la eficiencia y evaluación de la Junta Directiva, políticas de prevención y manejo de conflictos y los procesos de selección de personal, entre otros. Es necesario para el buen manejo corporativo introducir esquemas que contemplen la igualdad de voto entre los accionistas, el derecho a la no disolución de la participación en el capital de la empresa, la exigencia de mayorías para tomar decisiones, puntos que pueden ser neurálgicos para evitar rompimientos en una organización en donde lazos de sangre unen a sus propietarios (Corporación Andina de Fomento, 2014, p. 6).

En el caso de Rafael del Castillo & Cia. S.A., cuatro generaciones contribuyeron de una u otra forma a la supervivencia de la firma. La primera generación, los hijos del fundador, con la expansión e internacionalización de sus redes comerciales en la década de 1920. La siguiente generación, los nietos del fundador, la ayudaron a transitar del comercio de importación a la actividad industrial. La siguiente generación, un conglomerado de primos, le dio las herramientas necesarias para permanecer en la molinería, en un contexto económico e institucional adverso. Hasta principios del siglo XXI, cuando al cambiar la política económica, y mejorar la tensa situación interna producto de la guerra, se dio el crecimiento del sector harinero del que se ha beneficiado la empresa en los últimos cinco años.

En la última década, la fusión por absorción con la Compañía Harinera Industrial, así como la asociación con la multinacional Seaboard Corporation, fueron decisiones acertadas en las que todos ponen y todos ganan, situando a Rafael del Castillo & Cia. S.A. en una posición favorable para enfrentar con optimismo su futuro inmediato. Con la fusión incrementó su capacidad de producción y diversificó la oferta comercial. Además de representar una importante inyección de capital, la asociación con Seaboard Corporation ha contribuido con aportes en asesoría de nuevas tecnologías de producción y de administración, y en la prestación de servicios de fiscalización de la empresa. A su vez la Seaboard se benefició al poder asociarse en el extranjero con una empresa reconocida por su buen nombre en la historia empresarial regional y nacional colombiana.

El futuro inmediato de la empresa es prometedor. Uno de sus objetivos principales es fomentar un mayor crecimiento en el mercado interno y poder identificar nuevos nichos de inversión de manera que la empresa pueda llevar a cabo su deseo postergado de diversificar su portafolio de actividades.

## REFERENCIAS

### Fuentes primarias

- Archivo contable de Rafael del Castillo & Compañía, Banco de la República, Biblioteca Bartolomé Calvo, Cartagena.
- Archivo de la empresa Molino Tres Castillos, Cartagena.
- Archivo Histórico de Cartagena, Sección Notaría y Prensa.
- Colección de prensa y gacetas microfilmadas de la Biblioteca Bartolomé Calvo, Banco de la República, Cartagena.

### Entrevistas

- Del Castillo Restrepo, Ramón, mayo de 2011.
- Vélez de la Espriella, Jairo, febrero y marzo de 2014.

### Fuentes secundarias

- Álbum de Cartagena de Indias, 20 de enero de 1533-20 de enero de 1933 (1933), Paris: Imprenta Girard.
- Amatori, Franco and Geoffrey Jones (2003), *Business History Around the World*, Cambridge University Press, Cambridge, U. K.
- Báez Ramírez, Javier, y Haroldo Calvo Stevenson (2000), «La economía de Cartagena en la segunda mitad del siglo XX: Diversificación y rezago», en *Cartagena de Indias en el siglo XX*, Banco de la República y Universidad Jorge Tadeo Lozano, Seccional del Caribe.
- Ballesteros, Oscar Javier (1998), «La nueva política de comercialización agropecuaria y la liquidación del IDEMA», *Revista de Planeación y Desarrollo*, Departamento Nacional de Planeación, Vol. XXIX, No. 2, abril-junio, Bogotá.
- Bejarano, Jesús A. (1989), «La economía colombiana entre 1922 y 1929», *Nueva Historia de Colombia*, Vol. 5, Bogotá: Editorial Planeta.
- Bower, Joseph (2007), *The CEO Within: Why Inside Outsiders Are the Key to Succession Planning*, Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press Books.
- Cadenazzi, Guillermo (2012), «El estancamiento del agro argentino y el mercado mundial. De la Gran Depresión a la Segunda Guerra Mundial», *Historia Agraria*, 57, agosto.
- Contraloría General de la República (1942), *Geografía económica de Colombia*. Bogotá, Vol. V, Bogotá: El Gráfico.
- Corporación Andina de Fomento, CAF (2014), *Lineamientos para un Código de Gobierno Corporativo*, citado en «Gobierno corporativo, el secreto para la empresa familiar sostenible», *Portafolio*, abril 26 y 27.

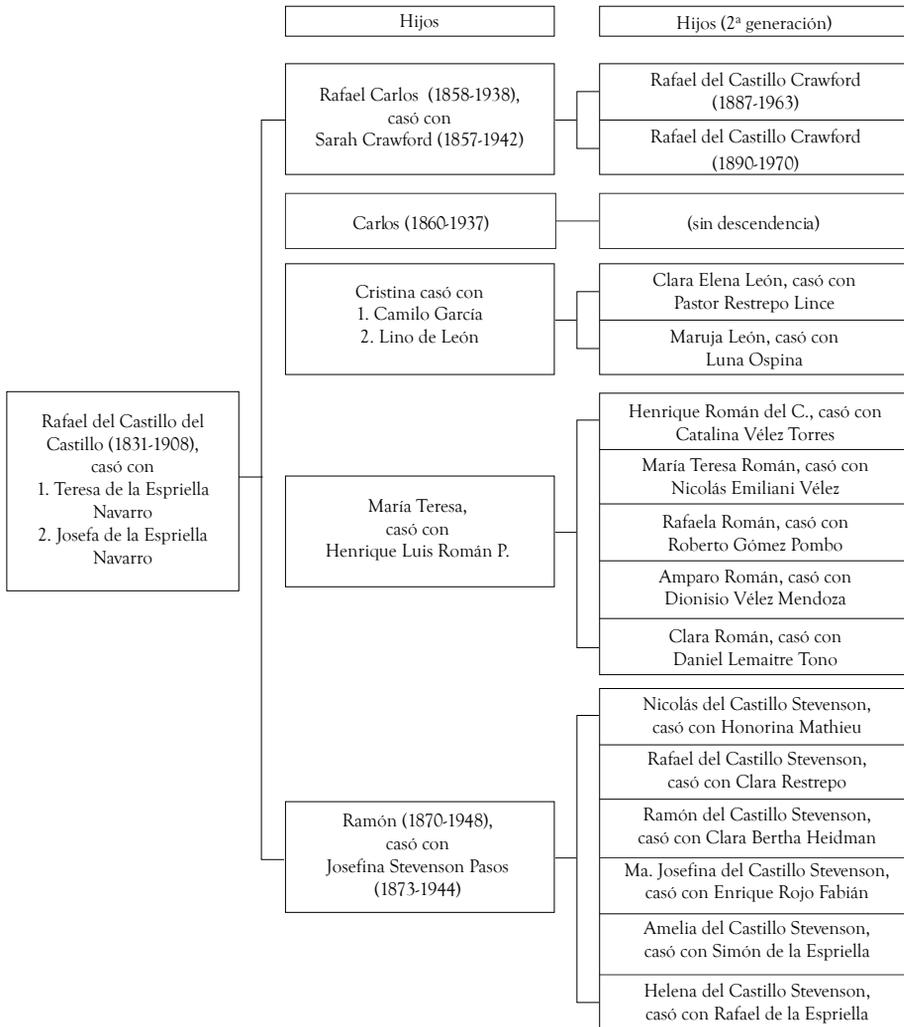
- Daníes Lacouture, Rodolfo (2006), *Sociedades de familia en Colombia año 2005*. Bogotá, Superintendencia de Sociedades, Grupo de Estadística.  
[www.supersociedades.gov.co/imagenes/SOCIED.DE.FLIA1.htm](http://www.supersociedades.gov.co/imagenes/SOCIED.DE.FLIA1.htm)
- Dávila L., Carlos, (2003), *Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX-XX. Una colección de estudios recientes*, 2 Vol., CEPAL, Universidad de los Andes, Bogotá: Editorial Norma.
- Davis, John A., Kelin Gersick, Marion McCollom and Ivan Lansberg (1997), *Generation to Generation. Life Cycles of the Family Business*, Cambridge: Harvard Business School Press.
- Del Castillo Restrepo, Ramón (1999), «Palabras con motivo de la conmemoración de 50 años de Fedemol», manuscrito.
- Echavarría, Juan José (1989), «Aspectos internacionales de la crisis en los años treinta», *Nueva Historia de Colombia*, Vol. V, Bogotá: Editorial Planeta.
- Espinal F. Carlos, Martínez Covalada, Héctor, Prieto Cruz, Lorena (2006), *La cadena del trigo en Colombia*, Documento de Trabajo No. 126, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Observatorio Agrocadenas, Bogotá, diciembre, consultado el 29 de septiembre en [www.agrocadenas.gov.co](http://www.agrocadenas.gov.co).
- Instituto Nacional de Abastecimientos (1964), «Estudio sobre los molinos de trigo del país», Congreso Triguero, INA, División Técnica, Bogotá, diciembre.
- Historia de Seaboard Corporation en *International Directory of Company Histories* (2001), Vol. 36, St. James Press, en [www.fundinguniverse.com/company-histories/Seaboard-Corporation-Company-History](http://www.fundinguniverse.com/company-histories/Seaboard-Corporation-Company-History).
- Jones, Geoffrey and Mary Rose (1993), «Family Capitalism», *Business History*, Vol. 35, No. 4.
- Jiménez V. Jaime, Martínez O. Juan S., Beltrán A. Jeannette, (2013), Asamblea General de Afiliados. Informe de Labores 2012, ANDI, CAMARA FEDEMOL.
- Lemaitre, Eduardo (2004), *Historia general de Cartagena*, Vol. IV, Bogotá: El Áncora Editores (2a edición).
- Meisel Roca, Adolfo (2000), «Cartagena 1900-1950: A remolque de la economía nacional», en Haroldo Calvo Stevenson, y Adolfo Meisel Roca, editores, *Cartagena de Indias en el siglo XX*, Bogotá: Universidad Jorge Tadeo Lozano, Seccional del Caribe, y Banco de la República.
- Ministerio de Obras Públicas (1951), *Programa de construcción y reconstrucción de carreteras nacionales de la República de Colombia 1951-1954*, Bogotá.
- Moncada Castañeda, Manuel, *Cogorno S.A. Experiencias empresariales. Desafíos y oportunidades*, Banco Central de Reservas, Trujillo, 2013.

- Múnera, Alfonso (1998), *El fracaso de la nación. Región, clase y raza en el Caribe colombiano 1no, 1717-1810*, Bogotá: El Ancora Editores.
- Murad Rivera, Rocío (2003), «Estudio sobre la distribución espacial de la población en Colombia», Serie Población y Desarrollo, No. 48, Santiago de Chile: CELADE, CEPAL, UNFPA.
- Ocampo, José Antonio (1984), *Colombia y la economía mundial, 1830-1910*, Bogotá: Siglo XXI Editores.
- Poza, Ernesto (2007), *Family Business*, (3 ed.), Canada, s.w. Cengage Learning.
- Ripoll, María Teresa (2000), «Redes familiares y el comercio en Cartagena: el caso de Rafael del Catillo & Cia., 1861-1960», *Cuadernos de Historia Económica y Empresarial*, No. 5, Banco de la República, Cartagena.
- Ripoll, María Teresa (2007), *Empresarios centenaristas en Cartagena. Cuatro estudios de caso*, Cartagena: Universidad Tecnológica de Bolívar.
- Rodríguez Becerra, Manuel, y Jorge Restrepo Restrepo (2013), «La actividad comercial y el grupo de comerciantes de Cartagena a fines del siglo XIX», *Economía & Región*, Vol. 7 No. 1, junio.
- Satizábal, Andrés (2008), *Molinos de trigo en la Nueva Granada, siglos XVII y XVIII*, Bogotá: Academia de Historia de la Ingeniería.
- Villalba Bustillo, Carlos (1986), *Rafael del Castillo y Co. S.A., 1861-1986. Historia de una empresa*.

ANEXOS

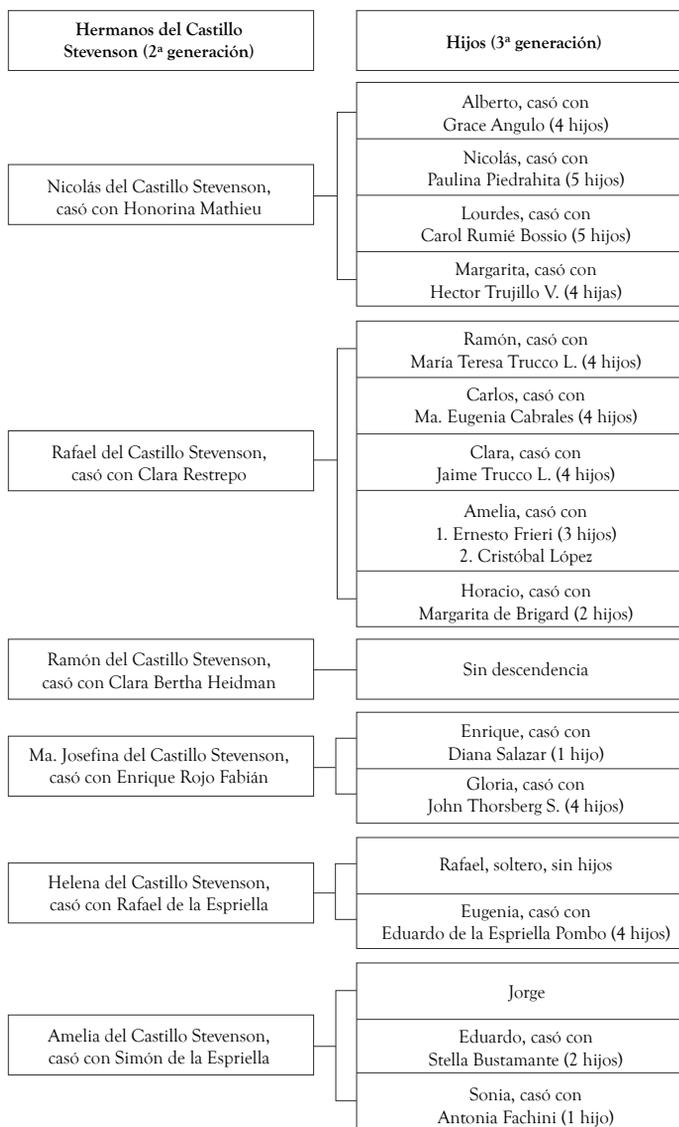
ANEXO A

*Genealogía: Hijos del fundador, primera generación de descendientes de Rafael del Castillo del Castillo (1831-1908)*



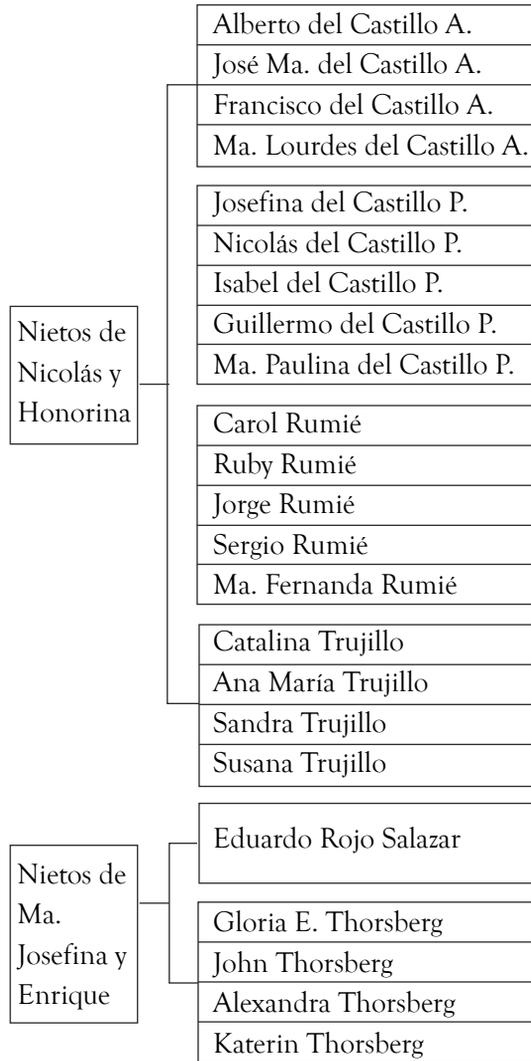
## ANEXO B

*Genealogía: Segunda y tercera generaciones de descendientes del fundador.  
 Descendientes de Ramón del Castillo de la E. (1870-1948) y  
 Josefina Stevenson P. (1873-1944)*



ANEXO C

Genealogía: Cuarta generación de descendientes del fundador. Nietos de los hermanos Del Castillo Stevenson (4a generación)



ANEXO C  
(continuación)

Genealogía: Cuarta generación de descendientes del fundador. Nietos de los hermanos Del Castillo Stevenson (4a generación)

