

**GRUPO EMPRESARIAL ANTIOQUEÑO**

**ALEJANDRA PISCIOTTI RÍOS**

**CRISTIAN GUARÍN**

**RODRIGO HERRERA**



**UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO**  
**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

**INTERMAN**  
**BOGOTÁ D.C.**

**2009**

**GRUPO EMPRESARIAL ANTIOQUEÑO**

**ALEJANDRA PISCIOTTI RÍOS  
CRISTIAN GUARÍN  
RODRIGO HERRERA**

**Docente  
PEDRO CHÁVES**



**UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
INTERMAN  
BOGOTÁ D.C.  
2009**

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	6
1 OBJETIVOS	9
1.1 OBJETIVO GENERAL	9
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
2 GRUPO EMPRESARIAL ANTIOQUEÑO	10
3 MARCO TEORICO	16
3.1 INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD Y ESTRATEGIA	16
3.2 LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL DEL GRUPO DE ALIMENTOS	21
3.3 LAS ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD DEL GRUPO DE ALIMENTOS EN EL MERCADO COLOMBIANO	24
3.4 ¿RESPONDE LA GLOBALIZACIÓN DE INCH AL MODELO DE COMPETENCIAS CENTRALES (CORE COMPETENCES)?	29
4 CONCLUSIONES: CONSIDERACIONES CONCEPTUALES	35
5 TRABAJO DE CAMPO	40
6 CONCENTRACIÓN INDUSTRIAL POR PROPIEDAD	44
7 SINDICATO ANTIOQUEÑO	54
8 CONCLUSIONES	56
BIBLIOGRAFIA	57

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Ventajas competitivas claves para la competencia doméstica	31
Tabla 2. Ventajas competitivas claves para la competencia doméstica	31

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. La expansión del Grupo de Cementos	18
Figura 2. Los negocios y las marcas del Grupo de Alimentos del GEA	18
Figura 3. Cotizaciones de la acción de INCH	21

## INTRODUCCIÓN

Eran los convulsionados años 70 nuestra deuda externa crecía a pasos agigantados pero este endeudamiento con los grandes jerarcas permitía a su vez que las economías en desarrollo como la nuestra alimentaran un sueño de poder crecer mediante el precepto de que el ahorro interno subsana la escases o dicho de otro modo “conformarnos con las migajas que dejan otros”.

Todos se preguntaran que hacer en una década donde los sistemas de información prácticamente eran más un anhelo que una realidad (hasta 1979 llego la tv a color) y ni que hablar de las telecomunicaciones y sistemas de transporte, en base a esta problemática surge el interrogante ¿Qué hacer para que una economía en formación pueda surgir en un contexto donde los recursos son escasos, las deudas con los grandes jerarcas tiene su punto de partida y la conformación de grupos de chicos malos (guerrillas y mafias del narcotráfico) amenazan la paz de sus habitantes.

Frente a este panorama tan desolador las turbulentas aguas del endeudamiento con los países desarrollados junto con el oscuro mundo de los grupos ilegales, pensar en un crecimiento empresarial sostenido o tal vez llegar a imaginar que productos diferentes al café se pudieran exportar con éxito a otros países hacía prever un futuro cubierto por el manto de la incertidumbre, pero justamente el camino hacia la certeza está plagado de dudas hasta que la luz irrumpe y todo se aclara y empezaría a iluminar en esos mismos años 70, esta noble cruzada empezaría a gestarse por un grupo de empresarios antioqueños que pretendieron adquirir varias de las empresas de la región y que hoy son los dueños de un conglomerado empresarial que en sus inicios se identificaría con el nombre de

sindicato antioqueño hoy conocido como el grupo empresarial antioqueño, sin duda alguno este grupo de personas abonarían el camino no sólo para fortalecer las economías en crecimiento de nuestro país sino que además protegerían los patrimonios de dichas empresas salvaguardando la propiedad privada de sus firmas utilizando el modelo gerencial de enroque que permitía el cruce de paquetes accionarios al interior de estas empresas esto sin lugar a dudas se constituyo en una herramienta fundamental que más adelante posibilito introducir sus productos y servicios de manera exitosa en los mercados internacionales.

Este gran grupo de empresarios a lo que le apuntaba fue al posicionamiento de sus productos no sólo en Colombia, pretendían además poder transitar por las difíciles autopistas de la internacionalización poder competir sanamente no sólo con las empresas locales sino también con las extranjeras ¿Cómo hacerlo? Era el interrogante que rondaba la mente de estos emprendedores, la tarea no era fácil pero las conclusiones a las que llego el grupo gerencial fueron las alianzas estratégicas en un mismo nicho de mercado para que sus propios productos no compitieran entre si y segundo el modelo gerencial de enroque que promovía el cruce de paquetes accionarios para proteger sus empresas.

Hoy en día el grupo cuenta con una gran variedad de productos y servicios distribuidos y prestados por 125 empresas, que son manejadas por tres grandes cabezas (como aquellas tres gorgonas de la mitología griega dentro de la cual se encontraba la medusa a la cual le crecían serpientes en lugar de cabello y que todo aquel que mirase a sus ojos se convertía en piedra) este monstruo que es el GEA está constituido por tres grandes cabezas que son cemento argos (concretos y cementos), suramericana de inversiones(finanzas, banca, seguros, salud, pensiones y cesantías) y el grupo nacional de chocolates (del sector de alimentos).

Es importante destacar que el GEA rompió con los esquemas tradicionales en cuanto a estilos de dirección se refiere en las empresas de nuestro país por una parte el GEA como tal no tiene una personería jurídica, no es propiamente un holding de empresas, no tiene una junta directiva ni un presidente o casa parecida. Sus empresas están dedicadas a diferentes negocios, que no compiten entre sí, y más bien se complementan.



# **1 OBJETIVOS**

## **1.1 OBJETIVO GENERAL**

Mediante este estudio de caso pretendemos establecer como diversos sectores empresariales han logrado consolidar sus productos y servicios no sólo en los mercados locales sino también en los internacionales.

## **1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Identificar factores de éxito empresarial, que contribuyeron al crecimiento del GEA.
2. Determinar que practicas gerenciales jugaron un papel determinante en la consolidación del GEA, como estructura empresarial.
3. Establecer las estrategias implementadas por el GEA en los procesos de internacionalización de sus productos.
4. Conocer cuáles son los estilos de dirección del GEA.
5. Descubrir como es el esquema de sostenimiento del grupo, atreves del posicionamiento de sus productos y servicios.

## 2 GRUPO EMPRESARIAL ANTIOQUEÑO

Mediante esta historia se tratara de establecer como muchas empresas latinoamericanas han logrado llegar a mercados internacionales, para esto se hace necesario el análisis de los modelos gerenciales implementados junto con otras características que hicieron posible que dichas empresas pudieran extenderse internacionalmente de forma exitosa, algo que sin duda alguna hasta hace algunos años seria impensado.

En nuestro país se analizara el caso del grupo empresarial antioqueño , el análisis de caso permitirá determinar cuáles fueron las competencias que dieron origen al desarrollo de estrategias que facilitaron de alguna manera penetrar los mercados internacionales, la cultura de dichos mercados, generar productos de alto impacto que pudieran competir con otras firmas etc.

Antes de analizar los eslabones de esta historia es importante entender que los casos de internacionalización de empresas más notables en Colombia se clasifican en dos grupos, primero las empresas que fueron adquiridas por inversionistas extranjeros, después de un proceso de modernización, en algunos casos acompañados de un proceso de expansión dentro o fuera del país, o en otras como consecuencia de una crisis financiera. Esta es la situación de las empresas del grupo santodomingo entre las cuales son bien conocidos los casos de la empresa aérea Avianca, adquirida por el inversionista brasilero efromovich y la cervecería bavaria adquirida por sabmiller en este grupo se pueden clasificar varias de las empresas de servicios públicos y bancarios propiedad del estado colombiano privatizadas en los años 90.

Otro grupo, son las empresas que han sufrido un proceso de modernización tecnológica, refinanciación y reingeniería gerencial para enfrentar la competencia internacional y sobrevivir en buenas condiciones, reteniendo las empresas en manos de inversionistas colombianos. La mayoría ya había incursionado en los mercados internacionales, inicialmente mediante exportaciones dentro de la región andina, para luego pasar a desarrollar estrategias que les aseguraran una permanencia en dichos mercados algunas mediante alianzas con otras empresas, como fue la fábrica de galletas y confites Noel con la empresa francesa danone; almacenes éxito con la cadena de tiendas casino; colcafe con la empresa japonesa Mitsubishi; o la empresa de porcelana sanitaria corona con la chilena sodimac con las tiendas homecenter, para citar otros casos. Otras como la empresa de pinturas Pintuco; la de prendas de ropa interior para mujer Leonisa, Carvajal, S. A. en la impresión de libros, manejo de directorios telefónicos, y fabricación de cuadernos escolares; la cementera Argos con la compra de Southern Star Concrete y de Concrete Express en Estados Unidos; y la ya mencionada Corona con la compra de Mansfield Plumbing, en Estados Unidos, optaron por adquirir plantas de producción en algunos de los países donde se posicionaron y así mantener su independencia, Algunas otras decidieron establecer una estrategia más tradicional, para atender a sus clientes en el exterior, a través de distribuidores, como la empresa de dulces Colombina.

Los anteriores casos difieren en muchos aspectos. Cada uno daría la posibilidad de desarrollar un estudio para identificar las estrategias y el comportamiento de los empresarios para compararlo con la experiencia internacional. Se narrara a todos ustedes el caso del Grupo Empresarial Antioqueño, teniendo en cuenta que reúne una multiplicidad de características, cubre una gama amplia de productos y servicios, financiero, seguros, corretaje de valores, autoservicios, alimentos, y cementos. Además, ha logrado conservar para todas sus empresas, el esquema de sociedades públicas, cuyas acciones son negociables en la bolsa, ha adoptado una gama muy variada de estrategias en su proceso de internacionalización que

incluye alianzas estratégicas con extranjeros, fusiones dentro del mismo grupo para lograr tamaños adecuados en sus empresas, compras de empresas en el exterior y una integración financiera a través del Banco Bancolombia, hoy el mayor de Colombia, lo cual le asegura el acceso a los recursos de liquidez.

Es importante resaltar lo que ha sido la historia y trayectoria del grupo a lo largo del tiempo a comienzos de los años 20 hasta la actualidad. Los diferentes acontecimientos económicos que se fueron dando a lo largo de ese tiempo en Colombia fueron marcando hitos en su evolución. Primero es importante anotar que el GEA como tal no tiene una personería jurídica, no es propiamente un holding de empresas, no tiene una junta directiva, ni un presidente o cosa parecida. Sus empresas están dedicadas a diferentes negocios, que no compiten entre sí, y más bien se complementan, lo cual les ha permitido aprovechar las sinergias, y les facilita llegar a acuerdos que no entorpecen el funcionamiento de los mercados, porque han mantenido un compromiso de no duplicar empresas en un mismo sector. Hasta hace pocos años era conocido como el Sindicato Antioqueño, nombre que surgió espontáneamente del público, como consecuencia de los acontecimientos de finales de los años 70, cuando las empresas antioqueñas estuvieron seriamente amenazadas de sufrir tomas hostiles por la adquisición de sus acciones en la bolsa de valores por parte de grupos económicos de fuera del departamento de Antioquia. Esto motivó a los empresarios de esta región de Colombia a asegurar la propiedad de sus empresas a través de movimientos que hacían en la bolsa para desanimar a potenciales compradores y originó una especie de enroque, utilizando el término del juego de ajedrez, mediante el cual se protege al rey de ataques del contrario. Y justamente fue el modelo de enroque gerencial o cruce accionario de un diverso conjunto de empresas lo que dio origen a lo que hoy conocemos como GEA no fue algo planeado con el fin de formar un grupo empresarial, sino mas bien que este fue el resultado de la estrategia defensiva por parte del grupo de empresas que tomaron la iniciativa. En esta estructura la propiedad del GEA está repartida en una serie

de inversiones cruzadas entre las distintas empresas que lo componen tanto entre las tres grandes cabezas del grupo, suramericana de inversiones, nacional de chocolates y cemento argos, como entre las empresas que hacen parte de cada uno de los sectores que lideran las anteriores ,este modelo ha jugado un importante papel en la defensa, conservación y consolidación de las empresas y sus centro de decisión en la región cumpliendo los objetivos inicialmente trazados: defensa de la propiedad accionaria de las empresas de la región permitiendo el crecimiento y sostenimiento, en economías cerradas como la nuestra y con los níveles de crecimiento que ha tenido el país, ha sido un modelo valido así las circunstancias económicas actuales obliguen a un replanteamiento. Por otra parte en los últimos años, y como consecuencia de las estrategias de internacionalización, los gerentes de las empresas decidieron que era mejor acogerse a un nombre que no tuviera connotaciones políticas, como la palabra sindicato, y acuñaron el actual nombre Grupo Empresarial Antioqueño, el cual, en resumidas cuentas, es una suma de voluntades de las empresas, para lograr propósitos comunes en su internacionalización.

En los años 20 aparecerían un grupo de empresas, como resultado de las inversiones que comenzaron a hacer los comerciantes, mineros y cafeteros de Antioquia, para aprovisionarse de los bienes de consumo populares que venían importando. Se podría identificar como el precursor del modelo de sustitución de importaciones que posteriormente se adoptó en América Latina propiciado por la CEPAL. Adoptaron el esquema de sociedades anónimas abiertas de manera que pudieran sumar su propia riqueza obtenida del comercio, las minas de oro, y la caficultora con los recursos adicionales del público, y las inversiones entre empresas de actividades complementarias (Álvarez Morales, 2003) Este fue un comportamiento sui géneris en Colombia, porque en las otras regiones se prefirió la constitución de empresas familiares, cerradas, esquema que aún perdura en el resto del país, excepto en Antioquia, donde la sociedad anónima pública continúa con toda su vigencia, no obstante los embates que se dieron en el mercado de

valores en los años 70 y 80, para apropiarse de las empresas, por parte de grupos familiares de fuera de Antioquia.

Las alianzas estratégicas entre empresas del grupo comenzaron a aparecer durante los años 20, y se prolongaron a lo largo del resto del siglo XX. La Compañía de Galletas y Confites Noel surgió de una alianza entre los hombres de negocios y la Compañía Nacional de Chocolates, y luego en los turbulentos años 30, los vendedores de los productos de ambas empresas se fusionaron en una misma unidad de mercadeo. En los años 40, ambas empresas se comprometieron a no competir con productos similares, la una se dedicaría exclusivamente a la producción de galletas y confites y la otra a los chocolates. Según Álvarez Morales *"hacia 1940, las decisiones en materia empresarial se apoyaban en el entrelazamiento que se había construido durante dos décadas. Dicho enlace significaba compartir los riesgos y los beneficios y una cierta unidad de voluntades y un sentido de grupo"*.

No es de extrañar, por lo tanto, que en la cultura organizacional de las empresas del GEA, en el presente, esté marcadamente visible la figura de las alianzas, lo cual facilita la adopción de estrategias para la internacionalización.

El grupo cuenta hoy con 141 empresas en los sectores de alimentos, banca, corretaje de valores, seguros, cementos, almacenes de autoservicio y fondos de pensiones. Recientemente, y como consecuencia del posicionamiento de sus productos y servicios en los mercados externos, para lograr mejores niveles de competitividad y prepararse para un posible TLC con Estados Unidos, han adoptado estrategias para consolidar los negocios mediante fusiones internas. La estrategia busca consolidar la estructura organizacional y eliminar redundancias en los procesos de producción, de mercadeo y logísticos, en productos que utilicen los mismos canales de distribución, fortalecer el acceso a financiación de corto y largo plazo, aprovechando la liquidez que el grupo genera como un todo, y

responder de una manera más transparente a sus accionistas. En los últimos tres años han ocurrido varios de estos procesos de fusiones de sus principales negocios, lo cual ha cambiado la estructura organizacional del grupo, para focalizarla y especializarla en cada uno de sus negocios.

### **3 MARCO TEORICO**

#### **3.1 INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD Y ESTRATEGIA**

Por otra parte el grupo apelo a la estrategia en función de no sufrir tomas hostiles por la adquisición de sus acciones en la bolsa de valores por parte de grupos económicos de fuera del departamento de Antioquia, su modelo gerencial de enroque le permitió como en el juego de ajedrez (que cuando la reina se encuentra amenazada puede cambiar de posición con la torre para protegerse), esta misma jugada la empleo el grupo con sus tres grandes empresas mediante el cruce de paquetes accionarios entre sí como se menciona en el caso anteriormente descrito, un ejemplo claro de esto se evidencia en la participación activa que tiene los directivos en la toma de decisiones de las tres empresas es decir los directivos de suramericana tienen poder de influir sobre las decisiones que se tomen de la nacional de chocolates y en la cementera argos y viceversa.

El crecimiento sostenido que el grupo ha tenido en este último tiempo le ha permitido pasar de 125 empresas a 141 concentradas en los sectores de alimentos, banca, corretaje de valores, seguros, cementos, almacenes de autoservicio y fondos de pensiones sus indicadores de productividad aglutinan hoy en día más de 10.000 accionistas entre nacionales e internacionales compartiendo la mayoría accionaria entre las tres grandes empresas según el doctor Alberto Piedrahíta Arocha presidente de la nacional de chocolates, el GEA en la actualidad genera más de 150.000 empleos y según el doctor Piedrahíta en cuanto a internacionalización, Piedrahíta Arocha indicó que sólo alimentos venderá este año, fuera de Colombia, cerca de 400 millones de dólares y que Argos venderá por fuera del país más de 800 millones de dólares.



El reporte del primer semestre del 2009 indica que Argos registró ingresos operacionales consolidados por 907 millones de dólares, mostrando un crecimiento del 31% respecto del año anterior.

Argos es líder en la industria cementera colombiana con 51% de participación en el mercado. Además es el quinto productor de cemento en América Latina con inversiones en Panamá, Venezuela, Haití y República Dominicana y el sexto productor de concreto en Estados Unidos.

Las cifras de Suramericana de Inversiones S.A. al cierre de 2008 muestran una utilidad neta de 333.520 millones de pesos. Así mismo, los ingresos operacionales de la Compañía el año pasado fueron de 359.849 millones de pesos. Y los dividendos que recibieron de sus inversiones alcanzaron 81.194 millones de pesos, un crecimiento del 15% frente a lo registrado en el 2007.

El GEA ha jugado un papel importante en la dinámica económica local, regional y nacional. En ello coincide el director ejecutivo de la Federación Nacional de Comerciantes, Seccional Antioquia, y vicepresidente del Comité Intergremial del mismo departamento, Sergio Ignacio Soto Mejía. El directivo dijo que los 4.500 afiliados y los 20.000 tenderos asociados de toda Antioquia se benefician del conglomerado. Un dato de importancia si se tiene en cuenta que el 52 por ciento de los productos se venden en las tiendas de barrio, según el directivo de Fenalco.

Para Lina Vélez de Nicholls, presidenta ejecutiva de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, el desarrollo empresarial está ligado a la existencia de empresas y Antioquia ha sido un departamento históricamente empresarial. Según Vélez de Nicholls, el GEA se ha distinguido por configurar empresas con una visión clara de competir en los mercados globales.

Figura 1. La expansión del Grupo de Cementsos

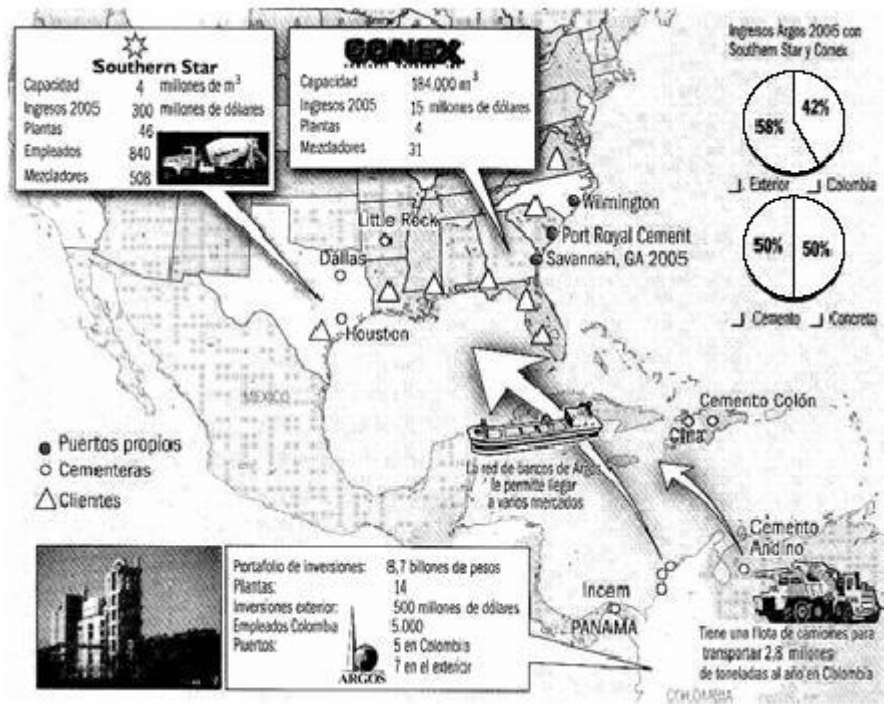


Figura 2. Los negocios y las marcas del Grupo de Alimentos del GEA



El sector de alimentos está constituido por treinta y tres empresas que producen galletas dulces y saladas; chocolates en barras y para preparar bebidas; carnes preparadas en salchichas, jamones, carnes para untar, y carnes frescas para preparar en los hogares y restaurantes y la integración con frigoríficos; golosinas de todo tipo, incluidas gomas de mascar, cafés solubles y molidos; y pastas de tipo italiano.

Su presidente, Carlos Enrique Piedrahita define el portafolio principal del conglomerado como de productos de consumo popular, característicos de la población latinoamericana, accesibles a consumidores de todos los estratos, el cual contabiliza el 88% de las ventas. Exceptúa de éstos, los productos gourmet, dirigidos a consumidores de altos ingresos, en países como los europeos, Estados Unidos, Japón, Canadá y China, entre otros, los cuales comprenden barras de chocolate amargo de origen, como el vino, que se obtienen de las cosechas de cacao de la variedad Santander, muy escasa en el mundo y cuya producción se obtiene sólo en una región de Colombia, con asesoría directa de la empresa. Igualmente, incluye cafés gourmet, también de origen los cuales se obtienen de cultivos orgánicos, de pequeñas producciones, en la principal región cafetera de Colombia, con la asesoría de la empresa y de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. En esta categoría de los cafés, el grupo tiene presencia en 40 países, con posibilidades importantes de continuar creciendo por la reversión que se está dando nuevamente hacia el consumo de las bebidas de café de alta calidad, en los países desarrollados. El grupo tiene el conocimiento para innovar en nuevas marcas de alto valor agregado, aprovechando la tecnificación que, grupos de caficultores en el país, están logrando para obtener cafés de los mejores estándares. Este portafolio de productos gourmet suma el 12% de las ventas totales del grupo.

la reciente fusión de las treinta y tres empresas, con la matriz, Inversiones Nacional de Chocolates, a la cabeza, a cuyo cargo está el control directo del 100%

de las acciones de los seis negocios, soportados en sus marcas líderes, sus plantas de producción, y sus redes de distribución en Colombia y el exterior. Sin embargo, las empresas operarán en forma autónoma, con sus propias estructuras administrativas y comerciales, como lo explicó su presidente Piedrahíta, *"La matriz INCH no maneja el negocio; cada negocio tiene su propia autonomía y sus medios de operar, en cada uno de ellos existe el talento necesario para gerenciar su negocio. La fusión va a generar sinergias y a permitir tener mayor transparencia en las relaciones con los accionistas"*. Igualmente, Carlos Mario Giraldo, quien actúa como presidente de la empresa de Galletas y Confites Noel y vicepresidente ejecutivo del conglomerado, ha afirmado: *"Con la fusión se espera generar valor para los accionistas, con una inversión con más potencial, lograr una mayor competitividad de los negocios de alimentos con compañías globales, abrir la puerta para una expansión nacional e internacional de las diferentes compañías y lograr que todo quede concentrado en una sola compañía inversionista, para que los accionistas tengan mayor claridad"*. La fusión ha constituido un conglomerado con un patrimonio de U.S. \$1.08 billones, con 15.000 trabajadores y espera obtener ventas anuales por U.S. \$2.47 billones. La fusión originó para los accionistas una transacción de cambio de una acción de las empresas de galletas, dulces, cárnicos y pastas, denominada Inveralimentos, por 3.10 acciones de la nueva empresa, la Compañía Inversiones Nacional de Chocolates (INCH). En la figura 3, puede verse la evolución del valor de la acción de INCH en la bolsa de valores de Colombia antes de la fusión y después, comparada con el índice de la bolsa de Colombia IGBC. El valor de la acción comenzó a crecer a partir de septiembre de 2004, llegando a una valorización combinada por dividendos y valor de la acción de 175% en febrero de 2005; en octubre, días después de la fusión, la acción alcanzó su mayor valor de U.S. \$4.04, comparada con la cotización de U.S. \$2.56 que tenía en junio de 2004. La acción de la Nacional de Chocolates ha sido una de las mejores alternativas de inversión en Colombia desde 1995, su rentabilidad nominal efectiva anual promedio ha sido de 25.5%, superior a otras acciones colombianas (17.2%).

Figura 3. Cotizaciones de la acción de INCH



Fuente: Bolsa de Colombia.

### 3.2 LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL DEL GRUPO DE ALIMENTOS

El conglomerado tiene hoy presencia en setenta países, de los cuales los de mayor volumen de ventas son los de la Comunidad Andina, Centroamérica, el Caribe, Estados Unidos y España, en estos dos últimos en la población de origen latinoamericano. Las ventas cubren los productos de galletas, golosinas, café, chocolates y pastas del tipo italiano. Los productos cárnicos sólo se distribuyen en Colombia, mediante plantas ubicadas en las cuatro principales ciudades y en Venezuela, donde adquirió la empresa Hermo. No se comercializan en los otros países latinoamericanos debido a las medidas para-arancelarias que existen para estos productos en la mayor parte de los países.

El presidente Piedrahita define el éxito de la estrategia de internacionalización como el resultado de la eficiencia en dos plataformas, la de producción y la de distribución, apoyada en el valor que el conglomerado le ha dado a sus propias

marcas. Respecto a la producción, dice que la empresa se encuentra en condiciones competitivas similares a las de sus competidores en el mundo, ha adquirido las mejores tecnologías, porque los recursos financieros lo facilitan y dispone del talento humano capaz de diseñar nuevos productos, no obstante que en algunos, como las golosinas, cuyos clientes son especialmente niños y jóvenes, el ciclo de vida es muy corto, lo cual exige estar lanzando nuevos productos permanentemente. Durante cinco años, la empresa tuvo una alianza estratégica con la líder francesa en galletería, Danone, mediante la cual ésta adquirió el 30% de las acciones de la Fábrica de Galleta y Confites Noel. El objetivo era lograr una mayor experiencia en la producción de galletas dulces, y de nuevos productos que permitieran competir en la categoría de galletas dietéticas e integrales, con la multinacional Nabisco y otras similares. Esta alianza, si bien fue exitosa, se decidió darla por terminada recientemente, recomprando el conglomerado las acciones a Danone. El grupo consideró que dadas sus fortalezas en producción, podía continuar su camino sólo. Para complementar su plataforma de producción y aprovechar las condiciones del libre mercado en Centro América, países del Caribe y México (CARICOM), la empresa, después del 2000, compró a Nestlé sus dos plantas de producción en Costa Rica y sus marcas propias de galletas, chocolates y golosinas para la región. Además, está a la mira de nuevas oportunidades de compra de plantas que le permitan estar cada vez más cerca de sus mercados para abaratar costos de transporte.

Respecto a la plataforma de distribución, el presidente Piedrahíta, afirma que la estrategia que diferencia a su empresa del resto de las multinacionales y la cual le ha permitido lograr una penetración exitosa en sus mercados internacionales objetivo, ha sido el sistema que la empresa desarrolló a partir de los años 40, en Colombia, el cual define, en sus palabras, como "*capilar*". Para explicarlo parte del hecho de que el portafolio del conglomerado, como ya se planteó atrás, está constituido por productos de consumo popular, característicos de la cultura latinoamericana, que se adquieren en las góndolas de las cadenas de

autoservicios, desde las más exclusivas hasta las menos, y los cuales pueden constituir aproximadamente el 40% del mercado, en promedio; pero queda aún el grueso del mercado de aproximadamente el 60%, constituido por los puntos de venta tradicionales en América Latina, cercanos a los sitios de habitación del mayor número de habitantes de menores recursos, para quienes los productos de la empresa son importantes. Para éstos el conglomerado ha creado las Cordialsas (Corporación Distribuidora de Alimentos, S. A.), empresas de distribución, como su más importante estrategia de distribución internacional, para capitalizar toda su experiencia de más de sesenta años en la comercialización de productos de consumo masivo en mercados latinoamericanos, conformadas por numerosos pequeños empresarios independientes, que poseen al menos un vehículo de reparto, y a quienes se les asigna un territorio para atender con la supervisión de un empleado del conglomerado, líder especializado en ventas, formado en la cultura de la empresa y quien actúa como el agente transmisor y "*coach*": de la misma. Actualmente existen once Cordialsas en cada uno de los países donde está el conglomerado en América Latina, y dos en los Estados Unidos, una en el suroeste y otra en el sureste y próximamente se abrirá una más en el área de influencia de Chicago, buscando los sitios de mayor población latinoamericana. Estas Cordialsas se constituyen como empresas nacionales del país donde se ubican, de acuerdo con sus leyes, están a cargo de unos expatriados del conglomerado, quienes han sido formados en la cultura de la organización y son entrenados en la cultura del país donde llegan y en sus costumbres comerciales y su legislación. Ellos son los encargados de reclutar a los distribuidores, asesorarlos en la conformación de sus pequeñas empresas de distribución, entrenarlos en el manejo de los productos, acompañarlos periódicamente en sus rondas. Igualmente son responsables por el impulso de las marcas y por las inversiones en publicidad en los medios del país, para que las marcas sean ampliamente reconocidas en el mercado. Las Cordialsas son responsables por la distribución, fuera de Colombia, de todo el portafolio de productos de los cinco negocios del conglomerado, pero en este país lo son también de los productos

cárnicos. La comercialización de los productos de categoría gourmet, antes mencionados, se hace en los países desarrollados, a través de representantes especializados, excepto el café, una parte importante del cual, se comercializa mediante una alianza estratégica con la empresa japonesa Mitsubishi.

Las dos anteriores plataformas, la de producción y la de distribución operan sobre la existencia de las marcas propias del conglomerado, con las cuales se comercializan los productos en los diferentes países, excepto en el Caricom, donde se utilizan además marcas que fueron compradas a Nestlé. El presidente Piedrahíta enfatiza en las cuantiosas inversiones que el conglomerado hace en los medios, en cada país, para posicionar las marcas y en el apoyo que se ofrece a los comercializadores en los diferentes canales, mayoristas, grandes distribuidores, o los pequeños, para lograr la creación de marca. En sus propias palabras define la estrategia de mercadeo del grupo como *"un conjunto de acciones dirigidas a la construcción de marca, lo cual requiere posicionamiento del producto en todos los puntos de venta, mucho conocimiento de los gustos de los consumidores para poderle dar mayor valor agregado, que sea percibido por el cliente. Esto requiere dos estrategias: una distribución muy liviana, que cubra todos los canales permanentemente, que sea capaz de comunicarse con el cliente; y dos, un presupuesto de publicidad suficiente para mantener activa la marca"*.

### **3.3 LAS ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD DEL GRUPO DE ALIMENTOS EN EL MERCADO COLOMBIANO**

El aparte anterior se ha concentrado en las estrategias para competir en los mercados externos. Queda aún sin analizar la pregunta respecto a la capacidad de defender su propio mercado nacional frente a posibles competidores que



puedan llegar del exterior ¿Cuáles son las estrategias que tiene el grupo de alimentos del GEA en Colombia?

El vicepresidente internacional, Juan Pablo Nicholls, hizo un análisis de las estrategias de cada uno de los seis negocios del grupo, las cuales coinciden con las que se tienen a nivel internacional. En primer lugar, el grupo ha venido consolidándose desde los años 80, cuando estuvo amenazado de una toma hostil por parte de un grupo financiero de fuera de la región de Antioquia. Como consecuencia, decidió que debía expandirse para tener una mayor cobertura de mercado aumentando su portafolio de productos y creciendo su red de distribución. Se definieron como empresas especializadas en productos de consumo masivo, de una amplia gama de categorías, con calidades reconocidas por los clientes y por las cuales pagaran un precio justo. Esto implicaba disponer de plantas de producción muy eficientes, tecnológicamente avanzadas, las cuales se construyeron entre los finales de los años 80 y principios de los años 90, cambiando las plantas de que disponía desde los años 50, cuando el país inició en firme el proceso de sustitución de importaciones.

El vicepresidente Nicholls plantea las estrategias de producción, marcas, mercadeo y distribución para cada uno de los seis negocios. En galletas y golosinas considera que al inicio de los años 90, después de la apertura de la economía, se inició una tendencia a la entrada de productos desde el exterior, pero considera que fue posible neutralizarla mediante el desarrollo de nuevos productos en galletería dulce e integrales, y la renovación constante de su portafolio de golosinas, en especial de las que van dirigidas a los niños y jóvenes; mejoras sustanciales de la presentación de los productos; disminución en los costos de los insumos, en especial de las importaciones de trigo, como consecuencia del desarrollo de una mejor capacidad de negociación. La distribución directa, y común para todas sus empresas, que había caracterizado al grupo desde los años 50, no obstante que aún no se había fusionado, fue sin duda

la más importante de las estrategias para contrarrestar la competencia. La distribución a las tiendas cercanas a los sitios de residencia del grueso de la población de estratos económicos medios–bajos y bajos, la cual constituye cerca del 70% de la demanda de productos populares, se constituyó en la principal restricción y en una fuente de altos costos para la competencia de las empresas multinacionales que trataron de entrar. El sistema "*capilar*", al cual se refirió el presidente Piedrahíta, citado en el apartado anterior, fue la estrategia fundamental de diferenciación con la competencia internacional, lo cual además se acentuó porque la marca Noel, de sus galletas y golosinas, es una de las de mayor recordación por los consumidores en general en Colombia, de acuerdo con los estudios que periódicamente desarrolla la revista *Dinero*, a lo cual ha contribuido el posicionamiento de la marca por su presencia destacada en los puntos de venta de las cadenas que atienden consumidores de estratos altos y medios y en las tiendas de barrios de estratos medio–bajos y bajos, tanto en las ciudades grandes, como en las pequeñas municipalidades.

En la categoría de los cárnicos, la empresa se trazó una estrategia de compras de las empresas competidoras en los mercados más importantes del país y una integración vertical para adicionar frigoríficos a su cadena de producción que le permitiera el manejo de la carne vacuna y porcina en pie, para asegurar la calidad estándar de la materia prima y controlar sus costos, al lograr operar al margen de la volatilidad del mercado de la carne en canal. Al finalizar los años 90, se había consolidado como la primera empresa procesadora de carnes en Colombia, con plantas propias y marcas acreditadas que adquirió en las ciudades de Cali, Bogotá, y Barranquilla, sumadas a su planta inicial en Medellín. Igual que en galletas, su distribución se hace mediante el sistema "*capilar*". En la actualidad el grupo atiende el 80% de la demanda del país en esta categoría.

En la categoría de los cafés, el grupo cuenta en Colombia con dos marcas, una de café soluble, en la cual compite con la multinacional Nestlé, con una participación

cercana al 60%, y otra de café molido en la cual existe una amplia competencia de medianas y pequeñas empresas que cubren todos los nichos del mercado. Su fortaleza mayor, como en los otros productos, está en la alta recordación de sus marcas y en la distribución. Pero la mayor capacidad de su planta de producción se orienta a la exportación, como ya se mencionó. En chocolates, en sus presentaciones para uso en bebidas calientes y frías, y en barras como golosinas, el grupo es el líder en Colombia. El chocolate es una bebida caliente tradicional en Colombia, desde la época de la Colonia, la cual se toma en familia diariamente al desayuno, o como un refrigerio especial a mitad de la tarde. La estrategia del grupo fue adquirir, a lo largo de los años del siglo pasado, la mayor parte de estas marcas, las cuales tienen un alto contenido emocional, con las cuales comercializa el producto en cada región en particular. En las barras de chocolate ha desarrollado su producto estrella, y líder de la categoría en el mercado, la chocolatina Jet, una golosina cuya marca tiene una alta recordación, por la importante estrategia de inversión en comunicación que el grupo hace en los medios y por los diferentes formatos que tiene el producto, desde tamaños que cuestan unos pocos centavos hasta presentaciones más sofisticadas que tienen precios más altos, pero por lo cual el consumidor considera que está recibiendo su valor justo. Fue con los productos de chocolates con los que el grupo inició su estrategia de distribución "*capilar*", en los años 50. En este mercado, el grupo de alimentos tiene aproximadamente el 60% de participación. La empresa que le sigue tiene aproximadamente el 30% y el resto lo cubren pequeñas empresas locales. Respecto a las materias primas, Colombia es un país autosuficiente en la producción del cacao, con una calidad óptima a nivel del mercado internacional, con precios competitivos. Sin embargo, el mayor problema en la producción, el cual le resta competitividad internacional, es el mayor costo del azúcar comparado con el precio internacional, y especialmente si se compara con Brasil. Esta situación de fijación del precio de manera artificial, que se da en Colombia, no obstante la apertura, limita la libertad para comprar azúcar en el exterior, y obliga al grupo, igual que a otras empresas fabricantes de dulces, a adoptar estrategias

para compensar este mayor costo en otros frentes de la producción. Como dice el presidente Piedrahíta, *"los azucareros no van a estar contentos hasta que no terminen de comerse la gallina de los huevos de oro"*.

Finalmente, la fusión reciente del grupo de alimentos es una de sus más poderosas estrategias para enfrentar competidores externos que pueden llegar, en especial de Estados Unidos, si se termina exitosamente la negociación del TLC con este país. El presidente Piedrahíta afirma que la fusión va a permitir simplificar la estructura de la organización, y el aprovechamiento de sinergias, en especial en la distribución y la logística; en el manejo de la liquidez; la generación de recursos propios para la financiación de las inversiones de largo plazo; y en la atracción de nuevos inversionistas porque evita los conflictos de intereses con los accionistas que antes lo eran de las diferentes empresas del grupo. *"Esto nos va a permitir darle mayor transparencia a las relaciones con los socios minoritarios y el resto de nuestros asociados, empleados y proveedores"*, afirma el presidente Piedrahíta.

El vicepresidente Nicholls considera que lo que permite afrontar con fortalezas el riesgo de la entrada de competidores en algunos de sus negocios, es la combinación del liderazgo, que el grupo ha desarrollado en el mercado, con sus estrategias de eficiencia y calidad en la producción; renovación permanente de su portafolio de productos atendiendo a su ciclo de vida; control de sus costos de producción y transacción, para lograr productos de precios justos y asequibles a los diferentes grupos económicos de la población; acrecentamiento del valor de sus marcas; y su experiencia con la plataforma propia de distribución, la cual le facilita llegar a todos los puntos de venta y oír permanentemente a los clientes. Hoy está dentro del conjunto de las primeras ocho empresas en alimentos en América Latina, pero manifiesta que en menos de diez años, con las estrategias de internacionalización, en las cuales están comprometidos todos los negocios, esperan estar posicionados como una de las tres primeras empresas multinacionales latinoamericanas de alimentos, con presencia en todos los países del continente, además de Europa y Asia.

Finalmente, el presidente Piedrahita ha dicho: "*La Nacional de Chocolates es una empresa que se ha renovado permanentemente. Es una empresa de 85 años que sigue siendo plenamente vital, joven e innovadora.* En otra entrevista confirmó: "*No estamos para que nos compren, sino para comprar. Estamos construyendo un modelo autóctono de competencia regional. Esta empresa sigue siendo de capital colombiano y no estamos para la venta, ni tampoco estamos buscando socios estratégicos.*"

### **3.4 ¿RESPONDE LA GLOBALIZACIÓN DE INCH AL MODELO DE COMPETENCIAS CENTRALES (CORE COMPETENCES)?**

Para responder a la pregunta ¿Cómo compiten las firmas latinoamericanas en el mercado globalizado? se puede recurrir al modelo desarrollado por Prahalad y Hamel (Abril, 2001) para explicar las características de las competencias centrales (*core competences*) que son comunes a las empresas que logran globalizarse exitosamente. El modelo plantea que en el largo plazo la competitividad se deriva de la habilidad para crear unas competencias centrales, a menor precio y más rápido, que las empresas con las que se compite y las cuales puedan resultar en el desarrollo de productos inesperados para la competencia, difíciles de imitar en el corto plazo. La verdadera fuente de las ventajas se encuentra en las habilidades administrativas para consolidar la tecnología y las capacidades de producción en competencias que le permitan a la empresa adaptarse rápidamente a los cambios. Una corporación exitosa debe construirse alrededor de estas competencias centrales.

El desarrollo y la identificación de una competencia central es un proceso que requiere analizar cada una de las competencias identificadas para determinar si provee acceso potencial a una gran variedad de mercados, hace una contribución

significativa a los beneficios del producto percibidos por el consumidor y es difícil de imitar por los competidores. De cumplir con estas características, la competencia puede considerarse como una competencia central. Por lo tanto, la construcción de estas competencias sólo puede darse a partir de procesos de mejoramiento continuo y deben ser el foco de las estrategias corporativas, pues se definen como las cualidades intrínsecas del grupo empresarial.

Según los autores mencionados, las empresas de hoy tienen el reto de definir los medios operativos para poder llevar a cabo la adquisición de nuevas ventajas competitivas. La labor de los directivos es la de canalizar y enfocar sus esfuerzos para lograr los objetivos, lo que implica que deben estar conscientes y reconocer la magnitud de los problemas que se tienen y estar preparados para enfrentar la diversidad de aspectos cambiantes que se dan en las organizaciones, frente a los mercados globalizados.

Partiendo de esta base, Inversiones Nacional de Chocolates ha logrado identificar y desarrollar unas competencias centrales alrededor de las cuales se ha estructurado una compañía mucho más sólida, que le han permitido alcanzar el éxito en el mercado nacional e internacional en los últimos años.

Tabla 1. Ventajas competitivas claves para la competencia doméstica

<b>Ventaja comparativa</b>	<b>Descripción</b>
Pertenecer a un grupo económico	INCH hace parte del Grupo Empresarial Antioqueño, conglomerado de empresas con diversas actividades, que no compiten entre sí sino que se complementan.
Constituir un conglomerado de empresas del mismo sector	INCH está conformada por 33 empresas que producen diferentes tipos de alimentos.
Acceso a canales de distribución	Uso compartido de los canales de distribución, lo que permite una reducción de los costos para las empresas del grupo
Disponibilidad de recursos financieros	Disponibilidad de recursos provenientes del GEA y del mercado de capitales, a través de la emisión de acciones.
Productos de calidad superior	Productos alimenticios diversos, posicionados en el mercado nacional por su excelente calidad, variedad y buen precio, capaces de atender los diferentes segmentos de mercado.
Desarrollo tecnológico y acceso a procesos de producción eficientes.	Tecnología de punta que le permite a la empresa adaptarse con facilidad a la demanda cambiante del mercado nacional e internacional.

Tabla 2. Ventajas competitivas claves para la competencia doméstica

<b>Ventaja competitiva</b>	<b>Descripción</b>
Pertenecer a un grupo económico	Capacidad de realizar economías de alcance.
Acceso a canales de distribución	Creación de las Cordialsas para disponer de canales de distribución eficientes.
Productos de calidad superior, al alcance de todos los estratos	Variedad de productos con una buena relación calidad-precio y adaptables a las características de los mercados extranjeros.
Disponibilidad de recursos financieros	Recursos provenientes de Inversiones Nacional de Chocolates, del GEA y del mercado de capitales, basado en la buena bursatilidad.
Disponibilidad de tecnología y procesos de producción eficientes	Capacidad para adaptarse al entorno cambiante y cada vez más competitivo, tanto en el ámbito nacional como en el internacional, apoyado en la compra de plantas en el exterior.

En la tabla anterior se presentan las competencias centrales que le han permitido a INCH posicionarse en el mercado globalizado.

La primera de las competencias, pertenecen a un grupo económico como el GEA, le ha permitido a INCH, con respecto a la competencia doméstica, tener un conglomerado de actividades, lo cual fortalece y consolida su estructura organizacional, y elimina a su vez las redundancias en los procesos productivos y de comercialización de productos que utilizan los mismos canales de distribución. La disponibilidad de fuentes de financiación dentro del grupo disminuye los costos del manejo de la liquidez y de la financiación de proyectos de largo plazo, y facilita compartir los riesgos y beneficios. Por su parte, pertenecer a un grupo empresarial también representa importantes ventajas para la competencia en mercados internacionales. Esto se debe a la posibilidad de realizar economías de alcance basadas en la capacidad de las empresas para seguir a los consumidores cuando se mueven a otros países, y vender productos de alta calidad capaces de adaptarse a las características de los nuevos mercados.

La segunda ventaja competitiva que constituye una competencia central, se debe a que INCH es a su vez un conglomerado de 33 empresas de alimentos, especializadas en productos complementarios entre sí, distribuidas en seis grandes categorías: chocolates, café, pastas, cárnicos, galletas, confitería y lácteos. Esta gran variedad de actividades le permite un mayor cubrimiento del mercado a través de la producción de diferentes líneas de bienes de consumo popular, que se adaptan a los distintos segmentos y constituyen así el 88% de las ventas.

Una tercera competencia central es la disponibilidad de una amplia red de distribución local y en el exterior. En el primer caso, la diversidad de empresas que hacen parte de INCH, sumada a la autonomía que cada una de ellas tiene para administrar sus operaciones, les permite recurrir a los mismos canales de distribución de manera compartida, reduciendo así sus costos y logrando un amplio cubrimiento del mercado. En el caso de la distribución internacional, la extensión del sistema propio de las Cordialsas le ha permitido a INCH disponer de



canales de distribución eficientes y más económicos que los de la competencia. Hoy en día la empresa, al contar con once distribuidoras propias, está en capacidad de comercializar sus productos fácilmente, con un mayor cubrimiento y presencia en los mercados en los que participa y reduciendo sus costos, lo que se ve reflejado finalmente en la posibilidad de establecer diferentes precios, más competitivos y atractivos al consumidor.

Las siguientes dos competencias se complementan entre sí: una de ellas es la de disponer de productos de excelente calidad, a precios asequibles para el mercado; la otra es la disponibilidad de recursos financieros, provenientes de la consolidación de las 33 empresas en un conglomerado de tipo financiero, el acceso a recursos dentro del conglomerado mayor al cual pertenece, el GEA y la alta bursatilidad de sus acciones en la bolsa de valores.

Gracias a las competencias mencionadas anteriormente, las empresas que hoy conforman Inversiones Nacional de Chocolates no sólo han logrado concentrar grandes esfuerzos en estrategias de permanente innovación y promoción de los productos, tanto en el mercado colombiano, como en el internacional, sino que también han conseguido mejorar los procesos productivos, desarrollando nuevas tecnologías. Esto le ha permitido a INCH posicionar sus productos y adaptarlos a las características de los diferentes mercados a los que ha logrado acceder, y a desarrollar una capacidad propia de producción al adquirir plantas de producción de otras compañías en el exterior, reduciendo así sus costos y logrando una mayor eficiencia y mejores precios para el mercado.

Las conexiones étnicas son también un factor importante en la competencia internacional. El aprovechamiento de la existencia de un mercado hispano, y más concretamente colombiano, en los mercados en los cuales la INCH tiene presencia, se convierte en una ventaja competitiva gracias al reconocimiento de la marca y su vínculo con el país o la región de origen de las personas que

conforman este mercado, lo cual sirve de atractivo para los consumidores. Por último, la independencia de cada uno de los negocios que conforman a INCH es una importante ventaja que le ha permitido fortalecerse y expandir sus operaciones al concederle a cada negocio la autonomía para gerenciar sus actividades, simplificando, al mismo tiempo, mediante la centralización en INCH, las relaciones con los accionistas y facilitando la consecución de recursos financieros, al mismo tiempo que se reducen los riesgos asociados a la operación de estas empresas, en la medida en que los malos resultados de una de ellas pueden ser soportados por los buenos resultados de las demás.

#### **4 CONCLUSIONES: CONSIDERACIONES CONCEPTUALES**

1. A continuación vamos a hacer unas consideraciones conceptuales para concluir el análisis de las estrategias del grupo de alimentos del GEA y responder a la pregunta planteada en la investigación: How can Latin American firms compete against domestic and foreign rivals in the 21th century?
2. Varios autores han estudiado el dinamismo de las inversiones de empresas latinoamericanas en otros países, diferentes al de su origen en los últimos diez años (Garrido y Peres, 1998; Ramírez, 2003, 2005; López, 1999), y han encontrado que aun antes de la apertura, en los años 80, ya se había iniciado un proceso de internacionalización de firmas, en especial motivado por los acuerdos incipientes de integración entre algunos de los gobiernos de la región. Sin embargo, la UNCTAD (1998) encontró que su número sigue siendo limitado; de las 50 principales inversiones de empresas multinacionales provenientes de países en desarrollo, 30 eran originarias de Asia, 15 de América Latina y 5 de otras regiones; y respecto a su dedicación, las primeras por lo general estaban en los campos de tecnologías avanzadas, en tanto que las latinoamericanas se dedicaban mayormente a la producción y comercialización de productos de consumo masivo, lo cual coincide con el grupo de alimentos del GEA. Whitmore, Lall y Hyun (1989), en un estudio de las motivaciones de las firmas que se iniciaron en la internacionalización de la inversión durante los años 80, encontraron que las colombianas y otras latinoamericanas que lo hicieron, especialmente a los países vecinos, en el caso de Colombia a Venezuela y Ecuador, estuvieron motivadas por la necesidad de evitar los costos de los aranceles, ante la inconsistencia en la aplicación del Pacto Andino, y generalmente se realizaron mediante riesgos

compartidos con nacionales del país recipiente. El GEA corresponde claramente a esta característica en sus inversiones en los años 80, cuando el Pacto Andino sufría permanentes mutaciones por voluntad de los gobiernos. Dunning (1988) desarrolló la teoría del paradigma ecléctico para explicar cómo las firmas adoptan estrategias de inversión, cuando cuentan con activos tangibles o intangibles que les permitan ubicarse en condiciones competitivas en otro mercado, entre las cuales están las marcas, el talento gerencial, las tecnologías de distribución, entre otras. En el caso que estudiamos del GEA, estos activos fueron sus marcas, el talento gerencial, la diferenciación de los productos y el sistema "capilar" de la distribución. El Grupo consideró que contaba con las fortalezas para incursionar en los mercados externos asentándose en los países de mercados objetivo, en lugar de tener simples distribuidores.

3. En un estudio posterior, Dunning (1994), adopta dos criterios para definir las motivaciones de las empresas que invierten en el exterior, en una primera fase que llamó de iniciación: las firmas pueden buscar recursos estratégicos críticos para su actividad, o pueden buscar mercados. El primer caso se relaciona con la estrategia de garantizar el acceso a recursos naturales, insumos de menor costo que beneficien no sólo la producción en ese país, sino también en el de origen, o intangibles que le faciliten su ingreso al mercado. El segundo caso tiene que ver con la necesidad de acceder a nuevos mercados, como factor crítico de supervivencia. En esta misma dirección Chudnovsky y López (1999) se refieren a la necesidad de las firmas de buscar mercados externos cuando el mercado doméstico está llegando a un punto de saturación; salir al exterior se convierte para las firmas en una necesidad para poder continuar su crecimiento Este es el caso del GEA, en especial en los grupos de alimentos y cementos. Ambos mercados en Colombia han llegado a un alto grado de saturación, en parte por las condiciones de aumento de la pobreza en

Colombia y en parte por el deterioro del ingreso per cápita y el relativo estancamiento del PIB.

4. El GEA ha asegurado su permanencia en los países anfitriones porque ha adquirido activos estratégicos que le permiten disponer de las capacidades competitivas, como acceso a canales de distribución, marcas propias compradas en el país anfitrión, y facilidades de producción, como las adquiridas en Venezuela y Costa Rica, las cuales le han permitido iniciar una red regional de negocios en Centro América y el Caribe, en una etapa más madura de internacionalización. UNCTAD (1994) plantea que una vez sobrepasada la fase inicial de internacionalización, a la empresa que ha tenido éxito en los mercados, exportando desde su país de origen, por el conocimiento que ha adquirido del mercado, se le facilita desarrollar una dinámica para moverse hacia una nueva fase, en la cual la firma busca adquirir activos estratégicos que le permitan la producción, en el país anfitrión y al tener una presencia permanente de su propia gerencia, adoptar formas de distribución que replican su experiencia en el país de origen, especialmente si hay similitudes en las culturas de los dos países. Posteriormente, la empresa exitosa en varios países anfitriones, se mueve a la fase de integración compleja, en la cual transforma sus actividades meramente locales, en redes integradas de producción y distribución de carácter regional. Este parece ser el primer paso para iniciar el proceso de convertirse en una multinacional de carácter global.
5. Los procesos de reestructuración de las firmas, de los cuales son un claro ejemplo las fusiones que se han dado recientemente en los negocios del GEA, y en especial en el Grupo Alimentos, son parte fundamental en el proceso de internacionalización de las firmas latinoamericanas, para que puedan mantener su posicionamiento productivo, en su país de origen y en los países donde se han ubicado, frente a las amenazas que provienen de un entorno cada vez

más hostil, como consecuencia de la globalización. El menor tamaño de las firmas en América Latina es un factor de riesgo para perder la propiedad frente a las multinacionales de Estados Unidos, Europa y Asia, Grosse (2001). Por lo tanto, si las firmas latinoamericanas aspiran a mantener la propiedad de las empresas en manos de sus accionistas, y evitar tomas hostiles o voluntarias, cuando el negocio se les está saliendo de las manos, requieren adoptar estrategias de crecimiento y tamaño adecuados para superar las limitaciones tecnológicas, y financieras; y profesionalizar su gerencia.

6. La internacionalización está colocando el mayor énfasis en la construcción de estrategias en los mercados, basadas en el desarrollo y construcción de marcas globales, de acuerdo con un estudio de Barham (2005), las cuales necesitan ser ampliamente reconocidas por los clientes, y asociadas por ellos con productos diferenciados, de alto valor agregado. A medida que los países logran un mayor desarrollo económico y mayores ingresos y bienestar, la población evoluciona hacia la demanda de marcas reconocidas que garanticen un mayor valor agregado y una diferenciación en los productos. Las economías latinoamericanas, en especial en el caso de la mayor parte de los países de Centro América y del Caribe, donde tiene una mayor operación el Grupo de Alimentos, están en una etapa intermedia, en la cual, la escasez de recursos de la población no permite aún que se logre un grado de sofisticación de los mercados. Sigue predominando la cultura de las compras en la "tienda de la esquina". Por eso, la estrategia del Grupo de disponer de una fuerza de distribución mediante las Cordialsas, que se dirige hacia las "tiendas", parece ser el adecuado, en esta fase de su proceso de internacionalización. Sin embargo, a medida que progresa hacia otra fase más avanzada de la internacionalización, como la mencionada por la UNCTAD, el Grupo requerirá que su estrategia de distribución evolucione y que además logre la creación de marcas y productos más diferenciados que los que hoy comercializa. Igualmente, será necesario que concrete la adquisición de capacidad de

producción en puntos nodales de la red regional, especialmente en los Estados Unidos, como ya lo hizo el grupo de los cementos. La fusión en Inversiones Nacional de Chocolates podrá facilitar el proceso, porque estará en capacidad de canalizar recursos financieros propios, o de conseguirlos en los mercados de capitales, dado que el tamaño que ha logrado, su desempeño, y sus prácticas de buen gobierno corporativo, servirán de aval.

7. Finalmente, el Grupo de Alimentos del GEA, si bien ha recorrido un camino exitoso hacia la internacionalización, durante los últimos veinticinco años, como otros de sus competidores en América Latina, y ha superado las fases previas a la internacionalización regional de sus operaciones, tiene aún un camino largo por recorrer, antes de que se pueda considerar como una empresa globalizada. Sin embargo, en nuestra opinión, después de todas las consideraciones que se han hecho a lo largo de este estudio, se podría contestar la pregunta que dio origen a este trabajo, afirmando que el Grupo está en la dirección correcta para avanzar hacia la globalización y para continuar enfrentando exitosamente la competencia de sus rivales internacionales y locales en este siglo.

## 5 TRABAJO DE CAMPO

El trabajo consistió en una entrevista realizada el día 11/06/09 a la doctora Ana María Jaramillo Manjarres gerente de información de clientes unidad de servicios de mercadeo de bancolombia empresa del grupo empresarial antioqueño y quien lleva vinculada a la organización hace varios años.

1. qué factores gerenciales se evidencian en el éxito de las empresas del GEA.

Rpta: bueno considero que el éxito empresarial del GEA se debe a los estilos de dirección y a la organización que las tres grandes cabezas (nacional de chocolates, suramericana y cementos argos) han tenido en este último tiempo, pero lo más importante es que independientemente de que estas tres unidades de negocio proporcionen productos y servicios diferentes la razón de ser del GEA es que funcionen como un todo.

2. como actúa la gerencia frente a las problemáticas que ciernen en torno al GEA.

Rpta: el papel de la parte gerencial juega un papel determinante en la toma de decisiones de todas nuestras empresas, ya que somos conscientes de que estas afectarían directamente a todo el grupo de empresas, además por políticas corporativas cada uno de los gerentes de las empresas del GEA conocen perfectamente el sector y los clientes de las empresas que gerencian.

3. cuál es la estrategia implementada por el grupo, para el crecimiento sostenido de sus empresas.



Rpta: pues bueno, yo llevo algunos años trabajando en el banco y podría definir claramente la estrategia del mismo no la del GEA como tal, lo que sí le puedo decir es que estructuralmente a las tres grandes empresas que son las que manejan a las demás se les aplicó una especie de reingeniería hace muchos años que consistió en la compra de otras empresas para fusionarse y ser más competitivas.

4. como es el funcionamiento directivo del GEA.

Rpta: ya hemos señalado que existen tres grandes empresas, y hasta donde yo tengo entendido no existe una junta directiva fija para cada una de estas tres empresas, podríamos decir que los directivos de cada una de las tres organizaciones se rotan entre sí.

5. que opinión le merece el posicionamiento que han logrado las empresas del GEA en Colombia y en el exterior.

Rpta: pues es muy satisfactorio saber que el crecimiento y posicionamiento que han tenido las empresas en los últimos años tanto en Colombia como en el exterior ha sido satisfactorio, esto quiere decir que el capital humano con que cuenta el GEA es de alta calidad y que las cosas se han hecho bien pero al mismo tiempo esto te compromete a realizar una labor cada vez mejor ya que las exigencias aumentan día a día.

6. se podría decir que las empresas del grupo rompieron con los esquemas clásicos de dirección, que tiene muchas de las organizaciones en nuestro país.

Rpta: no me atrevería a inferir esto, ya que en nuestro país existen grupos económicos muy fuertes y no sé qué estrategias adoptarían ellos.

7. que procesos de innovación aprecia usted al interior de las empresas del grupo.

Rpta: considero que las alianzas estratégicas desarrolladas con otras empresas hace aproximadamente 70 años consolidaron al GEA como pionero en Colombia en materia de fusiones, claro han existido empresas que se han fusionado con otras incluso antes que nosotros lo hiciéramos pero no han tenido la misma repercusión en el mercado.

8. qué factores de éxito empresarial poseen las empresas del GEA.

Rpta: creo que el más grande éxito del grupo ha sido la identidad de marca que se ha logrado obtener por parte de los hogares colombianos pudiendo fidelizar a una gran cantidad de clientes que consumen los productos, le pongo un ejemplo las personas que consumen las chocolatinas jet difícilmente consumirán otra clase de chocolate, la chocolatina jet tiene el valor agregado de su álbum de animales que esta desde hace 60 años y que muchos colombianos conocemos así no hayamos coleccionado los cromos.

9. consideraría usted que las empresas del GEA son pioneras en el tema de las alianzas estratégicas, teniendo en cuenta que han utilizado este mecanismo desde los años 20.

Rpta: esa pregunta creo que ya la respondí anteriormente, y si las alianzas estratégicas que han realizado las empresas del GEA le han permitido tener un crecimiento sostenido en las últimas décadas.

10. estaría de acuerdo en pensar que los productos y servicios de las empresas del GEA en lugar de crear una necesidad lo que buscan es satisfacer a sus clientes.

Rpta: consideraría que si, y creo que ese sería el objetivo de la mayoría de las empresas del mundo, pero muchas veces el error en el cual se incurre es el desconocimiento del cliente, de que realmente es lo que quiere o lo hace feliz por eso en el GEA los estándares de calidad sobre todo en las aéreas de producción son lo más importante.

## 6 CONCENTRACIÓN INDUSTRIAL POR PROPIEDAD

Esta sección complementa la anterior con un análisis de la concentración en la industria manufacturera a nivel de la propiedad de las empresas en cabeza de los principales conglomerados económicos del país. De la anterior sección concluye que la producción manufacturera tiene elevados niveles de concentración, especialmente en algunos de los subsectores industriales que se caracterizan por la presencia de oligopolios mediana y altamente concentrados. Este nivel de concentración no ha sido independiente de la estructura de la propiedad en la industria manufacturera. Por el contrario, la relación entre la concentración productiva y la propiedad es tan estrecha, que los sectores que se identificaron como los más altamente concentrados son, a su vez, aquellos en donde la propiedad de las empresas está alta o medianamente concentrada en algunos pocos conglomerados económicos.

Los conglomerados que actualmente tienen mayor importancia dentro de la estructura económica del país surgieron en su gran mayoría alrededor de la creación de alguna empresa manufacturera en la década del cuarenta, cuando el desarrollo industrial apenas estaba en su primera fase de consolidación. En un proceso de crecimiento que duró varias décadas, los conglomerados se fueron consolidando mediante la fusión y absorción de empresas antes que por la creación de nuevas. Se comenzó por adquirir empresas que desarrollaban actividades conexas a la actividad de la empresa matriz, para posteriormente expandirse de manera horizontal hacia otras actividades económicas, tanto manufactureras como del sector servicios. Ya desde finales de la década del setenta y durante la década del ochenta, los conglomerados -que en su mayoría eran de propiedad familiar- habían dispersado su portafolio de inversión en una

amplia gama de actividades económicas dentro de las cuales se destaca su elevada participación en el sector financiero (banca, compañías aseguradoras, cajas de ahorro).

El vínculo así creado entre las actividades reales, como por ejemplo las empresas manufactureras de propiedad de los grupos y el sistema financiero del país, constituyó, sin duda, la principal manera de retroalimentar los niveles de inversión de tal tipo de empresas, de afianzar el manejo accionario de las mismas y de crearle barreras a la entrada a potenciales empresas competidoras. En el período de apertura, la consolidación de los grupos económicos en el sector financiero ha continuado creciendo, especialmente por el interés de algunos de los conglomerados en controlar la propiedad de los fondos de pensiones y de cesantías que hoy constituyen una fuente importante de ahorro en la economía, a la vez que irrigan sustanciales recursos al sistema financiero. Asimismo, durante el período de apertura económica, el interés de varios de los conglomerados se ha concentrado en dirigir sus nuevas inversiones hacia actividades relacionadas con las telecomunicaciones, en especial la telefonía celular, larga distancia y espacios radiales y de televisión que se han venido licitando en los últimos años (Revista Dineto, 1995).

Los grupos económicos de mayor importancia relativa por su nivel de patrimonio, ventas y participación en las diferentes ramas de actividad, son, en orden de importancia, el Sindicato Antioqueño, el grupo Santo Domingo, el grupo Ardila Lülle, el grupo Sarmiento Ángulo y el grupo Holguín. De menor tamaño relativo, pero importantes por la concentración que poseen en empresas de algunos sectores específicos, están, entre otros, el grupo Carvajal-editoriales e imprentas-, el grupo Sanford -química básica- y el grupo Lloreda -aceites y grasas y neumáticos-.

El Sindicato Antioqueño es, en el ámbito de la industria manufacturera, el de mayor importancia relativa, dado que es propietario de por lo menos 26 empresas industriales que se ocupan de diversas actividades manufactureras. El grupo se originó a partir de la fundación de la empresa de textiles Fabricato, la cual es hoy la segunda empresa del sector. Luego de adquirir una participación mayoritaria en diversas empresas relacionadas con el sector textil-hilanderías, tejedurías y de confecciones- fue incursionando en otras actividades manufactureras, destacándose la producción de cemento el Sindicato controla cerca del 60% de la producción de cemento del país- y de alimentos -café, productos de panadería y galletería, productos de carnes y embutidos, chocolatería, productos lácteos-.

El grupo Santo Domingo, que tiene gran importancia dentro de otras actividades económicas, se concentra en la industria manufacturera principalmente en dos sectores. La producción de cerveza y la fabricación de bebidas no alcohólicas y aguas gaseosas. Este grupo data de 1889, cuando se fundó la empresa Bavaria S.A, uno de los primeros establecimientos en el país con una forma de producción moderna. En la década del treinta, y en medio de la difícil recesión que se desató, Bavaria pudo aprovechar el escenario para comenzar una cartera de fusiones y absorciones de otras empresas productoras de cerveza. A finales de la década sólo tres empresas de propiedad del grupo abastecían por completo el mercado nacional bajo lo que podría llamarse un oligopolio altamente concentrado<sup>1</sup>. La característica de mercadeo del grupo consistió en continuar ofreciendo las marcas originales de las cervezas, intensificando la publicidad en la diferenciación del producto.

En las décadas siguientes, el grupo Santo Domingo adquirió la totalidad de empresas independientes que fabricaban cerveza, a la vez que fue integrándose

---

<sup>1</sup> Misas ofrece una clasificación según el grado de concentración de la producción. Cuando tres empresas controlan más del 75% de la producción se habla de oligopolio altamente concentrado (Misas.1988)

horizontalmente con actividades conexas: fundó su propia embotelladora -la empresa Fenicia, y posteriormente Conalvidrios- y su propia empresa productora de tapas y barras de corcho (Tapensa), y fue incrementando su participación en la empresa de Aluminios Reynolds, que le proporcionaba la posibilidad de mercadear la cerveza en empaques enlatados. Hasta 1995, año en que entró la competencia nacional de la cervecería Leona (del grupo Ardila Lülle), mantuvo el monopolio absoluto en la oferta de cervezas en el país. Hoy enfrenta, adicionalmente, la competencia de las cervezas importadas, especialmente la de Polar de Venezuela. En actividades industriales no asociadas con el sector de bebidas el grupo ha adquirido empresas en el sector químico, destacándose su participación en la empresa Polipropileno del Caribe, Petroquímica del Atlántico y Biofilm S.A.

El grupo Ardila Lülle, cuya participación en la producción industrial es menor que la de los anteriores conglomerados, participa con acciones en más sectores manufactureros que el grupo Santo Domingo, y se caracteriza por haber alcanzado niveles particularmente elevados de integración vertical. Este grupo se remonta a la década del cuarenta, cuando la familia Gaviria ya dominaba la producción de bebidas gaseosas en varias regiones del país. Fue en la década del sesenta cuando el grupo alcanzó su mayor expansión al lograr absorber a las dos empresas competidoras más importantes, Postobón y Gaseosas Colombianas, y al adquirir la franquicia de PepsiCola para competir con Coca-Cola. Una intensa campaña de integración vertical le permitió dominar en poco tiempo plenamente el mercado --excepción hecha de Coca-Cola-, acabando con otras empresas domésticas que aún subsistían. La integración vertical que caracteriza la producción de gaseosas de este grupo se consolidó a partir de la compra del Ingenio del Cauca uno de los mayores productores de azúcar en el país- y del 50% de la empresa productora de envases de vidrio Peldar, lo que le permitió contar con un abastecimiento permanente de las dos principales materias primas. Antes de la etapa de apertura el grupo controló el sector de bebidas gaseosas con un oligopolio altamente concentrado que sólo competía con la multinacional Coca-

Cola. Aun cuando el sector de bebidas gaseosas continúa siendo altamente concentrado, ahora cuenta con la oferta de nuevos productos como jugos y gaseosas fabricadas por el grupo Bavaria (gaseosas Link, jugos Orense).

A finales de 1970, el grupo Ardila Lülle compró la empresa Coltejer y sus filiales, afianzando no sólo su solidez financiera sino su penetración en varios sectores industriales no relacionados con la actividad de bebidas. Actualmente participa en una diversidad de sectores manufactureros: bebidas gaseosas, textiles, metalmecánica, pulpa y papel, ingenios de azúcar, vidrio y químicos. Su inversión más reciente en una actividad industrial fue la fundación de la Cervecería Leona, que terminó con el dominio absoluto del grupo Santo Domingo en la producción doméstica de cervezas.

El grupo Luis Carlos Sarmiento Ángulo, antes que ser importante dentro de la industria manufacturera, se ha destacado por su gran predominancia en las actividades de construcción y por ser el grupo con mayor participación accionaria en el sistema financiero colombiano. Su relevancia en el sector industrial radicaba, principalmente, en la tenencia de algunas empresas productoras de cemento y concreto, pero recientemente algunas de estas -Cementos Samper y Central de Mezclas- fueron vendidas a la empresa mexicana Cemex.

Finalmente, la importancia del grupo Holguín en el sector manufacturero radica en que es propietario de cinco empresas siderúrgicas del país y del ingenio Mayagüez, uno de los de mayor producción en el país. Otros grupos de menor tamaño relativo dentro del conjunto industrial, pero con un control parcial de los mercados en los que operan, son: el grupo Indega, que posee la comercialización de Coca-Cola en el país -principal competencia para las gaseosas nacionales-; el grupo Lloreda Grasas, que tiene la mayor participación en el sector productor de aceites y grasas, a la vez que dispone de una fuerte estructura de integración vertical desde cultivos de palma hasta alimentos concentrados para animales- y



una presencia importante en la industria productora de llantas; el grupo Sanford, que controla varias empresas asociadas al sector químico y petroquímico.

Una de las características de los mayores grupos económicos, especialmente de los grupos Santo Domingo, Ardila Lülle y Luis Carlos Sarmiento Ángulo, es que están constituidos por una serie de empresas *holding* que controlan la propiedad accionaria de las diversas empresas de los grupos, a la vez que constituyen su principal soporte financiero. Esta red de propiedad en la que por ejemplo las empresas pequeñas son accionarias de las grandes del grupo y viceversa, se han convertido en el pilar de dichos grupos, pues hasta cierto punto garantiza que no pueda ser tomada por una empresa accionista minoritaria (Revista Avance, *El Tiempo*, 1994).

Otra característica fundamental es que en la mayoría de los conglomerados económicos existe una integración vertical amplia que les permite controlar la provisión de los insumos básicos e intermedios y de los productos finales de la cadena productiva. Esta característica es, sin duda, una de las principales barreras de entrada a posibles empresas competidoras, ya que para poder competir tendrían que disponer desde un principio de una completa red de insumos y de sistemas de distribución y mercadeo que elevarían ostensiblemente el monto de inversión requerido. A esta barrera de entrada se suma el hecho de que algunos de los grupos cuentan con propiedades en el sector financiero, lo que les permite acceder a los créditos en mejores condiciones que los potenciales competidores.

En la concentración de la propiedad en el sector manufacturero participan también otros dos agentes que merecen distinción. De una parte las empresas estatales - incluidas las municipales y departamentales- y, de otra, las empresas transnacionales, que por medio de la inversión extranjera se han insertado con éxito en la estructura industrial. En Colombia la propiedad estatal en la industria

manufacturera se ha concentrado principalmente en la Empresa Colombiana de Petróleos –ECOPETROL y en las licoreras departamentales. Las empresas de inversión extranjera han permeado casi todos los sectores manufactureros, pero con mayor intensidad los de químicos, vehículos automotores e industrias de papel.

La teoría acerca de la concentración industrial señala que las economías cerradas los sectores menos expuestos a la competencia interna -conformación de oligopolios altamente concentrados- y externa no tendrán estímulo alguno para incrementar su productividad ni en la tecnología, ya que pueden sostener márgenes de rentabilidad elevados derivados de su relativa autonomía en la fijación de precios. Pero cuando las economías se abren a la competencia externa, las empresas altamente concentradas son las que mayores dificultades enfrentan a la hora de competir en el escenario de globalización. No obstante, en Colombia ésta no parece ser la situación generalizada de las empresas de los principales grupos económicos. Con excepción de las empresas de textiles y las siderúrgicas, que atraviesan por una situación delicada y sobre las que ha recaído una apreciable competencia -especialmente ilegal, a través del contrabando-, las demás empresas de los grupos han sorteado la competencia con un relativo éxito. Incluso, algunos de los grupos han invertido en el exterior, como es el caso del grupo Santo Domingo, que ya posee plantas en España y Portugal y del grupo Ardila Lülle, con plantas de gaseosas en el Ecuador.

## **SECTORES INDUSTRIALES CON MAYOR CONCENTRACIÓN DE LA PROPIEDAD**

Con el fin de esclarecer cómo será distribuida la propiedad y en cuáles sectores manufactureros se presenta una mayor concentración de la propiedad, se tomó en cuenta la participación de los nueve grupos económicos mencionados, de las empresas trasnacionales y de las empresas de propiedad estatal. El 44% de la

producción industrial está concentrada en las empresas de propiedad de los grupos económicos, de propiedad estatal y transnacionales. Entre los conglomerados económicos, el de mayor importancia es el Sindicato Antioqueño, cuyas empresas participan con cerca del 8% de la producción manufacturera de Colombia.

La primera categoría de análisis se denomina de alta concentración de la propiedad y abarca los sectores industriales (*C1IU* cuatro dígitos) para los cuales el valor de la producción de las empresas de los conglomerados económicos supera en más del 50% la producción total del sector al que pertenecen. En dicha categoría se encuentran los sectores de pescado, crustáceos y otros animales marinos (liderado por el grupo Santo Domingo con el 52.1 %); bebidas malteadas y malta (grupo Santo Domingo con el 97%); fabricación de bebidas no alcohólicas y aguas gaseosas (grupo Ardila Lule con el 44.61 %); tabaco y sus productos (Sindicato Antioqueño con el 66%); tejidos y manufacturas de algodón (Sindicato Antioqueño con el 38.7% ); fabricación de artículos de pulpa, papel y cartón (Sindicato Antioqueño con el 41 % ); fabricación de vidrio y productos de vidrio (grupo Ardila Lule con el 60.2%) y fabricación de cemento cal y yeso (Sindicato Antioqueño con el 63.9%).

La segunda categoría se denomina de mediana concentración de la propiedad y comprende los sectores en los que el conjunto de grupos económicos contribuye con un grupo entre el 20% y el 50% de la producción sectorial correspondiente. En esta categoría se ubican los siguientes sectores: preparación y conservación de carnes (liderado por Sindicato Antioqueño con el 26.9%); fabricación de productos de panadería (Sindicato Antioqueño con el 27 .9% ); ingenios y refinerías de azúcar (grupo Ardila Lülle con el 33.5%); elaboración de cacao y fabricación de chocolate (Sindicato Antioqueño con el 27.6%); artículos confeccionados excepto prendas de vestir (grupo Ardila Lule con el 40,8%); fabricación de resinas sintéticas, materias plásticas y fibras artificiales (Sindicato Antioqueño con el

28,1%); fabricación de llantas y neumáticos (Lloreda con el 31,26); fabricación de productos minerales no metálicos (Sindicato Antioqueño con el 17.6%); industrias básicas de hierro y acero (grupo Holguín con el 18.3%); recuperación y fundición de cobre y aluminio (grupo Santo Domingo con el 33,9%).

Los sectores en los que las empresas trasnacionales participan con más del 50% de la producción son: fabricación de vehículos automotores, fabricación de llantas y neumáticos, jabones y preparados de limpieza, abonos y plaguicidas, fabricación de pulpa de madera, papel y cartón y compuestos dietéticos.

Finalmente, las empresas de propiedad estatal concentran en un altísimo porcentaje, superior al 70%, la producción de dos sectores: el de destilación, rectificación y mezcla de bebidas espirituosas -empresas licoreras departamentales- y el de refinerías de petróleo -ECOPETROL-.

Otra manera de aproximarse al tema de la concentración es a través de los indicadores de concentración accionaria entre los propietarios de las empresas. En el caso de la industria, la concentración accionaria refuerza la elevada concentración técnica la que además se ha venido incrementando en los últimos años. A través del coeficiente Gini se puede obtener una medida del grado de concentración accionaria. Según la metodología empleada por la Superintendencia de Valores, este coeficiente mide la distancia que en términos relativos existe entre la distribución observada, -en este caso la de la propiedad de las acciones- y la línea de equidistribución o distribución igualitaria. Un coeficiente con un valor de cero indica que la distribución es igualitaria, mientras que un valor de uno señala que concentración es absoluta.

El coeficiente Gini para el conjunto de la industria manufacturera y para algunos de los subsectores (cálculos que se elaboraron teniendo en cuenta la distribución del capital accionario entre los beneficiarios reales), entre los años 1994 y 1995

era sumamente elevado, superior a 0.9, lo cual refleja que el dominio sobre el capital accionario de las empresas estaba concentrado en muy pocas manos. Otro estudio elaborado por la Comisión Nacional de Valores en 1989, encontraba un cálculo del coeficiente de Gini para la industria manufacturera del 0.73 para el año 1987, resulta que no obstante las diferencias con la metodología utilizada, es señal clara de que el grado de concentración accionaria creció sustancialmente en el período de apertura. Es pertinente aclarar que estos cálculos son elaborados a partir de una muestra de empresas que están inscritas en el Registro Nacional de Valores y que, por tanto, no cobijan la totalidad de las empresas manufactureras. Sin embargo, los resultados son muy ilustrativos en la medida en que gran parte de las empresas allí inscritas hacen parte de los cien primeros establecimientos del país según el valor de la producción.

El cálculo sectorial da cuenta de un amplio número de sectores manufactureros con una elevada concentración accionaria -superior a 0.9 en trece sectores en 1995-. Entre los de mayor concentración se encuentran. Producción de madera y artículos de madera, cerámica, industrias básicas de metales no ferrosos, bebidas y tabaco. Por su parte, los de relativa menor concentración -coeficiente Gini entre 0.5 y 0.7- son sustancias químicas industriales, otros productos químicos, imprentas y editoriales y fabricación de vidrio.

## 7 SINDICATO ANTIOQUEÑO

El Sindicato se ha involucrado a fondo en una estrategia de cambio sectorial, reagrupamiento empresarial e internacionalización. Se ha consolidado en algunas industrias y ha establecido posiciones sólidas en el sector servicios.

El núcleo de la consolidación industrial está en cementos y alimentos. De otro lado, los servicios (salud, servicios financieros y distribución) son vistos como el sector de mayor potencial.

Y la regionalización es un elemento clave en esta estrategia. Las inversiones en el exterior llegan a US\$250 millones y esperan tener US\$500 millones para el año 2000.

El Sindicato se ha movido muy rápido en el sector servicios. Actualmente sus ventas en comercio ascienden a US\$2.500 millones. En el sector financiero ha consolidado participación, con Corfinsura y con la fusión BIC-Banco de Colombia. En seguros, le apuesta al mercado que surge de la reforma a la seguridad social. Está invirtiendo fuertemente para lograr mayor eficiencia y aumentar la participación, del 18% al 25%.

La profundización del mercado de seguros se dará en negocios como riesgos profesionales, complementarios, pensionados y rentas vitalicias (de enorme potencial) y seguros de grupo. Esperan que en cinco años el 10% de los ingresos de seguros provendrán de los negocios en el exterior. Hoy, el 4% de las utilidades provienen de Argentina, Bolivia, Ecuador y Panamá.

Dentro de la industria, el sector más importante es cementos. Tienen una alta participación en el mercado nacional (52%), y mantienen presencia en República Dominicana y Venezuela. El Sindicato es el único exportador de cemento en Colombia y cuenta con una red de distribución al Caribe. Acaba de adquirir una planta de cementos en Venezuela por US\$84 millones de dólares, con una capacidad de producción de 500 mil toneladas, elevando su capacidad en la región a 7 millones de toneladas.

En alimentos, las ventas se acercan a US\$1.400 millones. Las estrategias principales son agregar producto, hacer mercados y expandirse regionalmente, sobre todo hacia Venezuela y el Caribe, haciendo alianzas donde sea necesario. En pastas compraron Doria y tienen el 52% del mercado. En panes (con Bimbo) llegan a una participación del 40%. En café tostado y molido tienen el 75% del mercado. En carnes, con la compra de Hermo el Sindicato alcanza hoy el 28% del mercado andino. En galletas son líderes. Las alianzas regionales han crecido en harinas y pastas. Distribuyen aceites finos de Bunge Born, y productos chilenos Luxi (sopas, pastas y caldos). Además distribuyen la margarina Mavesa. Tienen presencia en aguas con la Parcela y en jugos con Coljugos. Tiene una red de distribución que le permite llegar a 130.000 establecimientos comerciales.

El Sindicato está saliendo de otras áreas de negocios, como la energía y las telecomunicaciones. El grupo cree que el negocio de las telecomunicaciones en Colombia terminará siendo dominado por las multinacionales, por su enorme superioridad en recursos y tecnología. Están vendiendo las acciones de Ocel y saliendo de la comunicación satelital y de la red de fibra óptica en Bogotá.

Los lastres del Sindicato son los textiles y Paz del Río. Su gran problema es encontrar una forma de salirse sin causar una explosión en términos del impacto social de la decisión.

## 8 CONCLUSIONES

Mediante este estudio de caso se pretendió analizar el andamiaje de las empresas del grupo empresarial antioqueño, cual es su estructura organizacional y cuáles han sido los indicadores de productividad en el último tiempo de qué forma los alcanzaron, para esto se hizo necesario el análisis de los modelos gerenciales implementados teniendo claro cuáles son los diversos productos y servicios que proporciona el GEA mediante sus tres unidades de negocio más importantes, también se dio un recorrido histórico de toda la trayectoria desde 1920, cuales fueron sus objetivos iniciales y el porqué de la protección de la propiedad privada a través de la adquisición de las acciones de las empresas del departamento de Antioquia, también se analizó las connotaciones políticas desde la fundación del grupo y como la mayoría de sus empresas se posicionaron con gran éxito en los mercados locales e internacionales, se hizo referencia también a como muchos sectores económicos además del GEA incursionaron en dichos mercados, también se tuvo la oportunidad de conocer cuál es la percepción desde el punto de vista gerencial de la doctora Ana María Jaramillo gerente de unidad de bancolombia para todo lo anteriormente descrito se empleo la metodología interman.



## BIBLIOGRAFIA

Achi, Z., Boulas, C., Buchanan, I., Fortaleza, J. & Zappei, L.(1998). Conglomerates in emerging markets: tigers or dinosaurs?. *Strategy and Business*,

Álvarez, V. (2003). De las sociedades de negocios al Sindicato Antioqueño. Un camino centenario En: C., Dávila (Editor), *Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX y XX*. Bogotá: Editorial Norma.

Amsden, A. & Hikino, T.(1994). Project execution capability, organizational know-how and conglomerate growth in late industrialization. *Industrial and Corporate Change*, (3).

Aulakh, P., Koabe, M., & Teegen, H.(2000). Export strategies and performance of firms from emerging economies: evidence from Brazil, Chile and Mexico. *Academy of Management Journal*, (3).

Barham, J.(2005). Rewiring corporate Latin America. *Latin Finance*, (167).

Cement: one giant leap for Mexico The Economist. (1994, septiembre 30). The economist.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL.(2004). Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe. Chile: Autor.

Chinese companies abroad: the dragon tucks.(2005, junio 30).The Economist.

Chudnovsky, D., & Lopez, A. (1999). Las empresas multinacionales de América Latina. Características, evolución, y perspectivas. *Boletín Techint*, (Abril-Junio).

Dawar, N., & Frost, T.(1999). Competing with giants: survival strategies for local firms in emerging markets. *Harvard Business Review*, (March).

Dunning, J.(1988). The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19.

Dunning, J.(1988). Explaining international production. London: Unwin Hyman.

Dunning, J.(1994). Re-evaluating the benefits of foreign direct investment. *Transnational Corporations*, 3.

Eisenhardt, K.(1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14.

Garrido, C., & Peres, W.(1998). Las grandes empresas y grupos latinoamericanos en los años noventa. En: Peres, W. (editor), Grandes empresa y grupos industriales Latinoamericanos. Mexico: Siglo Veintiuno Editores.

Ghemawat, P. and Kennedy, R.(1999). Competitive shocks and industrial structure: the case of Polish manufacturing, *International Journal of Industrial Organization*.

Granovetter, M.(1995). Coase revisited: business groups in the modern economy. *Industrial and Corporate Change*, 4(1), 93–130.

Grosse, R.(2004). The challenges of globalization for emerging market firms. *Latin American Business Review*, 4(4), 1–121.

Grosse, R.(2001). International Business in Latin America. En: A. Rugman & T. Brewer (editors), Oxford handbook of international business (chapter 23). London: Oxford University Press.

Guillen, M. (2000). Business groups in emerging economies: a resource based view. *Academy of Management Journal*, 43(2), 362–380.

Hoskinsson, R. Eden, L., Lau, C., & Wright, M..(2000). Strategy in emerging economies. *Academy of Management Journal*, 43(3), 249–267.

Khanna, T., & Palepu, K.(1999). The right way to restructure conglomerates in emerging markets. *Harvard Business Review*, 77(4),125–134.

Khanna, T., & Palepu, K.(1999).Policy shocks ,market intermediaries, and corporate strategy: the evolution of business groups in Chile and India, *Journal of Economics and Management Strategy*, 8(2), 271–310.

Khanna, T., & Palepu, K.(2002). Emerging markets giants: Building world class companies in emerging markets (case No. 703–431). Boston: Harvard Business School.

Khanna, T. & Palepu, K.(2000). The future of business groups in emerging markets: long run evidence from Chile. *Academy of Management Journal*, 43(3).

Kock, C. & Guillen, M.(2001). Strategy and structure in developing countries: business groups as an evolutionary response to opportunities for unrelated diversification. *Industrial and Corporate Change*, 10(1), 77–113.

La Porta, R., Lopes de Silanes, F. & Schleifer, A.(1999). Corporate ownership around the World. *Journal of Finance*, 54(2), 471–517.

Leff, N.(1978). Industrial organization and entrepreneurship in the developing countries: the economics groups. *Economic Development and Cultural Change*, 661–75.

Lieberthal, K., & Lieberthal, G.(2003). The great transformation. *Harvard Business Review*, 10, 70–83.

López, A.(1999a). El caso Chileno. En: D. Chudnovsky,b. Kosacoff & A. López (editor), *Las multinacionales latinaoamericanas. Sus estrategias en un mundo globalizado* (pp.259–300). Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

López, A. (1999b). El caso Brasileño. En: D. Chudnovsky,b. Kosacoff & A. López (editor), *Las multinacionales latinaoamericanas. Sus estrategias en un mundo globalizado* (pp.301–346). Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

Peres, W. (Editor). (1998). *Las grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos: Expansión y desafíos en la era de la apertura y la globalización*. Mexico: Siglo Veintiuno editores.

Prahalad, C. K. and Hamel, G.(2001, Abril). The core competence of the corporation. *HBR OnPoint Enhanced*. 1–15.

Ramírez, C. E., Jiménez, A. & Garrido, J.(2003). Inversión Colombiana en el exterior: Bavaria y su estrategia internacional con las cervezas. *Estudios Gerenciales*, (86), 79–95.

Huracán Argos. (Octubre, 2005). *Revista Semana*. 1223.

Ruelas, A.(2004, febrero). Innovar en mercados emergentes: el paradigma de la T grande. *Harvard Business Review América Latina*.

Salas, A.(1998). Estrategias de las empresas mexicanas en sus procesos de internacionalización. *Revista de la cepal*, (65), 133-153.

Suárez, F. & Oliva, R.(2002). Learning to compite: transforming firms in the face of radical environment change. *Business Strategy Review*, 13(3), 62–71.

Toulan, O. (1997). Internationalization rconsidered: the case of Siderar (Working Papers 3938). Massachusetts: MIT, Sloan School of Management .

Toulan, O.(2002). The impact of market liberalization on vertical scope: the case of Argentina. *Strategic Management Journal*, 23(6), 551–560.

United Nations Conference on Trade and Development –UNCTAD–. (1998). World Investment Report. Genova: Autor.

United Nations Conference on Trade and Development –UNCTAD–. (2005). World Investment Report. Genova: Autor.

Whitmore, K., Lall, S. & Hyun, J.(1989). Foreign direct investment from the newly industrialized economies (Working paper 22). Washington, DC: The Word Bank, Industry and Energy Department.