

ANÁLISIS DE LA DINÁMICA ESTRATÉGICA DEL GRUPO EMPRESARIAL
ANTIOQUEÑO EN LOS ÚLTIMOS 30 AÑOS (1978-2008)

HAROLD HERNANDO BASTO GÓMEZ
HILDA MARCELA GÓMEZ ARISTIZÁBAL
MARÍA CRISTINA VALENCIA PULIDO

TRABAJO DE GRADO

NEGOCIOS INTERNACIONALES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTÁ D.C., JULIO DE 2010

ANÁLISIS DE LA DINÁMICA ESTRATÉGICA DEL GRUPO EMPRESARIAL
ANTIOQUEÑO EN LOS ÚLTIMOS 30 AÑOS (1978-2008)

HAROLD HERNANDO BASTO GÓMEZ
HILDA MARCELA GÓMEZ ARISTIZÁBAL
MARÍA CRISTINA VALENCIA PULIDO

TRABAJO DE GRADO

TUTOR:
GLORIA CASTAÑO CAMACHO

NEGOCIOS INTERNACIONALES
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTÁ D.C., JULIO DE 2010

Dedicatoria

A nuestras Familias, quienes con su alegría, amor, y apoyo, fueron la fuente de energía que permitió culminar satisfactoriamente con nuestra formación profesional...

Los Basto Gómez: Giomar Gómez (Madre), Hernando Basto (Padre), Ingrith Basto (Hermana), Cesar Basto (Hermano)

Los Valencia Pulido: Cristina Pulido (Madre), Alberto Valencia (Padre), Luis Valencia (Hermano)

Los Gómez Aristizábal: Olga Aristizábal (Madre), Orlando Gómez (Padre), Faber Giraldo (Esposó)

Agradecimientos

A Gloria Cataño Camacho, por guiarnos en el camino culmen de nuestra carrera como directora de tesis, aportándonos su conocimiento y respaldo.

A la Universidad del Rosario, por darnos las bases morales e intelectuales para nuestro desempeño profesional.

A Dios, por ser nuestra luz y guía permanente.

Contenido

GLOSARIO	I
RESUMEN.....	II
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I.....	2
RESEÑA DEL ENTORNO COLOMBIANO EN 30 AÑOS DE HISTORIA	2
HISTORIA DEL SISTEMA EMPRESARIAL COLOMBIANO	3
IMPORTANCIA DE LAS ESTRATEGIAS	4
MATRIZ DOFA.....	11
CAPITULO II. ENTORNO ECONÓMICO Y POLÍTICO EN 30 AÑOS DE HISTORIA.....	13
PANORAMA ECONÓMICO Y POLÍTICO	14
CAPITULO III. ANTECEDENTES DEL GEA	22
RESEÑA DEL GRUPO EMPRESARIAL ANTIOQUEÑO.....	23
CAPITULO IV. GEA 1980-1900.....	27
DÉCADA DE LOS 80.....	28
<i>Desarrollo Empresarial.....</i>	<i>31</i>
CAPITULO V. GEA 1990 - 2000.....	47
DÉCADA DE LOS 90.....	48
<i>Análisis de los Grupos.....</i>	<i>52</i>
<i>Grupos Cementos</i>	<i>66</i>
<i>Grupo de Seguros y Financiero.....</i>	<i>70</i>
<i>Otras Inversiones.....</i>	<i>74</i>
CAPITULO VI. GEA 2000 - 2009	79
DÉCADA DEL 2000	80
GEA	83
ANÁLISIS DE LOS TRES HOLDING	85
<i>Grupo Nacional de Chocolates</i>	<i>85</i>
<i>Cementos Argos.....</i>	<i>109</i>
<i>Suramericana</i>	<i>114</i>
<i>Otras Inversiones.....</i>	<i>117</i>
CONCLUSIONES.....	120
BIBLIOGRAFÍA.....	123
• NACIONAL DE CHOCOLATES Y ALPINA HACEN ALIANZA ESTRATÉGICA. PUBLICACIÓN EL ESPECTADOR. SECCIÓN ECONOMÍA. 28 DE ABRIL DE 2008.....	127

• PUBLICACIÓN EL TIEMPO, SECCIÓN ECONOMÍA. MARZO 27 DE 1992.....	127
• GRUPO NACIONAL DE CHOCOLATES: RENDIMIENTO EN LÍNEA CON EL MERCADO. 12 DE MARZO DE 2008. EDITORIAL LARRAIN VIAL S.A. DISPONIBLE EN: WWW.LARRAINVIAL.COM. CITADO EN: 3 DE SEPTIEMBRE DE 2009.	129
ANEXO 1: PIB DE COLOMBIA EN EL 2005.....	130
ANEXO 2: ESQUEMA DEL GEA	131
ANEXO 3: ESQUEMA DEL MODELO DE ENROQUE	132
ANEXO 4: ESTRUCTURA DEL NEGOCIO.....	133
ANEXO 5: PARTICIPACIÓN DE MERCADO DEL GEA, EN EL EXTERIOR.....	134
ANEXO 6: ENCUESTA DE CRM	135

LISTAS ESPECIALES

ILUSTRACIÓN 1: ESTRATEGIAS	10
ILUSTRACIÓN 2: MATRIZ DOFA	12
ILUSTRACIÓN 3: PIB (1990 – 2007).....	25
ILUSTRACIÓN 4: ANÁLISIS DOFA, SEGMENTO CAFETERO 80's	34
ILUSTRACIÓN 5: ANÁLISIS DOFA, SEGMENTO GALLETAS, CONFITES Y CHOCOLATES 80's.....	37
ILUSTRACIÓN 6: ANÁLISIS DOFA, SEGMENTO CÁRNICO 80's	38
ILUSTRACIÓN 7: ANÁLISIS DOFA, SEGMENTO CEMENTO 80's	41
ILUSTRACIÓN 8: ANÁLISIS DOFA, SEGMENTO FINANCIERO 80's	43
ILUSTRACIÓN 9: ANÁLISIS DOFA, SEGMENTO TEXTIL 80's	46
ILUSTRACIÓN 10: INDICADORES ECONÓMICOS, POST APERTURA ECONÓMICA.	48
ILUSTRACIÓN 11: PARALELO DE LOS EFECTOS CREADOS A PARTIR DE LA APERTURA ECONÓMICA.....	49
ILUSTRACIÓN 12: ESQUEMA DEL GEA.....	51
ILUSTRACIÓN 13: TRES GRANDES ESTRATEGIAS DEL GEA EN LA DÉCADA DE LOS 90's.....	55
ILUSTRACIÓN 14: ANÁLISIS DOFA, GRUPO GOLOSINAS Y BEBIDAS DE CHOCOLATE, DÉCADA DE LOS 90's	55
ILUSTRACIÓN 15: ANÁLISIS DOFA, GRUPO CAFÉ DÉCADA DE LOS 90's.....	59
ILUSTRACIÓN 16: CONCENTRACIÓN DE MERCADOS	61
ILUSTRACIÓN 17: PRODUCCIÓN DE TRIGO AMÉRICA DEL SUR	63
ILUSTRACIÓN 18: ANÁLISIS DOFA, GRUPO PASTAS DÉCADA DE LOS 90's	65
ILUSTRACIÓN 19: ANÁLISIS DOFA, GRUPO CEMENTOS DÉCADA DE LOS 90's	68
ILUSTRACIÓN 20: ANÁLISIS DOFA, GRUPO SURAMERICANA DÉCADA DE LOS 90's.....	72
ILUSTRACIÓN 21: ANÁLISIS DOFA, GRUPO TEXTIL DÉCADA DE LOS 90's	75
ILUSTRACIÓN 22: ANÁLISIS DOFA, COLTABACO DÉCADA DE LOS 90's.....	77
ILUSTRACIÓN 23: PARALELO ENTRE MODELO DE ENROQUE Y MODELO HOLDING	84
ILUSTRACIÓN 24: PARTICIPACIONES DE MERCADO EN COLOMBIA.....	85
ILUSTRACIÓN 25: CONSUMO ANUAL PER CAPITA DE CARNE DE CERDO.....	88
ILUSTRACIÓN 26: ANÁLISIS DOFA, PRODUCTOS CÁRNICOS DÉCADA DEL 2000.....	90
ILUSTRACIÓN 27: CONSUMO ANUAL PER CAPITA DE GALLETAS	92
ILUSTRACIÓN 28: ANÁLISIS DOFA, EMPRESA NOEL DÉCADA DEL 2000.....	94
ILUSTRACIÓN 29: CONSUMO ANUAL PER CAPITA DE GOLOSINAS DE CHOCOLATE.....	96
ILUSTRACIÓN 30: ANÁLISIS DOFA, NACIONAL DE CHOCOLATES DÉCADA DEL 2000	98
ILUSTRACIÓN 31 CONSUMO ANUAL PER CAPITA DE CAFÉ SOLUBLE	99
ILUSTRACIÓN 32: ANÁLISIS DOFA, GRUPO CAFÉ DÉCADA DEL 2000.....	101
ILUSTRACIÓN 33: CONSUMO ANUAL PER CAPITA DE HELADOS.....	102
ILUSTRACIÓN 34: ANÁLISIS DOFA, MEALS DÉCADA DEL 2000	104
ILUSTRACIÓN 35: CONSUMO ANUAL PER CAPITA DE PASTA.....	106
ILUSTRACIÓN 36: ANÁLISIS DOFA, GRUPO PASTAS DÉCADA DEL 2000	108
ILUSTRACIÓN 37: ANÁLISIS DOFA, GRUPO CEMENTOS DÉCADA DEL 2000.....	112
ILUSTRACIÓN 38: ANÁLISIS DOFA, GRUPO SURAMERICANA DÉCADA DEL 2000	116
ILUSTRACIÓN 39: DÉCADA DE LOS 80'	121
ILUSTRACIÓN 40: DÉCADA DE LOS 90'	121
ILUSTRACIÓN 41: DÉCADA DEL 2000'	122

Glosario

ESTRATEGIA: “es la compleja red de pensamientos, ideas, experiencias, objetivos, experticia, memorias, percepciones y expectativas que proveen una guía general para tomar acciones específicas en la búsqueda de fines particulares” - Fred Nichols.

“Existen estrategias deliberadas y estrategias emergentes como puntos límites de un continuo a lo largo del cual se pueden encontrar las estrategias que se modelan en el mundo real” - Henry Mintzberg

HOLDING: Los Holdings son considerados como una forma de integración y colaboración empresarial, similar a lo que en Colombia conocemos como Grupo empresarial o Grupo económico - OSSORIO, M. (2000).

GLOBALIZACIÓN: “Ampliar la participación de las compañías en los mercados extranjeros, mediante la integración de su estrategia a nivel mundial” – George S. Yip.

FUSIONES: “Absorción total de un competidor o de una organización relacionada en forma vertical, o la adquisición de una organización que opera en otra área. Unión inter-organizacional” – Jeffrey Pfeffer.

DIVERSIFICACIÓN: “Acceso a un negocio existente, pero no a la misma cadena de operaciones” – Henry Mintzberg.

INTEGRACIÓN VERTICAL: “Expandir la esfera de acción competitiva de la empresa dentro de la misma industria. Implica la expansión de la gama de actividades de la empresa hacia atrás, a las fuentes de suministro” – Thompson Strickland.

Resumen

La dinámica empresarial es un tema inquietante, de constante cuestionamiento en el entorno Industrial colombiano. La pregunta es ¿Cómo hacer que las empresas se mantengan en el mercado?, A simple vista depende de un análisis del entorno tanto interno como externo en un marco empresarial, de tal forma que las estrategias y los objetivos se alinean de manera adecuada. Sin embargo, estas estrategias pueden llegar a ser deliberadas o emergentes, y asociarse con los eslabones del entorno socio estratégico, generando “Holding”. Término utilizado en el argot corporativo para designar aquella compañía que controlan otras a través de la propiedad o de la apropiación de parte de su capital por medio de una participación accionaria, creando lo que se conoce como conglomerados.

En Colombia uno de los grupos económicos más influyentes es el GEA (Grupo Empresarial Antioqueño), quienes a través de su dinámica empresarial han logrado consolidar más de 30 años de historia, no solo adaptándose al cambio si no en muchos casos liderándolo.

El GEA, identificado por su alto nivel de diversificación e innovación, a no solo consolidarse de forma efectiva en el mercado nacional, si no también en el mercado Internacional, países como Estados Unidos, Japón y Centro America, hacen parte de los mercados más grandes explorados con éxito por el grupo económico.

Palabras clave:

1. Conglomerado
2. Estrategia
3. Enfoque

4. Pymes

5. Competitividad

ABSTRACT

The business dynamics is a interesting subject and the constant questioning for Industrial environment. The question is: How do firms remain on the market?, A simple view depends on an analysis of internal and external environment over business environment, so that strategies and objectives are aligned properly. However, these strategies may become deliberate or emergent, and associated with strategic partner environment, creating "Holding." Slang term used to designate that company corporate controlling others through ownership or part ownership of their capital through equity participation, creating what is known as clusters.

In Colombia one of the most influential economic groups is the GEA (Grupo Empresarial Antioqueño), who through their business dynamics have managed to consolidate more than 30 years of history, not only adapting to change if not in many cases doing change.

The GEA, identified by their high level of diversification and innovation, not only effectively consolidated in the domestic market, but also in the international market, countries like U.S., Japan and Central America are part of the largest markets successfully explored by the economic group.

Key Words:

1. Holding
2. Strategy

3. Target

4. Pymes

5. Competitive

Introducción

Este trabajo de investigación centra su estudio en las estrategias que a través de 30 años de historia, el Grupo empresarial Antioqueño GEA, ha aplicado en cada uno de sus negocios permitiendo la perdurabilidad empresarial.

Los resultados de éste análisis permiten entender la dinámica presente en el sector empresarial colombiano desde diferentes aspectos tales como; el político, económico y social, considerados desde diferentes momentos históricos en la realidad colombiana.

Capítulo I

Reseña del entorno Colombiano en 30 años de historia

1. Historia del sistema empresarial colombiano

La historia empresarial en Colombia ha estado marcada desde sus inicios por el trabajo de la tierra y el uso de sus recursos naturales, la explotación de la agricultura y la minería fueron muy comunes en la época de la colonia.

En el siglo XVIII los grandes empresarios eran aquellos que poseían grandes tierras y una adecuada relación con la colonia, llamados “terratenientes”. Durante éste siglo se forjó un acontecimiento que influyó en el pensamiento americano conocido como la revolución francesa en 1789, evento que influyó de igual forma en Estados Unidos llevándolos a conseguir la independencia de la colonia inglesa; todos éstos sucesos influyeron igualmente en los pensamientos de muchos líderes colombianos permitiendo la independencia del yugo español y contribuyendo a la creación de un nuevo gobierno y un nuevo sistema económico.

A comienzos del siglo XIX muchas ciudades incursionan en nuevos mercados, tales como Tunja y la Capital que incursionaron en el mercado textil y de manufactura, Popayán en Fundición Metalistería, Mompox en Orfebrería y Cartagena en Industria Naviera. Estas nuevas actividades comerciales darían el inicio a un largo camino por recorrer en el mundo del mercado, los principales obstáculos que encontraron los empresarios artesanos era la competencia por parte de los productos extranjeros, especialmente los provenientes de Europa¹.

Para 1880 Colombia sufre una crisis económica² que solo puede ser soportada gracias a la inversión extranjera la cual le permite al país salir de su

¹ DAVILA, Carlos. Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX - XX. Bogotá. Universidad de los Andes. 2003 p. 3 - 4

² Empresas y empresarios del siglo XIX “La creación del Banco Nacional en 1880, la sobre emisión de billetes por parte de éste, la prohibición a la banca libre de emitir los propios y la inflación de 1889 terminaron por llevar a los empresarios colombianos a una de las peores crisis que se recuerden.” p. 5

actual situación, a partir de allí comienza un trabajo sinérgico entre empresarios colombianos y extranjeros con el fin de procurar por la perdurabilidad empresarial.

La perdurabilidad de las empresas es un tema que aún hoy en día preocupa a muchos empresarios. Un análisis del sistema empresarial colombiano actual permite observar su composición, este se encuentra conformado en un 91% de pequeñas y medianas empresas y en un 9% por las grandes empresas.

La mayor concentración de Pymes se encuentra constituida por el sector servicios en un 28% y por el sector comercio en un 25%, sin embargo estos datos pierden validez a la hora de estudiar la tasa de mortalidad empresarial. Estudios³ muestran que el 80% de las Pymes no alcanzan los cinco años de funcionamiento y que el 90% no llega a los diez; éstas cifras son preocupantes para la estabilidad del sistema económico colombiano puesto que se está hablando de un 43% de empleo generado por las Pymes y de un 30% de su producción aportado al PIB. La otra cara de la moneda es el 9% representado en grandes compañías, el cual aporta un 71% a la producción nacional, 57 % al empleo y 80 % a la inversión. En éste punto la pregunta es ¿cómo lograr mantenerse en el mercado hasta el punto de llegar a pertenecer a ese 9 %?, La respuesta es la estrategia.

2. Importancia de las estrategias

Sun Tzu, en su libro El arte de la Guerra, relata diferentes acciones que el dirigente debe tomar para conseguir su objetivo. A través de sus relatos se puede observar el nivel de planificación, observación, y control tanto interno (ejército, armamento, recursos, debilidades y fortalezas, relación del líder con su milicia)

³ SORIANO, Claudio. El 80% de las Pymes fracasa antes de los cinco años y el 90% no llega a los diez años. ¿Por qué? EN: Anales de Documentación [En línea]. (2005) < <http://winred.com/emprender/el-80-de-las-pymes-fracasa-antes-de-los-cinco-anos-y-el-90-no-llega-a-los-diez-anos-por-que/gmx-niv110-con2970.htm> > [Citado el 06 de octubre 2009]

como externo (enemigo, recursos que ellos manejan, amenazas y oportunidades, medio donde se desarrollara la batalla), que el líder debe tener para lograr llevar a su ejército a la victoria. “Conoce a tu enemigo y concóctete a ti mismo; en cien batallas, nunca saldrás derrotado. Si eres ignorante de tu enemigo pero te conoces a ti mismo, tus oportunidades de ganar o perder son las mismas. Si eres ignorante de tu enemigo y de ti mismo, puedes estar seguro de ser derrotado en cada batalla⁴”

El concepto de estrategia varía dependiendo tanto del entorno en el cual se dará aplicación, como del objetivo que el líder espera alcanzar con su uso. El término genérico de estrategia se conoce como; “el arte de coordinar las acciones y de obrar para alcanzar un objetivo⁵”.

La estrategia resulta ser una herramienta que permite alcanzar objetivos, sin embargo, la estrategia es un término que en administración se comprende dependiendo del enfoque, autores diversos a través de la historia de la administración la han definido como:

Medio diferenciador de acuerdo por lo planteado por Michael Porter en su artículo ¿Que es Estrategia? De 1997, como “La estrategia competitiva significa ser diferente. Quiere decir escoger deliberadamente un conjunto distinto de actividades para brindar una mezcla única de valor⁶”.

Medida de eficiencia planteado por Igor Ansoff en el libro Business Strategy publicado en 1993 “la clave de la estrategia es reconocer que si una compañía está funcionando, entonces es parte del ambiente. Cuando un administrador entiende el ambiente y reconoce que el ambiente está en constante cambio,

⁴ TZU, Sun. El arte de la Guerra. 7ª edición. Madrid: Trotta. 2001. 118 p.

⁵ Diccionario General de la Lengua Española. Barcelona: Larousse. Planeta, S.A, 1996

⁶ PORTER, Michael. ¿Qué es estrategia? En: Anales de documentación [En Línea] (1997) <<http://www.emprendedor.com/portal/content/view/328/26/>> [Citado en 6 de octubre 2009]

entonces puede tomar las decisiones correctas liderando las organizaciones hacia el futuro⁷".

Control y aprehensión presentado por Henry Mintzberg en su libro *Tracking Strategies* "La estrategia debe ser dinámica para que responda a las necesidades tan cambiante de los negocios. Las estrategias no se desarrollan bajo una cédula, concebida en forma inmaculada. Pueden aparecer en cualquier tiempo y en cualquier lugar de la organización, típicamente a través de procesos de aprendizaje informal más que en los de la planeación formal⁸".

Puente relacional por Gary Hamel, "hacer estrategia tiene que ser subversivo, tanto con relación a las normas internas de la empresa como con las de la industria para que la estrategia sea un proceso de descubrimiento".

Los conceptos de estrategia definidos en cada enfoque muestran dos características que permitirían hacer una definición general de "estrategia" primero la estrategia es una herramienta que permite alcanzar objetivos. Segundo la estrategia como un factor conexo al medio ambiente como lo define Ansoff en su libro *Business Strategies* publicado en 1993.

La estrategia ha permitido en un entorno global alcanzar diversos objetivos llevando a las empresas a ser exitosas en el mercado. Para La década de los 70 Porter propone tres estrategias fundamentales: a) liderazgo en costos; b) diferenciación; y c) enfoque. Estrategias conocidas como "herramientas que permitirán crear en el largo plazo una posición defendible frente a los competidores⁹".

⁷ ANSOFF, H Igor. *Business strategy*. New York. Edición 6a. Penguin Books. 1983. Cp 10 - 12

⁸ MINTZBERG, Henry. *Tracking Strategies*. Londres. Oxford University, 2007. 339 p.

⁹ PORTER, Michael. *Competitive Advantage of Nation*. New York. Edición 1.1998. 855 p.

La estrategia de liderazgo en costos aplicada en industrias permite la disminución de gastos innecesarios y optimización de la producción, logrando penetrar mercados con precios más bajos que la competencia. Se ejerce bajo la premisa de precios bajos y venta en grandes cantidades, éste tipo de estrategia requiere que la empresa tenga una fuerte participación en el mercado, y una amplia experiencia.

La estrategia de liderazgo en costos permite un mejoramiento tanto para la empresa como para la cadena de suministros; cuando la empresa hace esfuerzos por la optimización de la producción se ve en la obligación de coordinar con los proveedores y los clientes. A través de los proveedores para cumplir con el “Just In Time” o “Justo a Tiempo” evitando retrasos en la entrega de materias primas por parte de los proveedores, y hacia delante con los clientes el producto final, con el fin de suministrar las cantidades requeridas en el lugar y momento adecuado. El mejoramiento alcanzado a través del trabajo en sinergia de la cadena de suministro resulta en beneficios para todo el sistema de Cluster que directa o indirectamente apoyan la operación.

El liderazgo en costos busca a través de factores internos crear valor para aumentar su participación en el mercado.

La diferenciación busca generar unas ventajas hacia adelante, es decir hacia el consumidor o cliente, con las cuales se alcanzara la “lealtad de marca”, considerada como el valor agregado de la compañía y le permitirá crear una barrera frente a la competencia. El nivel de diferenciación puede ser determinado por Calidad, Status, Diseño, Cantidad, Tiempos de entrega, Innovación, Plaza. Cualquiera que sea el tipo de Diferenciación definida, estará relacionada directamente con la percepción que el consumidor tiene de él, por lo tanto es de vital importancia para la estrategia que el valor agregado al producto sea totalmente visible por el individuo.

La verdadera razón de la estrategia de Diferenciación, radica en el nivel de recordación que se logre consolidar en la mente del consumidor, ésta necesidad de recordación permanente, le significa a la compañía altos niveles de inversión en sistemas de publicidad que permitan llegar a los consumidores, recordándoles la premisa fundamental “Aquí estamos, y somos los mejores”. La frase anterior resulta ser la idea básica que toda compañía desea vender y espera que el consumidor entienda para que con el tiempo, y el permanente uso de las herramientas de recordación, la compañía puede generar la “fidelización”, concepto usado por teóricos del Marketing para definir la actitud de un comprador cuando adquiere un producto de forma continua, con marca y características específicas de una compañía. La necesidad de altos niveles de inversión, convierte a la estrategia en un modelo usado solo por aquellas empresas con gran fuerza en el mercado.

La tercera estrategia genérica expuesta por Porter es el enfoque, ésta estrategia se basa en la idea de segmentar el mercado permitiendo atacar un nicho específico, y se basa en la especialización sobre un target determinado que ayude a satisfacer de forma completa las necesidades del mismo promoviendo la competitividad.

La estrategia de enfoque es la respuesta para muchas empresas que después de un proceso de diversificación, se ven inundadas de productos y procesos distintos que los llevan a generar costos adicionales disminuyendo los niveles de rentabilidad y evidentemente caminando en sentido contrario de los objetivos. En la mayoría de casos empresariales, la estrategia de Enfoque se toma como un proceso de simplificación en el que se decide que nicho de mercado atacar, creando una especialización y por ende cubriendo totalmente las necesidades. La aplicación de ésta estrategia, además de generar un alto nivel de competitividad, crea una barrera de entrada de difícil imitación basada en la experiencia de mercado variable a la que la competencia no tiene acceso muy fácilmente.

Las estrategias genéricas definidas por Porter, permiten enmarcar algunas de las acciones más comunes usadas en el entorno empresarial, aclarando, que existen muchas más estrategias que conllevan a la consecución de diversos objetivos.

Las estrategias genéricas de Porter o estrategias deliberadas son definidas por Mintzberg como estrategias “patterns¹⁰” (patrones) características por una planeación y una preparación para la puesta en marcha, seguida de una serie de tácticas que cumplirán la función de una carta de navegación. En éste proceso el punto crucial es la planeación, acto necesario para tener en cuenta todos los factores que de manera directa o indirecta afectaran la ejecución de dicha estrategia. A las empresas les resulta difícil tratar de mantener las variables constantes en un mercado dinámico, panorama que desacredita la eficiencia de las estrategias deliberadas, creadas sobre parámetros fijos, haciéndose necesario el uso de nuevas herramientas que permitan la consecución de la planeación. “*Si la estrategia deliberada es sobre control, entonces la estrategia emergente es sobre enseñanza¹¹”.*

Las estrategias deliberadas en la práctica no se completan en su totalidad. Encuestas a directivos muestran que solo el 60% de lo planeado se lleva a cabo, éste comportamiento es producido según Ansoff, porque las empresas se mueven en un mercado dinámico en donde factores como políticas monetarias, el medio ambiente, factores sociales, políticos y económicos influyen en la aplicabilidad de la estrategia. Por lo anterior las estrategias deben ser flexibles de tal forma que se adapten a los cambios logrando los objetivos, esta nueva herramienta es llamada por Mintzberg como estrategias emergentes, en marcadas en un proceso de aprendizaje.

¹⁰ MINTZBERG, Henry. Tracking Strategies. Londres. Oxford University, 2007. P. 27-28

¹¹ Ibid., p. 5.

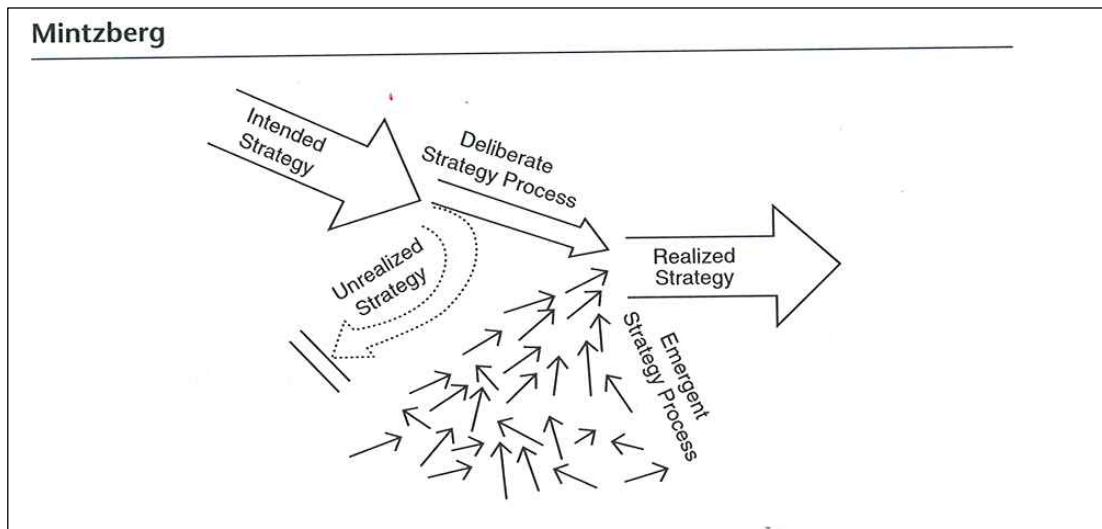


Ilustración 1: Estrategias

Fuente: Tracking Strategies, Henry Mintzberg Pg: 6

El proceso de aprendizaje al que hace referencia Mintzberg, son todas aquellas respuestas a los cambios del mercado dinámico que permiten cumplir con la consecución de los objetivos. La estrategia emergente al igual que su contraparte la estrategia deliberada tienen igual peso en el desarrollo de la estrategia. Las estrategias emergentes tienen características particulares como;

- Son flexibles
- En la puesta en marcha de la estrategia deliberada, pueden surgir varias estrategias emergentes
- Son de carácter de corto plazo
- Requieren una rápida toma de decisión
- Requieren de la experiencia del dirigente
- Con el tiempo se convierten en estrategias deliberadas.

El perfil de las estrategias emergentes permite afrontar un mercado dinámico que requiere de flexibilidad para dar respuesta a las diversas situaciones que pueden acontecer en el entorno empresarial. Muchas estrategias con el fin de evitar el uso excesivo de las estrategias emergentes recurren a un previo análisis del entorno en el que se van a desarrollar con el fin de poder plantear planes de contingencias, que limiten o mermen el nivel de incertidumbre.

3. Matriz DOFA

La matriz DOFA es la herramienta estratégica que permite realizar un análisis de las variables que más tienen fuerza en la toma de decisión empresarial, permitiendo entender la dinámica empresarial dando una visión más clara del panorama. Esta herramienta permitirá entender en cada uno de los momentos históricos del GEA, el cómo y el por qué de las estrategias y decisiones tomadas, y la efectividad de las mismas.

El entorno Empresarial es influido principalmente por dos clases de fuerzas; exógena y endógena. La variable exógena hace parte del entorno externo mientras que la variable Endógena hace parte del entorno interno, Este tipo de variables son analizadas y estudiadas por la matriz DOFA un instrumento metodológico que sirve para analizar los factores, segmentando el entorno interno en Fortalezas y Debilidades que se encuentran adheridas como características particulares de la compañía. Por otro lado se encuentra el entorno externo, segmentado en Oportunidades y Amenazas, permitiendo el estudio de aquellas variables presentes en el entorno de desarrollo de la compañía que afectan las operaciones y decisiones que se pueden llegar a tomar.

Análisis DOFA	Fortaleza	Debilidades
Análisis Interno	Capacidades distintas Ventajas naturales Recursos superiores Canales de Distribución	Recursos y capacidades escasas Resistencia al cambio Problemas de motivación del personal Comunicación
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	Nuevas tecnologías Debilitamiento de competidores Posicionamiento estratégico Participación de Mercado Apertura de mercados Nuevas Tecnologías	Altos riesgos - Cambios en el entorno Medio ambiente Políticas Monetarias Inflación

Ilustración 2: Matriz DOFA

Fuente: Matriz DOFA modificada por los autores

Capítulo II

Entorno económico y político en 30 años de historia

4. Panorama Económico y Político

El panorama económico, es el marco en donde se desarrolla las empresas influidas por un entorno político y/o económico, por ejemplo: las crisis económicas, rescisiones, o cambios de gobernación afectan las condiciones en las que principalmente se pudo haber pactado una negociación, requiriendo la modificación en la planeación, la estrategia y por ultimo puede resultar en un cambio en la toma de decisiones. Los factores políticos y económicos no han sido ajenos al cambio mundial generado por la globalización que ha canalizado un nuevo rumbo para las económicas, políticas y sociedades de los países. Las economías se han vuelto complejas y diversos autores se han encargado del estudio de variables macroeconómicas con el fin de comprender Los nuevos rumbos de las economías.

El marco económico y político determina la forma como se desarrollan los mercados. La historia a permitido ver como tendencias políticas y económicas canalizan factores como; niveles de producción, políticas expansionistas, estrategias de mercado, precios. etc. Casos como el Marxismo, comunismo, ó Capitalismo resultan ser esquemas que generan patrones a la hora de desarrollar el comercio.

Paul Krugman economista reconocido por el estudio de las tendencias de los mercados a partir del entorno económico y político, en su libro "*The return of depression economics*" analiza la crisis de los 90, que afectaron a diversos países, en muchas regiones del mundo las cuales tuvieron reacciones en cadena en otros países, demostrando el nivel de influencia de los factores económicos y políticos en el desarrollo de los mercados mundiales.

Para los objetivos de este trabajo investigativo, es pertinente estudiar las repercusiones que tienen las economías en los mercados, en cada uno de sus diferentes etapas, siendo estas clasificadas en:

- Economías cerradas
- Economías abiertas
- Economías globalizadas

En economía cerrada se presentan características particulares, los mercados tienden a estar afectados por factores internos. Keynes afirma en el modelo Keynesiano simple que “*el nivel de producción está determinado por el nivel de la demanda*¹²”, ésta hipótesis implica que las empresas no generan excedentes ni invierten en innovación para mejorar sus niveles productivos, de tal forma que la inversión es igual al ahorro. En estas economías el tipo de interés que se maneja es interno, el cual está regulado por el estado y no afecta el nivel de demanda de inversión.

En economía abierta, la inversión es desplazada por una tasa de interés internacional, además que el mercado experimenta el efecto de variables exógenas que afectan la balanza de pagos. Es así como los mercados resultan determinados por las políticas monetarias y fiscales de cada país.

En economías globalizadas, se incursiona en el concepto de economías en cadena, que consisten en sistemas conexos entre diferentes países, en donde cualquier variación en uno de sus factores resulta en un efecto domino. En este tipo de economías enmarcadas por un sistema capitalista se enmarca mucho el orden mundial entre países desarrollados y en vía de desarrollo, dado que la

¹² MANKIW, Gregory. Macroeconomía. Barcelona. Cuarta edición. 2000.763 p.

cabeza de los sistemas conexos se encuentra liderada por los países con las economías más fuertes.

Para el estudio de estos tipos de economías característicos en momentos diferentes de tiempos, se utilizara como herramienta la teoría de competitividad sistémica, la cual segmenta en cuatro niveles la economía de un país, estudiando y evaluando de forma conexa cada eslabón de las economías, observando el nivel de influencia y efectividad de las políticas en aplicación. Messner, profesor de economía del instituto Alemán de desarrollo, plantea cuatro niveles de aplicación: Nivel Meta, Macro, Meso y Micro.

El nivel Meta resulta ser la estructura general del país, algunas estructuras conocidas son el Comunismo, socialismo y Capitalismo. Las estructuras condicionan el modo en el que el estado crea las políticas y la respuesta en la sociedad.

En un segundo plano se encuentra el nivel Macro haciendo referencia a las políticas de carácter fiscal, monetario y presupuestario; éstas políticas ayudan a controlar las variables macroeconómicas como la inflación, renta nacional, PIB, presupuesto, déficit público, tasa de interés. Permitiendo cumplir con los objetivos políticos de crecimiento de la economía, disminución de la tasa de desempleo, etc.

El siguiente nivel es definido como nivel Meso, el cual es el puente entre el nivel macro y micro; en éste punto el estado procura, a través de las políticas, generar un ambiente adecuado para la consecución de políticas que fueron establecidas en el nivel macro, políticas que impulsen la educación, la investigación, o que mejoren las condiciones de los empleados con los empleadores.

Y por ultimo el nivel micro es el nivel más bajo de la pirámide pero es también el más importante, es aquí donde las políticas se concretan y toman

forma, las industrias conforman este nivel junto con la sociedad. El éxito de los objetivos políticos depende de la adecuada conexión en cada eslabón.

En el plano colombiano la economía junto con sus políticas han sido muy fluctuantes, infortunadamente las políticas no alcanzan su consecución en el tiempo que deberían ser, situación que se presenta cada cuatro años con cada cambio presidencial.

4.1 30 Años de historia

La década de los 80 comienza con un aumento de la deuda externa junto con una crisis de pagos extendido por Latinoamérica, el primer periodo presidencial comienza en 1982 con el líder Conservador Belisario Betancur bajo su lema “Cambio con equidad”, que buscaba tres objetivos básicos “estabilidad, crecimiento, y equidad”. Para los años ochenta Colombia sostenía su economía con las exportaciones de café, sin embargo en 1984 por culpa de “la Roya”, las exportaciones de café sufren una brusca caída, lo que disminuye la reserva de divisas en 1.264 millones de dólares dificultando el pago de la deuda. El análisis del gobierno del expresidente Belisario Betancur Cuartas muestra un gran avance en el nivel Meso, respaldado por las políticas de desarrollo social, impulsó la vivienda popular y la educación, logrando disminuir los niveles de analfabetismo en un 25%, al igual que sus intentos por alcanzar la paz a través del diálogo. Messner planteaba las estrategias Meso como la clave para la consecución de los objetivos políticos. Aplicado en el nivel Micro, Betancur buscó la reactivación de la industria y la recuperación del mercado doméstico¹³ con el fin de sustituir las importaciones. No obstante estas políticas debían estar respaldadas por políticas anti-contrabando, el cual atentaba con la producción nacional, éstas estrategias

¹³ DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANACION. Macro doctrinal [en línea] <www.dnp.gov.co> [Citado en 12 de Octubre]

pertenecientes al nivel Meso buscaban el crecimiento y la estabilidad que tanto añoraba el gobierno.

Las políticas proteccionistas en Colombia se mantenían en pie, se prohíben las operaciones extranjeras en la bolsa, se preferían las políticas de endeudamiento al de una inversión extranjera, el gobierno regulaba el comercio a partir de estatutos aprobados por el Banco Central.

En 1987 comienza un nuevo gobierno, encabezado por Virgilio Barco Vargas con su propuesta de “Plan económico social”, quien siguió con la expansión de las políticas pertenecientes al nivel Meso en la búsqueda de salud, educación y calidad de vida¹⁴. El gobierno de Barco buscó un mejoramiento activo en el nivel Micro al buscar la descentralización de algunas entidades para lograr la tan anhelada “modernización pública”. El proceso dio pie para el cambio que se viviría en 1991.

La década de los 90 se vio enmarcada por grandes cambios. La constitución del 1991 fomentada por el expresidente César Gaviria Trujillo, estableció las pautas para un nuevo tipo de comercio a partir de la apertura económica, modelo económico abstraído del Neo-liberalismo, no obstante, en Colombia solo se aplicaron algunas políticas del modelo como libre comercio, descentralización del poder y reducción del estado por medio de la privatización. Lo que buscó el gobierno con éste modelo fue permitir la transferencia de tecnologías a costos más bajos, esto traducido en los incentivos arancelarios, reduciendo las tarifas nominales promedio del 43.7% en 1989 al 11.6% en 1992 que se reflejarían en los tratados; en el caso colombiano los primeros tratados fueron los realizados con Venezuela, México y Chile. A nivel comercial, el gobierno nacional tuvo grandes avances, se crearon entidades especializadas en comercio

¹⁴ DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANACION. Macro doctrinal [en línea] <www.dnp.gov.co> [Citado en 12 de Octubre]

exterior como el Ministerio de Comercio y el Banco de Comercio Exterior más conocido como Proexport.

La apertura económica dio como resultado efectos que beneficiaron al consumidor, puesto que la nueva competencia generó condiciones más exigentes que obligaron a las empresas nacionales a innovar y crecer para nivelar el mercado. De igual forma se crean conceptos económicos como la calidad y liderazgo en precios, generando condiciones favorables para el consumidor.

La otra cara de la moneda es la del productor, quien con la apertura económica se enfrentó a una nueva realidad, a la cual no se encontraban preparados administrativa ni estructuralmente lo que generó la pérdida de muchas pequeñas y medianas empresas.

El camino recorrido en la apertura económica mostró las fortalezas y debilidades de la economía colombiana. En el periodo de 1994 – 1998, gobernó el señor Ernesto Samper Pizano quien tuvo como objetivo macroeconómico la competitividad sectorial, por tal motivo redujo las limitaciones sectoriales garantizando igualdad de condiciones a los empresarios extranjeros con el fin de dar más libertades a las empresas y promover su crecimiento. En el tema de inversión extranjera, los mayores flujos provenían de Estados Unidos, seguido de Japón, Inglaterra y Panamá. En el ámbito social, el gobierno desarrolló grandes avances en la salud y en la educación básica apoyando la campaña “el Salto Social”.

Un fuerte contenido social fue lo que enmarcó el gobierno del expresidente Andrés Pastrana Arango, en el periodo comprendido entre 1998 – 2002, dirigiendo sus esfuerzos políticos al nivel Meso – económico. En un intento por solucionar el conflicto armado que aquejaba al país, Pastrana instauró una política de paz la cual llamó “Cambio para construir la paz”, apoyándose en mecanismos de ley basados en el diálogo y la negociación. En el marco Macro, el mundo afrontaba una baja de los precios en los productos básicos, afectando el nivel de

exportaciones del país; esto, sumado a la pérdida de las reservas internacionales, llevaron el país a una recesión en 1999, la tasa de desempleo ascendió a 20.1% generando gran desconfianza en el medio social y comercial.

Entrando el 2002, con la campaña “Mano firme, Corazón grande”, el país percibía una luz encabezada por Álvaro Uribe Vélez. Las políticas gestadas en este período fueron de gran ayuda para el panorama económico del país, el cual salía apenas de la recesión de 1999. La política macroeconómica de inversión extranjera, respaldada por políticas estáticas para el inversionista extranjero por lapsos de 20 años en las áreas de libre comercio, han sido los mayores incentivos de atracción de capital. Ésta política ha estado apoyada por la política de seguridad democrática que ha generado la confianza necesaria tanto interna como externa, permitiendo que empresarios colombianos y extranjeros se sientan más seguros a la hora de realizar una inversión. El riesgo país percibido por los empresarios extranjeros disminuyó significativamente, según el Standard & Poor’s para el 2008 Colombia recibió la calificación de BB + ¹⁵ .

Hablar del sistema económico colombiano es hablar de una economía inestable, tanto en la estructura económica como en la estructura política y social. De forma infortunada los problemas de corrupción y de conflicto armado siempre recaen sobre la sociedad, quien es en última medida la que recibe todas las repercusiones.

La historia económica del país ha estado marcada durante décadas, por deuda externa, altas tasas de inflación, recesiones conflictos armados y el panorama sigue flaqueando. Ésta situación genera unas condiciones poco favorables para el desarrollo empresarial, notoriamente los empresarios más afectados son los de las Pymes, quienes no poseen los recursos necesarios para soportar la volatilidad del mercado colombiano, dejando así como colchón de la

¹⁵ BANCOLDEX. Informe Riesgo País: Colombia. Boletín BANCOLDEX [En línea]. (24 de julio 2009). Disponible en: http://www.bancoldex.com/documentos/1210_S&P_ratifica_calificación_BB+_a_Colombia.pdf [Citado 12 de Octubre 2009]

economía a las grandes empresas que a través de sus estrategias de alianzas y fusiones buscan mantener los ritmos de la economía, tanto nacionales como internacionales.

Capítulo III

Antecedentes del GEA

5. Reseña del Grupo empresarial Antioqueño

En 1978 Grandes grupos económicos como; Grupo Ardila Lülle, Grupo Santo Domingo y el Grupo Gran colombiano, poseían gran participación en el mercado empresarial colombiano, para la fecha, estos grupos iniciaron una política expansionista a través de la adquisición de participaciones accionarias las cuales no tenían una gran regulación. Es el caso del Grupo Grancolombiano en cabeza de Jaime Michelsen Uribe, quien controlaba el 35% (aprox.) de la compañía Nacional de Chocolates en 1980. Este hecho favorable para el grupo Grancolombiano se presentó debido a que de los 3000 accionistas en 1970 ninguno poseía más del 10% de participación. El panorama empresarial de 1978 no era alentador para muchos empresarios antioqueños quienes no se sentían conformes con la serie de adquisiciones por parte de empresarios foráneos¹⁶. En respuesta, el 28 de marzo Santiago Mejía, Ricardo Villa Ángel, Jorge Molina Moreno, José Gutiérrez Gómez, Vicente Uribe Rendón e Iván Correa Arango¹⁷, se reunieron para conformar lo que posteriormente recibiría el nombre de “Sindicato Antioqueño”.

La creación del Sindicato Antioqueño tuvo como función principal la protección de industrias “paisa”, de los inversionistas foráneos, salvando aquellas en crisis a través del modelo de enroque, la primera empresa acogida en el seno Antioqueño hace parte del Sector textil, Fabricato.

Los objetivos del Sindicato Antioqueño comenzaron a tomar forma, irguiendo los tres pilares del sindicato Antioqueño; Nacional de Chocolates, Argos, y Suramericana.

16 La definición foráneos se entiende como: empresarios no nacidos en el departamento de Antioquia, Colombia

17 Revista semana. El guardián Paisa EN: Anales de Documentación [En línea]. 2008 < http://www.semana.com/wf_ImprimirArticulo.aspx?IdArt=33559> [citado en 30 Octubre de 2009]

En la década de los 80 el Sindicato Antioqueño ya había logrado proteger varias compañías antioqueñas, entre esas; Compañía Colombiana de Seguros S.A, Industria Alimenticia Noel, Cementos Argos, Tejidos Cóndor, Corporación Financiera Nacional, Nacional de Chocolates, Reaseguradora, Manufacturas Caribú, Fabricato, Construcciones Colseguros, Seminario Conciliar de Medellín, Inversiones e Industrias. Para 1991 Colombia al mando del expresidente Cesar Gaviria Trujillo afrontaba un gran cambio económico, político y social. La apertura económica generada a partir de la constitución del 1991 sería el inicio del triunfo y el final para muchas empresas nacionales. Las alianzas estratégicas fueron las respuestas para afrontar el nuevo panorama propuesto por la apertura económica. En vista de la nueva situación que presentaría el mercado, con la entrada de empresas extranjeras, varias compañías del sindicato antioqueño optaron por esta estrategia con el fin de promover su perdurabilidad empresarial, entre ellas estuvieron; la Corporación Financiera Nacional S.A, Corfinsura, Coltabaco, Fabricato, Tejicóndor.

Colombia recibe el nuevo milenio con problemas sociales de gran magnitud, el conflicto armado se agudizaba y la política de diálogo del expresidente Andrés Pastrana no surgía efecto, el riesgo país aumentaba y la confiabilidad disminuía a los ojos de empresarios internacionales.

PRODUCTO INTERNO BRUTO TOTAL Y POR HABITANTE (A precios corrientes)						
Fin de:	Total			Por habitante		
	Millones de pesos	Variación anual %	Millones de dólares	Pesos	Variación anual %	Dólares
1990	24,030,173	-	47,844	687,172	-	1,368
1991	31,130,592	29.5	49,176	872,341	26.9	1,378
1992	39,730,752	27.6	58,419	1,091,318	25.1	1,605
1993	52,271,688	31.6	66,447	1,407,905	29.0	1,790
1994	67,532,862	29.2	81,703	1,784,264	26.7	2,159
1995	84,439,109	25.0	92,507	2,190,855	22.8	2,400
1996	100,711,389	19.3	97,160	2,562,905	17.0	2,473
1997	121,707,501	20.8	106,660	3,037,820	18.5	2,662
1998	140,483,322	15.4	98,444	3,440,957	13.3	2,411
1999	151,565,005	7.9	86,186	3,644,352	5.9	2,072
2000	174,896,258	15.4	83,786	4,132,574	13.4	1,980
2001	188,558,786	7.8	81,990	4,377,890	5.9	1,904
2002	203,451,414	7.9	81,122	4,641,394	6.0	1,851
2003	228,516,603	12.3	79,415	5,125,578	10.4	1,781
2004	257,746,373	12.8	98,143	5,686,594	10.9	2,165
2005	285,312,864	10.7	122,939	6,197,180	9.0	2,670
2006 (p)	320,341,939	12.3	135,854	6,848,969	10.5	2,905
2007 (p)	357,421,666	11.6	171,974	7,521,363	9.8	3,619

(p) Provisional.

Nota: Para las series de PIB en dólares se utiliza la serie de "tasa de cambio nominal promedio".

Ilustración 3: PIB (1990 – 2007)

Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales y Banco de la República, Estudios Economicos - Sadistic.

Para 1999 la crisis toco fondo, la economía se contrajo en un 7.44% para el segundo trimestre, la situación solo dejó una salida y al igual que en 1980 la crisis tuvo que ser soportada por inversión extranjera (Anexo 1). El primer paso fue el mejorar la imagen internacional de Colombia, proceso que fue totalmente apoyado por el gobierno de Álvaro Uribe Vélez en el año 2002, el éxito de esta política

condujo a un periodo de globalización, la década del 2000 estaría presidida por altos flujo de capital procedente del exterior. A este proceso el Sindicato Antioqueño no fue ajeno, el primer cambio hace referencia con el nombre de Sindicato Antioqueño, el cual los acompaño por más de tres décadas al de Grupo Empresarial Antioqueño (GEA), con la transformación del nombre también vendrían transformaciones a nivel estructural, el modelo administración de enroque que tanto caracterizo al grupo en la década de los ochenta, hoy seria obsoleta para las aspiraciones de sus dirigentes, por lo tanto se decide adoptar el modelo de Holdings, el cual en principio se segmento por sectores; alimentos, cemento y financiero. La nueva estructura del Grupo Empresarial Antioqueño, le permitiría a las empresas ser más versátiles y adaptarse de forma mas adecuada a los cambios globales del mercado. A partir de aquí se empieza a forjar un cambio en la mayoría de las empresas desde su nombre hasta su estructura. (Anexo 2).

La estructura de Holding abre el camino a nuevos horizontes, sin embargo el Grupo Empresarial Antioqueño decide que lo mejor para el emporio, es sesgar su mercado y dejar solo aquellos en los cuales son más competentes, por esta razón, decide discernir de negocios como el tabacalero y la energía. Consolidando la estrategia de enfoque que en la actualidad le ha permitido expandir los mercados y consolidarse en Colombia como el grupo empresarial más representativo, sumado a esto, se le reconoce el valor de identidad nacional, basado en la política de "Patrimonio Nacional" que condiciona las empresas pertenecientes al grupo a tener como mínimo un 51% de inversión nacional.

Capítulo IV

GEA 1980-1990

6. Década de los 80's

El panorama económico colombiano de la década de los 80, se caracterizó por ser una economía cerrada, con alto endeudamiento estimulada por un peso con baja devaluación (La política de baja devaluación hizo parte de una política del gobierno del expresidente Belisario Betancur Cuartas, por proteger las exportaciones de café, las cuales sostuvieron la economía nacional). Las políticas proteccionistas tomaron fuerza, la decisión 24 del Pacto Andino en 1973, sobre el "Régimen Común de Tratamiento a los Capitales Extranjeros y sobre Marcas, Patentes, Licencias y Regalías". El pacto consolidaba una decisión homogénea entre Colombia, Ecuador, Perú, Bolivia y Chile (este último se retira poco tiempo después y entra Venezuela) de proteger los capitales regionales, limitando al máximo las actividades de inversión extranjera, la aplicación del Régimen no se hizo esperar, y en Colombia tuvo inmediata aplicación, el gobierno estipulo:

“Se prohíbe la participación extranjera en proyectos de infraestructura física, servicios públicos y saneamiento básico, así como las nuevas inversiones en la banca comercial¹⁸”. “las empresas extranjeras establecidas en el país después del 1 de julio de 1971 debían poner en venta parte de sus activos para convertirse en empresas mixtas, y los bancos extranjeros existentes en el país tuvieron que vender el 80% de su capital a nacionales de los países andinos¹⁹”.

Tras estas políticas, la única amenaza al capital nacional, se encontraba en el interior del país, las circunstancias justifican el comportamiento de los empresarios antioqueños de sub dividir el país en regiones. Comenzando 1982 el camino del Sindicato Antioqueño por la protección de la industria Antioqueña. En

18 URIBE, Darío José. Flujo de capital en Colombia. EN: Anales de documentación [En línea] (2005). <www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra025.pdf> [Citado en 30 de Octubre 2009].

19 Ibid., p.4

1978 muchas empresas emblemáticas de la industria Antioqueña habían sido absorbidas por diferentes grupos entre ellas: Compañía Postobón adquirida por el grupo Ardila Lülle, Colseguros, Cervunió, y Banco Comercial Antioqueño, por el Grupo Santodomingo, y la situación parecía empeorar, para el patrimonio Antioqueño, la situación impulso a los empresarios a tomar acciones efectivas y rápidas, El primer paso, comenzó con el hecho de consolidar los pilares que sostendrían el “Modelo de Enroque”, claramente los escogidos debían ser las compañías más sólidas hasta el momento, el análisis por parte del “Sindicato Antioqueño” escogió a la Compañía Nacional de Chocolates (en el sector de alimentos), Inversiones Argos (en el sector de cementos), y Suramericana (en el sector de Seguros y financiero)

La conformación de un Modelo de Enroque, fue una estrategia emergente que se consolidó con el tiempo, y se forjó hasta convertirse en una estrategia deliberada. Los principios de la estructura del Grupo Empresarial Antioqueño, se escribían en un tablero de jugadas defensivas, donde el único objetivo era la protección de aquellas compañías amenazadas por la inversión foránea, las empresas más fuertes protegían las más débiles, y para 1978 el tema de rentabilidad no era tema del día.

El Modelo de Enroque se forjó sobre tres pilares, Inversiones Nacional de Chocolates, Suramericana de Inversiones, y Cementos Argos, mas nueve compañías que se sumaron al ideal; Compañía Colombiana de Seguros S.A. Industria Alimenticia Noel, Tejidos Cóndor, Corporación Financiera Nacional, Reaseguradora, Manufacturas Caribú, Fabricato, Construcciones Colseguros, Seminario Conciliar de Medellín, Inversiones e Industrias.

El Modelo de Enroque fue la respuesta correcta para los requerimientos de sus directivos y del mercado, en 1978, Colombia era una economía cerrada, en donde las utilidades se destinaban en su totalidad a la capitalización, El modelo de Enroque consiste en invertir de forma cruzada una empresa con otra, de tal manera que cada empresa posee participación en otra, cumpliendo con el objetivo

principal de la unión, la protección de la industria Antioqueña. (Anexo 3) este proceso generó una alta diversificación, sin embargo aunque las inversiones se encontraban mezcladas la gestión no. Una característica particular del modelo se observa al analizar el proceso de toma de decisión, en primer lugar en el Sindicato Antioqueño no era visible una cabeza en la que recayera el poder de la toma de decisión, por el hecho que las empresas tenían inversión en las demás, generando un reconocimiento de igualdad. En consecuencia la descentralización llevó a que la toma de decisión se desplazara sobre los administradores de las tres empresas pilares Nacional de Chocolates, Suramericana, y Argos. La medida permitió enfocarse en el sector dirigiendo los esfuerzos administrativos a los intereses propios de cada compañía. Según Carlos Londoño, y Nora Acosta²⁰, el Modelo de Enroque representó para la compañía una amenaza para el crecimiento del grupo. A causa de la estructura del modelo, era necesario que las utilidades de las compañías fueran reinvertidas en las otras, llevando a cabo la “inversión cruzada”, este proceso limitó la posibilidad de que las empresas reinvirtieran en el sector correspondiente buscando la expansión de mercados, limitante que al mismo tiempo, confundía a futuros posibles inversionistas en el largo plazo al analizar el portafolio de inversiones. Con el Modelo de Enroque las empresas más beneficiadas fueron las más chicas, ya que siempre contaban con inversión de capital sin importar sus rendimientos, notablemente con la política de “inversiones cruzadas” las compañías más afectadas fueron los tres pilares, quienes proporcionaban el 70% de la inyección de capital, y quienes se limitaron en la capacidad de expansión para afrontar un panorama económico en el largo plazo.

20 LONDOÑO, Felipe Carlos. ACOSTA. Nora Elena, Grupo empresarial antioqueño 1978-2002 análisis del modelo empresarial. EN: Anales de documentación [En línea]. (2004) <revista.eia.edu.co/articulos2/4%20gea.pdf [Citado en 6 de noviembre de 2009]

Sin embargo el modelo represento oportunidades importantes para los requerimientos de la época Carlos Londoño y Nora Acosta, en su análisis al modelo de enroque²¹ reconocen varias oportunidades, y fortalezas del modelo;

“El modelo de enroque. Permite proteger a las compañías menos fuertes, las cuales se han beneficiado por varias vías: en situaciones de recesión, se fortalecen por otras empresas del Grupo; y reciben apalancamiento en la consecución de mercados, recursos, socios y aliados²²”.

“En economías cerradas como fue la nuestra y con los niveles de crecimiento que ha tenido el país, ha sido un modelo válido, así las circunstancias económicas actuales obliguen a un replanteamiento²³”.

6.1 Desarrollo Empresarial

6.1.1 Sector Alimentos

La historia de la compañía Nacional de Chocolates comenzaría en 1920 en la ciudad de Medellín bajo el nombre de Cruz Roja, la expansión de la empresa sería inminente, en 1933 incursionaría en la comercialización de galletas al adquirir la empresa galletera hoy conocida como fábrica de Galletas Noel, en 1950 la estrategia de diversificación llevaría a la industria de alimentos a entrar al negocio del café, tras la adquisición de Colcafé. Los Caminos entre la empresa Nacional de Chocolates y el sindicato Antioqueño se cruzarían en 1980, producto de las políticas proteccionistas del grupo económico. En 1980 Nacional de

²¹ LONDOÑO, Felipe Carlos. ACOSTA. Nora Elena, Grupo empresarial antioqueño 1978-2002 análisis del modelo empresarial. EN: Anales de documentación [En línea]. (2004) <revista.eia.edu.co/articulos2/4%20gea.pdf [Citado en 6 de noviembre de 2009]

²² Ibid., p 45

²³ Ibid., p 42)

Chocolates contaba con inversión directa de Colcafé, Industrias Alimenticias Noel, Aceites Comestible, La americana Grasas, Industria Colombiana de Chocolate y La Bastilla. En este punto la Compañía enfocada en la producción y distribución de alimentos, cubría cuatro segmentos del sector alimenticio:

- Café:
 - Colcafé
 - La Bastilla
- Chocolates, Galletas y Carnes
 - Industria colombiana de Chocolates
 - Industria Alimenticia Noel
 - Industria Zenú

6.1.2 Segmento Cafetero

El café de Colombia es reconocido a nivel mundial por su insuperable sabor, su particular siembra de montaña, y la insuperable forma de recolección artesanal, acción a la que se le atribuye su gran sabor, El cultivo del café determino la economía nacional por muchas décadas, el gobierno influido por los empresarios “cafeteros” mantuvieron una economía devaluada en una mercado cerrado, creando un ambiente favorable para muchos empresarios. La Bonanza cafetera dio como resultado la adquisición de Colcafé²⁴ (1950) y La Bastilla.

Colcafé fue producto de la fusión, de “empresas de Chocolate Cháves, Santa Fe y Tequendama de Bogota, y Sanson de Medellín²⁵” En 1980 tras la

²⁴ DINERO. Grupo Nacional de Chocolates Precio Objetivo: (Cop/Acción) 15.932 Rendimiento en Línea con el Mercado. 2008

²⁵ Revista Dinero: ¿Qué ha convertido a Colcafé en una de las joyas del Sindicato Antioqueño? EN: Anales de documentación [En línea]. (2007) <http://www.dinero.com/IdRef=15523&IdTab=1> [Citado en 6 de Noviembre de 2009]

adquisición por parte del Sindicato Antioqueño, Fabio Rico, ocuparía el cargo de gerente general en Colcafé, Las políticas administrativas estarían claras desde el comienzo, “trabajo y equidad” al igual que la gestión empresarial. En su cargo definió la estrategia que marcaría el rumbo de la empresa cafetera durante sus veinte años de gestión, “calidad”. Para los directivos la estrategia de diferenciaron con base en calidad de producto es un punto fuerte en el mercado, que crea una gran barrera de entrada protegiendo el mercado de Café Sello Rojo, producto insigne de la compañía. Las políticas de diferenciación estuvieron acompañadas de un alto nivel de inversión en I + D, (Investigación y Desarrollo) y tecnología, para 1982 Colcafé sería la primera industria cafetera nacional que traería a Colombia, maquinaria capaz de producir café soluble, el tema era complejo para la industria cafetera nacional. En 1980 el único café soluble que ingresaba al mercado era importado y distribuido por, Nescafé, (empresa perteneciente al Grupo Nestlé), empresa con gran participación del mercado, paralelamente la federación de cafeteros estipulo la prohibición de la exportación de café procesado e industrializado, con el fin de garantizar la producción para los clientes que usan el café como materia prima²⁶.

El panorama para Colcafé fue el siguiente:

²⁶ Ibid

Análisis DOFA

Análisis DOFA	Fortaleza 18%	Debilidades 14%
Análisis Interno	Alto Nivel de inversión... 3 Tecnología...3 Alta capacidad de Planta...3 Calidad de producto...4	Falta de experiencia en el mercado de café soluble...2 Bajo reconocimiento de Marca...4 Baja Participación en el mercado Local... 4
	Oportunidades 14%	Amenazas 22%
Análisis Externo	Mercados distantes: Japón, Corea, La cortina de Hierro... 4 Reconocimiento en el exterior de la calidad del Café Colombiano...4 Precio externo del grano de café...2	Alta competencia...5 Políticas restrictivas del Gobierno colombiano...4 Inexperiencia en mercados distantes...2 Desconocimiento de políticas...5

Ilustración 4: Análisis DOFA, Segmento Cafetero 80's

Fuente: Matriz DOFA modificada por los autores

Análisis Sobre 70	V/ Influencia
1	NULA
2	BAJA
3	MEDIA
4	ALTA
5	MUY ALTA

La baja participación en el mercado nacional causada por la alta competencia de la compañía Nestlé con su marca Nescafé, descarta la idea de tratar de expandir el mercado local, por tal motivo las soluciones más factibles están en la exportación de los productos aprovechando la situación favorable del café colombiano, reconocido a nivel internacional por su calidad. Además del respaldo que represento el alto nivel de capacidad productiva. Así se opta por incursionar en nuevos mercados, más allá de las fronteras. Fabio Rico emprende así un viaje a Japón, con la esperanza de crear nuevos negocios. La

estrategia resulta exitosa y el mercado oriental resulta ser un potencial explotado. La demanda no se hizo esperar y un derivado del Café a base de soya, marcaba niveles de ventas de 25 millones de latas (presentación del Producto) diarias. El éxito de Colcafé en la exportación del “café soluble”, influyo en las políticas de la federación cafetera, generando la anulación al decreto que prohibió la exportación del Café industrializado. Esta acción permite a Colcafé acceder a mercados más cercanos, expandiendo sus productos en 38 países.

6.1.3 Segmento Galletas, Chocolates y Carnes

La industria alimenticia forjo sus cimientos en Medellín a mediados de 1916, con el nombre de Fábrica de Galletas y Confites, solo hasta 1925, el mercado observaría el logo de papa Noel reconocido en sus galletas junto con su nuevo nombre Industria Alimenticia Noel, la estrategia pretendía llegar a los consumidores con una marca, que recordara los buenos momentos de la Navidad, logrando vincular al consumidor con el producto en un estrecho lazo familiar. El mercado nacional prometía muchas oportunidades, y en 1960 en una estrategia de crecimiento se adquiere Productos Zenú Ltda. entrando al mercado de las Carnes.

El mercado de confites, chocolates, y galletas, se caracteriza por ventas en volumen y precios muy bajos situación que permite que la distribución del producto se haga a través de canales de distribución más largos. En 1980 el mercado se encontraba inundado por variedad de productos que satisfacían cualquier tipo de gusto, desde galletas hasta dulces “arranca dientes”. La estrategia utilizada por la dirección de Industrias Alimenticias Noel, se baso en la ‘innovación de producto’, La idea consistió en atacar el mercado a través de una estrategia de marca múltiple, creando productos nuevos, que mantuvieran una diversificación de la cual el consumidor final siempre tuviera una nueva opción

para escoger. Algunos de los productos que entraron al mercado en apoyo a la estrategia fueron:

- Chocolatina Jumbo Jet con maní
- Chocolisto (Bebida en polvo de chocolate para mezclar con leche)
- Wafer Jet
- Combi Jet
- Triki Jet
- Coco Jet
- Deli Jet
- Choco Lyne
- Chocolates Diana
- Chocolates Tesalia

La estrategia de diversificación requería de gran cantidad de materia prima (el trigo) insumo que debía ser importado en su gran mayoría limitando los márgenes de utilidad para la compañía, motivo por el cual la empresa decidió realizar una integración hacia atrás, permitiendo mantener el control del precio, y volumen del insumo básico para las galletas, así adquieren Molinos Santa Marta S.A. La misma estrategia es aplicada para la industria de las carnes fundando Tecniagro, empresa dedicada a la producción de carnes frías.

En 1983 la industria de Carnes Zenú, mantenía una producción de '50 toneladas diarias de alimentos con más de 80 referencias en carnes frías y productos enlatados, entre los que contenía alverjas, habichuelas, y espárragos, entre otros'²⁷, La producción de Zenú era reconocida en el mercado como un producto de calidad, estatus que le otorgo el reconocimiento en 1988 del premio nacional de calidad. La estrategia básica de la compañía

²⁷ ZENÚ. Marco doctrinal [En línea] <www.zenu.com> [Citado en 14 de Noviembre de 2009]

desde sus inicios fue la de “calidad siempre”, estrategia que fue reconocida por el consumidor final de forma inmediata logrando la fidelización de muchos individuos.

Análisis DOFA

Análisis: Galletas, Confites y Chocolates

Análisis DOFA	Fortaleza 33%	Debilidades 8%
Análisis Interno	Capacidad de producción...4 Innovación...4 Control de insumos...4 Bajos costos...4 Diversificación ...4	Baja rentabilidad por producto...2 Stock...3
	Oportunidades 15%	Amenazas 30%
Análisis Externo	Participación del mercado...4	Competencia Nacional...4 Competencia Internacional...3 Productos importados...3 Crisis económicas...4 Sustitutos ...4

Ilustración 5: Análisis DOFA, Segmento Galletas, Confites y Chocolates 80's

Fuente: Matriz DOFA modificada por los autores 1

Análisis Sobre 60	V/ Influencia
1	NULA
2	BAJA
3	MEDIA
4	ALTA
5	MUY ALTA

Los chocolates, galletas y confites son bienes de lujo, determinados por el nivel de renta que las personas decidan destinar a este tipo de bien, de tal forma

que se espera que entre más renta posea el individuo mas sea el porcentaje destinado a este tipo de producto, sin embargo, en épocas de crisis el comportamiento es inverso. El mercado de los chocolates es un mercado saturado con variedad de marcas, cuales en cualquier momento pueden llegar a ser sustitutos. La industria alimenticia Noel logro mantener su mercado y participación, gracias a la estrategia de vinculación de marca “emotiva” con el individuo, siendo galletas Noel un producto reconocido entre sus consumidores por su espíritu navideño, y carácter familiar. Este reconocimiento le permite a Industria Alimenticia Noel dedicarse a la expansión de su mercado a nivel nacional.

Análisis: Carnes

Análisis DOFA	Fortaleza 25%	Debilidades 11%
Análisis Interno	Capacidad de planta ... 4 Lideres en calidad ... 5	Costos...4
	Oportunidades 28%	Amenazas 28%
Análisis Externo	Participación de mercado...5 Mercados cercanos	Competidores...5 Precios del mercado bajos...5

Ilustración 6: Análisis DOFA, Segmento Cárnico 80's

Fuente: Matriz DOFA modificada por los autores

Análisis Sobre 35	V/ Influencia
1	NULA
2	BAJA
3	MEDIA
4	ALTA
5	MUY ALTA

Para 1980 el consumo de carnes en Colombia, se hacia por procesos tradicionales y no contaba con las normas y requerimientos básicos de higiene.

Industrias Alimenticias Noel a través de Zenú logro industrializar el proceso y ser una de las empresas pioneras en el procesamiento de la carne a través de procesos limpios de producción. Estas operaciones determinaron el reconocimiento de la marca como sinónimo de calidad entre los consumidores, dándole una participación en el mercado del 50%. El éxito de la estrategia estuvo precedida por la creación de la fábrica Tecniagro, planta que además de procesar la carne se encargaba del cuidado del ganado, porcino y avícola.

6.1.4 Sector Cementos Argos

La industria cementera Argos dio inicio a sus actividades el 27 de febrero de 1934 en la ciudad de Medellín. Transcurridos 4 años de funcionamiento y en una estrategia de expansión de mercado la compañía se asocia con cementos Nare posteriormente da lugar a la creación de Cementos del Valle (1938), Cementos del Caribe (1944), Cementos El Cairo (1946), Cementos de Caldas (1955), Tolcemento (1972), Colclinker (1974) y Cementos Ríoclaro²⁸.

En 1980 los grupos armados en armas, se apoderan de los recursos naturales del país, entre esos, la piedra caliza (materia prima del cemento), la situación social se deteriora por la falta de soberanía del estado. En vista a la situación el expresidente Belisario Betancur decreta que la falta de soberanía del territorio nacional es debido a la mala comunicación con las zonas más alejadas de la capital, y se estipula el proyecto que espera aumentar la infraestructura vial del país en cerca de 60.600 Km²⁹

Argos entra al portafolio de inversiones del sindicato antioqueño. El mercado del cemento en Colombia se encuentra en auge, debido a las licitaciones

²⁸ ARGOS. Marco doctrinal [en línea]. <www.argos.com.co>. [citado en 14 de Noviembre de 2009]

²⁹ PEREZ, Javier. La infraestructura del transporte vial y la movilización de carga en Colombia. EN: Anales De documentación [en línea]. No.64 (2005) < <http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/pdf/DTSER-64.pdf>> [Citado en 14 de Noviembre de 2009]

ganadas en el desarrollo de la infraestructura vial en el país. Se mantuvieron crecimientos anuales de 10%, superando promedios de 324 mil a 805 mil toneladas mensuales. Estas cifras impulsadas por la construcción en auge del país, mantuvieron un mercado en competencia perfecta. Empresas como Cementos Diamantes, Cementos Samper, Cementos Andino compartían participación de mercado junto con Argos.

Las directivas de cementos Argos mantuvieron la estrategia expansiva a través de la instalación de plantas para llevar el cemento Argos, a todos los rincones del país. La principal dificultad para la compañía radico en que el cemento como materia prima de la construcción, se requiere en grandes cantidades, implicando grandes gastos en transporte. Así la creación de plantas permitió cubrir cada uno de los cuatro puntos cardinales, al norte con Cementos del Caribe, Tolcemento, y Colclinker, Al occidente con Cementos el Cairo y Rio Claro, Al Sur Occidente con Cementos de Caldas, y Cementos el Valle.

Análisis DOFA

Análisis DOFA	Fortaleza 16%	Debilidades 11%
Análisis Interno	Capacidad de producción...4 Trayectoria de marca...3 Recursos heredados...2 Participación de mercado...5	Alto nivel de apalancamiento...2 La ciclicidad del negocio...4
	Oportunidades 24%	Amenazas 16%
Análisis Externo	Los proyectos del gobierno de ampliación de la infraestructura vial...3	Fuertes Competidores...2 Conflicto Armado...4 Infraestructura Vial...3

Ilustración 7: Análisis DOFA, Segmento Cemento 80's

Fuente: Matriz DOFA modificada por los autores 2

Análisis Sobre 55	V/ Influencia
1	NULA
2	BAJA
3	MEDIA
4	ALTA
5	MUY ALTA

Cementos Argos a nivel interno presento fortalezas tan importantes para los requerimientos del mercado en 1980 como la capacidad de planta y la distribución, situación presente gracias al alto número de plantas que poseía por todo el territorio colombiano, lo que permitió aprovechar licitaciones tan importantes como

la construcción de la infraestructura vial. El mercado desarrollado por cementos Argos estuvo limitado completamente a la parte interior del País, principalmente por que las condiciones así lo permitieron. El negocio de Argos, para la década de los 80 estuvo muy de la mano del estado colombiano, debido a que las licitaciones con mayor margen de ganancia eran generadas por este medio, Argos en su figura de proveedor de materias primas, mantenía una amenaza inminente. El operar en un mercado cíclico en donde la demanda depende del nivel de inversión en infraestructura, resulta una amenaza de alta magnitud para la compañía, sin embargo gracias a la adecuada gestión de sus dirigentes Cementos Argos logro mantener su ritmo, de forma constante.

6.1.5 Sector Seguros – Financiero

La visión de Suramericana de Seguros S.A. como empresa, surgió a partir del panorama internacional, para 1944 la Segunda Guerra Mundial llega a su fin, y muchos empresarios esperaban una recuperación económica favorable, así para 1945 comenzó operaciones Suramericana de Seguros S.A. como una compañía que respaldaba a pequeñas y medianas empresas. Para 1980 Suramericana en la dirección de Guillermo Moreno Uribe, adquiere la compañía Colombo Mexicana de inversiones COLMES, en una estrategia por expandir su cobertura a nivel nacional. Con la adquisición cambia la razón social de la compañía por la de Compañía Suramericana de Financiamiento Comercial “Sufinanciamiento”

El sector de los seguros, en Colombia resulta ser un mercado muy volátil, para la década de los 80, Sufinanciamiento escogió como mercado objetivo a la pequeña y mediana empresa (PYMES). Un mercado característico por ser altamente sensible a cambios en variables exógenas. Tales como:

- Conflictos sociales
- Crisis económicas

- Políticas Monetarias
- Inflación
- Política exterior

Por tal motivo el mercado de los seguros se clasifica como una inversión de alto riesgo, quedando como única opción para mermar el nivel de incertidumbre estrechar la relación con el estado buscando estabilizar las variables exógenas que afectan el mercado objetivo.

Análisis DOFA

Análisis DOFA	Fortaleza 23%	Debilidades 8%
Análisis Interno	Respaldo financiero... 5	Targets de alto riesgo... 5
	Solidez de sus Activos... 5	
	Cobertura Nacional... 4	
	Oportunidades 23%	Amenazas 35%
Análisis Externo	Alianzas estratégicas en el exterior... 4 Mercado potencial... 5	Conflictos sociales...3
		Crisis económicas... 5
		Políticas Monetarias... 4
		Inflación... 5
		Política exterior... 4

Ilustración 8: Análisis DOFA, Segmento Financiero 80's

Fuente: Matriz DOFA modificada por los autores

Análisis Sobre 60	V/ Influencia
1	NULA
2	BAJA
3	MEDIA
4	ALTA
5	MUY ALTA

El análisis del entorno interno y externo explica las razones por las que Sufinanciamiento logró desarrollarse en una economía tan volátil como Colombia, gracias a la fortaleza representada en activos fijos, logro dar el respaldo necesario para soportar las amenazas que la economía proponía. La empresa logro una participación en el mercado del 50%, posicionando su marca, y abriendo caminos venideros para la diversificación del portafolio.

6.1.6 Sector Textil

La industria textil colombiana, marco grandes logros en la economía colombiana. El sector impulsado por la ciudad de Medellín y sus alrededores desde 1920 logro hacer de la industria Textil un sector competitivo tanto en Colombia como en Latinoamérica.

El Grupo Empresarial Antioqueño, entra al sector textil a través de Tejicóndor y Fabricato empresas con más de 40 años de tradición. Ofreciendo el soporte industrial y estratégico para competir.

El mercado Textil en 1980 se encuentra saturado por varias empresas la mayoría de ellas Pymes, el sector liderado por Coltejer, marcaba la pauta en precios y calidad. La estrategia básica del GEA, abarco la penetración de mercados a través de innovación y calidad. El trabajo de mercadeo de la

compañía, impulso la frase célebre por la que se conocerían “Los hilos perfectos”, publicidad que apoyo la estrategia principal.

La labor del GEA fue ardua. Fabricato ingresa al GEA con un listado de antecedentes representados por grandes pérdidas en utilidades y participación de mercado, una toma hostil por parte del Grupo Grancolombiano, llevo a la compañía por intereses diferentes a la estrategia corporativa dando como resultado su deterioro.

En la década de los 80 el panorama del mercado textil se encuentra en una situación difícil, la rentabilidad disminuye en 14% de forma progresiva, en un mercado saturado por empresas, que no generan diferenciación significativa. El exceso de oferta genero perdidas en el poder adquisitivo, recayendo en la rentabilidad del sector frente al PIB. Tejcóndor, y Fabricato logran soportar la crisis gracias al soporte económico que represento el modelo de enroque del GEA, el cual inyectó grandes sumas de dineros, para mantener la solidez de las dos compañías.

Análisis DOFA

Análisis DOFA	Fortaleza 16%	Debilidades 20%
Análisis Interno	Capacidad de producción...2 Innovación...2 Calidad...3	Diferenciación de producto...5 Niveles de Ventas...5
	Oportunidades 8%	Amenazas 30%

Análisis Externo	Trayectoria de Marca...2	Mercado saturado de empresas...5
	Mercados cercano...2	Sustitutos...5 Productos importados...5

Ilustración 9: Análisis DOFA, Segmento Textil 80's

Fuente: Matriz DOFA modificada por los autores

Análisis Sobre 50	V/ Influencia
1	NULA
2	BAJA
3	MEDIA
4	ALTA
5	MUY ALTA

Las amenazas del entorno externo, sumado a la falta de diferenciación de producto afectaron las operaciones de Tejicóndor y Fabricato generando perdidas del 20% en las ventas. Infortunadamente para las compañías textiles, el alto nivel de producción no significo una ventaja debido a que el mercado estaba saturado de producto.

Capítulo V

GEA 1990 - 2000

7. Década de los 90's

La industria nacional llegaba al ciclo de madurez, un mercado saturado por productos locales, deterioraron el poder de compra frente a la oferta, consecuencia de años de políticas proteccionistas decretadas por un gobierno que mantuvo su economía cerrada. Los años noventa resultaría ser la respuesta al problema, guiado por el expresidente Cesar Gaviria Trujillo, líder Neoliberal, quien volcó todo un sistema político y económico tradicionalista, para dar pasó a la apertura económica.

El camino no sería fácil, y la economía tuvo que sufrir el peso de la inexperiencia y la falta de preparación. Evidentemente el sistema más afectado fueron las Pymes quienes aumentaron su tasa de mortalidad en 22% referente al año base 1982³⁰.

La economía Colombiana abre sus puertas, a un nuevo modelo económico donde los más beneficiados serán los consumidores, quienes tendrán acceso a diferentes tipos de productos provenientes de distintas partes del mundo, creando en el largo plazo una demanda especializada.

El grado de apertura se mide como variable macroeconómica a partir del valor total del comercio de las exportaciones mas el de las importaciones (bienes y servicios), y el total se expresa como porcentaje del PIB³¹, este análisis permite observar el

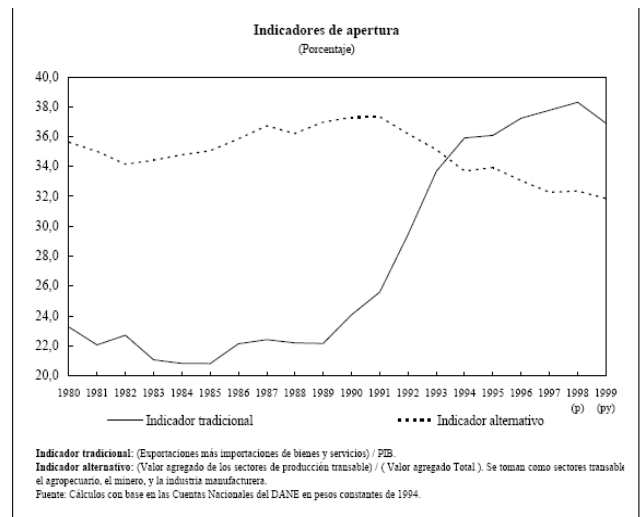


Ilustración 10: Indicadores Económicos, Post apertura económica.

³⁰ DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANACION. Macro doctrinal [en línea] <www.dnp.gov.co> [Citado en 12 de Octubre]

³¹ MANKIWI, Gregory. Macroeconomía. Barcelona. Cuarta edición. 2000.763 p.

crecimiento comercial de Colombia que paso en 1990 de 22.1%, a 33.7% en 1993³², tasa que mantuvo su crecimiento positivo hasta finales de la década.

El caso de 1991 con la apertura económica, sería la solución para una economía tan estancada como la de la década de los 80;

Antecedentes:

- Mercados inundados por variedad de empresas fabricantes de productos similares
- Productos sin nivel de diferenciación
- Productos de baja calidad
- Pérdida de poder de compra
- Sobre oferta

La solución traería aspectos positivos y negativos para el entorno empresarial colombiano.

Positivo	Negativo
La apertura abre la posibilidad de entrar en nuevos mercados	Las Pymes no tienen la solidez suficiente para mantener el nuevo ritmo de la competencia
La sobre oferta, se puede destinar para la exportación.	Entran productos al mercado mucho más baratos
Los consumidores pueden acceder a nuevos productos	Muchas empresas no tienen la solidez económica para exportar.
La incursión de nuevas empresas crea una competencia más exigente, obligando a las compañías a mantener un mejoramiento continuo.	La quiebra de empresas aumenta la tasa de desempleo.
La calidad de los productos mejora	

Ilustración 11: Paralelo de los efectos creados a partir de la Apertura Económica.

Fuente: Tabla creada por los autores

³²DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANACION. Macro doctrinal [en línea] <www.dnp.gov.co> [Citado en 12 de Octubre]

Tal y como se ha tratado en el transcurso de la investigación, las empresas ven afectadas sus operaciones, por factores externos del entorno, lo que los obliga a acomodar sus estrategias para adaptarse a los entornos cambiantes.

El Sindicato Antioqueño, recibe la apertura económica, con un cambio estructural, que le permite afrontar las nuevas exigencias del mercado. El sistema de administración del portafolio de inversión cambia de un esquema de enroque, trabajado en toda la década de los 80, al de un modelo de Sub Holding.

El modelo de Sub holding es un concepto tomado de el estilo estratégico administrativo “Holding”, usado para hacer referencia a un portafolio de inversiones segmentado de forma ordenada creando lo que se conoce como conglomerado. La palabra Sub Holding, nace para hacer referencia a la transición entre el modelo de Enroque, hacia un modelo de Holding.

La necesidad del cambio de estilo administrativo surge en gran medida por la necesidad de asimilar los requerimientos del nuevo entorno, de carácter más dinámico. Aunque el antiguo modelo de enroque le permitió al sindicato Antioqueño cumplir sus objetivos de protección a las empresas antioqueñas, las nuevas condiciones del mercado no podían ser asimiladas por este tipo de administración. De tal forma a través del modelo de Sub Holding se busco crear un modelo más dinámico que permitiera;

- Inversiones con comportamiento concentrado, que generen confianza en los accionistas, al ser inversiones directas (no dependiendo del comportamiento de otras compañías ajenas).
- Claridad de los enfoques de cada sector
- Concentración de las actividades, dirigiendo esfuerzos solo a aquellas que hacen parte del foco estratégico
- Realizar movimientos estratégicos dinámicos como fusiones, o alianzas estratégicas.

El primer paso en el nuevo modelo administrativo consistió en la agrupación de las empresas que tenían focos de mercados similares, y su seguida adición a uno de los pilares del Grupo Económico (Anexo 2). Los Sub holding se establecieron así:

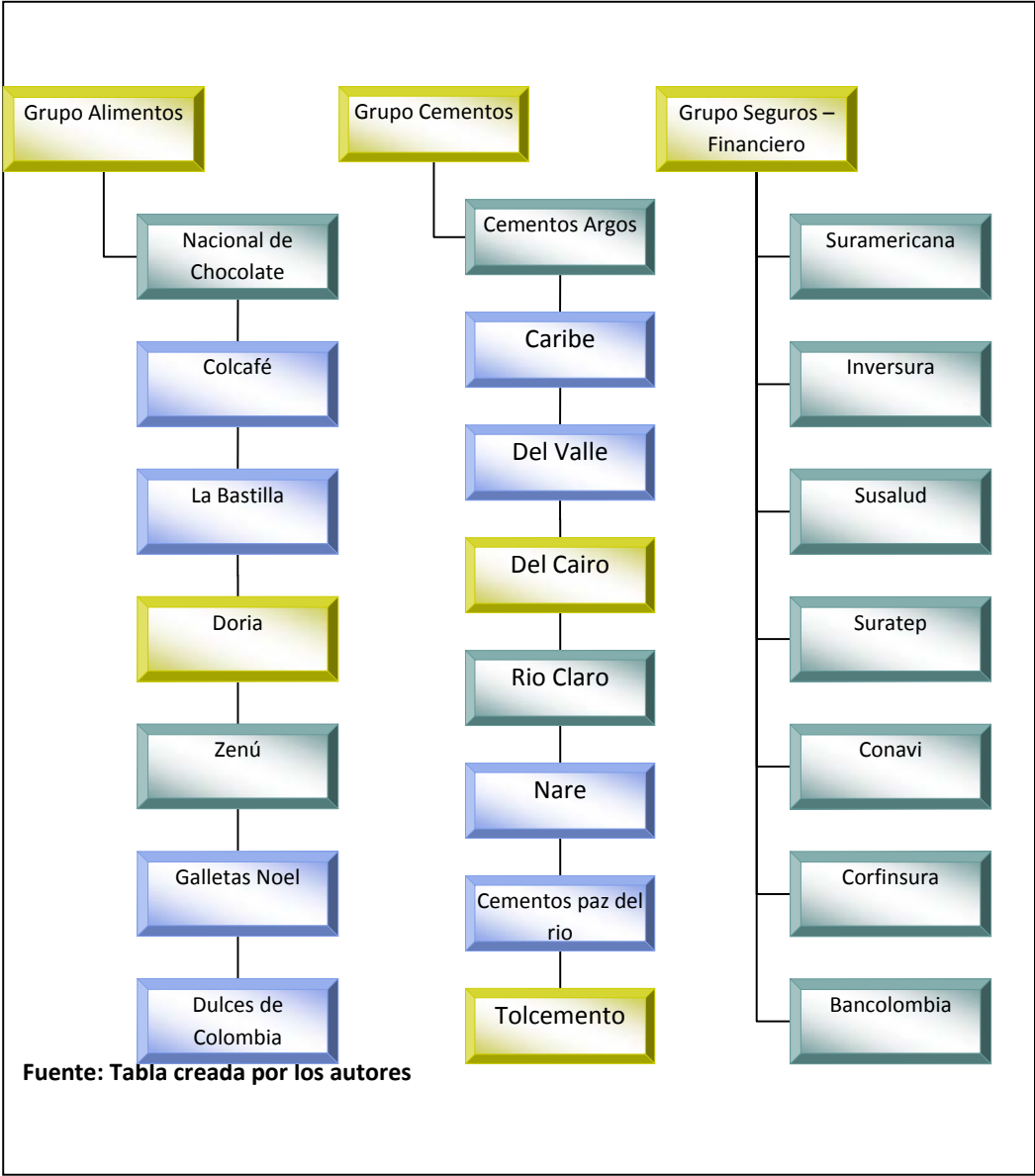


Ilustración 12: Esquema del GEA

El nuevo modelo de dirección, permite enfocar cada negocio en el foco estratégico de influencia. Comenzando el proceso de desinversión en aquellos negocios que no pertenecen al foco estratégico del conglomerado, integrado por los Sectores de cementos, alimenticios, y Seguros- Financiero.

7.1 Análisis de los Grupos

7.1.1 Grupo Alimentos

El Grupo alimenticio en cabeza de la Compañía Nacional de Chocolates determina sus inversiones definiendo su foco estratégico, compuesto por:

- A. *Golosinas y bebidas de chocolate*: Nacional de Chocolates
- B. *Producción de café soluble*: Colcafé, La Bastilla
- C. *Elaboración de productos en la línea de snacks, y golosinas, Producción de galletas, y Cárnicos*: Zenú, Hermo de Venezuela, Suizo, Galletas Noel Dulces de Colombia.
- D. *Producción de Pastas alimenticias*: Doria

El enfoque estratégico le permite a La Compañía Nacional de Chocolates afrontar el nuevo panorama económico, a través de alianzas estratégicas y fusiones, que le permiten mantenerse en el mercado nacional, aumentando su participación de mercado, y al mismo tiempo logra introducir sus productos en mercados extranjeros.

En este punto, la investigación tiene dos momentos, el primero, trata sobre las estrategias que La Compañía Nacional de Chocolates, como cabeza del Grupo de alimentos, lleva a cabo en el marco nacional e internacional. Y una segunda parte en donde se analizara el desarrollo empresarial en cada foco estratégico.

Estrategias

Desde 1982 el marco estratégico de Nacional de Chocolates, se ha identificado por el concepto de “diversificación”. Estrategia con la que abordo el nuevo entorno económico propuesto por la apertura económica.

1993 Se funda la compañía Dulces de Colombia S.A entrando al segmento de Confites, Dulces Blandos, y Mentas.

1995, Con el fin de llegar a mercados cercanos como Ecuador y Venezuela se crea Cordialsa empresa dedicada a la comercialización de los productos de la Compañía Nacional de Chocolates y sus filiales.

1997, Del portafolio de alimentos de la Compañía Nacional de Chocolates, solo queda un segmento por cubrir, el segmento de las Pastas. De tal forma, decide adquirir la participación mayoritaria de Productos Alimenticios Doria.

1999, Buscando el objetivo de la internacionalización se decide separar la compañía Zenú, de Alimenticia Noel, para abrir la posibilidad a inversionistas extranjeros que puedan representar alianzas estratégicas a la exportación de productos cárnicos.

La estrategia que más aportó al proceso de apertura en la compañía, es la creación de Cordialsa, empresa encargada de la distribución exclusiva de productos de Nacional de Chocolates, Colcafé, La Bastilla, Dulces de Colombia, Galletas Noel, Zenú, Hermo de Venezuela, Suizo, y Doria a mercados internacionales. Los primeros países en los que incursiona Cordialsa son Venezuela y Ecuador, apoyados en la similitud de mercados, y economías, al igual que la facilidad de acceso por la cercanía con Colombia, estas condiciones permitieron que Nacional de Chocolates realizara ventas por 11.456 millones de pesos para 1991.

Segmentos

A. Golosinas y bebidas de Chocolate

En un intento por enfocar el negocio, Nacional de Chocolates separa sus operaciones referentes a golosinas y snaks, enfocándose en el negocio del chocolate. En 1991 la compañía seguiría afrontando las exigencias del mercado a través de la estrategia de diversificación, incluyendo en el mercado cinco nuevos productos; chocolate instantáneo, chocolatina recubierta Gol, los confites de chocolate Tpsi, Cruji Explosivos, Golochips con vitaminas y Granola con avena.

Los productos, “Golochips con vitaminas y Granola con avena” entran en una línea de productos destinados al cuidado y la salud del consumidor. Los productos fueron creados con el fin de cubrir las nuevas tendencias del mercado, determinadas por individuos preocupados por la alimentación sana y nutritiva.

Seguir la tendencia del mercado es tema principal para la Compañía Nacional de Chocolates, permitiendo que la compañía se consolide como la industria de chocolate más grande del país.

Las estrategias usadas en la década de los 90, en el mercado local permitieron afrontar la apertura económica sin mayores tropiezos, encontrando en ella una oportunidad de expansión. El éxito se puede atribuir a tres grandes estrategias:

Estrategia	Aplicación	Objetivo
Enfoque	Todo el segmento de alimentos	Permite concentrar esfuerzos hacia la actividad principal de la compañía, dando mayor flexibilidad a las estrategias utilizadas
Diversificación	En la línea de cada segmento	Mantener la variedad focalizada en el segmento señalado, de tal forma que se cubran las manchas blancas existentes en cada segmento. Llegando a nuevos consumidores
Tendencia del Mercado	En la línea de cada segmento	Seguir las preferencias de los consumidores, entendiendo las tendencias del mercado.

Ilustración 13: Tres grandes estrategias del GEA en la década de los 90's

Fuente: Tabla creada por los autores

Análisis DOFA

Análisis DOFA	Fortaleza 40%	Debilidades 10%
Análisis Interno	Canales de Distribución... 5 Diferenciación... 5 Alta rotación... 5	Altos niveles de stock...5
	Oportunidades 14%	Amenazas 22%
Análisis Externo	Nuevos Mercados...4	Política del Exterior... 5 Sustitutos...3 Productos importados...3

Ilustración 14: Análisis DOFA, Grupo Golosinas y Bebidas de Chocolate, década de los 90's

Fuente: Matriz DOFA modificada por los autores 3

Análisis Sobre 50	V/ Influencia
1	NULA
2	BAJA
3	MEDIA
4	ALTA
5	MUY ALTA

Los altos niveles de producción, generados para satisfacer el mercado local, y los nuevos mercados internacionales, comenzarían a generar nuevas dificultades para la Compañía Nacional de Chocolates. Un concepto no tan conocido como la logística, sería un tema que empezaría a preocupar a la industria. A pesar de existir un alto nivel de rotación, las bodegas se comenzaron a llenar de inventarios, generando altos costos por bodegaje y manejo. Sin embargo el tema no preocupo a sus dirigentes y el proceso siguió tal como se venía ejecutando. Por otro lado los canales de distribución, hicieron de los productos de la Compañía Nacional de Chocolates los más reconocidos en el mercado. En cualquier parte del país, es común encontrar alguna chocolatina Jet, Gol, o cualquier otro producto. La distribución a través de canales ajenos, se realizo a través de una estrategia intensiva, que permite llegar tanto a mayoristas, como a tiendas. Este último es el medio más fuerte de distribución. Estadísticas del DANE (DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA) estipulan que las tiendas a nivel nacional suman un promedio de 50.000, lo que significa gran cobertura, sumado a las ventajas que ofrece la Tienda, como son; Fácil acceso para el consumidor, Ventas diarias, Precios bajos, contacto directo con el consumidor final.

En el entorno externo, la Compañía Nacional de Chocolates logro apoyarse en la experiencia de mercado, y aplicarla en Venezuela y posteriormente en

Ecuador, entendiendo que estos mercados poseen características similares a Colombia.

B. Producción de Café Soluble

En este punto, Colcafé y la Bastilla, han sido integrados totalmente a Nacional de Chocolates, perdiendo la figura de empresas independientes, Sin embargo cada planta conserva su propio tipo de producciones.

Colcafé produce tres gamas

Café en pepa: Café sello Rojo

Instantáneo: Colcafé clásico
Colcafé Granulado de Colombia
Colcafé Neutralizado
Colcafé Premium
Colcafé Descafeinado

Ins. Saborizado: Coco
Caramelo
Vainilla

Mezclas: Coffe Cream
Colcafé Capuccino

La Bastilla produce

<i>Molido:</i>	Molido Clásico Molido Descafeinado
<i>Premium Coffe sello dorado:</i>	Suave Medio

Con ésta estrategia, Colcafé y la Bastilla, deciden afrontar los requerimientos de un nuevo panorama económico y social, generado a partir de la apertura económica. La apertura trae consigo la incursión de variedad de productos que para el mercado del café, se presentan como sustitutos, variedades de bebidas frías y calientes, entre ellas el Té.

El Té entra al mercado colombiano como la sensación del momento, generando el cambio en las preferencias del consumidor, de tal forma que la curva de demanda del café es desplazada hacia la izquierda, esto sumado a la revaluación del peso frente al dólar, lo que ocasiona que las rentabilidades no sean las esperadas. Frente a la situación los dirigentes deciden sacar al mercado empaques de cuarto de libra, más pequeños y económicos que le permita al consumidor final disponer del producto con más facilidad. Las nuevas presentaciones se colocan en todas las superficies de ventas con el fin de atacar tanto los mercados altos como los bajos, teniendo como objetivo clase baja, media, y media alta. Esta estrategia hace parte del ideal de la dirección de Nacional de Chocolates, basada en seguir las tendencias del mercado. Las tendencias Colcafé y la Bastilla, las han segmentado por área geográfica, produciendo características particulares para cada una de las cuatro zonas:

- Costa Atlántica y los Santanderes; Café bastante tostado
- Antioquia: Grado de Tostion bajo

- Viejo Caldas, y altiplano Cundi boyacense: café quemado intermedio
- Valle del Cauca: Café tipo Tizón, más amargo³³

Este tipo de conocimiento del mercado es el secreto que le permite a la compañía mantener el 60% de la participación en el mercado del café.

Análisis DOFA

Análisis DOFA	Fortaleza 38%	Debilidades 10%
Análisis Interno	Canales de Distribución... 5	Altos costos...5
	Diversificación... 5	
	Análisis de Mercado...4	
	Calidad... 5	
	Oportunidades 16%	Amenazas 36%
Análisis Externo	Nuevos Mercados...5	Política del Exterior... 3
		Sustitutos...5
		Reevaluación...5
		Competencia...5

Ilustración 15: Análisis DOFA, Grupo Café década de los 90's
Fuente: Matriz DOFA modificada por los autores

³³ Revista Dinero: ¿Qué ha convertido a Colcafé en una de las joyas del Sindicato Antioqueño? EN: Anales de documentación [En línea]. (2007) <http://www.dinero.com/IdRef=15523&IdTab=1> [Citado en 21 de Noviembre de 2009]

Análisis Sobre 50	V/ Influencia
1	NULA
2	BAJA
3	MEDIA
4	ALTA
5	MUY ALTA

La Matriz muestra la realidad de una compañía sólida, con un alto nivel de tecnificación e innovación, logrando penetrar mercados con diferenciación basada en calidad. La única debilidad del negocio cafetero, es que se encuentra muy amarrado a la política monetaria, la cual no fue muy favorable para la década de los noventa, característica por un peso dominante frente al dólar. La reevaluación llevo a un aumento en el precio interno del café, reflejándose en aumentos en los costos de producción, y por ende en una subida de precio del bien final.

La segunda variable importante que se encuentra en el entorno externo es la competencia, que aumento con la apertura económica, la cual dio cabida para la entrada de gran variedad de productos, y que afecto directamente las ventas del café soluble. Sin embargo gracias a la trayectoria de marca y conocimiento de las preferencias de los consumidores Colcafé y la Bastilla, lograron mantenerse en el mercado.

C. Elaboración de productos en la línea de snacks y golosinas, Producción de galletas y Cárnicos

A principios de la década, industrias Noel maneja tres segmentos de alimentos: galletas, golosinas y snacks, además del mercado carnicol, a través de Zenú.

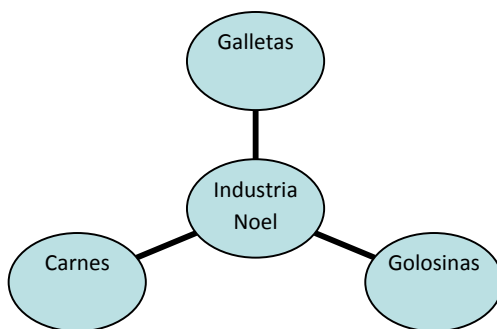


Ilustración 16: Concentración de mercados
Fuente: Grafico creado por los autores

La estrategia fue creada en un principio para focalizar la estrategia de la compañía, basados en el tamaño que abarcaba cada segmento. Para principio de 1990 la industria de las galletas y carnes, no era muy fuerte en el país, sin embargo con la apertura económica se abrieron nuevas puertas para la industria de las golosinas y las carnes, lo que genero un crecimiento de las compañías, que requirió separarlas de industrias Noel, con el fin de permitir su expansión.

En 1996 se separaría la actividad de golosinas a través de la creación de Dulces de Colombia, encargada de la producción de la línea de snacks y golosinas. La decisión se tomaría, a partir de la subida en la demanda de este bien, tanto a nivel nacional como internacional. Dulces de Colombia, penetra el

mercado con su producto estrella Dragus, golosina con centro líquido, junto con festty, Coffe Zee, Tropical, Ice menta helada, y Tikys, con los que cubre los segmentos de confites duros, mentas, blandos, y caramelos respectivamente. La fuerza de la marca Dragus, es tal que los directivos de Dulces de Colombia S.A deciden utilizarla en una estrategia de paraguas para entrar al mercado de la costa de Colombia. La marca paraguas consiste en asignar el nombre de Dragus a todos los productos fabricados en la compañía, con el fin de que el consumidor final relacione el nuevo producto por uno ya reconocido como es el caso de la marca Dragus. La estrategia ya ha sido usada en casos anteriores por La Compañía Nacional de Chocolates en el caso de las Galletas Noel, las cuales todas llevan la marca 'Noel' en el empaque.

El negocio de la carne al igual que las golosinas comienza su expansión, y en 1996 adquiere la empresa de carnes procesadas Hermo, de Venezuela, con más de 68 años de experiencia en el mercado. Hermo, ocupa el segundo lugar en el mercado venezolano, con respecto al negocio carnicol, posee cedes Caracas, Barcelona, Valencia, y Maracaibo, cubriendo el 60% del territorio nacional, y manteniendo el 11% de participación de mercado. La fusión le dio el respaldo necesario que Nacional de Chocolates requería para consolidarse en el mercado venezolano. Los ingresos en ventas de Hermo, representan el 10% de los ingresos totales de Nacional de Chocolates.

La división del negocio en tres segmentos, Galletas, Dulces y Carnes, crea un panorama más claro de inversión, abriendo la posibilidad para empresas con negocios similares, de invertir e cada segmento, tal y como es el caso de Générale Biscuit S.A del grupo Danone quien en 1999 adquiere el 20% de participación en La Compañía Galletas Noel.

D. Producción de Pastas alimenticias

En el Negocio de los alimentos Nacional de Chocolates abarco desde dulces, hasta carnes, abarcando un 70% del segmento de alimentos, en el 30% restante se encontraba el segmento de las pastas. Segmento con un abaja participación empresarial nacional, dada las dificultades para su fabricación.

La producción de pasta requiere para su elaboración en un 80% de trigo, cereal que en Colombia presenta los índices más bajos de cultivo, en comparación a otros países productores de América del sur, la siguiente tabla presenta la producción anual de trigo en millones de toneladas.

	1997	1998	1999
AMÉRICA DEL SUR	20.2	16.5	19.0
Argentina	14.8	11.5	14.2
Brasil	2.5	2.2	2.4
Colombia	0.1	0.1	0.1

Ilustración 17: Producción de Trigo América del Sur
Fuente: www.infoagro.com

La escasez del cereal, ha generado una deficiencia en el consumo de la pasta, Venezuela presenta índices de consumo per cápita por 12 kilos anuales, Ecuador consume 5,5 kilos per cápita por año, mientras que Colombia solo alcanza los 3 kilos per cápita por año³⁴.

³⁴ DINERO. ¿Quién quiere pasta? EN: Anales de documentación [En línea] (2002) <http://www.dinero.com/negocios/quien-quiere-pasta_56.aspx> [citado en 26 de Noviembre 2009]

El panorama no es rentable, Sin embargo Nacional de Chocolates, desea apostarle al negocio, y en 1997 compra productos alimenticios Doria con el 45% de participación del mercado. El competidor más fuertes es pastas la muñeca.

Pastas Doria, ha tenido que suplir la ausencia de trigo importando el 98% del insumo, Sin embargo el mayor esfuerzo estratégico ha tenido lugar en el departamento de mercadeo, el cual gracias a los impulsos de marca a logrado vincular el producto a un habito alimenticio en la sociedad.

Los mensajes tienen como objetivo:

- Mostrar los beneficios alimenticios de la pasta.
- Enseñar al individuo diferentes formas de cocinar la pasta
- Invitar al individuo a que varíe su elección dentro del portafolio de alimentos Doria.

La estrategia resultó en la expansión de un 17% del mercado, demostrando que si es posible crear una cultura de consumo hacia un producto en caso particular la pasta. Aunque aun es necesario fortalecer la estrategia, pues el consumo de las pasta en la comida de los colombianos, entra como un acompañante mas no como un plato fuerte. Lo que implica que todavía existe mucho mercado potencial por explotar.

En el mediano plazo, es recomendable que Pastas Doria, cree una conexión más cercana con los proveedores de tal forma que el poder de negociación se equilibre y los costos disminuyan. No necesariamente implica una estrategia de integración hacia tras, la estrategia puede estar guiada por una participación del proveedor en las operaciones de la compañía, de tal forma que los beneficios se han mutuos.

Análisis DOFA

Análisis DOFA	Fortaleza 20%	Debilidades 20%
Análisis Interno	Tecnificación...3 Inversión...5 Marca...2	Canales de distribución...4 Precio...5
	Oportunidades 17%	Amenazas 20%
Análisis Externo	Baja competencia local...4	Poder de negociación de los proveedores... 5 Desconocimiento del producto... 5

Ilustración 18: Análisis DOFA, Grupo Pastas década de los 90's

Fuente: Matriz DOFA modificada por los autores

Análisis Sobre 45	V/ Influencia
1	NULA
2	BAJA
3	MEDIA
4	ALTA
5	MUY ALTA

7.1.2 Grupo Cementos

La estructura organizacional de cementos Argos en la década de los 90, también se transforma para asimilar la estrategia de enfoque estratégico. A la cabeza del grupo se posiciona Argos, encargada de liderar la estrategia de las siete plantas cementeras, Caribe, del Valle, Del Cairo, Ríoclaro, Nare, Cementos Paz del Río, Tolcemento. Sin embargo la integración es un tema que tomara tiempo y costos al grupo. La falta de estrategia, planeación, y sincronización, se vio reflejada en las operaciones desarrolladas en el territorio del Viejo Caldas, en donde las plantas del Valle, Cairo, Rioclaro, Caldas y Nare, pertenecientes al Grupo Argos, mantuvieron por mucho tiempo una fuerte competencia en un mercado similar. El error significó grandes pérdidas a cada una de las plantas:

1. Se saturó el mercado, con producto similar
2. La sobre oferta llevo a una depreciación en el valor del bulto del cemento
3. Disminución en la rentabilidad de las plantas
4. Costo de oportunidad.

Además, de la falta de planeación, las estrategias que aplicó cementos Argos en la década de los 90 no se rigió por el concepto estratégico general del GEA. Cementos Argos, aplico una estrategia vertical, tras analizar la cadena de suministros observando que el negocio del cemento como materia prima del mercado en la construcción, depende en un gran porcentaje de sus insumos, determinando tiempos de entrega y precios. El poder de negociación que poseen los proveedores, lleva a Cementos Argos, a aplicar una integración hacia atrás que permitiera el control en precios y cantidades. La estrategia llevo a que Cementos Argos adquiriera participación en:

- Acerías Paz del Río; la participación en Acerías Paz del Río, permite a Cementos Argos, garantizar el suministro de piedra caliza, insumo que representa el 85% en la producción de Clinker de esta forma, logra controlar los Input, y Output, manejando los precios, de tal forma que el efecto en los costos de producción disminuyan.
- Mina la Jagua y Mina el Hatillo; uno de los más grandes requerimientos para el proceso del cemento, y el concreto, son los altos suministros de energía requeridos, para la fundición, de piedras. Este requerimiento generaba grandes costos a la compañía, y por tal motivo deciden adquirir Mina la Jagua y el Hatillo propiedad de Consorcio Minero Unido y Carboandes.

La adquisición dio valor agregado a las operaciones de Cementos Argos, al mantener el control en los insumos, y por ende del precio en el bien final³⁵.

El entrono del mercado cementero en Colombia, se encuentra liderado por tres grandes compañías, Argos, Holcim (entra al mercado tras una alianza con Argos), y Cemex (entra al mercado en 1996, al comprar Cementos Samper, y Diamante). Compañías que en un acuerdo silencioso hacen del mercado cementero del país, un Oligopolio³⁶.

Para la década de los 90, el bulto de cemento paso de un promedio de \$18.000 pesos a \$22.000 pesos. El aumento de los precios reflejo del oligopolio, obligo al gobierno a intervenir, y para finales de la década, el Ministro de comercio

³⁵ PORTAFOLIO. Grandes grupos económicos concentraron inversiones en negocios tradicionales durante los últimos 15 años. EN: Anales de Documentación [En línea]. 2008 < www.portafolio.com.co/opinion/coyuntura/2008-09-15/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-4527355.html> [Citado en 28 de Noviembre 2009]

³⁶ La definición de la palabra Oligopolio es: aquel tipo de mercado que se encuentra dominado por un número limitado de empresas que poseen un amplio margen de participación en el mercado, dando la posibilidad de controlar los precios de los bienes finales

exterior decide desgravar las importaciones de cemento, con el fin de equilibrar el mercado, por ley de demanda y oferta³⁷.

El panorama internacional, sería una oportunidad que Argos no dejaría pasar. En 1998 realiza las primeras inserciones a nuevos mercados en el territorio de Venezuela y República Dominicana, a Cemento Andino y Cementos Colon respectivamente. La estrategia que uso Argos, para entrar en estos nuevos mercados, fue una alianza estratégica con Holcim, con lo cual podía aprovechar de la experiencia y respaldo ofrecida por la segunda cementera del mundo. El acuerdo hecho de forma bilateral, permitió que Holcim entrara al mismo tiempo al mercado colombiano.

Análisis DOFA

Análisis DOFA	Fortaleza 20%	Debilidades 15%
Análisis Interno	Trayectoria de Marca...3 Control en insumos...5	Planeación... 5 Inversiones diversificadas...2
	Oportunidades 25%	Amenazas 25%
Análisis Externo	Oligopolio...5	Regulaciones del gobierno ... 5 Competencia internacional... 5

Ilustración 19: Análisis DOFA, Grupo Cementos década de los 90's
Fuente: Matriz DOFA modificada por los autores

³⁷RAMIREZ. Alejandro. Portafolio. El mercado del cemento en Colombia. EN: Anales de Documentación [En línea] (2009) < http://www.portafolio.com.co/opinion/analisis/2009-03-03/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-4851892.html> [citado en 5 de Diciembre de 2009]

Análisis Sobre 40	V/ Influencia
1	NULA
2	BAJA
3	MEDIA
4	ALTA
5	MUY ALTA

Argos se presenta como una compañía sólida respaldada por condiciones favorables de mercado, entre las más significativas está; primero el control que toma de los insumos, por medio de la integración hacia atrás, garantizando el suministro de energía y piedra caliza, materias primas necesarias para la producción de cemento y concreto. Además del mercado oligopólico en el que se desarrolla la compañía, garantizando tranquilidad con respecto a sus competidores. Estas dos circunstancias logran disminuir el nivel de incertidumbre en gran medida para el negocio de Argos creando un panorama perfecto para sus operaciones. Basados en la confianza que existe en el mercado local, deciden incursionar en nuevos mercados, entrando por primera vez en 1998 al mercado venezolano. Cemento Andino es la empresa adquirida por Argos, en el país vecino. Cementos Andino cuenta con 50 años de experiencia en el mercado Venezolano, con el 14% de participación en el mercado. Las características que presenta el mercado del cemento en Venezuela presenta características similares a las de Colombia, el comportamiento de consumo, se encuentra dirigido en un 72% a la línea del cemento mientras el 28% está dirigido al concreto³⁸. Además de Venezuela Argos entra a República Dominicana, en alianza con el Grupo Holcim, adquiriendo Cementos Colón, en este acuerdo Cementos Argos adquiere el 22% de la cementera Holcim, otro 22%, y el 56% restante pertenece al estado Dominicano.

³⁸ CEMENTO ANDINO. Marco doctrinal [en línea]. <www. Cemento Andino.com> [citado en 5 de Diciembre de 2009]

El caso Cementos Argos en República Dominicana, permite para efectos de la investigación, entender la importancia de la matriz DOFA. Cuando Cementos Argos, decide incursionar en nuevos mercados, debe estudiar el panorama interno del país con el fin de ver las oportunidades y amenazas puedan presentarse en este nuevo mercado, evidentemente una de las mayores amenazas estaba representada por la figura del estado, el cual por ley, estipulo que las empresas productoras de materia prima para la construcción deben pertenecer al estado. Por el lado de las oportunidades decide hacer una alianza estratégica que le permita disminuir el nivel de riesgo, al compartir la participación con otra compañía, adicionalmente, Holcim representa en el mercado del cemento la segunda compañía a nivel mundial, dando la seguridad que Argos necesitaba para entrar a este nuevo mercado.

7.1.3 Grupo de Seguros y Financiero

La apertura económica permitiría el crecimiento del sector asegurador, en el país. El expresidente Cesar Gaviria decreta la Ley 9 de 1991 *“Por la cual se dictan normas generales a las que deberá sujetarse el Gobierno Nacional para regular los cambios internacionales y se adoptan medidas complementarias”*³⁹ A través de esta ley se permite a las empresas que se desarrollan en la actividad de seguros, la total libertad de estipular tarifas, tratados de reaseguros, pólizas y cambios en los regímenes de inversión extranjera⁴⁰.

El nuevo régimen, sumado a la apertura económica, abriría el camino a nuevas oportunidades para el mercado asegurador.

El sector de los seguros mantiene una estrecha relación, con el marco social, económico y político, Las nuevas condiciones presentadas a partir de la

³⁹SUPERINTENDENCIA DE SERVICIOS PUBLICOS. Marco doctrinal [en línea]. < www.superservicios.gov.co > [citado en 5 de Diciembre de 2009]

⁴⁰ El Tiempo. Marco doctrinal [en línea]. <www.tiempo.com> [citado en 5 de diciembre de 2009]

apertura económica, exponían un panorama incierto para muchos empresarios, que no tenían la certeza de lo que podría llegar a suceder con sus empresas, por otro lado el marco social, seguía siendo desfavorable y el conflicto armado, empeoraba, comienza una oleada de secuestro y terrorismo que invade la seguridad de los colombianos. Las anteriores situaciones hicieron de los seguros, el único aliciente que lograba disminuir el nivel de incertidumbre, representando para el mercado asegurador grandes ganancias.

El análisis del tercer pilar, tiene dos partes, los seguros, y el financiero. La unión de estos dos negocios hace parte de la estrategia del nuevo modelo de Sub holding, a la cabeza del grupo, se encuentra Inversiones en Seguros y Seguridad Social Suramericana S.A.

La década de los ochenta fue un preámbulo para el negocio de los seguros en Colombia. La primera estrategia corporativa estuvo dirigida hacia las pequeñas y medianas empresas, logrando cubrir el 50% del mercado. El éxito alcanzado por la estrategia y la experiencia adquirida, abrieron nuevas posibilidades para el mercado de los seguros. Inversiones en Seguros y Seguridad Social Suramericana S.A. decide diversificar el negocio, direccionando la actividad de seguros hacia las personas naturales, target que abriría la posibilidad de tres nuevos negocios Salud, Riesgos Profesionales, y Pensiones y Cesantías.

En 1990 se crea Susalud, como una empresa promotora de medicina prepagada, en 1995 se funda Suratep, empresa encargada de asegurar los riesgos profesionales de los colombianos, y al mismo tiempo nace Protección, encargada de manejar los fondos de pensión y cesantías.

En el sector financiero el grupo también experimenta una amplia expansión del negocio, en 1993 nace la Corporación Financiera Nacional y Suramericana CORFINSURA, como resultado de la fusión de Corporación Financiera Nacional S.A, y la Corporación Financiera Suramericana S.A. Además para finales de la

década en 1998, fusiona Banco Industrial Colombiano y Banco de Colombia con lo que consolida las operaciones de Bancolombia en el territorio nacional.

Las fusiones hacen parte del proceso de concentración de inversiones. Liderado por el modelo de Sub – Holding. Las fusiones además dieron valor agregado a las operaciones, algunas ventajas fueron;

- Concentración de los esfuerzos estratégicos de mercado.
- Aumento de sucursales sobre el territorio nacional.
- Aumento del respaldo de los activos fijos.
- Aumento del portafolio de productos.

Análisis DOFA

Análisis DOFA	Fortaleza 22%	Debilidades 12%
Análisis Interno	Activos Fijos...5 Cobertura Nacional...4	Debilidad de marca en Susalud, y Suratep...5 Cruce de inversiones...3
	Oportunidades 20%	Amenazas 20%
Análisis Externo	Políticas de independencia...5 Alianzas estratégicas...3	La entrada de nuevas empresas...5 Conflicto armado ...3

Ilustración 20: Análisis DOFA, Grupo Suramericana década de los 90's

Fuente: Matriz DOFA modificada por los autores

Análisis Sobre 40	V/ Influencia
1	NULA
2	BAJA
3	MEDIA
4	ALTA
5	MUY ALTA

El panorama externo del sector asegurador se ve fuertemente afectado por el aumento de la competencia de empresas internacionales, provocado a partir del decreto que dio la facultad a las empresas de determinar sus propias tarifas. Algunas de las grandes empresas que entraron fueron, Assicurazioni Generali S.p.A., y Maphre, que cuentan con amplio conocimiento del mercado a nivel mundial. La estrategia que usa Seguros y Seguridad social Suramericana S.A. se basa en una fuerte inversión en publicidad.

La estrategia publicitaria retoma la figura del tigre Suramericana, que goza de un amplio reconocimiento dentro del territorio nacional, Sin embargo esta vez el enfoque publicitario se redirecciona. Los mensajes publicitarios del Tigre de Suramericana eran conocidos por tener un contenido trágico, con el objetivo de mostrar a las personas lo malo que podía llegar a ser un accidente. El cambio se da en el sentido del mensaje, orientándolo hacia situaciones cotidianas y divertidas, que llamaran la atención de la gente. En la década de los noventa la estrategia tuvo un amplio éxito, logrando obtener un alto nivel de recordación, La estrategia tuvo tal magnitud que Seguros y Seguridad Social Suramericana S.A se conocería comúnmente como los “tigres en protección”.

En este punto los negocios de seguros y financieros aun se encuentran muy cruzados, lo que impide tener una visión clara de los objetivos, tanto para el grupo como para los posibles empresarios que desean invertir en el negocio.

7.1.4 Otras Inversiones

Tejicóndor y Fabricato

La apertura económica sería un camino de alegrías para unos y tristezas para otros, y para el sector textil, la fortuna no sería la mejor. La apertura económica abriría la puerta a telas con precios mucho más bajos al promedio del mercado, la gran mayoría provenientes de China, sumado al contrabando que invadía los mercados nacionales. La situación colocaría en jaque los rendimientos financieros de las dos empresas que representan el sector en el GEA, Tejicóndor y Fabricato.

El sector textil en Colombia representaba en 1993 el 2,7% del PIB nacional y el 13% del PIB manufacturero, lo que se traduce en 200.000 mil empleos directos. La situación se presenta preocupante para la estabilidad política y social de Colombia.

Al analizar las características del bien, se puede observar que los textiles son un bien de comportamiento elástico, el cual refleja la alta sensibilidad a cambios en el precio, frente a la situación Fabricato decide afrontar la situación, con una estrategia basada en costos, que le permita mantener el nivel operativo, sacrificando el rendimiento, y calidad.

La crisis tocaba las dos empresas por igual, al no tener ningunas de las dos capacidades para igualar los precios de los productos chinos deciden en 1999 fusionarse. La estructura de la estrategia estuvo liderada por Fabricato, quien jurídicamente adquiere a Tejicóndor. La fusión, tenía como objetivo discernir de Tejicóndor con el fin de concentrar esfuerzos, y poder hacerle frente a la crisis.

Análisis DOFA

Análisis DOFA	Fortaleza 10%	Debilidades 28%
Análisis Interno	Trayectoria de marca...2 Calidad...2 Canales de distribución...1	Costos...5 Proveedores...4 Fuerza de venta...4
	Oportunidades 10%	Amenazas 20%
Análisis Externo	Alianzas estratégica...3 Nuevos mercados...2	Productos Chinos...5 Reducción de aranceles.5

Ilustración 21: Análisis DOFA, Grupo textil década de los 90's

Fuente: Matriz DOFA modificada por los autores 3

Análisis Sobre 50	V/ Influencia
1	NULA
2	BAJA
3	MEDIA
4	ALTA
5	MUY ALTA

Básicamente la crisis del sector textil se dio por la reducción arancelaria que produjo la entrada de productos chinos al mercado nacional, los cuales llegaron casi con un 60% por debajo del precio promedio nacional. Dada la elasticidad del bien al precio, factores a favor de la industria de Fabricato, y Tejicóndor como

Calidad, o distribución, no generaron valor a las operaciones. Dejando como única alternativa la Fusión de las dos textileras, uniendo esfuerzos para mantenerse en un mercado difícil.

7.1.5 Coltabaco

El Tabaco es un mercado fuerte en Colombia, liderado básicamente por Protabaco S.A. Y Coltabaco S.A. en el territorio nacional. Coltabaco es la empresa perteneciente al GEA, por medio de la cual entra al sector tabacalero. La compañía ha registrado ventas por 85.537 millones de pesos.

El cigarrillo es un producto al que se le imponen muchos impuestos para su distribución debido a la condición perjudicial que representa para la salud, lo que influye directamente al precio del bien, obligándolo a introducirse en el mercado a un precio mayor. Tras la apertura económica, se esperaba que el mercado tuviera un comportamiento normal, del aumento de los competidores, introduciendo nuevos productos al mercado. Sin embargo la preocupación de Coltabaco no se concentro en la entrada de los competidores, si no en la competencia en la que se convertirían sus propios productos.

Para la década de los noventa, Coltabaco exportaba producto terminado a Estados Unidos con el fin de su distribución en todo el territorio norteamericano, sin embargo tras la apertura económica, y el seguido desgravamen del cigarrillo como producto terminado, comienza un reingreso o triangulación del cigarrillo a través del contrabando. Aprovechando que con el reingreso del producto a Colombia, el cual a través del desgravamen entra a un precio menor al mercado.

La triangulación del cigarrillo, llego acaparar el 40.1% del mercado en Colombia, donde irónicamente para Coltabaco su mayor competidor eran sus propios productos. La situación fue insostenible, y a pesar de que las exportaciones a Estados Unidos soportaban las perdidas del contrabando, no era

suficiente. Por tal motivo en 1995 los directivos de Coltabaco deciden detener las exportaciones de producto terminado, con el fin de detener la triangulación del producto.

Análisis DOFA

Análisis DOFA	Fortaleza 14%	Debilidades 18%
Análisis Interno	Trayectoria de marca...2 Canales de distribución...5 Capacidad	Costos...5 Proveedores...4
	Oportunidades 10%	Amenazas 30%
Análisis Externo	Alianzas estratégica...3 Nuevos mercados...2	Desgravamen...5 Contrabando...5 Impuestos...5

Ilustración 22: Análisis DOFA, Coltabaco década de los 90's

Fuente: Matriz DOFA modificada por los autores 4

Análisis Sobre 50	V/ Influencia
1	NULA
2	BAJA
3	MEDIA
4	ALTA
5	MUY ALTA

El mercado del cigarrillo se vio fuertemente afectado por variables del entorno externo. La regulación adjudicada al producto local, como los desgravámenes al mismo, crearon un negocio de “oro” para el contrabando. A pesar de las dificultades Coltabaco en su estructura interna contaba con toda la capacidad necesaria para mantenerse en el mercado. El punto más fuerte de la empresa son los canales de distribución, hecha a través de la estrategia de “canales ajenos” que involucra a mayoristas y al detal. El uso de canales largos es posible debido a la condición económica del producto, permitiendo su distribución a través de minoristas, tiendas. El uso de canales ajenos permite que los cigarrillos de Coltabaco cubran todo el territorio nacional.

El estilo de producción de Coltabaco, es la producción a escala en cada una de sus gamas. Este tipo de producción es lo que permite amortiguar los costos que generan los impuestos del gobierno. Infortunadamente para los directivos de Coltabaco el negocio del cigarrillo es un mercado con muchas amenazas provenientes de regulaciones estatales.

Capítulo VI

GEA 2000 – 2009

8. Década Del 2000

En el año 2000, la apertura económica pasaría a una segunda etapa, llamada globalización. El termino globalización se entiende como un proceso avanzado del sistema de economía abierta, en donde los factores externos afectan completamente el comportamiento interno de las variables macroeconómicas de un país. Colombia no es ajena a este comportamiento, y los factores económicos, políticos y sociales se ven afectados en igual magnitud.

En el marco político - económico, Colombia es liderada por el gobierno de Álvaro Uribe Vélez, quien centra su mandato en dos grandes premisas; Seguridad democrática, e inversión extranjera. Un análisis de las dos propuestas políticas, permite observar que ambas se complementan. Cuando se habla de seguridad democrática, se busca devolver la seguridad y tranquilidad de los colombianos, en temas de conflicto armado, movilización y transparencia política. Sin embargo estas acciones no estaban enfocadas solo hacia el bienestar de los ciudadanos si no que al mismo tiempo buscaban crear condiciones favorables que disminuyan el riesgo país, sirviendo como figura de atracción a inversionistas extranjeros.

La segunda propuesta del gobierno denominada “atracción de inversión”, busco a grandes rasgos, soportar el déficit del país en dinero extranjero, inyectando capital en diferentes sectores de la economía para el mejoramiento de variables como inflación, desempleo, balanza de pagos, etc. algunas políticas generadas para permitir la atracción de capital extranjero fueron:

- Zonas francas: *“Con la Ley 1004 de 2005 y su Decreto reglamentario, el 383 de 2007, se consolidó en Colombia la figura de las Zonas Francas*

como una herramienta para la promoción de la exportación de bienes y servicios⁴¹”

- Zonas Especiales Económicas de Exportación (ZEEE): *“Las inversiones nuevas que superen los dos millones de dólares y que se realicen en Buenaventura, Cúcuta, Valledupar e Ipiales, gozarán de beneficios fiscales, aduaneros y Laborales, si cumplen determinados requisitos, firman un contrato de admisión con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y la DIAN y establecen una garantía por el 10% del valor de la inversión Se les otorgan los mismos beneficios tributarios y aduaneros que las zonas francas, más algunos beneficios en las condiciones de sus contratos laborales, pero la empresa debe destinar como mínimo el 80% de sus ventas a los mercados externos⁴²”.*

- Contratos de Estabilidad Jurídica: *“Con el objetivo de garantizar estabilidad jurídica a las inversiones extranjeras o nacionales, de personas naturales o jurídicas se expidió la Ley 963 de 2005, que creó la figura de los contratos de estabilidad jurídica en virtud de los cuales, si se modifica en forma adversa para el inversionista alguna de las normas que ha sido identificada de manera expresa y taxativa como determinante de la inversión, tendrá derecho a que se le continúen aplicando dichas normas por el término de duración del contrato respectivo⁴³”*

La política de inversión extranjera, es una estrategia que ha sido utilizada anteriormente por muchos países para impulsar sus economías, sin embargo su práctica también tiene altos riesgos ya que este tipo de inversiones resultan ser

⁴¹ CARTILLA CLASIFICACIÓN USUARIO INDUSTRIAL. EN: Anales de documentación [En línea]. Versión 4 (2009) < <http://200.31.71.155/www/resources/in-so-08%20instructivo-cartilla%20de%20calificacion%20usuario%20industrial%20v4.pdf>> [Citado el 12 de Diciembre]

⁴² Ibid., . 6-7

⁴³ MINISTERIO DE COMERCIO. Marco doctrinal [En línea] <www.mincomercio.gov.co> [Citado en 15 de diciembre 2009]

dineros circulantes, de tal forma que cuando la economía no presenta características favorables, las inversiones se retiran. Este sistema es famoso por crear economías burbujas, que en muchos casos no terminan en buenas condiciones. Como una política preventiva, el gobierno estipula el Decreto 1801 del 23 de mayo de 2007 que obliga a “hacer un depósito al momento de la canalización de las divisas en el Banco de la República por un monto equivalente al 40% del valor de la inversión. El depósito no será remunerado y será restituido a los seis meses”. Con lo que se protege la economía de dineros circulantes que la desestabilicen.

En el marco social, se experimenta una transferencia cultural, afectando directamente los hábitos de consumo. Entre las costumbres adquiridas más comunes están; comidas rápidas, Compras a crédito, alto consumo en tecnología de punta. Estas características han creado una demanda sofisticada que ha obligado a las empresas nacionales a mejorar sus procedimientos y a invertir en innovación y desarrollo, para poder suplir las nuevas necesidades del mercado.

La industria también presenta algunos comportamientos generales. Tras la globalización, gran cantidad de empresas deciden hacer alianzas estratégicas que les permitan expandir sus mercados y solidificar sus operaciones, sumado a esta tendencia, se incursiona en la Tercerización u Outsourcing.

El concepto de tercerización, se basa en la premisa de concentración del negocio, delegando tareas necesarias para la actividad pero no indispensables. Algunas actividades son: servicios de cafetería, aseo, seguridad, bodegaje. El Outsourcing tiene como objetivo simplificar las tareas, delegando actividades a terceros, permitiendo concentrar sus esfuerzos en una sola actividad.

GEA

El nuevo milenio, sería la oportunidad para el Grupo Empresarial Antioqueño de dar por completado la estrategia de Enfoque, al consolidar tres Holdings, definidos por; Suramericana de Inversiones, Argos, y Grupo Nacional de Chocolates.

Al concentrar las inversiones se crean un panorama mas claro, para los inversionistas, permitiendo la expansión de la compañía a través de alianzas estrategias, o fusiones. Al analizar de forma individual cada Holding, se puede decir, que se ha logrado solidificar en su negocio, adquiriendo fuerza en el mercado local e internacional, gracias al enfoque del negocio, que concentro la inversión, abandonando aquellos negocios en los que no eran tan fuertes.

Una comparación de los dos modelos, permite observar algunas ventajas y desventajas que genera cada modelo:

Modelo de Enroque	Modelo Holding
Las inversiones cruzadas protegen las industrias más débiles.	La concentración de las inversiones permite expandir los negocios a través de las alianzas estratégicas.
El GEA representaba fuerza en el mercado como un todo.	A nivel individual cada Holding se solidifica.
Las rentabilidades positivas de algunas compañías eran arrastradas por las más débiles.	La estrategia de enfoque genera valor a las operaciones individuales.
Resulta ser un modelo inflexible para el nuevo panorama económico	Ofrece la flexibilidad en toma de decisiones y aplicación de estrategias para afrontar las

	nuevas exigencias del mercado.
EL 85% de participación en las compañías pertenece al GEA	Mantiene como mínimo una participación del 51% en cada compañía ⁴⁴ .

Ilustración 23: Paralelo entre Modelo de Enroque y Modelo Holding

Fuente: Tabla creada por los autores 5

La estructura de Holding ha representado al GEA ingresos consolidados por 907 millones de dólares, representando en algunos casos crecimientos del 31% con respecto a años anteriores⁴⁵. Además suma exportaciones por 800 millones de dólares que respaldan sus operaciones en el exterior, llegando a 67 países a nivel mundial.

⁴⁴ GONZALEZ FERNANDO. Grupo Empresarial Antioqueño mantendrá mínimo el 51% en sus empresas y se dividirá en tres sectores. Portafolio EN: Anales de documentación [En línea] 2009 < http://www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-5328367.html> [Citado en 8 de Enero 2010].

⁴⁵ SEMANA. El mítico GEA. EN: Anales de documentación [En línea] 2007 < http://www.semana.com/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=107138> [Citado en 8 de Enero 2010]

8.1 Análisis de los tres Holding

8.1.2 Grupo Nacional de Chocolates

En la década del 2000, el grupo Nacional de Chocolates se consolida como líder del sector alimentos cubriendo seis líneas de alimentos; (Anexo 4).

A. Productos Cárnicos

B. Galletas

C. Chocolates

D. Café

E. Heladería

F. Pastas.

Tabla 1. Participaciones de Mercado en Colombia

Categoría	Marcas	Participación de Mercado	Posición de Mercado	Competidores más grandes	
Carnes Frías	Zenú Suizo Rica Cunit	72,40%	1	Friko (2,7%)	
Galletas	Noel	58,30%	1	Nestlé (13,2%), Kraft (8,2%)	
Chocolates	Golosinas de Chocolate	Jet	61,40%	1	Ferrero (8,5%), Colombina (8,4%) Luker (32,3%) Nestlé (59,8%)
	Chocolate de Mesa	Corona	55,20%	1	
	Modificadores de Leche	Choco Listo	28,20%	2	
Café	Café Molido	Sello Rojo La Bastilla	55,30%	1	Águila Roja (20,4%), Luker (6,5%)
	Café Soluble	Colcafé	36,40%	2	Nestlé (49,8%)
Helados	Crem Helado	57,30%	1	Colombina (11,2%)	
Pastas	Doria Comarico	44,70%	1	La Muñeca (27%)	

Fuente: Informes Cía, LV y CA

Ilustración 24: Participaciones de Mercado en Colombia

Fuente: Informe Cía., LV, CA

La participación de mercado alcanzada en cada una de las líneas, ha sido considerable para el mercado colombiano. La línea más fuerte es el Cárnico en el cual alcanza el 72.40% de la participación del mercado, y su competidor más fuerte posee el 2.7%. El competidor más fuerte para el mercado colombiano a nivel nacional resulta ser la Compañía Nestlé, con la cual compite en las líneas de Café, Galletas, y chocolates con la mayor participación en esta última línea, alcanzando el 59.8% de la participación del mercado. Tal y como se ha estudiado en el transcurso de la investigación este competidor no es ajeno a las operaciones de Nacional de Chocolates, pues es una empresa de gran trayectoria en el mercado nacional e internacional. La Tabla 1, permite analizar el desarrollo empresarial nacional. A nivel local la empresa más representativa con respecto a participación de mercado, es Colombina S.A. que se desarrolla en las líneas de helados, y golosinas de chocolate.

El éxito general de todas las líneas del Grupo Nacional de Chocolates se debe en gran parte por la fortaleza representada en su propio canal de distribución, Cordialsa. El éxito de Cordialsa, se atribuye a la introducción de los productos, en tiendas y almacenes de barrio dando cobertura masiva en el territorio nacional. La estructura del negocio se sostiene gracias a características como;

- Tendencias del mercado al consumo diario.
- Facilidades de acceso, por la figura de la tienda de barrio.
- Los productos manejan costos marginales bajos, lo que permite distribuir el producto a un precio bajo.
- Las presentaciones más pequeñas, son perfectas para la distribución en tiendas.

De igual forma, el éxito de Cordialsa se expandió a nivel internacional, llegando a países como; México, Venezuela, Puerto Rico, Honduras, Estados

Unidos, Ecuador, El Salvador, Panamá, Nicaragua, Guatemala y Costa Rica. Este canal ha representado ventas por USD 100 millones, canalizando el 30% de las ventas internacionales.

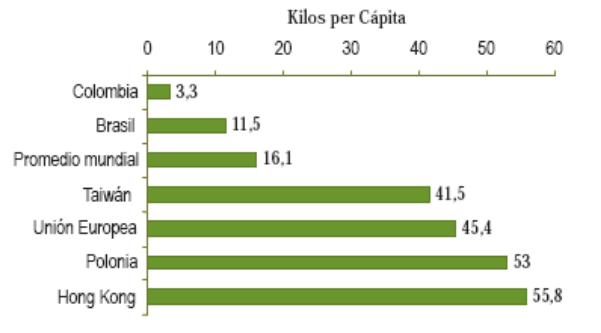
Las exportaciones de Cordialsa, están representadas por los productos de Nacional de Chocolates, en mayor medida por las referentes a galletas, chocolates y café, sin embargo productos como las pastas, y la carne, no se pueden exportar en igual volumen. La razón por la que las pastas no se pueden exportar, radica en los costos de sus insumos. El trigo como materia prima en la producción de pastas requiere de grandes cantidades, al no haber cultivo de trigo suficiente en el país para satisfacer la demanda, debe ser importado generando aumentos en los costos de producción lo que hace imposible exportar la Pasta terminada a precios competitivos. Por otro lado, la exportación de la carne, es limitada por factores del entorno externo. Estos factores de criterio fitosanitario, obligan a la compañía a transportar los productos en vehículos frigoríficos, flete que genera altos costos que terminarían reflejándose en el precio final.

La mayor fortaleza que se reconoce de Cordialsa, es la comprensión de cada tipo de mercado, permitiendo identificar las tendencias de consumo, y cuáles son los puntos más fuertes para distribución.

A. Productos Cárnicos

El consumo de carnes en Colombia registra los indicadores más bajos de Latinoamérica, al igual que la comparación con la tasa de consumo per cápita a nivel mundial. Cifras del ANDI (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia) estiman que el consumo per cápita nacional está dado por 3.3 kilos, mientras que Brasil registra el 11.5 kilos per cápita.

Gráfico 4. Consumo Anual per Cápita de Carne de Cerdo



Fuente: ANDI y Reportes Cía.

Ilustración 25: Consumo anual Per cápita de carne de cerdo.

Fuente: ANDI y Reportes Cía.

Al analizar el mercado de las carnes en Colombia se identifica un mercado saturado, según cifras del DANE aproximadamente en Colombia existen 500 empresas con la misma razón social. Dada esta característica la participación en el mercado de cada una no es muy significativa. Sin embargo la empresa con mayor participación es Rica Rondo, con el 11% de participación. Esta posición la postula como el mayor competidor para Industrias Alimenticias Zenú. Por varias décadas estas dos compañías luchaban por un mercado saturado, a través de estrategias como; precios bajos y diversificación. Para el 2005 industria alimenticia Zenú, decide acabar con la rivalidad, y expandir su mercado a través de la fusión con Rica Rondo. La fusión permite a Industrias Alimenticias Zenú “llegar a 1300 autoservicios y cerca de 100.000 tiendas en el territorio nacional⁴⁶” además de poder contar con la estructura de producción a escala que representan 50.000 toneladas anuales. Además de la fusión a través de una integración vertical, Industria Alimenticia Zenú decide integrar los frigoríficos a la cadena de producción. Estas dos estrategias convierten a Industrias Alimenticias Zenú en la

⁴⁶ZENÚ. Marco doctrinal [En línea]. < www.zenu.com.co > [Citado en 8 de Enero 2010]

primera industria procesadora de carnes de Colombia con una participación del 72.40%.

Gracias a la nueva capacidad de producción, de Zenú, y siguiendo con la tarea de mantener las tendencias del mercado, industrias Zenú lanza al mercado productos Pietran. Pietran es un producto que se caracteriza por su alta calidad y bajo contenido en grasas, con el producto se espera alcanzar aquellos consumidores que cuidan su línea y la salud. De tal forma el portafolio de productos se consolida así;

Carnes: El total de productos conforman el 91% del total del portafolio siendo las salchichas, mortadelas y jamones los productos más alto consumo

Productos enlatados: El porcentaje de participaron en el portafolio es 6%, siendo el producto más vendido salchichas tipo Viena seguido de las jamonetas. El resto del portafolio se encuentra compuesto por Champiñones 2% y comida terminada 1%.

Las marcas de Industria Alimenticia Zenú, son las más representativas en el mercado, las marcas de carnes frías mantienen el 73% de participación, los enlatados cárnicos el 80%, y alimentos congelados 40%. De igual forma el panorama internacional resulta ser bastante positivo, en el 2006 se incursiona en Panamá con la adquisición de Blue Ribbon y Ernesto Bernard, en el sector de carnes frías, siendo las salchichas, jamones y chorizos los productos con los que penetra el mercado. La participaron adquirida en Panamá es del 22%. Igualmente en Venezuela Industrias Alimenticias Zenú, ya contaba con Hermo de Venezuela la segunda productora de carnes en el país, enfocada a la producción de jamones, mortadelas y salchichas con una participación del 14%.

Análisis DOFA

Análisis DOFA	Fortaleza 33%	Debilidades 13%
	Control de Insumos...5	
Análisis Interno	Canales de distribución...5	Elasticidad del producto...5
	Fuerza de marca...3	
	Oportunidades 20%	Amenazas 25%
Análisis Externo	Fusiones...5	Impuestos...5
	Alianzas Estratégicas...3	Política Exterior...5

Ilustración 26: Análisis DOFA, Productos Cárnicos década del 2000

Fuente: Matriz DOFA modificada por los autores

Análisis Sobre 40	V/ Influencia
1	NULA
2	BAJA
3	MEDIA
4	ALTA
5	MUY ALTA

El mercado de Industria alimenticia Zenú, resulta estar en la década del 2000 muy vulnerable a los factores del entorno externo.

Entorno Externo

Local (Colombia)

En el 2003 en Colombia el gobierno decreta la imposición ad-valorem del 7% sobre algunos productos procesados, afectando algunos productos como los embutidos de Zenú. Dado la alta elasticidad de los productos, genero un desplazamiento de la demanda hacia la izquierda dando como resultado la disminución del mercado en 2.9%.

Internacional (Venezuela):

Con la adquisición de Hermo de Venezuela, Industrias alimenticia Zenú se consolido como la segunda procesadora de carne en Venezuela, con una participación del 14%, y con un mercado potencial por explotar. A mediados del 2002, por dificultades en las relaciones internacionales entre los dos países, El gobierno de Venezuela impone salvaguardas a ciertos alimentos comestibles y grasas, que afectan directamente las exportaciones de Zenú.

El comportamiento de los productos cárnicos fabricados por Zenú presenta la misma sensibilidad frente al precio, característica del mercado Colombiano, por tal motivo la Salvaguarda significo una disminución del 30% en las exportaciones. Envista de las dificultades Zenú decide incursionar nuevos mercados que le garanticen sistemas políticas más estables, y es por tal motivo que incursiona en el mercado de Panamá.

B. Galletas

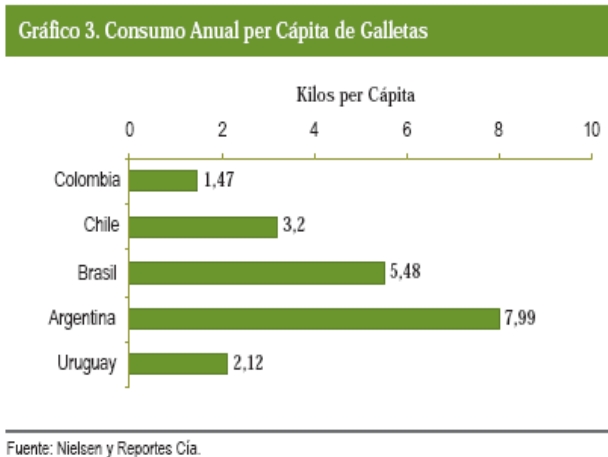


Ilustración 27: Consumo anual Per cápita de Galletas

Fuente: Nielsen y Reportes Cía.

El mercado de las galletas en Colombia es un mercado con bastante potencial, y el cual hasta la década del 2000 no ha sido explotado totalmente. El consumo per cápita de galletas en Colombia registra cifras de 1.47, el más bajo de Latinoamérica. La cifra propone un alto Número de mercado potencial por el que muchas compañías extranjeras quisieran obtener. La década del 2000 se convertiría en una competencia por esa tajada de mercado que aun espera ser satisfecha, empresas como Pepsico, Kraft y Nestlé lucharían por convertir ese mercado en propios. El panorama le declara una situación difícil a industrias Noel la cual no solo deberá luchar por ese mercado potencial si no que deberá mantener el que aun posee.

La participaron de Galletas Noel en el mercado nacional es la más alta dentro del mercado, con cifras de 51% de participación, dando un amplio respaldo a sus operaciones.

En el 2002, Industria Galletas Noel separa operaciones de Zenú para consolidarse en el negocio de galletas. La estrategia en calidad y diversificación siguen identificando las operaciones de la industria. En la década del 2000 se encarga de mejorar los estándares de calidad con el fin de mantener procesos limpios en manufactura garantizando a través de certificados ISO, la más alta calidad para sus consumidores. Sin embargo su mayor estrategia estará dirigida a publicidad.

Galleta Noel es una marca con amplio recorrido en el mercado nacional, y en su etapa de madurez ya goza de recordación en todos sus consumidores, la marca que desde sus inicios se forjó como una galleta que unía la familia y está presente en las reuniones familiares más importantes como la navidad, solo necesitaría de Estrategias en publicidad que recordaran a los consumidores cuales son las galletas del “toque secreto”, tal y como lo describe el eslogan escogido por la compañía, para llegar a sus consumidores. Entre las marcas más reconocidas se encuentran Saltín, Festival, Ducales, Wafer y nuevas marcas como Trigueñas, Antojos, Tosh, Recreo, Sultana.

En el panorama internacional, la expansión de Galletas Noel, ha tenido igual magnitud que el desarrollo local. En el 2004 Noel registro ventas de 184 millones de dólares correspondientes a las exportaciones. Los mercados en los que a incursionado son Colombia, Venezuela, Estados Unidos, Ecuador. Además de la expansión de mercado en centro America, liderado por la adquisición de la planta Nestlé, dando acceso a nuevos mercados como Costa Rica, Honduras y Salvador.

Análisis DOFA

Análisis DOFA	Fortaleza 20%	Debilidades 17%
Análisis Interno	Canales de distribución...5 Fuerza de marca...4	Elasticidad del producto...5 Proveedores...3
	Oportunidades 20%	Amenazas 31%
Análisis Externo	Fusiones...5 Alianzas Estratégicas...4	Impuestos...5 Política Exterior...5 Competencia... 4

Ilustración 28: Análisis DOFA, Empresa Noel década del 2000

Fuente: Matriz DOFA modificada por los autores

Análisis Sobre 45	V/ Influencia
1	NULA
2	BAJA
3	MEDIA
4	ALTA
5	MUY ALTA

El análisis DOFA en la década del 2000, para Industrias Noel muestra grandes amenazas dada por variables exógenas al mercado galletero.

Entorno Externo

Internacional

Las variables de carácter regulatorio se dan en el mercado Venezolano y de Ecuador dada por un entorno de política inestable, por relaciones deterioradas con Colombia. La difícil relación diplomática resulto en la imposición de salvaguardas a los alimentos, afectando las importaciones en un 30%. La sobre oferta se destina a los nuevos mercados en expansión, ubicados en Centro América.

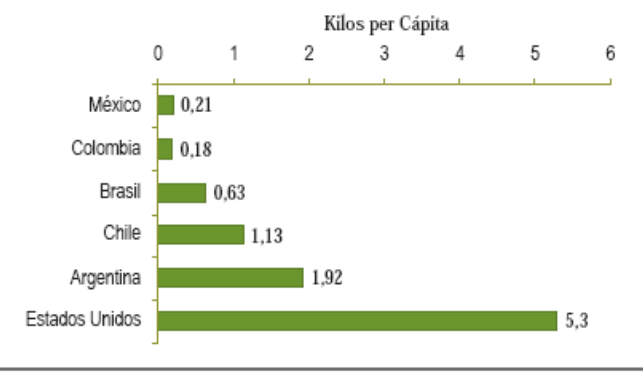
C. Chocolate

Nacional de Chocolates, basa la estrategia de mercado en tres puntos fuertes:

- Precio: El comportamiento general de las golosinas de chocolates presentan un alto nivel de sensibilidad frente al precio, motivo por el cual, el tema de “precios bajos” siempre ha sido primordial para la compañía. Con el fin de poder cumplir con este requisito, Nacional de Chocolates mantiene el sistema de producción a escala, con el cual puede mantener bajos márgenes de rentabilidad marginal compensada con volumen. Nacional de Chocolates produce unas 35.000 toneladas anuales de chocolate, y es de vital importancia para la compañía tener un gran control sobre los proveedores con el fin de coordinar de forma adecuada los input, al igual que el precio de la materia prima.
- Marca: Aunque nacional de chocolates goza de un amplio reconocimiento de marca en el mercado colombiano, Nacional de Chocolates no se confía de su recorrido, y por tal motivo impulsa estrategias publicitarias, a través de medios masivos.

- **Distribución:** Los largos canales de distribución característica de las operaciones de Nacional de Chocolates son la mayor fortaleza de sus operaciones. Para la mayoría de sus competidores estas características han significado una barrera de entrada al negocio de golosinas de chocolate, debido a la gran cobertura en territorio nacional que han alcanzado a través de estructuras como Cordialsa, y Novaventa. En el 2000 nace Nova venta como una nueva estructura de negocio que la igual que Codialsa tiene el objetivo de distribuir los productos Nacional de Chocolates. Sin embargo el modo en el que lo hace es distinto. El estilo de Nova venta es un modelo de venta basado en la estrategia de puerta – puerta y venta al paso. La estructura consiste en la venta a través de un catalogo de productos los cuales pueden ser comercializados por cualquier persona natural que desee generar ingresos a partir de las ventas del mismo. El sistema ha sido de gran logrando acercar más al cliente final con el producto, al igual que se crea un fortalecimiento de la marca en el tema de recordación.

Gráfico 2. Consumo Anual per cápita de golosinas de chocolate



Fuente: Nielsen y Reportes de la Cía

Ilustración 29: Consumo anual Per cápita de golosinas de Chocolate.

Fuente: Nielsen y reportes de la Cía.

Nacional de Chocolates representa el 20% (Anexo 6) del negocio global del Grupo Nacional de Chocolates, el consumo per cápita anual de golosina de chocolate son de 0.18 kilos, una de las cifras más bajas de Latinoamérica, lo que significa que aun Nacional de Chocolates tiene un amplio mercado por satisfacer diferente tipos de necesidades. Algunas estrategias de la compañía ha sido introducir al mercado productos de chocolate bajos en grasa, que entran en una línea “Lyne” o “dietética”, Con la que se buscó alcanzar los nichos de mercado no explotados.

Panorama Internacional

El nuevo modelo de Holding permite a la Compañía Nacional de Chocolates concentrar sus inversiones en el foco del negocio, situación que da oportunidades a nuevos mercados, ya fuese a través de alianzas o integraciones totales. El desarrollo internacional de la compañía en la década del 2000 se basó bajo un solo termino “integración”. La idea de la Compañía Nacional de Chocolates fue entrar en nuevos mercados a través de la adquisición total de empresas que ya gocen de amplia experiencia y participación de mercado. La idea de adquirir el 100% de la compañía tienen un objetivo primordial según sus directivos; al adquirir la totalidad de una compañía se puede integrar esta a los modelos tradicionales y efectivos que Nacional de Chocolates a manejado por tanto tiempo, de tal forma que se logre una sinergia en las actividades de cada una de sus sucursales, alcanzando la máxima eficiencia operacional. La sinergia que recalcan sus directivos incluyen todos los niveles; Productivo, Comercial, Ventas, Financiero, Logística, etc. A través de la estrategia de “integración en sinergia⁴⁷” han logrado

⁴⁷ Concepto generado por los autores, haciendo referencia a la integración total a la que acostumbra Nacional de Chocolates.

entrar en 12 países, y cuentan con 30 plantas, de las cuales 7 se encuentran por fuera del país⁴⁸.

Análisis DOFA

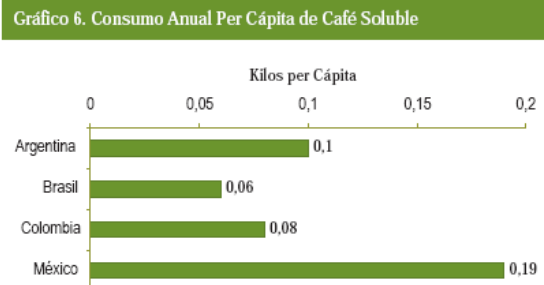
Análisis DOFA	Fortaleza 22%	Debilidades 17%
Análisis Interno	Canales de distribución...5 Fuerza de marca...5	Elasticidad del producto...5 Proveedores...3
	Oportunidades 17%	Amenazas 28%
Análisis Externo	Fusiones...5 Alianzas Estratégicas...3	Impuestos...5 Política Exterior...5 Competencia... 3

Ilustración 30: Análisis DOFA, Nacional de chocolates década del 2000

Análisis Sobre 45	V/ Influencia
1	NULA
2	BAJA
3	MEDIA
4	ALTA
5	MUY ALTA

48 Nacional de Chocolates creció 12% en ventas en promedio en los 73 países donde tiene presencia

D. Café



Fuente: Nielsen y Reportes Cía

Ilustración 31 Consumo anual per cápita de café soluble

Fuente: Nielsen y reportes de la Cía.

Una característica de mercado mantenida hasta la década del 2000, fue la idea de vender en el exterior el café con mejor calidad, y destinar el sobrante para la venta local. Anualmente en Colombia se producen 12 millones de sacos, de los cuales 10.5 millones de sacos son destinados para exportación⁴⁹. Esta situación ha condicionado al mercado interno, de tal forma que Colombia a pesar de ser reconocido internacionalmente como gran productora de café, registra los índices más bajos de consumo a nivel mundial, con un nivel de 0.08 kilos per cápita anuales. El panorama tradicional del mercado interno de café se convierte en una oportunidad de negocio para las compañías productoras de Café. La estrategia usada para recuperar el mercado interno, se basó principalmente en una estrategia publicitaria. La estrategia implementada en el 2003 buscó mejorar la imagen negativa que tenían los colombianos del café nacional, la estrategia permitiría no solo mostrar la calidad del producto si no que a su vez se resaltaría la

⁴⁹ DINERO. 500 empresas. La única forma de dinamizar la industria torrefactora nacional es aumentar el consumo. EN: Anales de documentación [En Línea]. (2005) [Citado en 8 de enero 2010]

calidad, y los beneficios que representa frente a otros sustitutos. La estrategia promovida por todo el sector cafetero tuvo un valor por \$6000 millones de pesos⁵⁰.

El desarrollo empresarial de Colcafé, ha tenido una mayor expansión en el panorama internacional, que en el nacional. A nivel internacional. Colcafé ha logrado gestionar grandes alianzas que le han significado altos rendimientos;

- Wall Mart: En el 2009 Wall Mart llega a Colombia con el fin de buscar una compañía que en la figura de maquila, produzca café para sus sucursales. Entre las opcionadas Colcafé fue la elegida, para producir siete referencias que se distribuyen a 3.500 tiendas en Estados Unidos, bajo la marca Sam's Choice.

La estrategia gestionada con Wall Mart aunque representa un crecimiento en ventas de café soluble, no significa un crecimiento real para la empresa. La figura de maquila implica que el producto terminado no sea reconocido como propiedad de la Compañía Nacional de Chocolates, característica que en miras de expansión de marca en mercados extranjeros resulta nula.

⁵⁰ DINERO. Café, Más y Mejor Consumo EN: Anales de documentación [En línea]. (2007) [Citado en 8 de Enero 2010]

Análisis DOFA

Análisis DOFA	Fortaleza 25%	Debilidades 20%
Análisis Interno	Canales de distribución...5 Fuerza de marca...5	Proveedores...3
	Oportunidades 20%	Amenazas 20%
Análisis Externo	Fusiones...5 Alianzas Estratégicas...3	Política Exterior...5 Competencia... 3

Ilustración 32: Análisis DOFA, Grupo Café década del 2000

Fuente: Matriz DOFA modificada por los autores

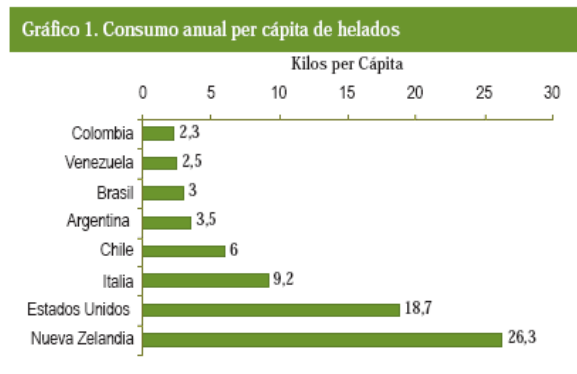
Análisis Sobre 40	V/ Influencia
1	NULA
2	BAJA
3	MEDIA
4	ALTA
5	MUY ALTA

La mayor debilidad de la Compañía Colcafé sigue siendo el mercado local, a pesar de las grandes inversiones hechas en publicidad para mejorar la percepción de la bebida caliente. En contraste al panorama internacional, que en

el transcurso de la década mostró gran crecimiento consolidando ventas internacionales por valor de 42 millones de dólares.

E. Helados

Ilustración 33: Consumo anual Per cápita de Helados



Fuente: ANDI

Fuente: ANDI

El mercado de Helados es un mercado nuevo en el que Nacional de Chocolates decide incursionar a mediados de la década del 2000. La razón fundamental se da en la oportunidad de negocio centrada en tres puntos clave:

- Bajas Barreras de entrada: Al buscar grandes actores en el mercado de los helados, se pueden observar tres compañías que lideran el mercado; MEALS, Colombina y La Campiña, las tres compañías suman el 55% del mercado nacional. Mientras que el 45% se encuentra compuesto por microempresarios que fabrican helados, paletas, o conos de carácter artesanal. La composición del mercado permite a Nacional de Chocolates entrar al sector a través de la adquisición total de la compañía MEALS,

empresa que compite en el mercado con la marca de helados; Cream Helado. La adquisición le proporciona el 30% del mercado a la compañía Nacional de Chocolates, proporcionando una amplia ventaja frente a la competencia.

- Mercado potencial: Al comparar el consumo per cápita de Colombia, con respecto al continente Americano, se observa los registros más bajos de todo el continente latinoamericano. El consumo anual por colombiano está dado por 2.3 kilos anuales, mientras que países como Chile registran 6 kilos/año y Estados Unidos 18.7 kilos/año. La razón del bajo consumo está dado por una cultura de consumo creada en el individuo, que lo lleva a percibir el helado como una golosina, mas no como un alimento⁵¹.

El resultado de estas estadísticas muestra un gran mercado potencial que aún está pendiente por explotar, y al cual la Compañía Nacional de Chocolates decide apostar.

- Canales de distribución: La compañía Meals, dentro del total de sus canales de distribución un 60% corresponde a tiendas y droguerías con lo que llegaba a 70.000 puntos de venta en el territorio nacional. Como ya se ha tratado a anteriormente en el transcurso de esta investigación la Compañía Nacional de Chocolates es muy sólida en el tema de canales de distribución, siendo una de las claves de su éxito. Característica que decide usar para ampliar el cubrimiento llegando así a 180.000 puntos de ventas⁵².

⁵¹ DINERO. Helados mercados que se calienta EN: Anales de documentación [En Línea]. (2006) < http://www.dinero.com/negocios/helados-mercado-calienta_24961.aspx> [Citado en 8 de Enero 2010]

⁵² DINERO. Guerra fría. EN: Anales de documentación [En línea]. (2009) < http://www.dinero.com/online/guerra-fria_34259.aspx> [Citado en 8 de Enero 2010]

Análisis DOFA

Análisis DOFA	Fortaleza 40%	Debilidades 12.5%
Análisis Interno	Canales de distribución...5 Respaldo financiero...5	Costos de Transporte refrigerado...5
	Oportunidades 17.5%	Amenazas 30%
Análisis Externo	Fusiones...4 Alianzas Estratégicas...3	Política Exterior...3 Competencia... 5 Elasticidad alta...4

Ilustración 34: Análisis DOFA, MEALS década del 2000

Fuente: Matriz DOFA modificada por los autores 5

Análisis Sobre 40	V/ Influencia
1	NULA
2	BAJA
3	MEDIA
4	ALTA
5	MUY ALTA

El mayor desarrollo para el nuevo negocio del sector helado se dio en el panorama nacional, desarrollándose en gran medida en las fortalezas de la empresa.

Tras la adquisición de la empresa MEALS, la Compañía Nacional de Chocolates logra consolidar el mercado de helados creando valor agregado en dos temas fundamentales para el crecimiento del negocio, Canales de distribución y el consumidor final.

Los canales de distribución tradicionales de la compañía MEALS se basaron en tiendas y droguerías, dejando sin explotar otros canales alternos como grandes superficies, centros comerciales, venta al paso. Estas opciones son las que la Compañía Nacional de Chocolates decide explotar usando sus propios canales como Cordialsa y Novaventa. Sin embargo el secreto del éxito de la Compañía Nacional de Chocolates ha sido el poder integrar a la cadena de suministros los clientes, los cuales dado el caso son; dueños de tiendas, droguerías, vendedores de catalogo, ofreciéndoles precios bajos, entregas a tiempo, y un adecuado servicio post venta. Todas estas facilidades se justifican al entender que ellos representan la fuerza de ventas más representativa para la compañía. Este análisis de la cadena de suministros le represento a la compañía un aumentando en la cobertura nacional en un 150% comercializando 800.000 litros de helado anuales consolidando ingresos por \$24 mil millones de pesos en el 2006⁵³.

A raíz de la investigación, se encontró que una de las partes fundamentales del éxito de la Compañía Nacional de Chocolates, se dio gracias a la comprensión del mercado. La compañía logro observar las tendencias de consumo y entender que para el individuo el helado representa una golosina y que por tal motivo limita su consumo. Esta observación crea una estrategia dirigida a cambiar la

⁵³ DINERO. Guerra fría. EN: Anales de documentación [En Línea]. (2009) < http://www.dinero.com/online/guerra-fria_34259.aspx > [Citado en 8 de Enero 2010]

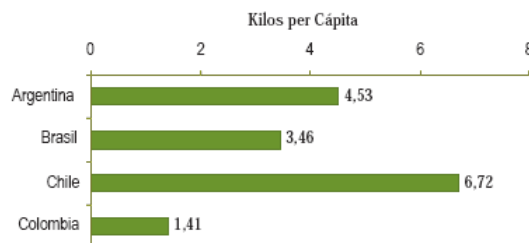
perspectiva del consumidor final de tal forma que se cambie el enfoque del helado. La estrategia basada en anuncios publicitarios, dirigió mensajes directos como;

“CremHelado, ha logrado comunicar la forma de vivir momentos mágicos creando una oportunidad de encuentro, diversión, frescura, placer, amistad y unión familiar alrededor del mágico mundo del Helado⁵⁴”

Mensajes como los anteriores tratan de hacer entender al consumidor que el helado es un producto que está relacionado con el entorno, involucrando sensaciones y sentimientos agradables presentes en muchos momentos de la vida. La estrategia, se acompañó de toma de muestras en la población con preguntas sobre preferencias de consumo vs entorno. (Anexo 7)

F. Pastas

Gráfico 5. Consumo Anual Per Cápita de Pasta



Fuente: Nielsen y Reportes Cía.

Ilustración 35: Consumo anual Per cápita de Pasta

Fuente: Reportes Cía.

⁵⁴CREMHELADO. Marco doctrinal [En Línea]. < www.cremhelado.com.co > [citado en 15 de Enero 2010]

El negocio de la pasta, fue un sector en el que la Compañía Nacional de Chocolates incursionó en la década de los noventa, con el objetivo de cubrir el segmento de alimentos en su totalidad. En ese momento la compañía se encontró con grandes dificultades como el bajo consumo Per cápita de la pasta, y la entrada de materias primas. Para la década del 2000 las dificultades no se superaron. El consumo per cápita nacional de 3 kilos, no se asimila a consumos como los de Venezuela de 12.7 kilos/per cápita, o las del mayor consumidor mundial Italia con 28 Kilos/per cápita.

A pesar del bajo consumo en Colombia pastas Doria a logrado mantenerse en el mercado con una participación del 35%, la estrategia de la Compañía Nacional de Chocolates se baso en diferenciación.

La diferenciación se ha realizado en dos frentes;

- Calidad: La compañía Doria a buscado darle a sus consumidores una gran variedad de productos, que le permitan acceder a niveles de calidad mas altos, dentro del esquema de calidad se encuentra la marca; Doria y Monticello.
- Precio: El enfoque de precios bajos, se genera con el fin de hacer más accesible el producto a la población interesada, pero con un poder adquisitivo menor. Las marcas presentes bajo este enfoque son; Primavera y Comarrico⁵⁵. A través de la investigación realizada en este trabajo, se puede decir que una estrategia de precios bajos, no es muy adecuada debido a las características del mercado. El trigo representa el 70% de los costos en producción, debido a que el 98% del trigo usado debe ser importado, situación que dificulta cualquier tipo de negociación con los proveedores. Por tal motivo una disminución de los precios del bien final

⁵⁵ DINERO. La batalla de las pastas. EN: Anales de documentación [En línea] (2006). <http://www.dinero.com/negocios/batalla-pastas_25830.aspx> [Citado en 15 de Enero 2010]

debilitaría la rentabilidad de la compañía, deteriorando a largo plazo, la calidad de los productos.

Un análisis más cercano al comercio de la pasta, permite entender que este tipo de mercado, se caracteriza por tener bajas barreras de entrada. Sin embargo las empresas en el sector no son muchos. Esta característica se presenta principalmente por que el mercado de la pasta en Colombia no resulta rentable por los altos costos que representan las materias primas. Este panorama deja como única competencia a Harinas del valle, siendo el máximo competidor para compañía Doria, en el mercado de las pastas.

La competencia entre estas dos compañías, es fuerte, debido a que las dos han atacado el mercado con estrategias muy similares, anulando los intentos de diferenciación. En este punto la única salida posible para lograr crear una diferenciación se limita a la marca. La fortaleza de marca es la estrategia utilizada por la Compañía Doria para afrontar la situación. La estrategia depende de un alto grado de inversión en; Publicidad en medios masivos, Patrocinios, Eventos, Banners. Con la estrategia se espera consolidar en la mente de los consumidores la imagen del “Bambino” de pastas Doria, permitiendo una fidelización a la marca y sus productos.

Análisis DOFA

Análisis DOFA	Fortaleza 15%	Debilidades 25%
Análisis Interno	Calidad...3	Proveedores...5
	Participación de Mercado...3	Costos de Producción...5
	Oportunidades 23%	Amenazas 25%
Análisis Externo	Integraciones hacia atrás...5	Precio internacional del trigo...5
	Alianzas estratégicas...4	Amenazas naturales...5

Ilustración 36: Análisis DOFA, Grupo Pastas década del 2000

Fuente: Matriz DOFA modificada por los autores 8

Análisis Sobre 40	V/ Influencia
1	NULA
2	BAJA
3	MEDIA
4	ALTA
5	MUY ALTA

El negocio de las pastas, con respecto en los negocios en los que la Compañía Nacional de Chocolates participa, en general es uno del más riesgoso, y con menor porcentaje de aporte genera para la compañía. El riesgo se basa en la alta dependencia que el producto posee del trigo, y como ya se ha comentado anteriormente, depende en un 98% de la producción internacional. En el 2006 Compañía Doria experimento un aumento significativo en sus costos debido a que el precio internacional del trigo aumento en un 30% básicamente por que la oferta mundial del trigo disminuyo en un 17%, sumado a la situación interna de Colombia, donde la devaluación lideraba la economía nacional. El caso anterior se reflejo en los precios finales de la pasta en el mercado interno, levándolos de tal forma que el precio oferente no fue aceptado por los consumidores, reflejándose en una baja de las ventas.

El caso vivido en el 2006, deja ver la vulnerabilidad del negocio, y la alta dependencia que se tiene del mercado internacional.

8.1.3 Cementos Argos

Cementos Argos en la década del 2000 logra consolidar cada una de sus plantas bajo el nombre de Argos, consolidando el modelo de Holding para el grupo de Cemento. Al analizar el mercado del cemento en Colombia, se encuentra que

aun en esta década se mantiene un acuerdo tácito entre las tres cementeras más grandes del país; Cemex, Holcim, y Argos. Manteniendo un mercado oligopólico denominado por muchos investigadores como el “cartel del Cemento”.

El status Q mantenido por el “cartel del Cemento” se mantuvo intacto hasta el 2005, cuando Concrecem entra al mercado, de la región atlántica, y del centro del País ubicando plantas en cada una de las regiones bajo el nombre de Cementos Andino y Concrecem, logrando acaparar el 9 % de mercado⁵⁶. El nuevo panorama desataría el evento conocido como la guerra del Cemento.

La llamada guerra de cemento consistió en una estrategia formada por el Oligopolio, con el fin de proteger el status Q. La estrategia basada en precios bajos tuvo como objetivo disminuir los precios hasta el punto de que los ingresos fueran menores a los costos variables. La estrategia de precios bajos liderada por las tres cementeras líderes del “cartel”, llevo el precio del bulto de cemento de \$21.000 a \$7.500 en menos de diez meses. Debido a la alta sensibilidad del bien frente al precio obliga a la competencia a adaptarse a las nuevas condiciones de mercado, llevando a Cementos Andino a disminuir el precio del bulto en igual proporción.

Este tipo de estrategias características de mercados monopolísticos, es llevado a cabo por compañías que poseen una gran estructura financiera y comercial que pueda soportar las pérdidas por un largo tiempo. Las condiciones de multinacionales de Cemex, Holcim, y Argos, respaldaron la estrategia de precios bajos, con las operaciones presentes en otros países. La ventaja de una estructura internacional no la poseía Cementos Andinos y Concecrem, por lo que fue muy difícil mantener las grandes pérdidas que incurrió al tratar de mantenerse en el mercado.

⁵⁶ PORTAFOLIO. Grupo Argos, Con Cementos Andino Y Su Filial Concrecem. En: Anales de documentación [EN línea] (2006) < <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2131266>> [Citado en 15 de enero 2010]

La lucha de once meses termino con el debilitamiento de Cementos andinos y Concecrem, tanto financiera como moralmente, como consecuencia Argos aprovecha la pérdida de valor de la compañía para adquirirla por 192 millones de dólares.

La adquisición le representa Argos una capacidad instalada de 9 millones de toneladas anuales con un crecimiento anual de 1.5 millones de metros cúbicos, con lo que consolida su participación local (Colombia) del 51% del mercado, manteniéndose como empresa líder del cemento en Colombia⁵⁷.

A comienzos del 2006, luego de la “guerra de precios”, y de una dudosa actuación del ministerio del comercio en tema de políticas antimonopolistas, el gobierno decide intervenir, al predecir un alza en el precio del bulto del Cemento fijando un tope promedio de \$12.000 pesos, con el objetivo de proteger al consumidor.

⁵⁷ EL TIEMPO. Argos podrá comprar a cementos Andino: SIC. EN: Anales de documentación [En línea]. (2006) < <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2049118> > [Citado en 15 de Enero 2010]

Análisis DOFA

Análisis DOFA	Fortaleza 26%	Debilidades 33%
Análisis Interno	Trayectoria de Marca...3 Control en insumos...5	Flexibilidad...5 Elasticidad...5
	Oportunidades 16%	Amenazas 33%
Análisis Externo	Alianzas...5 Licencias Internacionales...5	Regulaciones del gobierno ... 5 Competencia internacional... 5

Ilustración 37: Análisis DOFA, Grupo Cementos década del 2000

Fuente: Matriz DOFA modificada por los autores

Análisis Sobre 30	V/ Influencia
1	NULA
2	BAJA
3	MEDIA
4	ALTA
5	MUY ALTA

Del análisis DOFA, el desarrollo más destacable de Cementos Argos se presentó en el entorno externo, dado básicamente por la exitosa aplicación de estrategias que permitieron aprovechar todas las oportunidades posibles de expansión de mercados, las estrategias más destacables son:

Las fusiones han caracterizado las estrategias del GEA en cada uno de sus Holding, usándolo en la mayoría de países en los que desean incursionar. En la década del 2000 cuando deciden entrar al mercado de Estados Unidos, deciden incursionar los estados de Texas, Georgia y Carolina. En Texas el grupo cementero adquiere Southern Star, la cual es líder del mercado con una participación del 18% en Texas. La adquisición le permite al grupo entrar a un nuevo mercado con factores competitivos fuertes, que respaldan sus operaciones, factores como; planta instalada, capacidad de producción, reconocimiento de marca, participación de mercado. Los beneficios adquiridos con la fusión le dan al grupo la confianza necesaria para seguir expandiendo su mercado por el territorio Norteamericano. De tal forma se da la compra en Georgia.

Georgia es el segundo estado elegido por Cementos Argos, entrando a este mercado a través de la fusión con Concrete Express. La razón de esta adquisición se centra en una estrategia logística. Georgia por su ubicación geográfica se encuentra cerca de la costa este, quedando próxima al terminal marítimo de Cementos Argos. Esta ubicación privilegiada que ofrecía Concrete Express fue el motivo de su adquisición por parte del grupo cementero. En un concepto general la estrategia tuvo como objetivo un enfoque logístico generando valor a las operaciones tales como la disminución en costos de transporte, disminución de tiempo de recibo y despacho, mayor rotación de inventarios, y menor acumulación de Stock.

El tercer estado fue Carolina, al adquirir la concretara Ready Mixed, con lo que cubrían los mercados de Carolina del norte y Carolina del sur por un costo de \$435 millones de dólares.⁵⁸

Con las fusiones Cementos Argos logro acaparar el 2% del mercado de concreto en Estados Unidos, tras una inversión de \$800 millones de dólares.

⁵⁸ CEMENTO ARGO. Marco Doctrinal [En línea] <www.cementosargos.com>. [Citado en 15 de enero 2010]

8.1.4 Suramericana

En el proceso de consolidación de la compañía Suramericana, a finales de la década del 2000 se decide cambiar el nombre del Holding, con el fin de darle un verdadero sentido estratégico sinérgico a todo el grupo. Compañía Suramericana cambia el nombre a Grupo SURA, adhiriendo esta inicial a cada uno de sus negocios; Seguros SURA, ARP SURA, EPS SURA, Salud SURA, Autos SURA.

A través de la investigación se concluyen las ventajas que adquiere la compañía con la estrategia anterior:

- Se da por completado la estrategia de Holding.
- El respaldo de la marca a cada uno de los negocios, crea seguridad en el consumidor final logrando fidelización al servicio.
- La división de los negocios permite la expansión individual, dando cabida a nuevos inversionistas y alianzas estratégicas.

Suramericana logra enfocar su negocio en cuatro nichos: Gran Industria, Pymes, Personas, Familias y Clientes Estatales. Cada unidad presenta características y condiciones específicas que enmarcan el tipo de servicio a ofrecer del portafolio.

La estrategia le ha creado ingresos por 124.933 millones de pesos registrados en el 2008. Los ingresos creados han sido destinados para la expansión del negocio a nivel local, dado que la política de la empresa se concentra en la solidificación de las operaciones nacionales. La estrategia tiene como objetivo crear un panorama positivo que resulte en atracción de socios extranjeros, promoviendo alianzas en donde la participación de Suramericana sea fuerte.

A pesar de que los esfuerzos de expansión del negocio se han concentrado en la última década, al mercado local, Suramericana ha logrado consolidar negocios por fuera de las fronteras, llegando a países como; Panamá, Chile, Perú, y Ecuador. La estrategia por parte de Suramericana para entrar a nuevos mercados, se ha caracterizado por la búsqueda de aliados, que cuenten con experiencia en estos mercados. La razón de esta estrategia es con el fin de amortiguar el riesgo de la inversión, y disminuir el nivel de incertidumbre. A través de este estilo, Suramericana entro a Chile, a través de la Cámara de Comercio de la Construcción con una participación del 15%. Perú, a través de la Positiva⁵⁹ con una participación del 25%. Ecuador, a través de equinoccial⁶⁰ con una participación del 25%. En todas las anteriores operaciones Suramericana como parte de sus políticas, decide entrar con una baja participación, entrando siempre al sector de los seguros generales, de tal forma que primero logre conocer el mercado, y dependiendo de las necesidades del mercado expandir el portafolio de servicios.

⁵⁹ Empresa que tiene desarrollo en el mercado asegurador peruano con más de 70 años de experiencia, Documento en línea: www.lapositiva.com.pe

⁶⁰ Empresa que presenta actividades en Ecuador en el mercado asegurador, Documento en línea: www.segurosequinoccial.com.ec

Análisis DOFA

Análisis DOFA	Fortaleza %	Debilidades 10%
Análisis Interno	Activos Fijos...5 Software... 5	Flexibilidad...4
	Oportunidades %	Amenazas %
Análisis Externo	Alianzas...5 Políticas Internacionales...4 Salarios Bajos...4	Regulaciones del gobierno ... 5 Competencia internacional... 4

Ilustración 38: Análisis DOFA, Grupo suramericana década del 2000

Fuente: Matriz DOFA modificada por los autores

Análisis Sobre 40	V/ Influencia
1	NULA
2	BAJA
3	MEDIA
4	ALTA
5	MUY ALTA

El análisis del comportamiento del Grupo Sura en las operaciones exteriores permite observar un comportamiento bastante cauteloso, en el que se intenta disminuir el nivel de incertidumbre lo máximo posible. El comportamiento se comprende debido a las características del negocio. El negocio asegurador

exige grandes sumas de dinero que respalden las actividades, sumado a las regulaciones particulares de cada país en los que se opera. Estas condiciones enmarcan el negocio de Suramericana como el negocio de más alto riesgo operativo dentro del GEA.

8.1.5 Otras Inversiones

Fabricato y Tejcóndor

El sector de las telas en el mercado nacional, presenta características importantes. El sector se encuentra saturado de Pymes, la mayoría concentradas en Medellín. La mayoría de las telas son importadas de china, llevando a cabo el proceso de confección dentro del territorio colombiano. Esta tendencia se da básicamente por los bajos precios con los que entran las telas al país en comparación al precio promedio.

Un mercado saturado sumado a la incursión de productos chinos han hecho del sector textil, un sector difícil y poco rentable. A nivel nacional Fabricato y Tejcóndor, buscan sostenerse en el mercado a través de estrategias de calidad, por medio de la cual logran una diferenciación grande frente a su gran competencia, los productos chinos. Sin embargo el comportamiento del consumidor indica que este tipo de bien es muy sensible al precio, por lo que, la demanda de las telas de Fabricato y Tejcóndor no registran grandes ventas, las perdidas en vetas en el 2008 se registraron con un promedio negativo del 10.2% con respecto al mismo periodo anterior.

En la década del 2000, La nueva empresa Fabricato fusionada con Tejcóndor, basa sus operaciones en las estrategias de exportación. La estrategia general de la compañía, se basa en la modalidad de maquila. Figura en la cual La compañía Fabricato, confecciona la tela, y la envía a la ciudad requerida con el fin

de que allí se estampille por la empresa Dueña de la operación. Las operaciones en el exterior han registrado ingresos por valor de \$71.8 millones de dólares⁶¹.

Los países donde Fabricato tiene operaciones son; Ecuador, Venezuela, Perú, México y Estados Unidos. En el panorama internacional, el país más representativo para el negocio de la Compañía Fabricato es Estados Unidos, sin embargo este mercado se encuentra cubierto en un 80% por el mercado asiático, no obstante la compañía logra mantener un promedio de un 1% de participación. Otra situación interesante en el entorno externo de la compañía, se encuentra en el mercado venezolano. A raíz de las dificultades en las relaciones políticas con el país vecino, la Compañía Fabricato ha visto afectada sus exportaciones, reflejándose en una disminución del 70% de las ventas⁶².

8.1.6 Coltabaco

La historia de Coltabaco como parte del portafolio de inversiones del GEA, termina en la década del 2000, debido a la política de concentración de las inversiones en los negocios más fuertes. La tabacalera registro ventas por 23.033 millones de pesos, con una rentabilidad anual del 9.96%.

El GEA decide vender las operaciones de la tabacalera a la Compañía Philip Morris por un valor de 300 millones de dólares adquiriendo el 96.65% de Coltabaco.

61 PORTAFOLIO. Fabricato. EN: Anales de documentación [En línea] (2008) <www.portafolio.com> [Citado en 15 de Enero 2010]

62 PORTAFOLIO. Fabricato Tejcóndor informó que se redujeron en 70% sus exportaciones a Venezuela. EN: Anales de documentación [En línea] (2008) <www.portafolio.com> [Citado en 15 de Enero 2010].

Para efectos de la investigación, a partir del 2004 Coltabaco deja de hacer parte de las inversiones del GEA. Abandonando la única compañía tabacalera Colombiana⁶³.

⁶³ EL TIEMPO. Subieron ventas y ganancias de Coltabaco. En: Anales de documentación [En línea] (2005) <<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM>> [Citado en 15 de Enero 2010]

9. Conclusiones

El GEA en la actualidad aun sigue en un proceso de consolidación y enfoque de sus inversiones, concentrando esfuerzos en solo aquellos negocios en los que tiene más experiencia, y representan mayor rentabilidad. El enfoque de Holding para algunos críticos ha representado la pérdida del pensamiento inicial de la compañía, como ente protector de la industria Antioqueña. Pero tal y como lo describen sus directivos, el GEA, se encuentra en un mundo globalizado y el esquema debe cambiar o el grupo se termina.

En un marco general se puede decir que el secreto del GEA se centra en una palabra clave “Flexibilidad”. Flexibilidad en sus operaciones, funciones administrativas y estrategias. Flexibilidad implementada a partir de la apertura económica en la década del noventa, tras la necesidad de enfrentar un panorama más complejo, liderado por entrada de nuevas empresas, incursión de sustitutos a precios más bajos, desgravámenes, etc.

La investigación permitió observar, la forma como el GEA, fue expandiendo su mercado y afrontando cada una de las dificultades que se le presentaron a través de las décadas, promoviendo siempre por la perdurabilidad empresarial. El estudio de este caso nos permitió comprender la dinámica empresarial de uno de los grupos económicos más importantes de Colombia, relacionada con el entorno en el que se desarrollo.

A través del estudio se identificaron las estrategias que generaron mayor valor agregado a cada una de las empresas del GEA a través de las décadas:

Década de los 80'

EMPRESA	ESTRATEGIA
Compañía Nacional de Chocolates S.A	Diversificación
Colcafé S.A	Diferenciación por calidad
Industria Alimenticia Noel S.A	Estrategia de Marca por Línea de Producto
Cementos Argos S.A	Consolidación de Mercado: Fusiones
Suramericana S.A	Segmentación del Mercado
Fabricato S.A	Diferenciación por calidad

Ilustración 39: Década de los 80'

Década de los 90'

EMPRESA	ESTRATEGIA
Compañía Nacional de Chocolates S.A	Enfoque por líneas de producto (Consolida todos los segmentos de alimentos en una sola Compañía)
Cementos Argos S.A	Estrategia Vertical
Suramericana S.A	Consolidación de Mercado: Fusiones
Fabricato S.A	Consolidación de Mercado: Fusiones
Coltabaco S.A	Distribución: Canales Ajenos

Ilustración 40: Década de los 90'

Década del 2000

EMPRESA	ESTRATEGIA
Compañía Nacional de Chocolates S.A	Distribución: Canales Propios
Cementos Argos S.A	Precios: En un mercado en Oligopolio
Suramericana	Marca Paraguas
Fabricato	Maquila

Ilustración 41: Década del 2000

Bibliografía

LIBROS

- ANSOFF, H Igor. Business strategy. Penguin Books, 1983.
- GARCIA PELAYO, Ramón. Larousse. Ediciones Larousse S.A. 1986.
- MANKIW, Gregory. Macroeconomía. Barcelona. Cuarta edición. 2000.763 p.
- MINZTBERG, Henry. Trackin Estrategies. Oxford, 2007.
- PORTER, Michael. ¿Qué es estrategia? Revista INCAE, Vol. X, No. 1, 1997; pp. 35 – 52.
- PORTER, Michael. Competitive Advantage of Nation. 1990.
- RUBIO M., Orlando, OJEDA J., Jair, MONTES U., Enrique. Deuda externa, inversión y crecimiento en Colombia, 1970-2002. Bogotá: Banco de la República, 2003.
- SORIANO, Claudio L. El 80% de las PYMES fracasa antes de los cinco años y el 90% no llega a los diez años. ¿Por qué?
- Sun Tzu. El arte de la guerra. Editada por José J. de Olañeta: Barcelona, 2005.
- OSSORIO, M. Diccionario de Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales, Ed. Eliasta, Ed. 27°, Buenos Aires, p. 480 2000.
- STRICKLAND, Thompson. Administración Estratégica. Mc. Graw-Hill. México: 2001.

PUBLICACIONES SERIADAS

- La ortodoxia paga dividendos. ¿Qué ha convertido a Colcafé en una de las joyas del Sindicato Antioqueño?: La respuesta está en una filosofía empresarial sin concesiones. Publicación Dinero. 01 enero 1995.2007. Edición 20.
- Revista Dinero: ¿Qué ha convertido a Colcafé en una de las joyas del Sindicato Antioqueño? EN: Anales de documentación [En línea]. (2007) <http://www.dinero.com/IdRef=15523&IdTab=1> [Citado en 6 de Noviembre de 2009]
- ¿Quién quiere Pasta? Publicación Dinero. Sección Negocios. 12 de Septiembre de 2002. Edición 172
- Buen balance de la Compañía Nacional de Chocolates. Publicación El Tiempo. Sección Economía. 21 de Marzo de 1992.
- Café, más y mejor consumo. Publicación Dinero. Sección Negocios. Edición 181. 16 de Mayo de 2003. edición 181
- Café. La única forma de dinamizar la industria torrefactora nacional es aumentar el consumo. Publicación Dinero. Edición 256. 6 de Octubre de 2005.
- Cementos Argos invertirá US\$40 millones en la ampliación en su planta de Panamá. Publicación Portafolio. Sección economía. 19 de marzo de 2008.
- COLGANDO DE UN HILO: Colombia se ha insensibilizado frente al destino de sus grandes textileras. La pregunta en su lecho de muerte es: ¿ocurrirá el milagro? Publicación Dinero. 06 de Enero de 1997.

- Danone sale de su parte de galletas Noel. Publicación El Tiempo. Sección Economía. 11 de Febrero de 2005.
- El cambio de Noel. Publicación Dinero. Sección Negocios. Edición 170. 15 de Noviembre de 2002.
- Revista semana. El guardián Paisa EN: Anales de Documentación [En línea].2008<http://www.semana.com/wf_ImprimirArticulo.aspx?IdArt=33559> [citado en 30 Octubre de 2009]
- El interés de Wal-Mart. Publicación Dinero. 3 de Abril de 2009. edición 322.
- El nuevo Grupo Empresarial Antioqueño. Publicación Dinero. 02 de Septiembre de 2009.
- El nuevo Grupo Empresarial Antioqueño. Publicación Dinero. 02 de Septiembre de 2009.
- El Nuevo Sindicato Antioqueño. Publicación El Tiempo. Sección Información general. 7 de Septiembre de 1998.
- El Tigre Continental: ¿Dónde, cómo y por qué la compañía estrella del Grupo Antioqueño ha decidido ampliar su horizonte de seguros en Latinoamérica? Publicación Dinero. 2007.
- El Tigre Continental: ¿Dónde, cómo y por qué la compañía estrella del Grupo Antioqueño ha decidido ampliar su horizonte de seguros en Latinoamérica?. Publicación Dinero. 2007. El Tigre Continental: ¿Dónde, cómo y por qué la compañía estrella del Grupo Antioqueño ha decidido ampliar su horizonte de seguros en Latinoamérica? Publicación Dinero. 2007.

- Escuela de Ingeniería de Antioquia, Medellín (Colombia). Revista EIA, ISSN 1794-1237, No. 2. Agosto 2004; pp. 41-52.
- Fabricato Tejicóndor informó que se redujeron en 70% sus exportaciones a Venezuela. Publicación Portafolio. Sección Economía. Junio de 2009.
- GONZÁLEZ P., Fernando. Grupo Empresarial Antioqueño mantendrá mínimo el 51% en sus empresas y se dividirá en tres sectores. Sección Economía y Negocios. 2009.
- Grupo Argos, con cementos Andino y su filial Concrecem. Publicación Portafolio. Sección Economía. 9 de Agosto de 2006.
- Grupo Empresarial Antioqueño. Nacional de Chocolates, Expansión de marca. Publicación Dinero. 25 de Mayo de 2007. Edición 278.
- Helados, Mercado que se calienta. Publicación Dinero. Sección Negocios. 18 de Abril de 2006. Edición 250.
- Industrias Alimenticias Noel. Publicación El Tiempo. Sección Economía. 14 de Noviembre de 1995.
- La batalla de las pastas. Publicación Dinero. Sección Negocios. 6 de Agosto de 2006.
- La Estrategia del GEA. Publicación Dinero. Sección Negocios. Edición 240. 15 de Octubre de 2005. Edición 240.
- La guerra fría. Publicación Dinero. 7 de mayo de 2009.
- Luis Mariano Echeverri, Presidente De Tejicóndor. Publicación El Tiempo. Sección Economía. 26 de Enero de 1996.

- MACHADO GALLO, Gustavo. Inversura quiere capitalizar la crisis. Publicación El Colombiano. 11 de Marzo de 2009.
- MESSNER, Dirk, MEYER-STAMER, Jörg. Competitividad sistémica. Pautas de gobierno y de desarrollo. Nueva Sociedad, No. 133, Septiembre – Octubre 1994.
- Nacional Chocolates. 84 años de consistencia. Publicación Dinero. 17 de Septiembre de 2004. Edición 214.
- Nacional de Chocolates creció 12% en ventas en promedio en los 73 países donde tiene presencia. Publicación Portafolio. 8 de Febrero de 2009.
- Nacional de Chocolates y Alpina hacen alianza estratégica. Publicación El Espectador. Sección Economía. 28 de Abril de 2008.
- PALACIO, Jorge Eduardo. Negocio Caliente. Revista La Barra. Edición 35. 2009.
- Pasta colombiana, rumbo al exterior. Publicación El Tiempo. Sección Economía. 18 de Agosto de 1997.
- PEPSICO sacude el mercado de galletas. Publicación Dinero. Sección Negocios. Edición 313. 24 de Octubre de 2008.
- Publicación el Tiempo, Sección economía. Marzo 27 de 1992.
- RAMÍREZ VIGOYA, Alejandro. El mercado del cemento en Colombia. Publicación Portafolio. 3 de Marzo de 2009.
- Suramericana lanza nueva marca. Publicación Dinero. 2 de Junio de 2009.
- Tejidos El Cóndor S.A. Tejicóndor. Publicación El Tiempo. Sección Economía. 12 de Diciembre de 1994.

- Tiempo de transición: Rica Rondo. Americarne. 03 de Febrero de 2004.
- VANEGAS CASTAÑO, Juan Pablo, GIL, Jeison Alejandro. Empresas y empresarios del siglo XIX. Medellín – Colombia: Departamento de ciencias contables, Facultad de ciencias económicas. Universidad de Antioquia, Septiembre 18 de 2008.

FUENTES DE INFORMACIÓN ELECTRÓNICA

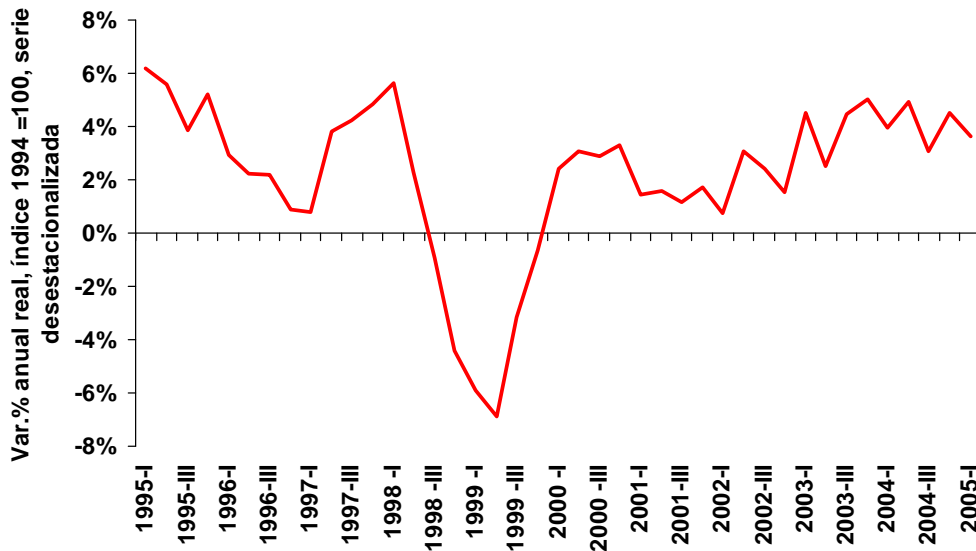
- www.winnernet.org
- www.inviertaencolombia.com.co. 01 de septiembre de 2009.
- www.fabricato.com. Citado en: 02 de septiembre de 2009.
- Grupo nacional de Chocolates. Departamento de estudios. Larrain vial 2007. Disponible en: www.larrainvial.com
- www.dnp.gov.co. Citado en: 05 de Septiembre de 2009.
- Fusión Bancolombia, Conavi y Corfinsura. Disponible en: www.grupobancolombia.com. Citado en: 17 de Octubre de 2009.
- El comportamiento de la industria cafetera colombiana durante 2005. Informe del Fondo Nacional del Café y la industria cafetera. 2005. Disponible en: www.cafedecolombia.com. Citado en: 25 de Septiembre de 2009.
- CASO: TEXTILES FABRICATO TEJICÓNDOR S.A. Tomado de Poiésis la Revista Electrónica de Psicología Social FUNLAM. No. 7. Febrero de 2004. Disponible en: www.funlam.edu.co. Citado en: 01 de Septiembre de 2009.

- Fabricato. Disponible en: www.lopaisa.com. Citado en: 08 de Octubre de 2009.
- Informe Anual 2006: Suramericana de Inversiones S.A. Disponible en: www.gruposuramericana.com. Citado en: 29 de Septiembre de 2009.
- TORRES, Elsa R. La Nueva Dimensión del Negocio Cárnico de Grupo Nacional de Chocolates. 1 de Febrero de 2009. Disponible en: www.industriaalimenticia.com. Citado en: 28 de Septiembre de 2009.
- Grupo Nacional de Chocolates: Rendimiento en Línea con el Mercado. 12 de Marzo de 2008. Editorial Larrain Vial S.A. Disponible en: www.larrainvial.com. Citado en: 3 de Septiembre de 2009.
- URIBE, Darío José. Flujo de capital en Colombia. EN: Anales de documentación [En línea] (2005). <www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra025.pdf> [Citado en 30 de Octubre 2009].
- LONDOÑO, Felipe Carlos. ACOSTA. Nora Elena, Grupo empresarial antioqueño 1978-2002 análisis del modelo empresarial. EN: Anales de documentación [En línea]. (2004) <revista.eia.edu.co/articulos2/4%20gea.pdf> [Citado en 6 de noviembre de 2009]
- PEREZ, Javier. La infraestructura del transporte vial y la movilización de carga en Colombia. EN: Anales De documentación [en línea]. No.64 (2005) <<http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/pdf/DTSER-64.pdf>> [Citado en 14 de Noviembre de 2009]

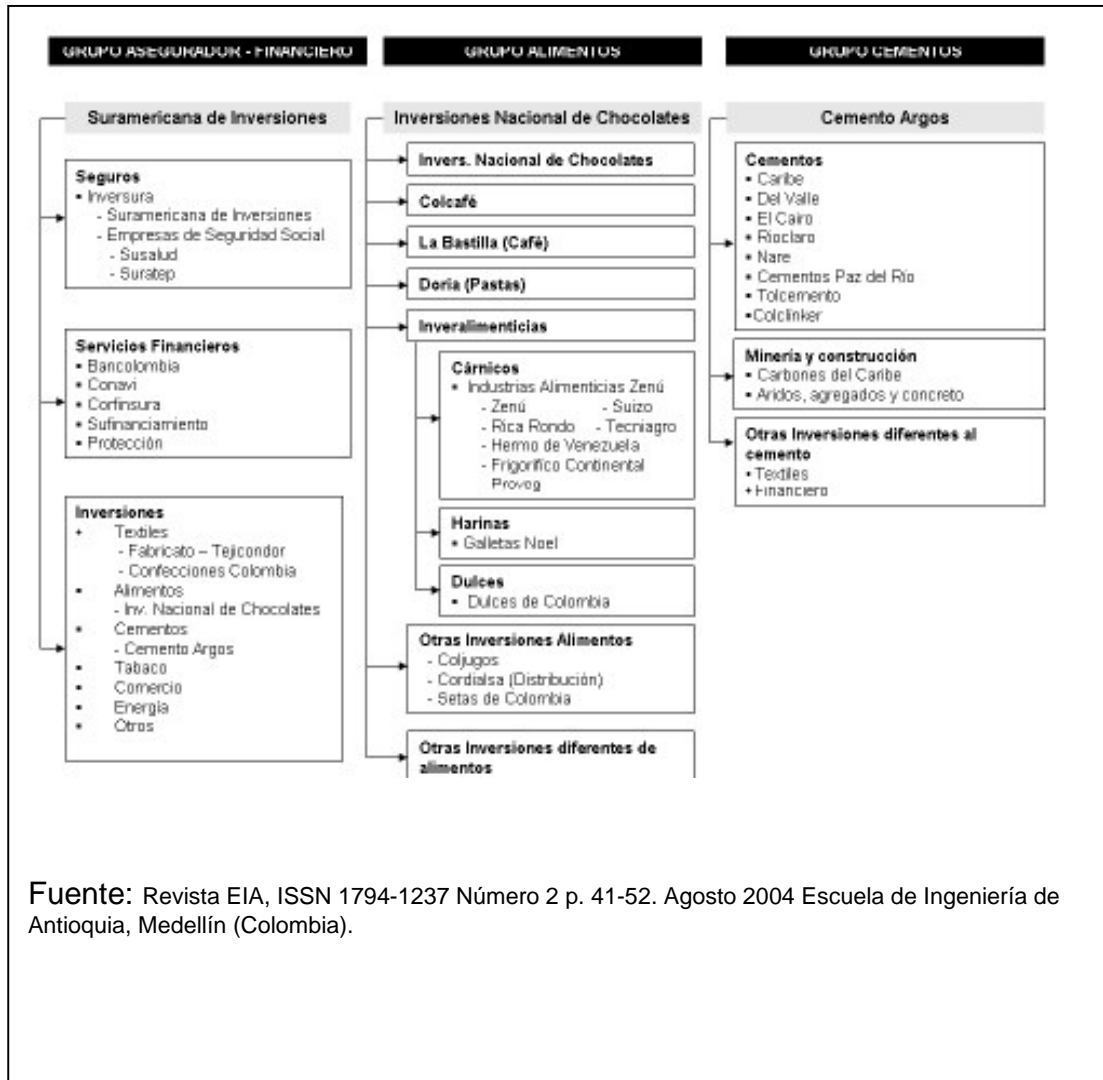
Anexo 1: PIB de Colombia en el 2005

Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales y Banco de la República, Estudios (Económicos – Estadística)

La economía colombiana continúa
creciendo
Colombia PIB primer trimestre 2005:
3,6%

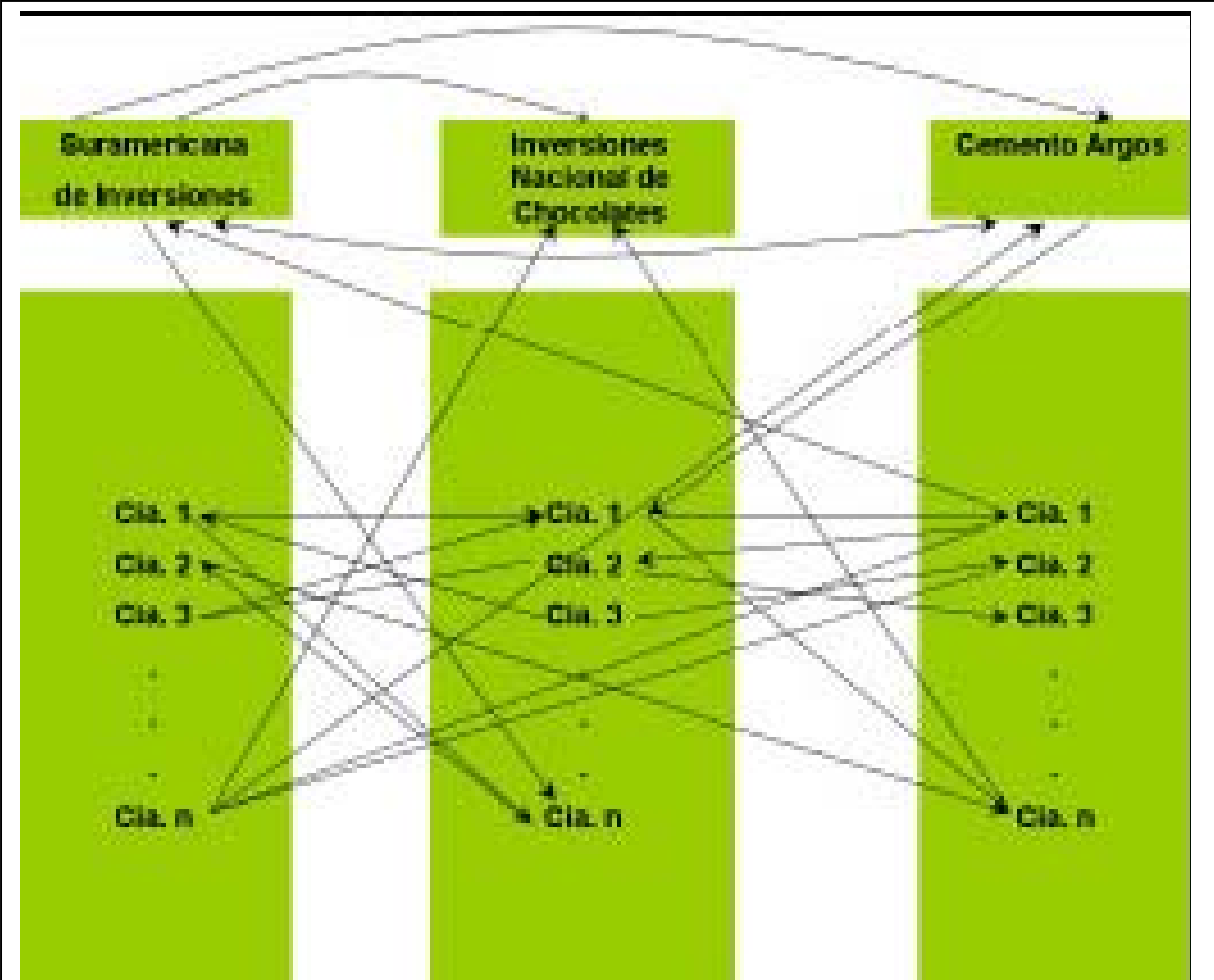


Anexo 2: Esquema Del GEA



Fuente: Revista EIA, ISSN 1794-1237 Número 2 p. 41-52. Agosto 2004 Escuela de Ingeniería de Antioquia, Medellín (Colombia).

Anexo 3: Esquema del Modelo de Enroque



Fuente: Revista EIA, ISSN 1794-1237 Número 2 p. 41-52. Agosto 2004
Escuela de Ingeniería de Antioquia, Medellín (Colombia)

Anexo 4: Estructura del Negocio

Tabla 3. Estructura de Negocios



Fuente: Reportes de la Compañía

Anexo 5: Participación de mercado del GEA, en el Exterior.

Tabla 2. Participaciones de Mercado fuera de Colombia

	País	Marca	Participación de Mercado	Posición de Mercado	Competidores más grandes
Carnes Frías	Venezuela	Hermo	14%	2	Plumrose (37%), Servipork (7%) Kiener (15%), Rimith (12%)
	Panamá	Blue Ribbon+ Berard	31%	1	
Galletas	Panamá	Pozuelo + Noel	9%	3	Pascual (53%), Gamesa (12%) Kraft (8%) Kraft (11%), Gama (10%) Kraft (40%), Alicorp (24%) Nestlé (54%), Kraft (29%) Kraft (47%), Nestlé (14%)
	Costa Rica	Pozuelo + Noel	59%	1	
	Centroamérica	Pozuelo + Noel	33%	1	
	Perú	CNCH Perú	3%	6	
	Ecuador	Noel	12%	3	
	Venezuela	Noel	4%	4	
Chocolates	Perú	CNCH Perú	10%	4	Nestlé (46%), Kraft (13%) Mars (36%), Cadbury's (19%), Hershey's (14%) Kraft (37%), Mars (11%) La Universal (29%), Nestlé (28%), Ferrero (19%) Mars (22%), Kraft (14%), Arcor (12%)
	Panamá	CNCH	5%	5	
	Costa Rica	CNCH Costa Rica	10%	3	
	Ecuador	CNCH	9%	4	
	Centroamérica	CNCH	8%	4	
Modificadores	Costa Rica	CNCH	39%	1	Nestlé (16%) Nestlé (34%) Nestlé (24%) Negusa (14%) Nestlé (55%), La Universal (23%) Polar (54%), Taco (18%)
	Panamá	CNCH	22%	2	
	Centroamérica	CNCH	16%	2	
	Perú	CNCH Perú	65%	1	
	Ecuador	CNCH	19%	3	
	Venezuela	CNCH	11%	3	
Café	Ecuador	Colcafé	15%	4	El Café, Minerva Nescafé (46%) Nestlé, Durán
	Venezuela	Colcafé	42%	2	
	Panamá	Colcafé	-	3	

Fuente: Informes Cia, LV y CA

Anexo 6: Encuesta de CRM

Fuente: www.cremhelado.com.co

¿Qué te gusta hacer los fines de semana?

1. Ir al Centro Comercial
2. Ir al Parque cerca a tu barrio
3. Ir a los Parques de
4. Ir a las afueras de tu ciudad

Qué te gusta hacer los fines de semana?

