

La estrategia, factor fundamental en el surgimiento de la empresa en Antioquia: caso “Grupo empresarial antioqueño”

Marcela Salazar Ángel*



Eje Temático: Empresa en Antioquia. Grupo empresarial.

Subtema: Historia de la empresa, evolución de la industria en Antioquia.

Resumen

La estrategia ha tenido una gran evolución y han sido muchos los que han tratado de definirla y de llegar a un concepto único. En todos los casos, ésta se convierte en el marco de referencia para las decisiones que se tomen en la empresa, conformando su naturaleza y rumbo. La estrategia en Antioquia se remonta a la época de la Colonia, cuando Mon y Velarde decide hacer cambios en la estructura social y jurídica de la región, repartiendo tierras y autorizando ocupar aquellas que no eran laboradas, activándose desde ese momento la producción y comercio en Antioquia. Después vino la construcción del ferrocarril, el cual junto con el auge y expansión de la economía cafetera, la industrialización de Medellín y la presencia de una élite empresarial antioqueña, hicieron que Antioquia creciera en diferentes sectores de la economía como la minería, el comercio, la agricultura, la ganadería, las comunicaciones, la construcción de obras públicas y la industria. Con el tiempo la región se ha venido fortaleciendo, constituyéndose hoy en un territorio donde se conjugan exitosamente la

* Estudiante del programa de administración de empresas de la un Universidad Pontificia Bolivariana integrante del Semillero Pensamiento Estratégico y la Evolución en Antioquia, del área de Estrategia.

industria, la cultura y la ciencia. Un ejemplo de esto es el Grupo Empresarial Antioqueño (GEA), conglomerado económico controlado por Cementos Argos, Suramericana de Inversiones y el Grupo Nacional de Chocolates, las cuales se fortalecen y apuntan a la internacionalización, por medio de variadas estrategias.

Palabras clave: GEA; grupo empresarial, conglomerado económico, estrategia, apertura económica, sindicato.

Abstract

The strategy has had a big evolution and have been many people who have tried to define it and get a unique concept. In all cases, it becomes the framework for decisions taken in the company, shaping its nature and course. The strategy in Antioquia dates from the time of the Colony, where Mon Velarde decides to make changes in social structure and legal status of the region, distributing land and allowing those who were not occupy worked, since then activating the production and trade in Antioquia. Then came the construction of the railway, which along with the rise and expansion of the coffee economy, industrialization of Medellin and the presence of an elite business Antioquia, made Antioquia grow in different sectors of the economy such as mining, trade, agriculture, livestock, communications, construction of public works and industry. Over time the region has been strengthening, is now in a territory where he successfully combines the industry, culture and science.

An example of this is the Grupo Empresarial Antioqueño (GEA), economic conglomerate controlled by Cementos Argos, Suramericana de Inversiones and el Grupo Nacional de Chocolates, which are strengthened and directed towards internationalization, through various strategies.

Key words: GEA (abbr Grupo Empresarial Antioqueño), enterprise group, economic conglomerate, strategy, economic openness, syndicate.

► Introducción

El presente artículo se basa en una investigación que se está haciendo en el Semillero de Investigación de la Escuela Ciencias Estratégicas “el Pensamiento Estratégico y la Evolución en Antioquia”, de la Universidad Pontificia Bolivariana.

El artículo aborda el tema de la estrategia y la importancia que ésta ha tenido en el surgimiento empresarial de Antioquia, en particular, del Grupo Empresarial Antioqueño (GEA). El trabajo contó con la asesoría del profesor Rafael Jaime Carmona López, quien lidera la investigación sobre la estrategia y su evolución en Antioquia.

Se hace una pequeña definición de estrategia, una breve retrospectiva de la historia y del surgimiento empresarial en Antioquia, como también se explica el por qué del surgimiento del sindicato antioqueño (GEA), las estrategias que

durante los últimos 40 años este grupo ha implementado y una corta previsión de su futuro.

La estrategia ha tenido una gran evolución y han sido muchos los que han tratado de definirla y de llegar a un concepto único.

Para éste artículo, se ha querido hacer una versión de lo que se considera qué es estrategia, y cómo ésta ha sido implementada por las empresas antioqueñas (en especial el GEA) durante los últimos años.

Estrategia son todas esas actividades, las cuales, guiadas por unos objetivos, políticas y metas, definen la clase de negocio en el que está o querrá estar la empresa y el tipo de empresa que es o querrá ser. Esta se convierte entonces en el marco de referencia para todas las decisiones que se tomen en la empresa, conformando su naturaleza y rumbo.

La estrategia debe partir de la realidad interna de la organización para que su aplicación produzca el resultado esperado. Hay que estar pendientes no sólo de la empresa, sino también del entorno que la rodea, pues así se podrán generar estrategias oportunas que contrarresten situaciones riesgosas, que enfrenten ciertas crisis o simplemente ayuden a liderar en el mercado, creando o haciendo cosas que permitan una mayor diferenciación, rentabilidad, permanencia y crecimiento.

Según Gregory Dess⁶⁹, las estrategias pueden ser corporativas, funcionales, de negocios, internacionales, basadas en nuevas tecnologías y emergentes o bajo incertidumbre. Independientemente del negocio o tipo de empresa, en la actualidad es posible que se puedan optar varias de éstas al mismo tiempo.

Hablemos un poco de la historia, del surgimiento de la empresa en Antioquia y de las estrategias que éstas han implementado en toda su trayectoria.

En la época de la Colonia, siglo XVII, el visitador y oidor Juan Antonio Mon y Velarde, fue quien facilitó los cambios en la estructura social y jurídica de la provincia de Antioquia, lo cual hizo que se dieran los repartos de tierras y autorización de ocupar las que ya tenían dueño, pero que no eran laboradas, fomentándose la siembra de cacao y algodón en el territorio Antioqueño.

En el siglo XVIII, el comercio se realizaba mediante la modalidad del sistema del trueque; los comerciantes antioqueños compraban al por mayor en los mercados de Cartagena, Mompox, Pasto y Popayán, y otras veces realizaban un viaje a Jamaica o Quito con el mismo objetivo, luego llevaban sus productos a lomo

69 Dirección Estratégica. Ed McGraw Hill. Edición 1. 2003.

de mula para cambiarlos por oro en polvo. A veces se contentaban con dejar la mercancía a crédito, costumbre que aun perdura en Antioquia. Para agilizar las transacciones, Mon y Velarde, consiguió implantar el uso de la moneda en la provincia (el uso de ella no se estabilizó hasta después de la independencia).

El Ferrocarril de Amagá fue vital en el desarrollo de Antioquia (éste fue la obra magna de Antioquia y de su pueblo, cuyo tesón y ánimo fueron puestos a prueba al realizar con sus propios medios, esta empresa que duró cerca de 90 años); en varios escritos sobre la historia antioqueña se ha señalado que la construcción del Ferrocarril, el auge y expansión de la economía cafetera y la industrialización de Medellín, estuvieron precedidos por la formación de una élite empresarial antioqueña que incursionó en diferentes sectores de la economía como la minería, el comercio, la agricultura, la ganadería, las comunicaciones, la construcción de obras públicas y la industria. Entre ellos se destacaron Francisco Montoya, Eduardo Vázquez, Vicente Restrepo, Pastor Restrepo, Carlos Coroliano Amador, Agapito Uribe, Tulio Ospina, Pedro Nel Ospina, Alejandro Ángel y Mario Escobar.

Esta consolidación de empresarios fortalecida en el siglo XX, permitió que Antioquia viera crecer sus empresas, hasta llegar a constituirse hoy en un territorio donde se conjugan exitosamente la industria, la cultura y la ciencia.

El surgimiento de la industria en Antioquia es resultado de una combinación de factores:

- La presencia en Antioquia de una actividad minera que en el siglo XIX se articula al impulso del comercio nacional e internacional y en el que se destacan los antioqueños mediante el establecimiento de una compleja red que desde Medellín se extendía a distintas ciudades del país.
- La fundación de casas comerciales dio coherencia a la acumulación de capital no sólo en el comercio sino, además, en actividades complementarias, como la banca, la ganadería y luego la siembra de café.
- Los comerciantes fueron los fundadores de la industria en Antioquia y la economía cafetera jugó un papel importante a partir de la segunda década del siglo XX, cuando el auge del comercio exportador benefició preferentemente a los comerciantes del grano.
- La formación de la clase obrera fue también, eje fundamental de la industrialización, destacándose la fuerza de trabajo femenina e infantil, en especial en el sector textil, columna vertebral del proceso. Fue en este sector en el que se refinaron estrategias para integrar a los trabajadores y para copar el mercado nacional con sus productos.

Las importaciones pusieron a Medellín en contacto con los mercados mundiales, creándose la primera mentalidad de “apertura”. Desde los años veintes en adelante se instalaron fábricas para sustituir importaciones.

En la actualidad, Antioquia cuenta con la primera planta textil de Suramérica y la segunda planta industrial de Colombia en sectores distintos (desde automóviles hasta dientes artificiales); controla todavía el grueso de la producción minera, buena parte de la exportación de café, banano, flores y otros productos primarios; dispone de excelentes servicios públicos y de la generación de energía más eficiente del país; y, ha logrado una estructura empresarial cuya base accionaria se extiende a millares de pequeños y medianos accionistas. La región antioqueña es, en fin, la despensa de gerentes de Colombia y uno de los centros de medicina avanzada con mejor reputación en el Continente, en particular en el ámbito de los transplantes.

Por todo esto, es pertinente hablar del Grupo Empresarial Antioqueño, ya que éste es el grupo insignia de la región antioqueña, el cual ha adquirido gran poderío gracias a la implementación de diferentes estrategias, las cuales han permitido que sus empresas estén posicionadas y catalogadas como las mejores y no sólo a nivel nacional, sino también internacional.

El Grupo Empresarial Antioqueño, también conocido como el “Sindicato Antioqueño”, es un conglomerado económico controlado por Cementos Argos, Suramericana de Inversiones y el Grupo Nacional de Chocolates, pero detrás del cual hay 125 empresas más. Comparten una filosofía corporativa similar y pese a tener más de 10 mil accionistas (nacionales e internacionales), la mayoría accionaria sigue siendo de las tres compañías. Es dueño de más del 8% del PIB del país y sus empresas le apuntan al fortalecimiento y a la internacionalización.

Está conformado por empresas dedicadas a diferentes negocios, que no compiten entre sí, más bien se complementan, lo cual les ha permitido aprovechar las sinergias y les facilita llegar a acuerdos que no entorpecen el funcionamiento de los mercados, manteniendo un compromiso de no duplicar empresas en un mismo sector.

El Sindicato Antioqueño, funciona como entidad superior a las empresas que agrupa; es una suma de voluntades de las empresas para lograr propósitos comunes en su internacionalización. Pero éste no puede considerarse como una organización ya que, como entidad constituida jamás ha existido, “...sólo se quería evitar que Antioquia perdiera la capacidad de decisión, por lo que se nos ocurrió pertinente que las empresas antioqueñas se sindicalizaran a fin de evitar que siguiera produciéndose la pérdida de instituciones muy nuestras, apreciadas e importantes”⁷⁰.

El Grupo surge en la década del 70, donde se propusieron a adquirir antes de sus competidores, aquellas empresas antioqueñas que estuvieran en riesgo de caer

70 Esto lo dijo Fabio Rico Calle, presidente de Colcafé y coordinador del movimiento, en una carta dirigida a la prensa escrita en octubre de 1982.

en manos de empresarios de otras regiones. En la década del 80 se adquirieron y formaron otras empresas en los diferentes sectores económicos, haciéndose cada vez más grande el conglomerado. En los 90's pensaron que serían más competitivos en los mercados internacionales si enfocaban sus grupos por actividad económica. Entonces Argos, se dedicó al negocio de los cementos y los concretos; Suramericana de Inversiones, al sector financiero, de seguros, entre otros; y la Nacional de Chocolates, única y exclusivamente al de los alimentos. Las tres son dueños entre sí, mediante una figura triangular, es decir, cada uno es dueño del otro en porcentajes similares y los presidentes de cada compañía hacen parte de las juntas directivas de cada una de ellas⁷¹.

Luego de haberse posicionado en el mercado colombiano, el GEA empezó a incursionar en los mercados internacionales mediante exportaciones dentro de la Región Andina, para luego pasar a desarrollar una gama muy variada de estrategias que les asegurarán una permanencia en dichos mercados, esto incluye alianzas estratégicas con extranjeros (Noel-Danone; Éxito-Casino), fusiones dentro del mismo grupo para lograr tamaños adecuados en sus empresas, compras de empresas en el exterior, una integración financiera a través del Banco Bancolombia (lo cual le asegura el acceso a los recursos de liquidez), y otras decidieron establecer una estrategia más tradicional, para atender a sus clientes en el exterior, a través de distribuidores. El GEA se ha distinguido, precisamente, por configurar empresas con una visión clara de competir en los mercados globales.

▶ 1.

Estrategias ejecutadas por el conglomerado

Cementos Argos evolucionó su negocio, basándose en dos estrategias: consolidación e internacionalización. En el 2005 integró ocho cementeras de distintas regiones en torno a una sola empresa y una marca; lo mismo hizo con las industrias de concreto y las de transporte. Buscó también, nuevos horizontes para el negocio y fortaleció la expansión que se había iniciado en Centroamérica, el Caribe y Venezuela, con la compra de dos concreteras, entrando así al mercado estadounidense; estas compras ayudaron a la empresa a darle mayor valor agregado al cemento. En estos momentos, Argos es el quinto productor de cemento de América Latina y el sexto productor de concreto de Estados Unidos; continúa su consolidación en el mercado norteamericano, a la par que invierte en Colombia para aumentar su productividad y su capacidad de producción.

71 ÁLVAREZ MORALES, Víctor, "De las sociedades de negocios al "Sindicato Antioqueño". Un camino centenario". Dávila L. de Guevara, Carlos, compilador, "Empresas y Empresarios en la Historia de Colombia. Siglos XIX – XX. Bogotá: Norma. 2003.

Actualmente, el GEA apunta hacia nuevos negocios estratégicos para Inversiones Argos, como el de energía, en el que quedará con más del 30% de Colinversiones, firma que se ha reenfocado hacia sector energético y es uno de los principales jugadores del país en la generación térmica.

El Grupo Nacional de Chocolates exporta hoy a 70 mercados con filiales en los 11 países que hacen parte de su región estratégica: desde Perú hasta la comunidad hispana en Estados Unidos. El proceso de crecimiento de este negocio se debe a dos estrategias: la primera, es la organización de las empresas, bajo el modelo del Grupo Nacional de Chocolates, donde las 40 compañías filiales de los negocios cárnico, galletas, chocolates, café, helados y pastas, están bajo una misma línea y con una clara apuesta a la innovación; la segunda, fue la estrategia de adquisición de empresas: “del año 2000 hacia acá se han realizado 12 adquisiciones de empresas, cuatro fusiones en cuatro países distintos, dos escisiones y se tienen 14 compañías nuevas en nueve países”, explica el presidente de la compañía Carlos Piedrahíta⁷². Hacia delante, el objetivo es consolidarse y tener una mayor actividad en los mercados internacionales. “El éxito de la estrategia de internacionalización es producto de la eficiencia en la producción y en la distribución, apoyada en el valor que el conglomerado le ha dado a sus propias marcas”, dice el presidente Piedrahíta.

La estrategia que diferencia a la empresa del resto de las multinacionales, y la cual le ha permitido lograr una exitosa penetración en sus mercados internacionales objetivo, es lo que ellos han denominado como sistema “capilar”. Este consiste en la creación de empresas de distribución Cordialsas (Corporación Distribuidora de Alimentos S.A), las cuales son las encargadas de distribuir los productos en todas las góndolas de las cadenas de abastecimientos (desde las más exclusivas hasta las menos); esto le garantiza al grupo la total comercialización de sus productos. Actualmente, cuentan con 11 Cordialsas en cada uno de los países donde está el conglomerado en América Latina y tres en los Estados Unidos en lugares con mayor población latinoamericana. Estas Cordialsas son responsables por la distribución de todo el portafolio de productos de los cinco negocios del conglomerado, en Colombia y en el exterior.

El negocio *financiero* del GEA tiene muy claro su futuro; la idea es que Suramericana de Inversiones llegue a un patrimonio de \$30 billones al finalizar el año 2017. Se impulsará el crecimiento orgánico dentro de Colombia y se proyectan algunas adquisiciones. A nivel internacional también buscará realizar adquisiciones, particularmente en los países en donde ha identificado mayor afinidad. En el *bancario*, se consolidaron en Bancolombia, la entidad matriz, los negocios de banca tradicional, hipotecaria, inversión y consumo, dando origen a la mayor empresa

72 Revista Dinero: Los visionarios: Cuatro líderes empresariales antioqueños encabezan la proyección y transformación de las empresas de uno de los grupos más grandes del país: el GEA. Diciembre 9 de 2008.

de banca universal en Colombia. El grupo está inscrito en la bolsa de valores de New York con el fin de hacer públicas sus acciones en el mercado internacional. En el negocio de *seguros*, para avanzar en su proceso de internacionalización, el grupo se escindió en 1997 en dos empresas, para separar los negocios de inversión y de seguros: una es INVERSURA, que actúa como inversionista común en los negocios de seguros, de la cual la empresa alemana Munich - Re posee el 19.50%; la otra es la Compañía Suramericana de Seguros, que atiende los negocios de seguros de vida, seguros generales, salud, y pensiones. Ésta se ha aliado con varias empresas en Suramérica y Centroamérica; sin embargo, el paso más importante en su estrategia de internacionalización es el que se está estructurando en la actualidad con la Cámara Chilena de la Construcción y la Positiva para establecer un holding latinoamericano de seguros, con intereses mutuos en todo el Continente.

Las principales estrategias que se destacaron en este período de internacionalización fueron:

- *Las alianzas estratégicas*: se establecieron alianzas estratégicas con socios extranjeros de peso en los diferentes sectores a nivel internacional, los cuales aportaron capital, mercados, productos, know how y tecnología.
- *Fusiones y adquisiciones*: se hicieron en empresas que permitieran consolidar mercados, ampliar cobertura geográfica y de base de clientes, expandir el portafolio de productos y servicios, aumentar el tamaño de las empresas para adquirir peso y así enfrentar a los jugadores internacionales y ganar relevancia para potenciales inversionistas extranjeros. Estas fusiones ayudan a consolidar la estructura organizacional y a eliminar redundancias en los procesos de producción, de mercadeo y logísticos, en productos que utilicen los mismos canales de distribución.
- *Desarrollo de nuevos productos*: los cuales compitieron con los del exterior en normas de calidad, variedad y precio; además de adaptarse a los exigentes gustos del consumidor actual.
- *Reestructuración de empresas y de procesos*: la idea era ganar agilidad, eficiencia y flexibilidad para enfrentar a sus competidores extranjeros y adaptarse a las cambiantes situaciones de los mercados.
- *Mayor foco y especialización en los negocios pilares*: esto se dio mediante la inversión más orientada de cada sector en su propio nicho e incluso mediante la desinversión en empresas cuya actividad no respondía al foco del negocio.
- *Replanteamiento del modelo del GEA*: el cual fue necesario adaptarlo a las actuales condiciones económicas, para que le permitiese obtener un mayor foco en sus negocios, un ingreso de capitales frescos, la realización de alianzas estratégicas y demás procesos que demanda la internacionalización.
- *Mercadeo*: comprendió estrategias en canales de distribución, investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios, y conocimiento del cliente.

- *Tecnología*: estrategias de modernización tecnológica permanente y de capacitación.

Se requiere continuar la consolidación de alianzas estratégicas y de las demás iniciativas que refuercen la presencia del GEA en los mercados mundiales, especialmente en América Latina y los mercados hispanos de los Estados Unidos.

Bibliografía

ÁLVAREZ MORALES, Víctor M. De las sociedades de negocios al .Sindicato Antioqueño. Un camino centenario. DÁVILA L. DE GUEVARA, Carlos. Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX- XX. Bogotá: Norma y Uniandes, 2003, p. 213-246.

ACOSTA, Nora Elena y LONDOÑO, Carlos Felipe. Grupo Empresarial Antioqueño. Evolución de políticas y estrategias, 1978-2002. Bogotá: Universidad de los Andes, 2002.

JARAMILLO, Roberto Luis y VILLEGAS, Luis Javier. Compañía Suramericana de Seguros 1944-1994. Medellín: Suramericana. 1994.

LONDOÑO VÉLEZ, Santiago. Horizontes de futuro: 75 años. Bogotá: Compañía Nacional de Chocolates. 1995, p. 167.

OCHOA, Héctor. Artículo ¿Cómo compiten las firmas latinoamericanas en los mercados globalizados? Cali: Universidad Icesi. Fecha de aceptación: 22-2-2006.

OSPINA, E. Livardo. De la peña a las alturas: crónica de la compañía de Cemento Argos en el cincuentenario de su fundación. Medellín: Compañía de Cemento Argos, 1984. p. 225.

PÉREZ, W., (Editor), "Las grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos. Expansión y desafíos en la era de la apertura y la globalización". México: Siglo XXI editores. (1998).

SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Conglomerados de sociedades en Colombia. Bogotá: Superintendencia de Sociedades, 1978.

Revista Dinero. Los visionarios: Cuatro líderes empresariales antioqueños encabezan la proyección y transformación de las empresas de uno de los grupos más grandes del país: el GEA. Diciembre 9 de 2008.

Los comienzos de la historia empresarial en Colombia. En: Boletín de Fuentes América Latina en la historia económica: Finanzas Municipales 1975-1995. (enero-junio 1997). N° 7 p, 73-101.

Reseña Historia del Departamento de Antioquia. Sitio web de la Gobernación de Antioquia. En: <http://www.antioquia.gov.co/generalidades/historia.htm>