



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

# EL EVOLUCIONISMO ORGANIZACIONAL PARA EL ANÁLISIS DE UN GRUPO ECONÓMICO

**Henry Martínez Sarmiento**

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Administración

Bogotá D.C., Diciembre de 2011

# EL EVOLUCIONISMO ORGANIZACIONAL PARA EL ANÁLISIS DE UN GRUPO ECONÓMICO

**Henry Martínez Sarmiento**

Tesis o trabajo de investigación presentado como requisito parcial para optar al  
título de:

**Magíster en Administración**

Director

PhD en Ciencias de Gestión

Dr. Carlos Alberto Rodríguez-Romero

Línea de Investigación:

Línea de investigación: Estrategia

Grupo de Investigación, GRIEGO.

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública

Maestría en Administración

## **AGRADECIMIENTOS**

- Al profesor Carlos Rodríguez Romero como tutor y guía de este proyecto.
- A los jurados evaluadores de este documento, profesores Edison Jair Duque, José Ismael Peña y Alex Buitrago, quienes con sus valiosos comentarios aportaron al desarrollo final de esta tesis de maestría.
- A los miembros del Grupo de Investigación en Gestión y Organizaciones –Griego-, quienes realimentaron constantemente el proceso investigativo.
- A todas las personas que de una u otra manera contribuyeron para que este documento llegara a un final satisfactorio.

## Resumen

Este documento, a partir de una amplia revisión bibliográfica y la consulta de fuentes secundarias, revisa el estado del arte del evolucionismo organizacional para verificar sus postulados. Además señala como la estrategia define y modifica las estructuras organizacionales analizando la evolución, crecimiento, y consolidación del Grupo Empresarial Antioqueño, desde su nacimiento hasta nuestros días, caracterizando las etapas o hitos importantes de su desarrollo histórico y organizacional.

El trabajo presenta la base inicial para explorar más a fondo la teoría ecológica de las organizaciones, teniendo como referente nuevos aspectos estratégicos que muestren elementos complementarios sobre el GEA y otras organizaciones empresariales a nivel nacional. Como aspecto importante se demuestra que el Grupo Empresarial Antioqueño tiene como política focalizar sus esfuerzos en las empresas que son más viables financiera y estratégicamente, constatando los postulados de Chandler, según los cuales la estructura es consecuencia de la estrategia, y la estrategia es el comportamiento de la empresa ante el entorno.

## Palabras clave

Evolucionismo organizacional, estrategia, estructura, Grupo Empresarial Antioqueño, teoría ecológica.

## Summary

This paper, from a comprehensive literature review and consultation of secondary sources, check the state of the art of organizational evolution to check their assumptions. It also states the strategy defines and modifies organizational structures to analyze the evolution, growth, and consolidation of the GEA Group, from its birth until today, characterizing the stages or milestones of its historical development and organizational.

The thesis presents the initial basis for further exploring ecological theory of organizations, taking as new aspects concerning strategic complementarities showing the GEA and other business organizations nationwide. As important is demonstrated that the GEA Group's policy to focus its efforts on the most viable companies that are financially and strategically, noting Chandler's postulates, according to which the structure is a consequence of the strategy, and strategy is the behavior company to its environment.

## Keywords

Organizational evolution, strategy, structure, GEA Group, ecological theory

## Tabla de contenido

1	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	13
2	OBJETIVOS .....	14
2.1	Objetivo principal.....	14
2.2	Objetivos Especificos .....	14
3	METODOLOGÍA.....	15
4	EL EVOLUCIONISMO ORGANIZACIONAL.....	18
4.1	El Evolucionismo Organizacional y la Ecología de las Poblaciones.....	23
4.1.1	Ecología de la población: supuestos y corrientes teóricas.....	26
4.1.1.1	Supuestos básicos de la teoría .....	27
4.1.2	Corrientes teóricas de la investigación en ecología de poblaciones .....	27
4.1.2.1	Fundación organizacional .....	27
4.1.2.2	La mortalidad de la organización.....	27
4.1.2.3	Responsabilidad de la Pequeñez .....	28
4.1.2.4	La Dependencia de la Densidad .....	29
4.1.2.5	Dinámica de las poblaciones.....	29
5	EL SINDICATO ANTIOQUEÑO / GRUPO EMPRESARIAL ANTIOQUEÑO COMO OBJETO DE TRABAJO.....	33
5.1	Una lectura del entorno industrial en Antioquia del Siglo XIX al Siglo XX .....	34
5.2	El primer ciclo del desarrollo industrial antioqueño.....	35
5.3	El segundo ciclo de desarrollo industrial.....	42
5.4	Tercer Ciclo o la consolidación del Sindicato antioqueño .....	46
6	EL SINDICATO ANTIOQUEÑO SALE A LA LUZ PÚBLICA.....	47
6.1	Suramericana (1978).....	49
6.2	Sector alimenticio (1978).....	49
6.3	Cementos Argos (1978) .....	51
7	LOS ATAQUES A LA SOCIEDAD ANÓNIMA ANTIOQUEÑA .....	53
7.1	La lógica del Ajedrez y el Enroque .....	55
7.2	La estructura del Grupo en función del Enroque (de los 80's en adelante).....	58
7.3	El referente « durable » para describir al GEA .....	60
7.3.1	Epistemología: .....	60
7.3.2	Gobierno: .....	60
7.3.3	Estrategia.....	61
7.4	La estructura siguiendo a la estrategia .....	62
8	EL GEA EN EL PROCESO DE GLOBALIZACIÓN .....	64

8.1	El GEA a mediados de la primera década del Siglo XXI.....	67
8.2	Los holding en 2007 .....	68
8.2.1	Inversiones Argos .....	68
8.2.2	El Grupo Nacional de Chocolates.....	70
8.2.3	Suramericana.....	71
9	EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA DEL GEA EN EL PERIODO RECIENTE.....	73
9.1	Los holding en 2011 .....	75
9.1.1	Inversiones Argos .....	79
9.1.2	Grupo NUTRESA .....	80
9.1.3	Suramericana.....	82
10	CONCLUSIONES .....	86
11	BIBLIOGRAFÍA.....	88
12	ANEXOS .....	106
12.1	Cuadro sinóptico El evolucionismo organizacional para el análisis de un grupo económico .....	106
12.1.1	Primera parte .....	106
12.1.2	Segunda parte.....	107
12.2	Definición e interpretación de « conglomerados colombianos » de acuerdo con la legislación.....	108

## Lista de Ilustraciones

Ilustración 4-1: Mutaciones del entorno que afectan a las organizaciones (poblaciones)	30
Ilustración 4-2: Impacto de las mutaciones sobre la Organización.....	31
Ilustración 5-1: Los vínculos a la Génesis del "Grupo".....	34
Ilustración 5-2: Las fusiones de Coltabaco en la década 1920-1930 .....	39
Ilustración 5-3: Evolución de las empresas antioqueñas 1900 -1930.....	41
Ilustración 5-4: Hechos destacables de 1944 .....	44
Ilustración 5-5: Evolución de la Industria Textil Antioqueña .....	45
Ilustración 6-1: Conformación temprana de los núcleos conglomerales .....	48
Ilustración 7-1: Los ataques a Suramericana y la respuesta de los Antioqueños.....	54
Ilustración 7-2: El Enroque .....	56
Ilustración 7-3: El Enroque para proteger a Suramericana .....	57
Ilustración 7-4: El Enroque resultante a comienzos de los años 90 .....	59
Ilustración 7-5: Estructura del GEA a finales de los años 90 .....	63
Ilustración 8-1: Estructura del GEA luego del recentraje (comienzos de década 2000) ..	65
Ilustración 8-2: Composición del GEA a 2006 .....	68
Ilustración 8-3: Principales accionistas Inversiones Argos 2006 .....	69



Ilustración 8-4: Principales Accionistas del Grupo Nacional de Chocolates 2006 .....	70
Ilustración 8-5: Principales Accionistas de Suramericana 2006 .....	71
Ilustración 9-1: El GEA en el año 2007 .....	73
Ilustración 9-2: El GEA en el año 2011 .....	78
Ilustración 9-3: Composición Accionaria de InverArgos 2011 .....	79
Ilustración 9-4: Cambios porcentuales en la propiedad del GEA sobre InverArgos .....	80
Ilustración 9-5: Composición Accionaria de Nutresa 2011 .....	81
Ilustración 9-6: Cambios porcentuales en la propiedad del GEA sobre Nutresa .....	82
Ilustración 9-7: Composición Accionaria de InverSura 2011 .....	83
Ilustración 9-8: Cambios porcentuales en la propiedad del GEA sobre Inversura.....	84
Ilustración 9-9: Argos y el GEA.....	85

## Lista de Tablas

Tabla 4-1: Teorías Contemporáneas del Management.....	18
Tabla 4-2: Línea de tiempo en la construcción de la teoría evolucionista Aportes Transdisciplinarios.....	20
Tabla 4-3: Evolucionismo organizacional.....	23
Tabla 4-4: Una aproximación teórica a la ecología de las organizaciones. ....	25
Tabla 5-1: Tipos de Sociedades Antioqueñas Siglo XIX.....	35
Tabla 5-2: Sector Textil .....	36
Tabla 5-3: Otros sectores industriales .....	37
Tabla 9-1: Cuadro comparativo de inversiones 2007 a 2010.....	75
Tabla 9-2: Algunos de los últimos movimientos estratégicos del GEA 2007 - 2010 .....	76

## Introducción

El Estado colombiano, definió desde 1995 en la Ley 222, la configuración de grupo económico y de grupo empresarial<sup>1</sup> a partir del cumplimiento y existencia de ciertas características. En función de lo anterior y teniendo en cuenta la importancia del Grupo Empresarial Antioqueño (GEA), dentro la dinámica empresarial y la economía colombiana, llama la atención que aunque este grupo cumple con las características definidas por la ley, no exista como grupo económico, y se formen, en su desarrollo histórico, múltiples tipos de holding que aglutinan las empresas de la región de Antioquia en Colombia.

Para comprender la manera de actuar de este grupo es necesario remontarnos a sus orígenes y analizar las diferentes estructuras organizacionales que el GEA ha utilizado para conformarse, protegerse y obtener posiciones estratégicas en los diferentes mercados en los cuales el actúa o ha actuado.

Esta tesis busca poner en evidencia las diferentes estrategias de crecimiento puestas en marcha por el “grupo empresarial”, haciendo énfasis sobre la definición de la estructura, garantizando la viabilidad y aplicabilidad del referencial durable descrito por Martinet y Reynaud, que concierne a la estrategia y a la gobernabilidad.

---

<sup>1</sup> La doctrina de la Superintendencia de Sociedades ha diferenciado entre grupo empresarial y unidad de empresa de la siguiente forma: “En síntesis, mientras el grupo empresarial es conformado por dos o más entidades mediante un vínculo de subordinación y entre las cuales existe unidad de propósito y dirección, fijado por la matriz o controlantes, que obedece a razones económicas y de mercado, la unidad de empresa responde a una sola explotación económica o las varias unidades dependientes económicamente de una misma persona natural o jurídica, que desarrollan actividades similares, conexas o complementarias, que tengan trabajadores a su servicio cuya declaratoria busca la unidad salarial y prestacional respecto de los trabajadores vinculados a ellas.

De lo expuesto se concluye que si bien en un grupo empresarial puede existir unidad de empresa, no necesariamente aquella condición impone esta; por cuanto corresponden a instituciones con fines y regulaciones diferentes”

Una vez analizada la diferencia entre situación de control y grupo empresarial desde el punto de vista de los elementos esenciales, debe revisarse en cuanto a efectos, qué distingue a estas dos modalidades de control societario en el contexto de la Ley 222 de 1995. Sorprende observar que la única diferencia que señala esta Ley está en el artículo 29, es decir, en los grupos empresariales los administradores de las vinculadas, tanto controlantes como subordinadas, deben presentar un informe especial” (Gaitán, 2011, 72-73)

El objetivo general del presente escrito es analizar, cómo la estrategia define y modifica las estructuras organizacionales, a partir del estudio de las dinámicas y el proceso evolucionista seguido por el GEA. En tal sentido esta tesis pretende hacer un análisis de la evolución del crecimiento y consolidación del GEA, desde sus orígenes hasta inicios del 2011, caracterizando en cada periodo las estrategias implementadas, con el fin de proteger a las empresas antioqueñas, haciendo énfasis en los movimientos que se presentaron por parte de otros grupos económicos o inversionistas de diferentes regiones del país, adquisiciones, fusiones, OPA<sup>2</sup>s, entre otras, en décadas pasadas.

Esta investigación se puede caracterizar como descriptiva, en la medida que se fundamenta en la búsqueda de información y consulta de diversos tipos de fuentes secundarias, que sirvieron como soporte de la recopilación y construcción del modelo de análisis de la evolución del GEA.

---

<sup>2</sup> Es una Oferta Pública de Adquisición que se realiza en el mercado de valores, donde un inversionista manifiesta la voluntad de comprar un porcentaje o la totalidad de acciones de una organización que cotiza en bolsa.

# 1 Pregunta de investigación

Teniendo en cuenta la forma como se han puesto en marcha las opciones de estructura y de defensa accionaria, de los holdings del grupo empresarial antioqueño<sup>3</sup>, ¿la teoría del evolucionismo organizacional sería una herramienta apropiada que permitiera caracterizar y explicar, la estrategia de desarrollo y crecimiento utilizada por el grupo a lo largo de su historia organizacional?

---

<sup>3</sup> Esta Tesis, se inscribe en el marco de las investigaciones que sobre grupos económicos Colombianos ha adelantado el Grupo de Investigaciones en Gestión y Organizaciones GRIEGO, en la línea dirigida por el profesor Carlos Rodríguez, contó con el apoyo del Fondo de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y un avance del mismo fue presentado el mes de mayo, en el XXIV Congreso SLADE 2011 celebrado en la ciudad de Mérida -México.

## 2 Objetivos

### 2.1 Objetivo principal

Analizar, como la estrategia define y modifica las estructuras organizacionales, a partir del estudio de las dinámicas y el proceso evolucionista observado en el Grupo Empresarial Antioqueño.

### 2.2 Objetivos Específicos

- Revisar el marco conceptual de las teorías que soportan el evolucionismo organizacional, dando cuenta del estado del arte de la teoría del evolucionismo organizacional, en procura de construir un marco teórico explicativo del objeto de trabajo analizado.
- Generar unas grillas de lectura que permitan sintetizar el pensamiento evolucionista organizacional en procura de su aplicabilidad al estudio de las organizaciones colombianas a partir de la metodología del análisis de caso.
- Legitimar las teorías del evolucionismo organizacional tomando como eje el enfoque de la Ecología de las Poblaciones - aplicado al Grupo Empresarial Antioqueño - para reconstruir el desarrollo histórico del grupo objeto de trabajo, caracterizando de ser posibles hitos o etapas que hayan marcado su desarrollo organizacional.
- Validar si la estructura orgánica del grupo –en el tiempo-, responde a la lógica Chandleriana de que “... la estructura sigue a la estrategia”

### 3 Metodología

A partir de Thiétart podemos señalar que “numerosos autores distinguen los datos cualitativos y los datos cuantitativos. Para Miles y Huberman (1991): “los datos cualitativos [...] se presentan bajo la forma de palabras más que de cifras”. Según Yin (1989: 88), los “datos numéricos” aportan pruebas de naturaleza cuantitativa, mientras que los “datos no numéricos” proveen pruebas de naturaleza cuantitativa. Sin embargo, la naturaleza del dato no dicta necesariamente un modo de tratamiento idéntico. El investigador puede perfectamente proceder, a un tratamiento estadístico y, por consiguiente cuantitativo con variables nominales.

Según Evard et al, (1993:35), los datos cualitativos corresponden a variables medibles en escala nominales y ordinales (no métricas), mientras que los datos cuantitativos son recogidos con escalas de intervalos (cardinales débiles) y de proporción (cardinales fuertes o aún ratio).” (Thiétart, 1999, 94)

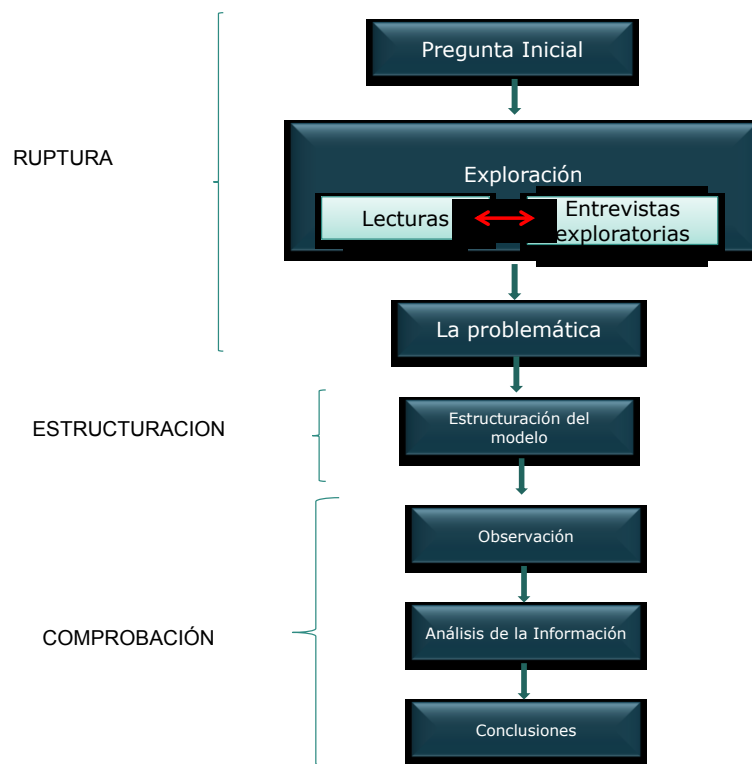
Según Sampieri et al, el análisis cualitativo se define como: “un método que busca obtener información de sujetos, comunidades, contextos, variables o situaciones en profundidad, asumiendo una postura reflexiva y evitando a toda costa no involucrar sus creencias o experiencia, de igual manera los autores recalcan que se basa en un esquema inductivo y su método de investigación es interpretativo, contextual y etnográfico. Este método captura la experiencia de los individuos” (Sampieri, Fernández et al., 2004)

Por último Quivy y Campenhoudt señalan que “... la mayor parte de los métodos de análisis de información surgen de dos grandes categorías, el análisis estadístico de los datos y el análisis de contenido”, frente al segundo indican que “ ... se refiere a los mensajes variados y obras literarias, artículos de periódico, documentos oficiales, programas audio-visuales, declaraciones políticas, informes de reuniones o de cuentas que se rinden con respecto a entrevistas poco directivas. La elección de los términos que utiliza el locutor, su frecuencia y su modo de disposición, la estructura del discurso y su desarrollo constituyen fuentes de información a partir de las cuales el investigador trata de elaborar un conocimiento.” (Quivy, 2001)

Soportado en lo anterior, podemos afirmar que el presente estudio es de carácter cualitativo, pues se fundamenta en métodos de recolección de datos no estandarizados, basándose en la búsqueda y consulta de información en diversas fuentes secundarias y terciarias.

La definición del alcance de la investigación es de tipo descriptivo. De acuerdo con Sampieri, el proceso descriptivo “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.” Igualmente mencionan que “... muy frecuentemente el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986). Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar.”. (Sampieri, Fernández et al., 2004, 60-61)

Como investigadores del grupo Griego, reconocemos en el modelo esquemático de Quivy y Campenhoudt, una adecuada ruta para el desarrollo de nuestras investigaciones, aceptando los procesos allí descritos; que no distan de aquellos de Thiétart (1999), Aktou (2001) o de Sampieri (2004)



Fuente: El autor (Quivy, 2001)

En el anterior esquema podemos observar el modelo de investigación utilizado para lograr el desarrollo del trabajo. Las tres fases planteadas permiten dar un hilo conductor coherente a la presentación metodológica del documento, desde la definición de la pregunta inicial como elemento principal, hasta las conclusiones. La fase exploratoria



(lecturas y entrevistas) dinamizan la estructuración del modelo a desplegar mediante la observación y análisis de la información que conllevan a la comprobación de la pregunta planteada al inicio del trabajo. Las conclusiones permiten mostrar cómo se establecen las relaciones entre el objeto de estudio (teoría evolucionista) y el objeto del trabajo (Grupo Empresarial Antioqueño).

Para comprender de una manera más explícita y clara la metodología utilizada, a continuación se muestran los pasos seguidos de manera ordenada y secuencial, que se dieron para lograr los objetivos planteados en esta tesis.



Fuente: El autor

## 4 El evolucionismo<sup>4</sup> organizacional

La presente tesis se inscribe en las teorías contemporáneas del management<sup>5</sup>, en las cuales podemos encontrar: La teoría de la dependencia de los recursos y la ecología de las poblaciones; las teorías neo-institucionalistas y el management; las teorías de la estructuración, evolucionistas y post modernistas; la teoría de las convenciones; la sociología del trabajo y la organización y los enfoques psicológicos de las organizaciones.

**Tabla 4-1: Teorías Contemporáneas del Management**

Escuela	Año	Postura	Naturaleza del problema estudiado	Finalidad	Ventajas	Inconvenientes
<b>Teoría de la dependencia de los recursos y la ecología de las poblaciones</b>	1970 – 1980	Sistema abierto y racional, dominación del entorno	Condiciones de supervivencia y de emergencia de las organizaciones.	Explicación del desarrollo de las organizaciones por la selección natural.	Relativización del papel preponderante de los dirigentes	Determinismo excesivo. Débil operacionalización
<b>Neo - institucionalismo y management</b>	1980 – 2000	Sistema abierto y natural	La organización como construcción social	Búsqueda de legitimidad. Estatus del actor.	Campo organizacional	Determinismo excesivo.
<b>Teorías de la estructuración, evolucionistas y post</b>	1960 – 2000	Sistema abierto y natural.	Análisis más allá de la racionalidad, búsqueda de legitimidad de las empresas	Las organizaciones como fruto de procesos institucionales que las	Poner al día la importancia de las fuerzas sociológicas. Emprendedor institucional	Determinismo. Minimización excesiva del papel de los dirigentes y de la empresa.

4 El término “evolucionista” fue adoptado “sobre todo como una indicación de que hemos tomado prestadas ideas fundamentales de la biología, aprovechando así una posibilidad a la cual los economistas [y los gestores] tienen perennemente derecho en virtud de los estímulos que nuestro predecesor Malthus suministró al pensamiento de Darwin” (Nelson and Winter, 1982, 9)

5 Construyen su análisis sobre la organización vista como un sistema abierto que se combina con una orientación “natural” o “racional”. El enfoque natural es mayoritario sobre el racional. (Baum, 2002)

Continuación tabla 4-1

Escuela	Año	Postura	Naturaleza del problema estudiado	Finalidad	Ventajas	Inconvenientes
<b>modernistas</b>				sobrepasan.		
<b>Teoría de las convenciones</b>	1980 – 2000	Sistema abierto y natural, sobrepasa la división entre economía y sociología	Analiza las convenciones (marcos comunes de los individuos) que les permite coordinarse	Condiciones de producción de compromisos. Análisis de los conflictos de mundos.	Ilusoria de tener recursos para ideologías organizacionales unificadoras.	Complejidad de la teoría. Débil operacionalización
<b>Enfoque por el psicoanálisis</b>	1950 – 2000	Sistema abierto y natural. Organización = sistema social de defensa contra la angustia	Pulsos, angustia y estrés generados por la organización sobre los individuos y reciprocamente.	Evitar las patologías, asegurar el desarrollo sano de los asalariados. Decodificar los comportamientos.	Riesgo de fallos en los dirigentes. Peligros para la psiquis de los individuos.	Transcripción de principios originados en otro campo. Precauciones a tomar en las intervenciones.

Fuente: (Rodríguez-Romero y Martínez Sarmiento, 2011)

Aunque las teorías expresadas en la Tabla 4-1 permiten una comprensión de nuestro objeto de trabajo; uno de los conglomerados económicos más importantes de Colombia; nos centraremos en aquellas de la ecología de las poblaciones y del evolucionismo organizacional.

Dichas teorías encuentran sus orígenes (por metáfora biológica), en los aportes de Thomas Malthus, quien planteó que “Considerando aceptados mis postulados, afirmo que la capacidad de crecimiento de la población es infinitamente mayor que la capacidad de la tierra para producir alimentos para el hombre. La población si no encuentra obstáculos, aumenta en progresión geométrica. Los alimentos tan solo aumentan en progresión aritmética. Basta con poseer las más elementales nociones de números para poder apreciar la inmensa diferencia a favor de la primera de estas dos fuerzas” (Malthus, 1798, 33).

El ensayo de Malthus, influenciará posteriormente al naturalista Charles Darwin quien con su obra “El Origen de las Especies” aseveró que “Como de cada especie nacen muchos más individuos de los que pueden sobrevivir, y como, en consecuencia, hay una lucha por la vida, que se repite frecuentemente, se sigue que todo ser, si varía, por débilmente que sea, de algún modo provechoso para él bajo las complejas y a veces variables condiciones de la vida, tendrá mayor probabilidad de sobrevivir y, de ser así, será naturalmente seleccionado. Según el poderoso principio de la herencia, toda variedad seleccionada tenderá a propagar su nueva y modificada forma”. (Darwin 1989, p 5).

Según Darwin, las variaciones o características que diferencian a seres de una misma especie, pueden poner a un ser vivo en condiciones ventajosas o desventajosas dentro de su medio ambiente, lo que da lugar a la selección natural donde sobrevive el más fuerte y sucumbe el más débil. Los individuos que sobreviven dan paso a la próxima generación y así las variaciones útiles se transmiten a las siguientes generaciones. Con el transcurso de muchos años de selección natural, los descendientes pueden resultar bien distintos de sus antecesores; esta diferencia puede ser bastante pronunciada como para que se los considere especies separadas.

A partir de los postulados de Malthus y Darwin, teniéndolos como punto de partida, se presenta la siguiente tabla donde se resume la construcción de la teoría evolucionista, mostrando los aportes de múltiples disciplinas y autores que soportan su cimentación y desarrollo.

**Tabla 4-2: Línea de tiempo en la construcción de la teoría evolucionista Aportes Trans-disciplinarios**

<b>Aporte</b>	<b>Autor</b>
División del trabajo, formación de precios, competencia, el mercado y los factores de producción	(Smith, 1776)
El crecimiento geométrico y aritmético de población y recursos	(Malthus, 1798)
Modificación a la explicación de la división del trabajo de Smith	(Babbage, 1832)
Las causas de la riqueza son algo completamente diferente a la riqueza misma	(List, 1841)
Selección natural	(Darwin, 1859; Friedman, 1953)
El conocimiento laboral. Sugirió que la metáfora de la evolución darwiniana podría aplicarse a la economía.	(Veblen, 1919)
Incertidumbre radical	(Knight, 1921; Keynes, 1936; Loasby, 1976; Langlois and Economics, 1983; Kay, 1984)
División y administración del trabajo	(Knight, 1921; Penrose, 1959; Richardson, 1972; Nelson and Winter, 1982)
División del trabajo	(Cannan, 1929)
Insistió en que el asunto debe definirse en términos de escasez y elección	(Robbins, 1932)
Costos de transacción. La propuesta contractual	(Coase, 1937)
Pone en relieve en <i>El Capital</i> los procesos dinámicos de producción	(Marx, 1946)
Economía evolucionista y aportes al análisis organizacional	(Barnard, 1938; Simon, 1947; March and Simon, 1958; Cyert and March, 1963)
Teoría del conocimiento. Producción e intercambio	(Marshall, 1949)
El éxito selectivo	(Alchian, 1950)
El trabajo no es un "factor pasivo de la producción"	(Simon, 1951)
Respondió con una penetrante crítica al uso de la analogía biológica en economía	(Penrose, 1952)

Continuación tabla 4-2: Línea de tiempo en la construcción de la teoría evolucionista  
Aportes Trans-disciplinarios

Aporte	Autor
Productividad	(Steindl, 1952; Downie, 1958; Penrose, 1959; Salter, 1966)
Evolución	(Schumpeter, 1954)
Sistema contractual	(Arrow, 1962)
El desarrollo histórico de la empresa capitalista	(Chandler, 1962; Chandler, 1977; Chandler, 1994)
Crítica a la defensa de Friedman de la "selección natural", con respecto a la suposición de la maximización de las utilidades.	(Winter, 1964)
Conocimiento tácito	(Polanyi, 1967)
Variación – Selección - Retención	(Campbell, 1969)
Los errores son oportunidades para aprender y no simples perturbaciones aleatorias.	(Popper, 1972; Berkson and Wettersten, 1981; Rutherford, 1988)
Toma de decisiones	(Shackle, 1972; Loasby, 1976)
"Nexos de contratos"	(Alchian and Demsetz, 1972; Fama, 1980)
Relaciones industriales	(Fox, 1974)
La división del trabajo. Distinción entre mercados y jerarquía	(Williamson, 1975)
Ecología de las organizaciones. enfoques, argumento y proceso	(Stinchcombe, 1965; Aldrich and Pfeffer, 1976; Chandler, 1977; Hannan and Freeman, 1977; Pfeffer and Salancik, 1978; Aldrich, 1979; BURT, 1980; Zeitz, 1980; Chatov, 1981; Child and Kieser, 1981; Carroll, 1984; Hannan and Freeman, 1984; Perrow, 1985; Williamson, 1985; Aldrich, Auster et al., 1986; Perrow, 1986; Singh, House et al., 1986; Tolbert and Anderson, 1986; Fombrun, 1988; Shapiro, 1991; Delacroix and Rao, 1994; Elsbach, 1994; Donaldson, 1995; Levinthal, 1995; Rumelt, 1995; Lemaire, 1997)
El aprendizaje significa la alteración de los marcos cognitivos y los modelos mentales del mundo. El aprendizaje no es simplemente absorción de información	(Argyris and Schön, 1978; Tomer, 1987; Senge, 1990; Cohen and Klepper, 1996)
Crítica a la propuesta bayesiana. Proceso de aprendizaje bayesiano. Descubrimiento acumulativo de información reproducible	(Nelson, 1980; Dosi, 1988; Dosi and Egidi, 1991)
Cambio económico y teoría evolucionista	(Nelson and Winter, 1982)
"El uso de un recurso, como una habilidad, tiene el efecto inmediato de mejorar la habilidad, de aumentar (y no de reducir) su eficacia"	(Hirschman, 1985)
Estática comparativa	(Williamson, 1985; Pagano, 1992)
Estrategia corporativa	(Winter, 1987; Wernerfelt and Montgomery, 1988; Prahalad and Hamel, 1990; Pettigrew and Whipp, 1991)
Economía e instituciones. Teoría de transacciones. Teoría de la firma.	(Hodgson, 1988; Nooteboom, 1992; Fransman, 1994; Nooteboom, 1995)
Contratación incompleta	(Hart, 1988; Hart, Heskett et al., 1990)
Oportunidades de aprendizaje	(Teece, 1988)
El conocimiento en la organización	(Winter, 1988)
Dinámica y aprendizaje	(Metcalf, 1988; Eliasson, 1991; Nelson, 1991)
Tecnología y comercio internacional	(Dosi, Freeman et al., 1988; Cantwell, 1989; Rosenberg, 1994)
Se presume que la competencia computacional, que en realidad	(Pelikan, 1989)

**Continuación tabla 4-2: Línea de tiempo en la construcción de la teoría evolucionista  
Aportes Trans-disciplinarios**

<b>Aporte</b>	<b>Autor</b>
es sumamente escasa, existe en abundancia	
La analogía evolucionista	(Chandler, 1989; Lazonick, 1990; Kogut, 1991; Nelson, 1991; Pavitt, 1991; Witt, 1993)
Naturaleza colectiva del conocimiento del empleado en la empresa	(Aoki, 1990)
Tecnología y organización	(Pagano, 1991)
Aportes a la teoría de los Costos de transacción	(Milgrom and Roberts, 1992)
Innovación tecnológica	(Nootboom, 1992; Hodgson, 1998) (Lundvall, 1992)
Conocimiento de la firma y capacidades combinadas	(Kogut and Zander, 1992)
El aprendizaje humano y el aumento de las competencias o "capacidades dinámicas".	(Langlois, 1992; Teece, Rumelt et al., 1994; Langlois and Robertson, 1995)
Metáforas biológicas	(Hodgson, 1993)
Evolución y Optimización	(Hodgson, 1994)
Conocimiento organizacional	(Dosi and Marengo, 1994)
El conocimiento se acumula	(Cartier, 1994)
Innovación	(Lazonick, 1994; Teece and Pisano, 1994).
Aprendizaje organizacional	(Cohen and Sproull, 1996)

Fuente: El autor a partir de (Hodgson, 1998; Villacorta, 2002; Salimath and Jones III, 2011)

En términos de Hodgson:

“Es posible definir de distintas maneras el término “evolucionista”. Aquí se emplea para aludir al despliegue de analogías o metáforas tomadas de la biología evolucionista. Aunque en sus *Principles of Economics*, Alfred Marshall había recurrido a la biología para buscar inspiración, y pocos años más tarde Thorstein Veblen sugirió que la metáfora de la evolución darwiniana podría aplicarse a la economía, el desarrollo de la teoría evolucionista de la empresa es en gran medida un fenómeno posterior a 1945.

Surge parcialmente con base en una controversia sobre el supuesto de maximización de la utilidad en economía. Armen Alchian (1950) participó en esa controversia y sostuvo que para los propósitos del debate no importaba si las empresas intentaban o no maximizar. En el mercado la competencia producía unas condiciones parecidas a la selección natural, donde el más eficiente salía victorioso. El éxito selectivo, argumenta Alchian, depende del comportamiento y los resultados, no de las motivaciones. Además, debido a que los agentes actúan en un mundo regido por la incertidumbre, y pueden reaccionar de diferentes maneras a determinados estímulos, el comportamiento individual no es predecible. No obstante, aun cuando las empresas nunca intentaran realmente maximizar sus utilidades, los procesos “evolutivos” de selección e imitación asegurarían la supervivencia de las más productivas. De ese modo, Alchian entendió la idea de la selección evolutiva menos como un sustento y más como una alternativa a la suposición de que las empresas individuales intentan realmente maximizar sus utilidades. Aunque no es posible predecir el

comportamiento individual, los procesos evolutivos aseguran que sea posible observar pautas de desarrollo en el conjunto.

Edith Penrose (1952) respondió con una penetrante crítica al uso de la analogía biológica en economía. Razonó que la analogía fue interpretada incorrectamente, al menos por dos razones. Primero, los agentes humanos se guían por propósitos e intenciones, mientras que la selección natural darwiniana supone que los organismos están absolutamente programados por sus genes. Segundo, se abusó de la analogía pues no había equivalente en el ámbito socioeconómico a las peculiaridades duraderas y heredables. En consecuencia, no hay nada duradero sobre lo cual pueda actuar la “selección natural” socioeconómica.

No obstante, estas importantes críticas fueron en gran medida ignoradas y la idea de la “selección natural” fue retomada por otros; señaladamente por Milton Friedman en un célebre y frecuentemente citado ensayo publicado en 1953. Es importante notar que el artículo de Alchian no tenía la intención de formular los fundamentos de una teoría “evolucionista” o alternativa de la empresa. Lo que hizo fue introducir de nuevo una analogía evolucionista y biológica en la economía, la cual había sido olvidada después de la muerte de Alfred Marshall y Thorstein Veblen, en la década de 1920.” (Hodgson, 1998, 230-231)

Como se desprende de la tabla y los párrafos anteriores, la teoría evolucionista ha sido construida por mecanismos integracionistas y particularmente constructivistas, generando un marco teórico para la comprensión de nuestro objeto de trabajo que es la organización.

#### 4.1 El Evolucionismo Organizacional y la Ecología de las Poblaciones

La ecología de las poblaciones<sup>6</sup> y la economía evolucionista<sup>7</sup> han efectuado contribuciones al estudio de las organizaciones, en lo que se denomina el “Evolucionismo Organizacional”. Frente a este particular, podemos distinguir tres enfoques, dos argumentos y dos procesos:

##### **Tabla 4-3: Evolucionismo organizacional**

---

6 Los trabajos sobre la ecología de las organizaciones debutaron en la primera mitad de los años setenta. Dos publicaciones clave deben ser mencionadas: la obra de Howard Aldrich y Jeffrey Pfeffer, sobre « el entorno de las organizaciones », publicada finalizando los 70s, y sobre todo el artículo de Hannan y Freeman «The population ecology of organizations». El último se ha constituido en base fundamental para las investigaciones sobre la evolución de las organizaciones. (Aldrich and Pfeffer, 1976; Hannan and Freeman, 1977; 1984)

7 Encuentra sus orígenes en las publicaciones de Cyert & March (1963) y en los de March & Simon (1958), ellos mismos derivados de la tesis doctoral de Herbert Simon, (1947). De igual manera, los conceptos clave de su tesis fueron “prestados” del libro de Barnard "The Functions of the Executive" de 1938.

Trabajaremos en el análisis de las organizaciones estudiadas, el enfoque de la evolución organizacional, distinguiendo sus dos jerarquías:

<b>Enfoques</b>	Evolución socio cultural	Desarrollada por Donald Campbell (1969). Puede ser definida como un proceso de « variación – selección – retención » en el momento de la evolución, aparecen variaciones con relación a las características existentes.
	Desviación con modificación	Fundamentada en los trabajos de Charles Darwin. Cuando ella es aplicada a la evolución organizacional, permite superar interrogantes difíciles tales como: Qué entidades organizacionales evolucionan en el tiempo?, - Qué es lo que evoluciona al interior de las organizaciones?, - Cuáles son las diferentes “generaciones” de organizaciones engendradas? La noción de desviación con modificación se acopla bien con las del aprendizaje organizacional y aquellas de la economía de la evolución
	Evolución de las organizaciones	Enfoque más genérico, menos restrictivo que los dos anteriores. Se considera la evolución organizacional como un cambio dinámico en el tiempo.
<b>Argumentos</b>	Ecológico Fuerte	El cambio en las organizaciones y en el conjunto de las organizaciones, llamado poblaciones, es principalmente debido a un proceso de selección. De esta manera es el entorno el que selecciona. Las organizaciones no pueden verdaderamente influir sobre sus oportunidades de supervivencia. Ellas no saben adaptarse realmente. (Hannan and Freeman, 1977). Pero según Singh (1986), las pruebas empíricas de las últimas décadas han demostrado que esta afirmación es globalmente incorrecta. Para el caso colombiano, el grupo Griego, ha tratado de demostrar que los Grandes Conglomerados sí pueden y han modificado el entorno de sus organizaciones en procura de su propia evolución. (Rodríguez-Romero, 2002; 2007; Rodríguez-Romero and Duque, 2007; Rodríguez-Romero and Tovar Herrera, 2007; Rodríguez-Romero and Duque Oliva, 2008)
	Ecológico Débil	La selección, en este caso, se revela también importante, aunque selección y adaptación se producen al mismo tiempo y constituyen procesos complementarios. Las pruebas empíricas coinciden mucho mejor con la teoría.
<b>Procesos</b>	de adaptación	La teoría ecológica supone que van a existir múltiples factores de tipo interno y externo que reducen significativamente la flexibilidad de la empresa y van a imposibilitar una adaptación perfecta e inmediata al entorno (ver el trabajo de Lemaire (1997) para mejor comprender la naturaleza de las mutaciones que afectan el entorno de las organizaciones). En la mayoría de los casos, si el cambio que se produce en el entorno es de la suficiente magnitud, la organización pasará por graves problemas competitivos, pudiendo llegar a desaparecer (Hannan and Freeman, 1977; 1984; Aldrich, Auster et al., 1986). Todo cambio va a ser por tanto lento, produciendo problemas y desequilibrios internos que van a incrementar la probabilidad de fracaso y desaparición de la organización.
	de selección	Con el enfoque ecológico va a existir, por tanto, más que un proceso de adaptación, un proceso de selección entre las formas organizativas; que en nuestro caso son los grupos económicos colombianos; que posean o no las características definidas por el entorno como de “éxito” o de permanencia en el mercado. Las empresas que posean esas características permanecerán en el mercado, mientras que las que carezcan de ellas serán expulsadas.

Fuente : (Rodríguez-Romero and Martínez Sarmiento, 2011)

- La Ecológica: Las entidades son seleccionadas por diferenciación en el tiempo, donde las entidades que se adaptan bien al contexto son seleccionadas y aquellas que no lo logran desaparecen
- La Genealógica: Este enfoque se aproxima a aquel de la economía evolucionista y se plantea la pregunta de saber cómo los procedimientos captan el aprendizaje organizacional y como ellos cambian en el tiempo.

La ecología evolucionista afirma que no pueden ser las organizaciones individuales eficientes e incapaces de adaptarse a los cambios del entorno (Hannan y Freeman, 1977), los cambios producidos a nivel organizacional son resultado del proceso selección



y remplazo del ambiente organizacional (Carroll, 1988) la supervivencia de la organización depende del éxito del proceso adaptativo.

**Tabla 4-4: Una aproximación teórica a la ecología de las organizaciones.**

<b>Principio</b>	<b>Característica</b>	<b>Autores</b>
Adaptabilidad	Con el enfoque ecológico las empresas que posean o no las características definidas por el entorno permanecerán en el mercado, mientras que las que carezcan de ellas serán expulsadas.	Hannan y Freeman, 1977, 1984; Aldrich y Auster, 1986
Inercia estructural	Se presenta en las organizaciones a través de la resistencia al cambio y la velocidad de asimilación del mismo	Hannan y Freeman, 1977
Amplitud de nicho	Grado de tolerancia de la población para afrontar los cambios junto con la habilidad para resistir el empuje de la competencia perteneciente a otros nichos. La amplitud de nicho clasifica a las poblaciones en especialistas y generalistas	Hannan y Freeman 1983, 1984
Existencia de distintos tipos de organizaciones	La teoría ecológica, expone como principales causas de diversidad en las organizaciones: Acceso a los recursos que necesita la empresa a través de distintos agentes, el sistema capitalista que actúa como un filtro evolucionista, el concepto de exclusión y compensación, apoyo gubernamental, grandes empresas que subsisten gracias a sus estrategias por mayor tamaño, procesos de fusiones y absorciones, acuerdos y procesos de cooperación entre empresas y débil intensidad competitiva para eliminar empresas con estilos organizacionales no aptos para su entorno.	Williamson (1985.); Stinchcombe, 1965; Child y Kieser, 1981; Fombrun (1988); Chandler, 1977; Chatov, 1981; Carroll; Pfeffer y Salancik, (1978); Levinthal, (1995); Burt, (1980); Zeitz, (1980); Rumelt, 1995; Perrow 1985.
El problema de la legitimación	La legitimación de un nuevo estilo organizacional, se consolida cuando la mayoría de las empresas del sector lo adoptan y lo lleva a la práctica, o bien, las organizaciones que carecen de él, son relegadas.	Tolbert y Zucker, 1983; Shapiro, 1991; Elsbach, 1994; Delacroix y Rao, 1994
Limitaciones de la teoría	Debido a lo reciente de la teoría de la ecología de las organizaciones, se perciben las siguientes limitaciones:  Falta de unanimidad en conceptos fundamentales, por parte de los investigadores.  Carencia de datos de amplios períodos de tiempo para poder observar el comportamiento de esta teoría.  Otra crítica importante está constituida por los mecanismos de estimación del proceso de selección ya que indicadores como las tasas de mortalidad y fundación son medidas indirectas que señalan los resultados y no el proceso.  Se plantea el problema descriptivo, hay demasiado énfasis en estudios a gran escala cuantitativa y por lo tanto hay una carencia de la investigación detallada y la descripción en las organizaciones y las industrias que se examina (Van Witteloostuijn, 2000).  La teoría de la ecología de la población ha sido criticada en muchos frentes (véase, por ejemplo, Perrow, 1986; Young, 1988; Donaldson, 1995). Algunos de los temas centrales de la crítica son la falta de un consenso claro sobre las construcciones clave, la clasificación y la naturaleza de las poblaciones en estudio, la naturaleza determinista de las ideas ecológicas (Singh y Lumsden, 1990), problemas con la aplicación y la metodología, la falta de atención a la adaptación de la organización, y	Carroll, 1984; Perrow, 1986; Donaldson, 1995

Continuación tabla 4-4: Una aproximación teórica a la ecología de las organizaciones

Principio	Característica	Autores
	sobre todo cuestiones relacionadas con el modelo de dependencia-densidad.	

Fuente: El autor a partir de Villacorta y Manjula S. Salimath and Raymond Jones

Si aceptamos que las variaciones en las estructuras empresariales van a generarse no a través del cambio en las organizaciones existentes sino con la creación de nuevas organizaciones y formas organizativas que reemplazan a las viejas, que no se han podido adaptar a las condiciones y exigencias del entorno (Hannan y Freeman, 1977, Carroll, 1988; Hannan y Freeman, 1989), entonces la teoría ecológica, brinda una serie de ventajas en comparación con los enfoques alternativos, puesto que incluye la posibilidad de incluir factores macroeconómicos en el análisis con lo cual se obtiene una mejor visión de la situación analizada para la organización estudiada y por otra parte, permite incluir en un solo modelo múltiples tipos de variables de la empresa, elementos competitivos del sector y aspectos institucionales, entre otros, teniendo buenas propiedades para el análisis de tipo longitudinal. (Villacorta, 2002).

El autor a partir de Villacorta y Salimath and Jones, evidencia la importante influencia que la teoría de la ecología poblacional ha mostrado desde mediados de los años 70 en los fenómenos macro de las organizaciones.

A partir de una revisión expositiva y crítica se busca validar la vigencia de la teoría de la ecología poblacional para mostrar los resultados consolidados por la teoría en publicaciones anteriores a 1996, y su relación con las prácticas y desarrollos en torno al concepto de sostenibilidad, tomando como base los trabajos relacionados en el periodo comprendido entre 1996 y 2010.

#### 4.1.1 Ecología de la población: supuestos y corrientes teóricas<sup>8</sup>

A grandes rasgos, el problema de la delimitación de las poblaciones y caracterización de los grupos permite identificar dos ramificaciones claras de la teoría, en primer lugar se tiene aquella que afirma que los miembros de una población deben tener una posición común con respecto a los procesos de creación, disolución y transformación (Hannan y Freeman, 1989) por lo que no necesariamente han de ser estandarizados. En segundo lugar se tiene el planteamiento en que las clasificaciones deben ser idénticas para cada organización y población y las clasificaciones de estos no debe cambiar de un análisis a otro (McKelvey, 1975).

---

<sup>8</sup> Basado en (Salimath and Jones III, 2011)

### **4.1.1.1 Supuestos básicos de la teoría**

1. El cambio organizacional se produce en el nivel de la población a través de los nacimientos y muertes organizacionales (Hannan y Freeman, 1989).
2. El principio de inercia: la selección ambiental favorece a las organizaciones con altos niveles de inercia (Hannan y Freeman, 1984), para lograr un alto grado de inercia es necesario tener un alto nivel de fiabilidad y responsabilidad, lo que conduce a crear una alta reproducibilidad (rutinas estandarizadas).

### **4.1.2 Corrientes teóricas de la investigación en ecología de poblaciones**

Existen varias corrientes teóricas en la ecología poblacional, estas han centrado sus planteamientos en las denominadas Tasas Vitales de la Organización y otros elementos que corresponden con fuerzas de selección externas influyentes sobre la adaptación interna (Van Witteloostuijn, 2000):

#### **4.1.2.1 Fundación organizacional**

Se trata de la identificación de las tasas de creación y nuevas formas organizacionales resultado del proceso de selección (Delacroix y Carroll, 1983), estudia además los procesos que dan lugar a la iniciativa y la creación del espíritu empresarial (Carroll y Khessina, 2005).

#### **4.1.2.2 La mortalidad de la organización**

Es la corriente predominante, contiene a su vez varias ramificaciones:

- Teoría de nichos.

Un nicho es "el área de restricción en el espacio (el espacio cuyas dimensiones son los niveles de recursos, etc) en el que la población de afuera compite con todas las poblaciones locales" (Hannan y Freeman, 1977: p. 947).

Dependiendo del nicho en el que esté inmersa la organización pueden darse dos tipos de organizaciones, los especialistas, que tienen la ventaja en entornos estables y ocupan nichos estrechos (Popielarz y Neal, 2007), y los generalistas que se ven favorecidos por el entorno cuando es excesivamente cambiante entre graneado fino y graneado grueso (graneado fino: cambios pequeños y periódicos, graneado grueso: variaciones de larga periodicidad y gran impacto (Hannan y Freeman, 1977)).

- Responsabilidad por la innovación

Las nuevas organizaciones tienen una propensión a tasas de fracaso más elevada, lo que puede ocurrir debido a fuerzas internas y externas (Stinchcombe, 1965).

Hannan y Freeman (1984) explican que el proceso de selección favorece a los altos niveles de confiabilidad y responsabilidad en las organizaciones, ya que producen una alta reproducibilidad.

Como una mayor reproducibilidad conduce a una mayor inercia, las organizaciones se vuelven más inertes con la edad (Hannan y Freeman, 1984), dado que la selección favorece la inercia organizativa (Hannan y Freeman, 1984), las tasas de mortalidad disminuyen con la edad.

- Reparto de recursos (Carroll, 1985) (Distribución de los Recursos)

La hipótesis básica dice que la creciente concentración del mercado entre los generalistas abre oportunidades en los mercados periféricos a los especialistas (Carroll et al., 2002)

Supuestos:

- Los recursos del mercado son escasos y finitos.
- Los recursos son concentrados en el centro del mercado.
- Las empresas conforman economías de escala en la producción, comercialización y distribución, y
- La capacidad de adaptarse a las condiciones del mercado es limitada (Vermeulen y Bruggeman, 2001).

Estos modelos han sido validados empíricamente en Carroll y Swaminathan (2000) en un estudio sobre cerveceras.

#### ***4.1.2.3 Responsabilidad de la Pequeñez***

Esta rama examina el tamaño de la organización y su relación con la tasa de mortalidad. Las organizaciones pequeñas tienen problemas de acervo de capital, se ven más afectadas por las decisiones regulatorias del estado y tienen dificultades para ofrecer estructuras organizacionales estables en un principio.

#### **4.1.2.4 La Dependencia de la Densidad**

Las tasas de creación y de mortalidad en las poblaciones de la organización están en función del número de organizaciones existentes en la población en cualquier punto dado en el tiempo (Hannan y Carroll, 1992). Los factores determinantes son externos, el establecimiento de nuevas organizaciones y la disponibilidad de los recursos (Delacroix y Carroll, 1983). Una baja densidad conduce al establecimiento de nuevas empresas, una alta densidad limita las tasas de creación de nuevas organizaciones.

#### **4.1.2.5 Dinámica de las poblaciones**

Incluye varias perspectivas, las endógenas incorporan el examen de la identidad, la diversidad, y la demografía de las organizaciones (Hannan y Carroll, 2000a; Hannan, 2005, Hsu y Hannan, 2005), las exógenas elementos como las turbulencias políticas (Carroll y Delacroix, 1982, Delacroix y Carroll, 1983; Carroll, 1987), la competencia localizada, la masa dependiente de la intensidad competitiva (Barnett, 1997), el mutualismo entre la población (Barnett y Carroll, 1987), los grupos estratégicos (Carroll y Swaminathan, 1992) entre otras.

Por último, cabe destacar que cuando se utiliza el evolucionismo, para describir una organización, se está haciendo uso de la historia (Ganidis) Y en efecto, como lo plantea Ganidis (2004), “utilizar la historia de una firma para conocerla mejor, apreciar su comportamiento actual, se inscribe, en la línea de trabajos de los teóricos donde el máximo exponente es Chandler en particular con su obra de (1977). Este proceso se encuentra, a posteriori, confortado por una corriente reciente de gestores franceses, que expresa un creciente interés por la historia en tanto que herramienta de ayuda a la decisión. En efecto, múltiples escritos, buscan poner en evidencia el aporte de la historia a la gestión. Así, teóricos de la gestión e historiadores, opuestos durante años, descubren cada vez más sus sinergias potenciales”

En síntesis, la escuela de la “ecología de las poblaciones” representada en particular por los trabajos de Hannan & Freeman (1977), y de Aldrich (1979), considera que el cambio en las organizaciones y en el conjunto de las organizaciones (llamadas poblaciones), se debe principalmente a un proceso de selección efectuado por el entorno.

**Ilustración 4-1: Mutaciones del entorno que afectan a las organizaciones (poblaciones)**



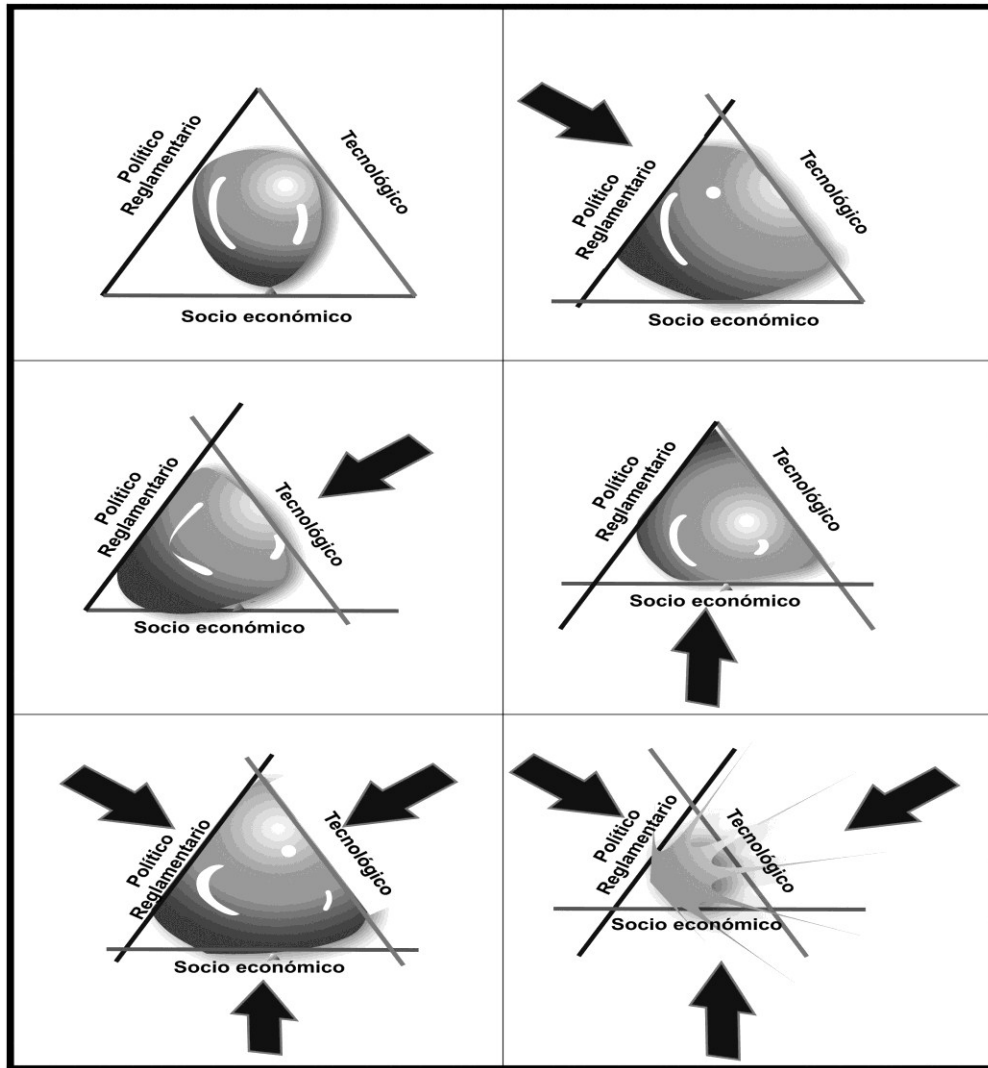
Fuente: el autor basado en (Lemaire, 1997)

En publicaciones anteriores de los investigadores del grupo GRIEGO, se ha explicado la importancia del entorno en la evolución de las organizaciones y el impacto, positivo o negativo, que este puede tener sobre ellas. (Rodríguez-Romero, 2007; 2008; Rodríguez-Romero and Garzon Santos, 2009; 2010).

Impacto que determinará la continuidad, mutación o desaparición de la organización. Recordemos sin embargo, que las organizaciones no pueden influenciar verdaderamente a su entorno para modificar sus oportunidades de supervivencia ya que a cada cambio

del entorno van a sobrevivir solamente aquellas que mejor se adapten al nuevo contexto<sup>9</sup>.

**Ilustración 4-2: Impacto de las mutaciones sobre la Organización**



Fuente: (Rodríguez-Romero and Garzon Santos, 2009)

<sup>9</sup>“Las organizaciones no pueden fácilmente concebir y poner en práctica cambios suficientemente rápidos para poder responder a las exigencias del entorno. Es así como la selección natural va a eliminar a aquellas menos eficientes en un entorno dado” (Barabel and Meier, 2006).

Para comprender el efecto de las mutaciones del entorno en las organizaciones, basta pensar en un globo al cual hemos inflado y lo sometemos a presión. Dependiendo de la fuerza, el globo se deformará. Al finalizar y ya liberado de la misma, éste volverá a su forma original (la inercia a la cual hacen referencia Hannan y Freeman). Sin embargo y como lo sugieren Aldrich (1986) y Burgelman (1990), si la potencia ejercida supera la resistencia del globo, el mismo podrá explotar. Para las organizaciones, la dinámica de las mutaciones del entorno, puede ser tan significativa que haga que no pueda resistirla y la pueda llevar a su desaparición. De igual manera en los términos de Nystrom & Starbuck (1984) y de Carrol & Harrison (1998), estas mutaciones pueden ser asimiladas y la organización puede achicarse o salir fortalecida.



## 5 El sindicato antioqueño / grupo empresarial antioqueño<sup>10</sup> como objeto de trabajo

Esta sección de la tesis busca realizar una presentación sucinta de la evolución del Grupo Empresarial Antioqueño, fundamentada en el proceso evolucionista y el desarrollo histórico de las relaciones entre individuos y entre empresas como factor clave de conformación<sup>11</sup>, ponemos en evidencia que la estructuración de este grupo NO es la resultante de una respuesta al embate de otros industriales, por poseer las más prominentes empresas antioqueñas en el año 1978<sup>12</sup>, sino el efecto de un complejo proceso de entrelazamiento accionario puesto en marcha por la sociedad antioqueña desde comienzos del siglo XX. De igual manera, se busca resaltar el entrelazamiento accionario como estrategia fundamental de crecimiento y permanencia, haciendo evidente en el análisis de este grupo, los elementos distintivos del referencial durable descrito por (Martinet and Reynaud, 2004) en sus apartes de gobierno, estrategia y epistemología.

---

<sup>10</sup> Denominaciones que han tenido las organizaciones pertenecientes a la industria antioqueña a lo largo de las últimas décadas, pero que en términos de la Ley 222 de 1995 no existe como Grupo Económico, pues como se verá más adelante, son Holdings diferentes pero entrelazados por participaciones accionarias. Diferentes denominaciones ha recibido este conglomerado a lo largo de últimos 30 años, Grupo Suramericana – Grupo Renacimiento -Grupo Antioqueño – Sindicato Antioqueño

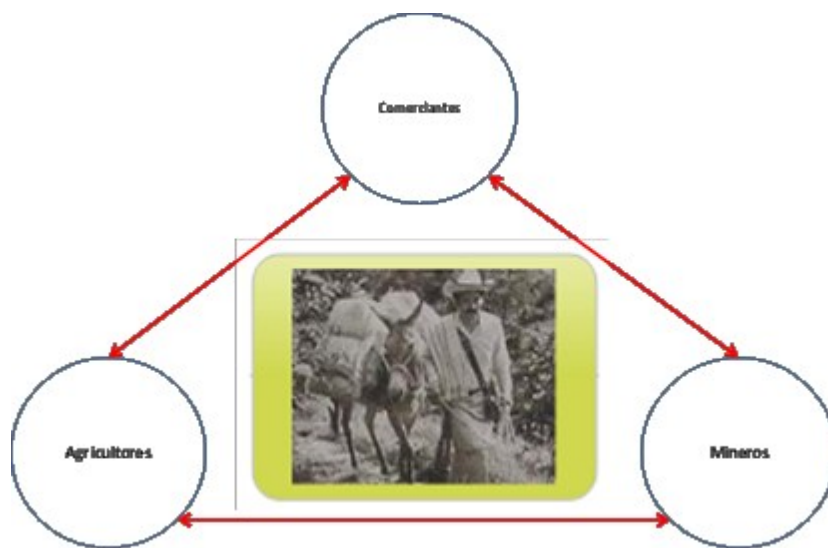
<sup>11</sup> “Un estudio efectuado en la década de los 80s por Savage & Lombard (1986), analizando una serie de organizaciones pertenecientes a la industria manufacturera (Corona, Locería Colombia, Everfit) , resalta la importancia de la cultura Antioqueña como motor de desarrollo industrial en el país (Hoyos, 1931; Gomez and Puerta, 1946; Hagen, 1963; Brew, 1977; Mayor-Mora, 1984; Botero H, 1985; Mayor-Mora, 1989; Alvarez, 2003; Davila, 2003; Ferro, 2003; Saavedra, 2003), entroncando “con las tradiciones colombianas en Administración de considerar al “antioqueño”<sup>11</sup> como el tipo social colombiano mejor dispuesto psíquica y sociológicamente a la modernización. Por tanto, el “agente económico” por antonomasia de Colombia, cuyos valores y actitudes favorables y desfavorables para el cambio deben ser investigados” (Mayor-Mora, 2007)”. (Rodríguez-Romero, 2007)

<sup>12</sup> Es evidente que los sucesos acaecidos entre 1978 y finales de los 80s, generaron la consolidación de este Grupo Económico

## 5.1 Una lectura del entorno industrial en Antioquia del Siglo XIX al Siglo XX

El surgimiento de la industria en Antioquia, es la resultante de la articulación estrecha de tres elementos básicos: La minería, la agricultura y el comercio<sup>13</sup> (Gomez and Puerta, 1942; Brew, 1977; Botero H, 1985; Alvarez, 2003; Ferro, 2003; Saavedra, 2003), que se soportaban en el oficio de la “arriería”<sup>14</sup>.

Ilustración 5-1: Los vínculos a la Génesis del "Grupo"



Fuente: el autor

---

13 Presencia en la región de actividad minera (principalmente Oro), articulada al impulso del comercio nacional e internacional donde desde la ciudad de Medellín se estableció una compleja red que se extendió hacia distintas ciudades del país.

•El establecimiento y fundación de casas comerciales que dio coherencia a la acumulación de capital, proveniente no solo del comercio sino además, en actividades complementarias como la banca, la ganadería y posteriormente la siembra de café.

•El tránsito de los comerciantes a industriales, a partir del papel preponderante otorgado por la economía cafetera desde la segunda década del Siglo XIX, cuando las exportaciones beneficiaron preferentemente a los comerciantes del grano y les permitió una nueva fase de acumulación de capital

14 Consistía en el transporte de mercancías a lomo de mula. La “arriería” se realizaba también con bueyes, sin embargo, en la región de Antioquia, la mula rápidamente reemplazo al buey que era más lento. Aun en algunas regiones apartadas de Colombia o en regiones muy montañosas se hace imperiosa la utilización del transporte a lomo de mula. (Ferro, 2003)

Una de las características del proceso de industrialización “Antioqueño”, es que desde sus orígenes, propugnó por la creación de empresas que respondiesen a los intereses de varios propietarios (Sociedades por Acciones), tal como se venía haciendo desde la época poscolonial, cuando se crearon las primeras sociedades de explotación minera (una de las primeras data de 1777), que llevó a algunos “individuos a unirse para intentar una novedad económica y compartir el riesgo” (Alvarez, 2003)<sup>15</sup>. El autor distingue así cuatro tipos de sociedades para finales del siglo XIX en Antioquia:

**Tabla 5-1: Tipos de Sociedades Antioqueñas Siglo XIX**

<b>De Colonización</b>	No solo fueron las sociedades para la explotación de minas las que se crearon, también se crearon sociedades que adquirieron concesiones que tomaron tierras baldías y selváticas para acondicionarlas y fundar nuevos pueblos, construir haciendas, hacer caminos, puentes, etc.
<b>Familiares y Comerciales</b>	Los hombres de negocios formaban sociedades con sus hermanos, o un padre procedía a vincular como socios a sus hijos. Si un hombre de negocios moría, sus herederos procedían a constituir sociedades que mantuviesen el carácter del negocio, para evitar la dispersión del patrimonio
<b>Para la Industria</b>	En la segunda mitad del siglo XIX se crearon sociedades para “aventurar” en los primeros establecimientos industriales del país, las cuales estuvieron asociadas a la fundición del hierro y la locería <sup>16</sup> .
<b>Bancarias</b>	Entre 1872 y 1904 se crearon en la región más de 25 bancos bajo la modalidad de sociedad por acciones, las cuales permitieron reunir el capital necesario para echar a andar empresas que requerían una alta inversión y simultáneamente hacían posible integrar como socios a quienes podían aportar la tecnología necesaria. De esta manera, los inversionistas antioqueños comenzaron a diversificar sus inversiones y a repartir sus riesgos.

Fuente: el autor a partir de (Alvarez, 2003)

Estas actividades primarias en la forma de hacer negocios de los antioqueños, serán elementos de fortalecimiento del proceso de acumulación de capital y jugarán un papel decisivo en los posteriores procesos de la inversión en la región Antioqueña.

## 5.2 El primer ciclo del desarrollo industrial antioqueño

Los antioqueños construyeron una tradición en materia de sociedades por acciones que da pie a un primer ciclo de desarrollo industrial propiamente dicho, y que se presentó a

<sup>15</sup> Álvarez pone de manifiesto, que gracias a las sociedades de minas y a la tarea de explotarlás, muchas personas en Antioquia desarrollaron un agudo sentido de empresa, aclimatando el sentido de asociación y como fueron muchos comerciantes, hacendados, mineros y pequeños propietarios los que formaron esas sociedades que se contaban por centenares, ya que en la segunda mitad del siglo XIX, era practica corriente entre los comerciantes invertir una parte de su capital para participar como socios en la actividad minera.

<sup>16</sup> Lo que en la actualidad se conoce como el Grupo Corona (Locería Colombiana Corona), tuvo sus orígenes en 1881

comienzos de siglo XX (entre 1902 y 1920). Sin embargo, como se indicó anteriormente, desde la colonia la economía de la zona estaba centrada en la minería (fundamentada en la explotación y comercialización del oro)<sup>17</sup>, el café, la trilla y el comercio, que permitieron acumular grandes capitales, de los cuales surgieron en las dos primeras décadas del siglo pasado, incipientes sectores industriales como se refleja en las tablas siguientes:

**Tabla 5-2: Sector Textil**

Periodos	Empresa y sus Fundadores
1902 - 1910	<b>Compañía Antioqueña de tejidos (1902):</b> Banco Popular de Medellín (16,70%), Antonio J. Gutiérrez (16,70%), Eduardo Vásquez J. (21,70%), Pedro Nel Ospina (3,30%), Manuel J. Álvarez (8,30%), Álvarez y Cia (8,30%), Camilo C. Restrepo (8,30%), Hijos de Fernando Restrepo y Cia (16,70%). Se transforma en compañía de tejidos Medellín y más adelante en Compañía de Tejidos de Bello
	<b>Compañía de Tejidos Medellín (1905):</b> Hijos de Fernando Restrepo y Cia (48,84%), Familia Restrepo (17,95%), Eduardo Vásquez J. (26,51%), Luis Botero e Hijos (5,62%)
	<b>Compañía Colombiana de Tejidos (1907) (Coltejer):</b> Hijos de Fernando Restrepo y Cia (41,13%), Emilio Restrepo Callejas (13,41%), Camilo C. Restrepo (2,72%), Carlos I. Restrepo (0,20%), Carlos Restrepo y Cia (9,06%), Sebastián Restrepo (0,17%), Arturo Restrepo (0,25%), Eusebio Restrepo (1,19%), Ramón A. Restrepo (1,68%), Eduardo Vásquez (24,24%), Pedro Nel Ospina (5,20%), Pascual Gutiérrez (0,76%)
1915 - 1934	<b>Tejidos Rosellon (1915):</b> Casa Comercial Heliodoro Medina E.
	<b>Fábrica de Hilados y Tejidos del Haro (1920) (Fabricato):</b> L. Mejia S. Y Cia, M. Navarro Y Cia, R. Echevarría y Cia
	<b>Compañía Antioqueña de tejidos (1920):</b> Jacinto Arango, Luis M. Botero e Hijos, Hijos de B. Hernández y Cia, Hijos de Prospero Restrepo y Cia, Emito Duque, Maximiliano Correa, Haroldo B. Maynham, Canuto Toro, German Medina
	<b>Tejicondor (1934):</b> Mora Hermanos y Cia, German Saldarriaga, Pedro P. Restrepo, Molina y Cia, Gaviria Molina y Cia, Hipólito Restrepo, Juan Cancio Restrepo

Fuente : (Rodríguez-Romero, 2007; Rodríguez-Romero and Martínez Sarmiento, 2011)

En la anterior tabla el lector podrá apreciar los mecanismos utilizados por las empresas nacientes de la región antioqueña del país, donde por ejemplo, para la creación de la

<sup>17</sup> Es en el eje comercio-oro en donde se constituyen los prerrequisitos básicos para la industrialización, ya que los comerciantes al controlar la producción de oro en la región por la vía del abastecimiento de víveres adquirieron una experiencia de mucha importancia. Dado su conocimiento de los mercados, las rutas, los créditos, los riesgos, las costumbres y la sicología del minero, se les facilitó luego al comercio internacional. En síntesis: su experiencia a nivel local y sobre todo el control del oro, les permitió a los antioqueños, más fácilmente que a otros grupos regionales, especializarse en las actividades comerciales. (Botero H, 1985). Botero hace una excelente recopilación histórica de la conformación de las primeras sociedades por acciones en Colombia y particularmente en Antioquia, donde el lector podrá evidenciar los mecanismos utilizados por estos primeros industriales para consolidar sus incipientes industrias, junto con las relaciones entrelazadas de propiedad que seguirán siendo una constante en la evolución de las estructuras organizacionales de la región.

Compañía Antioqueña de tejidos, aparecieron como accionistas el Banco Popular (Gran Empresa que genera empresa), Hijos de Fernando Restrepo y Cia (herederos en la tradición del padre, con empresa que crea empresa), Alvarez y Cia (pequeña empresa que genera empresa) y no menos importante los accionistas personales e individuales que invierten para la generación de nuevas organizaciones.

De igual manera podrá el lector identificar la repetición del patrón de creación en las empresas que se crearon a comienzos del siglo pasado en Antioquia en otros sectores industriales diferentes al textil. Particularmente se ve reflejada la situación en la creación de la Fábrica Nacional de Galletas y Confites Noel.

**Tabla 5-3: Otros sectores industriales**

Periodos	Empresa y sus Fundadores
1880 -1910	<b>Locería de Caldas (1881)</b> Teodomino Llano, Echeverri, Llano y Cia, Fernando Restrepo e Hijos, Pascasio Uribe, Alejo Santamaría, Francisco Botero e Hijos
	<b>Compañía de Gaseosas Posada Tobón (Postobón) (1904)</b> Valerio Tobon O., Gabriel Posada Villa,
	<b>Cervecería Antioqueña Consolidada (Cervunión) (1905)</b> Carl Bimberg, Carlos Cock, Eduardo Vásquez J., Luis María Toro, Camilo C. Restrepo, Luis M. Escobar,
	<b>Fábrica Nacional de fósforos Olano (1909)</b> Ricardo Olano
1910 - 1920	<b>Fábrica Nacional de Galletas y Confites Noel (1916)</b> Compañía Harinera Antioquia, Escobar Ehrensperger y Cia, Jorge Escobar y Cia, Luis Heiniberg, Juan Camilo Restrepo, Luis Fernando Mesa, Fernando Escobar, Ernesto Vogt, Marcelo Vuillermier
	<b>Compañía Colombiana de Tabaco (Coltabaco) (1919)</b> Bernardo Mora (50%),, Carlos E. Restrepo (10%),, Luis Restrepo M. (10%),, Gabriel Hernández (10%),, Lisandro Ochoa (10%),, Basilio Uribe (10%),
	<b>Compañía de Calzado Rey Sol (1919)</b> Banco Sucre (33%),, Eduardo Vásquez (19%), , Hijos de Félix A. Correa (13%),, Eduardo Correa (10%),, Emilio Correa (6%),, Pedro Vásquez (5%),, Julián Vásquez (5%),, Inés Vásquez de Pérez Josefa (5%),, María de Vásquez (4%),
	<b>Fundición de Talleres Robledo (1919)</b> Justiniano Escobar (30%),, Alejandro Echevarría e hijos (20%),, Ricardo Londoño (5%),, Roberto Londoño (15%),, Luis M. Londoño (10%),, Manuel M. Escobar (5%),, Jorge Escobar y Cia (5%),, Mariano Roldan (10%),
	<b>Compañía de Chocolates Cruz Roja (1920)</b> Angel López y Cia (62,33%),, Gabriel E. Angel (33,33%),, Carlos E. López (4,33%),, Federico Lalinde (4,33%),, Alejandro Restrepo (4,33%),, Roberto Sandino (4,33%),

Fuente : (Rodríguez-Romero and Martínez Sarmiento, 2011)

Se evidencia en las tablas anteriores, la importancia de las relaciones familiares en el proceso de fundación de las empresas junto a la aparición de sociedades de familia como inversionistas (empresas dueñas de empresas), sin embargo, uno de los hechos más significativos en el proceso de constitución de estas nuevas organizaciones, es el de encontrar empresas que comienzan a invertir como accionistas en las nuevas creadas.

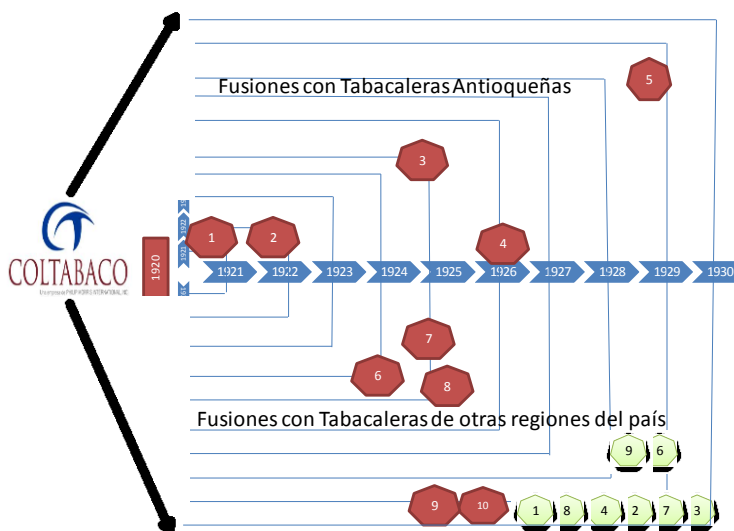
A este desarrollo, se debe asociar la tendencia marcada que en la región se dio para que los hombres de negocios mantuvieran su patrimonio formado por un volumen importante de acciones de diversas compañías, además de las sociedades familiares que prevalecían, especialmente en la actividad comercial<sup>18</sup>, el proyecto de construir industrias, antes de 1920, concitó la formación de nuevas compañías, seguramente con los mismos criterios de diversificar la inversión y repartir el riesgo. Por esta razón, la mayor parte de los negocios se hacía a través de sociedades que tenían la ventaja adicional de la responsabilidad limitada. (Alvarez, 2003)

En la década de 1920, comenzó a gestarse en Antioquia un nuevo tipo de inversión, pues ya no eran los individuos quienes independientemente invertían como socios en nuevas compañías, sino que ahora a partir de las empresas existentes invertían en nuevas empresas, con lo cual surgieron las “empresas de empresas o empresas que eran propiedad de otras empresas”, el ejemplo más dicente de este proceso de adquisición, lo podemos ver reflejado en la constitución de la Empresa Colombiana de Tabaco (Coltabaco 1919), que para el periodo 1920 – 1930 fusionó y absorbió a 5 tabacaleras de Antioquia y más de una docena del resto del país.

---

<sup>18</sup> “Generalmente a la muerte de un padre, los hijos conservaban el nombre de la casa comercial y le agregaban al nombre ya conocido Hijos de ... y Cia, pero sobre todo a comienzos del siglo [XX] empiezan a agruparse dos o más casas comerciales pertenecientes a distintas familias en una sola, o sea, que la tendencia fue a fusionarse y concentrarse. (Botero H, 1985), evidenciándose de esta manera que Antioquia fue, entre los Departamentos de Colombia, el que primero se orientó industrialmente y aquel en donde se definió también primero, en forma importante, el espíritu de asociación. (Gomez and Puerta, 1942)

Ilustración 5-2: Las fusiones de Coltabaco en la década 1920-1930



Fuente: El Autor

La ilustración anterior refleja cronológicamente (a la izquierda), el desarrollo de la industria antioqueña para el periodo 1900-1920 y el proceso de incorporación efectuado por Coltabaco para la década anunciada (costado derecho), evidenciando así el comienzo de las “empresas de empresas” y mecanismos de agrupación en procura de la supervivencia del más fuerte<sup>19</sup>.

Como cita Botero haciendo referencia a la creación de Coltabaco: “las fuerzas del egoísmo, destructoras, desaparecieron para este grupo de manufactureros. Cada uno renunció a la gloria de tener su propia fábrica [donde importaban el tabaco de Cuba para fabricar los cigarrillos], ...de esta renuncia nació una sociedad anónima, en la cual triunfarían todos proporcionalmente o perecerían todos a la vez”, Coltabaco se fundó para eliminar las debilidades que tenían los pequeños fabricantes de cigarrillos en el país, para generar una verdadera cultura tabacalera en la nación (que incluyese todo el proceso, desde la siembra del tabaco<sup>20</sup> hasta la comercialización del producto terminado) y en tal sentido en sus orígenes contrató personal técnico de Estados Unidos, Cuba y Grecia, para aprender de ellos y transmitir su conocimiento posteriormente a los locales. Bajo la estrategia planteada por los fundadores de Coltabaco, la década siguiente fue empleada para absorber y / o fusionar cuanta tabacalera pequeña existiese en el país,

<sup>19</sup> La compra – absorción – fusión, se hacía de dos maneras, se pagaba en dinero o con otros bienes, o se entregaban acciones de la compañía compradora a los vendedores

<sup>20</sup> Para 1919, Coltabaco importaba el 95% de la picadura de tabaco, cifra que paso a tan solo el 2% para comienzos de la década de 1940

#### 40 El sindicato antioqueño / grupo empresarial antioqueño como objeto de trabajo

hasta consolidarse como la compañía nacional productora y comercializadora de tabaco por excelencia<sup>21</sup>.

El surgimiento de las primeras sociedades anónimas se da entonces en el país, con empresas nacidas de la unión de pequeñas industrias familiares que mediante alianzas estratégicas se convirtieron en verdaderas asociaciones de capital. Es el caso de Coltabaco, Fabricato, La Bastilla, la Compañía Nacional de Chocolates y la Fábrica Nacional de Galletas<sup>22</sup>.

Con respecto a esta última, vale la pena describir el proceso vivido en la década de 1920 a 1930, pues mientras Coltabaco absorbía y fusionaba pequeñas tabacaleras, La Fábrica Nacional de Galletas luchaba por mantenerse en la actividad económica productiva.

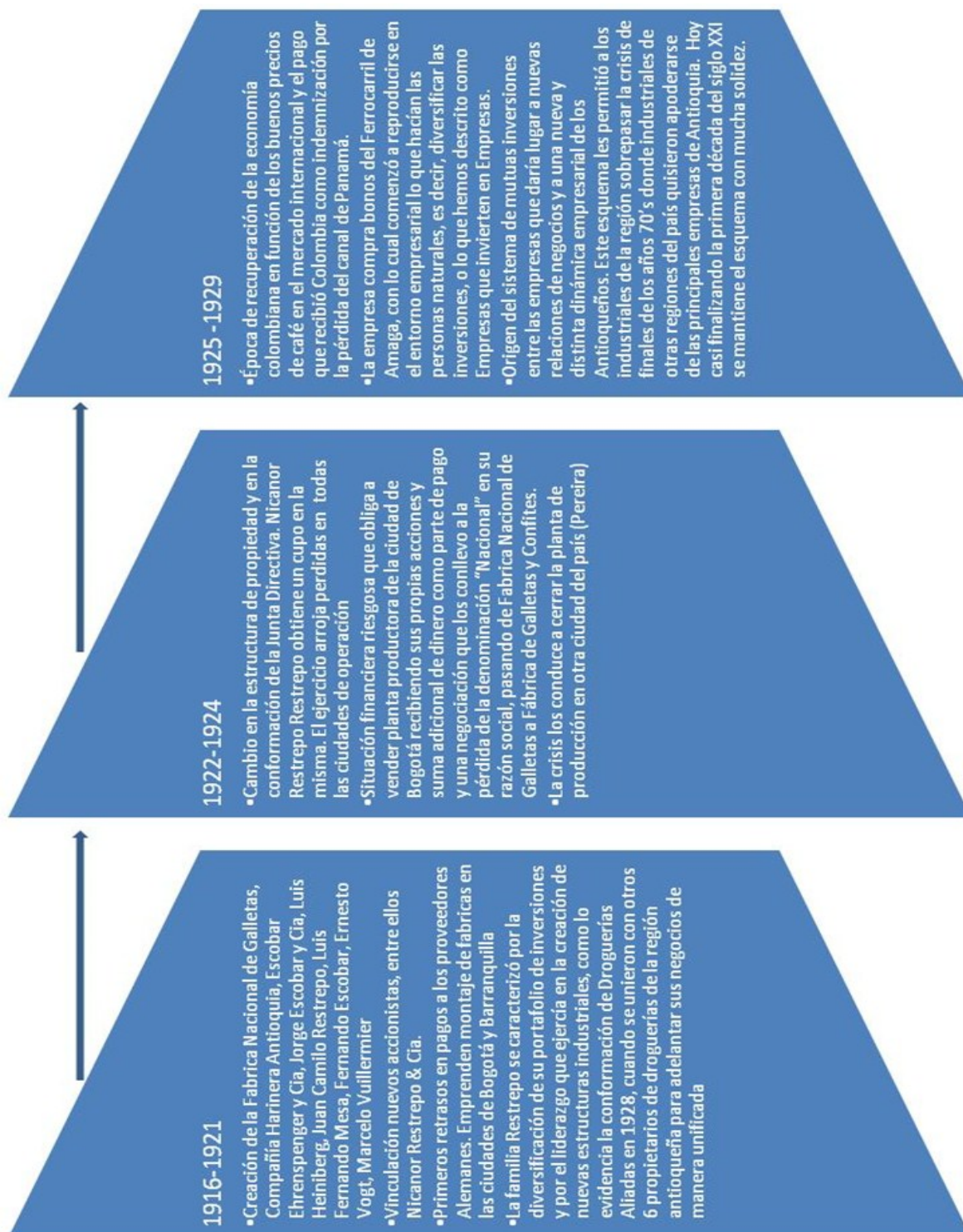
---

<sup>21</sup> Esta estrategia, rindió sus frutos en el proceso de consolidación de industria nacional, hasta el momento de su venta a la Philip Morris Products S.A. en el año 2005. La compañía GWP C.V., filial de la multinacional Philip Morris, adquirió en el mes de abril el 96,65% de la propiedad de la Compañía Colombiana de Tabaco Coltabaco, la cual hacía parte del Grupo Empresarial Antioqueño.

<sup>22</sup> Fundada en 1916, esta empresa cambio su razón social 2 veces en la década, pasando de Fabrica Nacional de Galletas a Fábrica de Galletas y Confites y posteriormente a Galletas y Confites NOEL.



Ilustración 5-3: Evolución de las empresas antioqueñas 1900 -1930



Fuente: El Autor basado en (Alvarez, 2003)

Como se desprende de lo descrito para Coltabaco y para La Fabrica Nacional de Galletas, en la segunda década del siglo XX, se comenzó a construir una red de compleja relación entre las diferentes empresas de la región, que permitió la diversificación del portafolio de los inversionistas “paisas”<sup>23</sup>, les brindó una proyección al mercado nacional, una fluidez en la comunicación y las relaciones entre los empresarios y lo más importante hizo viable el desarrollo de proyectos industriales y empresariales conjuntos.

Como conclusión de lo anteriormente expuesto, se puede observar que el proceso de nacimiento del grupo económico antioqueño se adapta perfectamente al principio de la teoría evolucionista en donde se cumple el postulado Darwiniano que confirma que las variaciones o características que diferencian a seres de una misma especie dan lugar al crecimiento del más fuerte y deterioro o desaparición del más débil.

### **5.3 El segundo ciclo de desarrollo industrial**

En los años 30 se produjo el segundo ciclo de desarrollo industrial en el departamento. En esa década se consolidaron los tres pilares básicos de la industria antioqueña: textiles, bebidas y tabaco. Entre las empresas más importantes que se crearon en esos años están Tejicóndor<sup>24</sup> en 1934 y Pepalfa, en 1936. Pero surgieron también varias empresas en otros campos de la producción, como Imusa en 1934, Argos en 1936 y Empaques en 1938. Para los años 40 la industria paisa tomó vuelo propio. La competencia fue cada vez más grande, las empresas se vieron obligadas a importar maquinaria y equipos con lo último en la tecnología de la época, y surgieron nuevas empresas en el campo industrial y financiero.

En la década de los 30, se presenta un hecho significativo en materia de alianzas estratégicas que marcaría el futuro de la industria “paisa” y daría pie a lo que se conoce hoy como el “enroque”<sup>25</sup> accionario, fundamento de la estructura del “Sindicato Antioqueño” o “Grupo Empresarial Antioqueño”: “el 25 de julio de 1933 se constituyó una alianza entre Noel y la Nacional de Chocolates. Noel aumento su capital con la participación de Nacional de Chocolates como socio ... cada empresa tenía presente la necesidad de especializar su producción, disminuir el impacto de la competencia y aumentar sus activos. El negocio propuesto era de mutua conveniencia. Hacia 1940, las decisiones en materia empresarial se apoyaban en el entrelazamiento que se había construido durante dos décadas. Dicho enlace significaba compartir los riesgos y los

---

<sup>23</sup> Denominación que se le asigna a las personas de la región antioqueña

<sup>24</sup> Se crea esta estructura empresarial para competir con empresas de la región ya consolidadas en el sector textil como Coltejer y Fabricato. Nuevamente como accionistas de Tejicóndor se encuentra a la Familia de don Nicanor Restrepo Restrepo, que se hace presente en esta iniciativa, invirtiendo a través de la empresa Trujillo Restrepo & Cia (empresas que invierten en empresas)

<sup>25</sup> El Enroque: en el juego de Ajedrez, es el desplazamiento particular efectuado simultáneamente por el Rey y una Torre. Es una manera de proteger al Rey.

beneficios y una cierta unidad de voluntades y un sentido de “grupo” que se había conformado a lo largo del proceso señalado” (Álvarez, 2003)

En los años cuarenta, aparecen nuevas empresas que serán fundamentales para la conformación del “Sindicato Antioqueño”, Everfit, en 1940; Haceb, en 1942; Suramericana, el Banco Comercial Antioqueño<sup>26</sup>, Vicuña, en 1946; Estra, en 1948, y El Éxito y Caribú en 1949. Este boom industrial permitió que, por primera vez, el capital extranjero tuviera participación accionaria en algunas empresas paisas, como en los casos de Burlington, en Fabricato, y Grace, en Tejcóndor. Una característica muy importante de la industria antioqueña, sin embargo, es su alto contenido de capital nacional. Comparada con otras regiones industriales del país -como Bogotá o el Valle del Cauca- la participación del capital extranjero en la industria paisa fue bastante reducida.

Quizá el hecho más destacable y que marco la época y por ende el futuro del “Sindicato Antioqueño”, se puede ubicar en el año segundo semestre de 1944:

---

<sup>26</sup> Como relata Álvarez (2003), sus orígenes se remontan al año 1912, cuando se formó el Banco Alemán Antioqueño, el cual fue de vital importancia en la época de la I posguerra, pues permitía a los comerciantes y a las nacientes industrias, una ágil operación con sus proveedores europeos y, simultáneamente, facilitaba los negocios de los exportadores de café con sus compradores europeos y norteamericanos. Al igual que la mayoría de empresas “paisas”, este banco se proyectó rápidamente al mercado nacional. Un hecho importante para el banco, está asociado a la posición que tomó el gobierno Colombiano en el transcurso de la II Guerra Mundial, pues la nación tomó partido por los Aliados y procedió a incautar y poner en fideicomiso los bienes de los alemanes en Colombia. De esta manera el Gobierno asumió la representación de las acciones alemanas y otras tantas fueron adquiridas por empresarios antioqueños, con lo cual se le cambió la denominación por Banco Comercial Antioqueño y las actividades del mismo se integraron al proceso del “grupo” y contribuyeron a consolidarlo

**Ilustración 5-4: Hechos destacables de 1944**

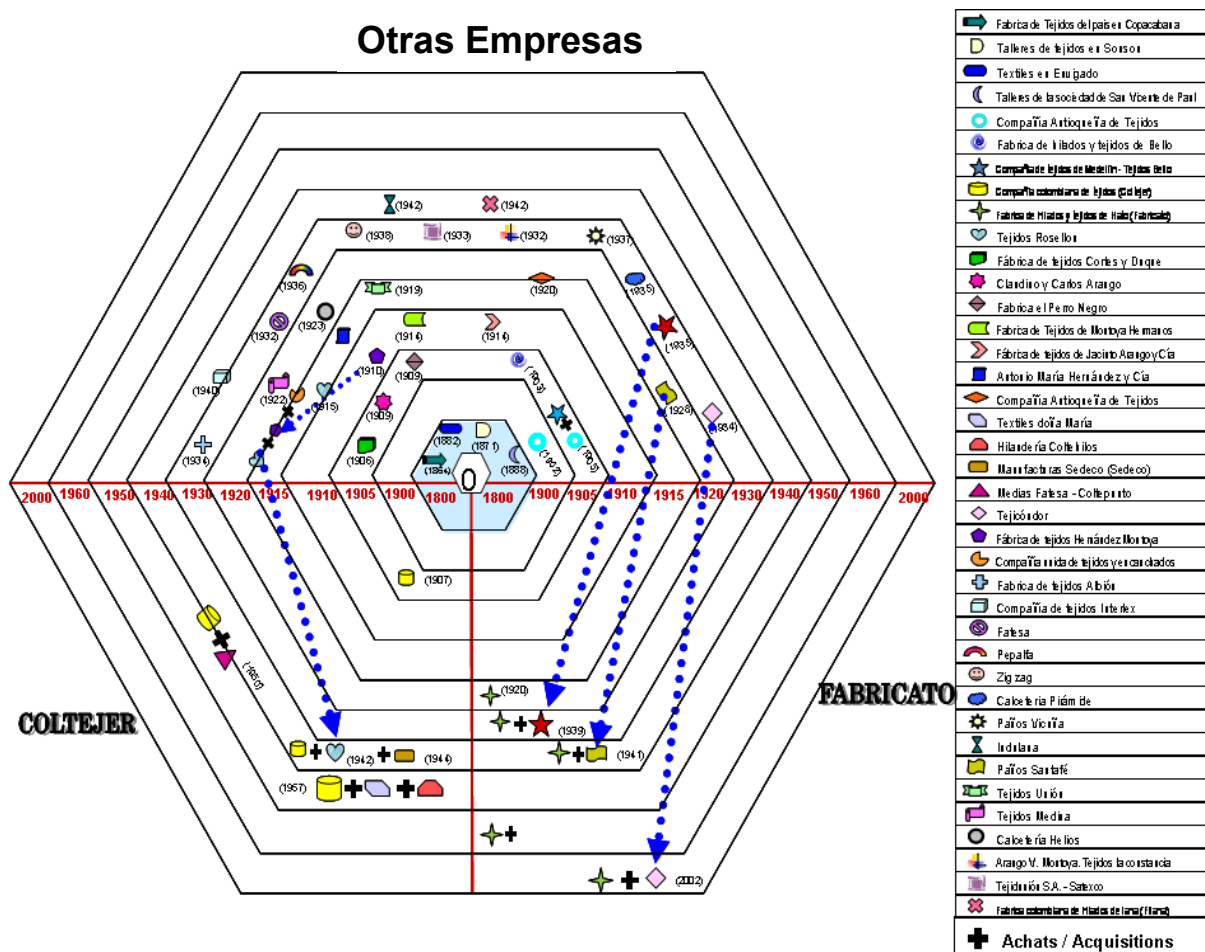


Fuente: El Autor

La simultaneidad en el tiempo y el compromiso colectivo de los industriales "paisas", junto a la puesta en marcha de estas organizaciones, evidencia que en la región antioqueña, se había consolidado unidad de criterio, propósitos y rumbos para el futuro de sus organización, y que en lo siguiente, la estrategia a implementar, sería la de actuar como verdadero grupo económico en procura de consolidar la estructura organizacional con visión nacional.

La siguiente ilustración, ejemplifica el proceso de consolidación de la industria textil era en este segundo ciclo de desarrollo industrial.

Ilustración 5-5: Evolución de la Industria Textil Antioqueña



Fuente : (Rodríguez-Romero, 2007)

La ilustración, permite caracterizar cronológicamente el desarrollo de la industria textil desde sus orígenes hasta la década de los 50s principalmente. En la parte superior se ubican las pequeñas empresas textiles con su año de fundación y en los cuadrantes inferiores las 2 más significativas: Coltejer y Fabricato. El signo +, muestra las fusiones / adquisiciones desarrolladas en el periodo observado. Nótese como la aplicación de la estrategia seguida por Coltabaco en la década de 1920, vuelve a ser repetida por los industriales, al ir adquiriendo Coltejer y Fabricato, poco a poco a sus competidores más pequeños e ir monopolizando el sector textil colombiano.

En este escenario se aprecian dos principios de la ecología de las poblaciones: la conformación de nuevas compañías con el objeto de diversificar la inversión y repartir el riesgo (existencia de distintos tipos de organizaciones) y la aparición de sociedades de familia como inversionistas, lo que permite el surgimiento de las “empresas de empresas”

y mecanismos de agrupación en procura de la supervivencia del más fuerte (principio de adaptabilidad).

#### **5.4 Tercer Ciclo o la consolidación del Sindicato antioqueño**

En 1991, la Revista Semana<sup>27</sup>, presentó un artículo titulado “El Tigre Paisa” en el cual se efectúan una serie de apreciaciones, válidas para el estado de consolidación del grupo en la época, pero que desconocieron la evolución histórica de los industriales antioqueños y los mecanismos de participación accionaria que se desarrollaron en la región de Antioquia desde comienzos del siglo XX, pues al igual que algunos autores (Silva-Colmenares, 1977; Nieto, 1997; Acosta and Londoño, 2003), asignaba la conformación del “Sindicato Antioqueño” como una respuesta de los propietarios de esas empresas al interés que tenían algunos industriales de otras zonas del país en sus pujantes organizaciones.

A los periodistas Humberto López y J. Enrique Ríos, incluso se les “imputa” el haber denominado “Sindicato Antioqueño” a la alianza que en el decenio de los 70, efectuaron las empresas antioqueñas para defenderse de la ola de adquisiciones por parte de industriales en ascenso. Nieto (2003), cae en error, como lo hizo Silva-Colmenares (1977), como lo hicieron los periodistas de la década de los ochenta, o los investigadores Acosta y Londoño (2003), al plantear esta hipótesis “simplista” que pretende hacer creer que 12 “cacaos”<sup>28</sup> se reunieron para dar nacimiento al “Sindicato Antioqueño” y que de esta manera se “formó un parentesco empresarial que garantizó la supervivencia de la manufactura [antioqueña]” (Nieto, 1997), pues los mecanismos de entrecruce accionario y de inversiones cruzadas, fueron utilizados por los industriales “paisas” desde comienzos del siglo XX. Lo que sí es cierto, es que esta serie de reuniones de los industriales antioqueños, para defender sus intereses económicos en la región, puso en evidencia, los mecanismos de conformación de empresa, corrientemente utilizados por los antioqueños y permitió despertar en los investigadores, periodistas y docentes, un mayor interés por este tema de estudio.

---

<sup>27</sup> 30 diciembre 1991, pages 30 a 37.

<sup>28</sup> Prósperos industriales

## 6 El sindicato antioqueño sale a la luz pública

Hasta el final de la década de los años 60, en el país existía la sociedad anónima real<sup>29</sup>. Esto significaba que miles e incluso cientos de miles de colombianos eran dueños verdaderos de las grandes empresas nacionales<sup>30</sup>. En las grandes compañías, ningún accionista tenía más de cinco por ciento de la propiedad. Esta estructura no obedecía solamente a las necesidades de capital, si no a la filosofía de los empresarios de entonces, la mayoría antioqueños, quienes consideraban que el capitalismo democrático consistía en la propiedad comunitaria de las empresas (referencial financiero descrito por Martinet y Reynaud en 2004).

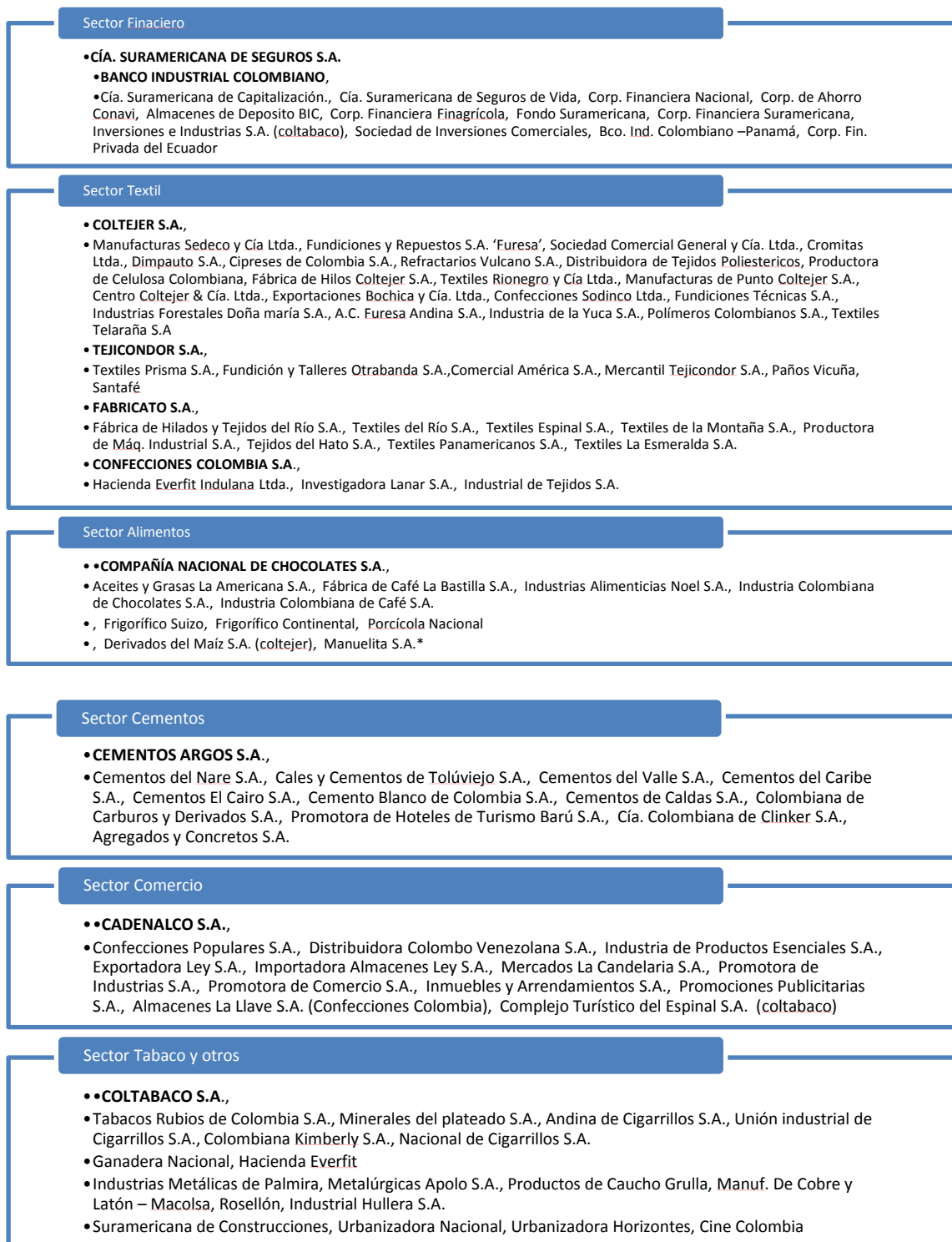
El panorama de la industria antioqueña para finales de la década de los 70s, se puede evidenciar en la siguiente tabla. Las empresas demarcadas con negrita, denotan la más importante del sector en cuestión y las siguientes una primaria relación de “subordinación”. Sobre estas empresas, se comienza a despertar un cierto interés por parte de los principales industriales del resto del país, las cuales serán objeto al finalizar la década de intentos de toma hostil.

---

<sup>29</sup> En 1968, el industrial Carlos Ardila Lulle tomo el control accionario de Postobón, (la principal fabricante de bebidas gaseosas en Antioquia con clara vocación de atención al mercado nacional), utilizando para ello un significativo número de acciones que había adquirido por intermedio de la Empresa de Gaseosas Lux, este hecho trascendental no fue “mal visto” por los industriales antioqueños, ya que Ardila venía trabajando en la región desde hacía varios años.

<sup>30</sup> La administración era impersonal y obedecía a los mandatos de las juntas directivas, nombradas democráticamente en asambleas.

### Ilustración 6-1: Conformación temprana de los núcleos conglomerales



Fuente: el Autor basado en (Silva-Colmenares, 1977; Superintendencia de Sociedades de Colombia, 1978; Acosta and Londoño, 2003)



Las compañías en negrilla se pueden tomar como las cabezas del sector, por el control que tienen sobre las otras; y en casos como Coltejer, se pueden ver empresas de otros sectores como el de máquinas y fundiciones, que para el caso representa la integración vertical que por esta época manejaba.

La red de empresas antioqueñas de finales de los 70s estaba caracterizada básicamente por:

### **6.1 Suramericana (1978)**

Suramericana es una “empresa hija de empresas” que fue creada para llenar el vacío que habían dejado las aseguradoras extranjeras en la década del cuarenta por causa de la Segunda Guerra Mundial. “La Compañía Suramericana de Seguros S.A. nació en 1944 en Medellín, por iniciativa de un grupo de 32 empresas y más de 150 accionistas, casi todos antioqueños, quienes entonces veían cerca el fin de la Segunda Guerra Mundial y predecían una época de recuperación económica para el mundo; y como respuesta a la necesidad de las empresas de la región, obligadas hasta el momento a depender de compañías aseguradoras y financieras de Bogotá, e incluso extranjeras”(Jaramillo and Villegas, 1995). La actividad aseguradora, junto con los títulos de capitalización, fueron las fuentes primigenias del grupo para captar ahorro de terceros y canalizarlos hacia empresas en otros sectores económicos, sin necesidad de arriesgar el control accionario<sup>31</sup>.

Desde su origen, Suramericana efectuó cruce accionario con otras empresas como por ejemplo:

- Seguros Bolívar (50% de la propiedad)
- Consorcio de Cervecería Bavaria, (15% tomo el consorcio de Suramericana y esta a su vez era el mayor accionista de Bavaria)
- Inversiones directas e indirectas en empresas como Nacional de Chocolates.
- Simultáneamente desarrollo estrategias de integración vertical y fueron ágiles en la creación de nuevas empresas y filiales; con una diversificación en la inversión de sus excedentes en otras compañías existentes y en algunas de sus filiales.

### **6.2 Sector alimenticio (1978)**

El sector alimenticio del Grupo Empresarial Antioqueño es de gran interés ya que es uno de los tres importantes pilares de este conglomerado. Para 1978 Silva Colmenares

---

<sup>31</sup> Esta modalidad fue usada como estrategia de crecimiento por parte de los grandes grupos económicos, lo cual ayuda a explicar la debilidad del mercado bursátil en Colombia. (Silva-Colmenares, 2004)

presentaba dos compañías por separado, pero que podemos considerar como un solo grupo, es el caso de la Compañía Nacional de Chocolates e Industrias Alimenticias Noel.

La primera de ellas surgió en el año 1920 con la unión de más de diez grandes compañías productoras de aquella época, un par de décadas después ya había absorbido 11 fábricas más así como comprado los activos productivos de empresas dedicadas a la misma rama que habían sido liquidadas. (Clara evidencia de búsqueda de posición dominante y monopolística)<sup>32</sup>

El sector alimenticio tenía también participaciones en la Americana (grasas y aceite), en la misma Industrias Alimenticias Noel y el 94% de la Fábrica de Café La Bastilla (Silva-Colmenares, 1977) además tenía pequeñas inversiones en el Palacio de Exposiciones de Medellín, Almacenes Ley y el Hotel Nutibara de Medellín. El autor también resalta la unión que desde hace muchos años existe entre la Compañía Nacional de Chocolates y Noel.

Industrias Alimenticias Noel nace en 1916 para sustituir las importaciones de cafetería y confetis así como desplazar la producción artesanal. Esta empresa se constituiría como una de las más grandes productoras de alimentos del país. Dentro de sus inversiones se encontraba la producción de su línea Zenú, el control del Frigorífico Suizo S.A. que era el más grande del país y el Frigorífico Continental S.A.

Para estas dos empresas hacerse al control de un gran número de compañías a lo largo del territorio nacional era estratégico, por otro lado del modelo de enroque que se exhibía cruzando participación accionaria en tres empresas, constituiría la gran fortaleza que a la vez de incrementar sus activos y poder financiero, protegía sus industrias de la llegada inversionistas procedentes de otras partes del país y del mundo<sup>33</sup>.

Para finales de la década del 70 el conglomerado Compañía Nacional de Chocolates era uno de los más fuertes en el área alimentos en Colombia (Superintendencia de Sociedades de Colombia, 1978)

---

<sup>32</sup> Se evidencia también un alto grado de diversificación, que es característica común de los grupos económicos, ya que además de la presencia en el mercado de distintos productos alimenticios como el café, chocolates, galletería, confitería, harinas y embutidos posee inversiones en ramos como el turismo

<sup>33</sup> En las juntas de accionistas de esta compañía se presentaba miembros de otras compañías como inversiones aliadas, suramericana de seguros, fabricato, coltabaco, Coltejer, almacenes ley y metalúrgicas Apolo

### 6.3 Cementos Argos (1978)

Cementos Argos representa desde sus orígenes, una de las Unidades Estratégicas de Negocio del Grupo Empresarial Antioqueño<sup>34</sup>. Se trata de una compañía cuyos productos tradicionales han sido el cemento y el concreto premezclado, que ya lleva muchos años en el mercado (fundada en 1934) lo que le ha permitido un posicionamiento en el mismo y, que gracias a las políticas económicas y reglamentarias del país ha logrado conformarse como un monopolio y como una empresa que en la actualidad tiene mucha proyección internacional.

Para esta época cementos Argos era una compañía que ya evidenciaba su poder económico lo que se ve reflejado en el control ejercido sobre once sociedades productoras de cemento gris y mezclas de concreto. Una de las estrategias emprendidas por Cementos Argos fue consolidarse como monopolio, adquiriendo para este propósito el control mayoritario, directo o indirecto, sobre varias empresas del sector.

Por medio de inversión directa ejercía control sobre dos empresas productoras de cemento, la primera Cementos del Caribe con una participación de 63.3% y la segunda Cementos El Cairo con una participación directa del 94.9% - en ésta también contaba con una participación indirecta del 5%-. Cementos el Cairo desempeñaba un papel estratégico para la casa matriz pues a través de ella se realizaban la mayoría de las inversiones indirectas.

Argos, a pesar de que era una empresa cementera que estaba iniciando su proceso de consolidación como monopolio en este sector, dentro de sus planes se hallaba el no establecerse únicamente en esta rama para lo cual empleó estrategias de diversificación y de integración, así mismo dentro de sus estrategias se hallaba una expansión geográfica nacional:

- Cementos Argos y siete firmas más eran productoras y comercializadoras de cemento gris, blanco y mezclas de concreto. Éstas se encontraban ubicadas en diferentes ciudades del país: Medellín, Cali, Barranquilla, Cartagena y Manizales.
- “la sociedad Agregados y Concretos suministraban caliza y materia prima de suma importancia para las compañías productoras de cemento, igualmente el Clinker era fabricado y distribuido por Colombiana de Clinker S.A. y el carburo de calcio producido y vendido por Colombiana de Carburos y Derivados.”

---

<sup>34</sup> Los “paisas” se dieron cuenta rápidamente que el “Valle de Aburra” (Región geográfica de Antioquia), se convertía en un polo de desarrollo industrial, económico y comercial (Ospina, 1984) y que para su progreso se requeriría de un fomento al sector de la construcción a partir de la industria cementera.

- Por otro lado la Promotora de Hoteles de Turismo Barú se trataba de una empresa dedicada a la inversión, construcción y explotación de hoteles de turismo.

A comienzos de la década de los 70, la situación comenzó a cambiar, pues los grupos económicos comienzan a estructurarse y consolidarse mediante la concentración de la propiedad, con lo cual el proceso de participación accionaria democrática se debilita en detrimento de miles de accionistas y beneficio de unos cuantos grandes accionistas y sus familias, principalmente debido a:

- Establecimiento de la doble tributación: la inversión en acciones se hizo menos atractiva.
- Gastos deducibles de impuestos: para los empresarios resulto mejor endeudar a las empresas que capitalizarlas, disminuyendo el número de acciones en el mercado.
- Estado como regulador de la economía: el Estado recogía circulante para frenar la inflación, mediante la emisión de papeles o bonos oficiales<sup>35</sup>
- Creación de la Unidad de Poder Adquisitivo Constante (UPAC), como un mecanismo de ahorro atractivo para la sociedad, particularmente interesada en la obtención de finca raíz.

---

<sup>35</sup> Su rentabilidad competía con la de las acciones y el respaldo del Estado fue garante de renta fija.

## 7 Los ataques a la sociedad anónima antioqueña

Aprovechando que para finales de la década de los 70s el interés de invertir en acciones había decaído en un número significativo de accionistas minoritarios, grandes industriales de otras regiones del país<sup>36</sup>, comenzaron a comprar acciones de estas compañías hasta obtener participaciones mayoritarias que les otorgaban el control de unas empresas sólidas, con trayectoria y de alta rentabilidad. En 1968, el industrial Carlos Ardila<sup>37</sup> tomó el poder de Postobón<sup>38</sup> desde Gaseosas Lux. “con la disponibilidad de efectivo que dejaba el negocio de las gaseosas y la ayuda de cuantiosos prestamos, compraba en forma subrepticia acciones de Postobón, ..., y hacia final de la década de los sesenta era evidente su condición de accionista determinante de Postobón.” (Silva-Colmenares, 1977). A partir de ese momento, el industrial comenzó a ser visto con recelo por parte de los industriales antioqueños.

Luego de tomar el control de Postobón, Ardila comenzó a adquirir paquetes accionarios de Coltejer y con ello de Suramericana. Cabe destacar que quien controlase Suramericana, controlaría las empresas más representativas de la industria antioqueña. Es importante anotar, como refiere Londoño (2004), que uno de los factores que motivo los intentos de tomas hostiles de las empresas antioqueñas era la gran cantidad de capital que habían acumulado éstas durante varios años y que no se reflejaba en el valor comercial de las acciones; esta situación permitía pagar valores superiores por las acciones y producir significativos réditos financieros para quienes adquirieran tales acciones.

La siguiente figura presenta un resumen de los industriales “foráneos” y sus intereses para conseguir el control de las compañías más representativas de los industriales “paisas” en el año 1978

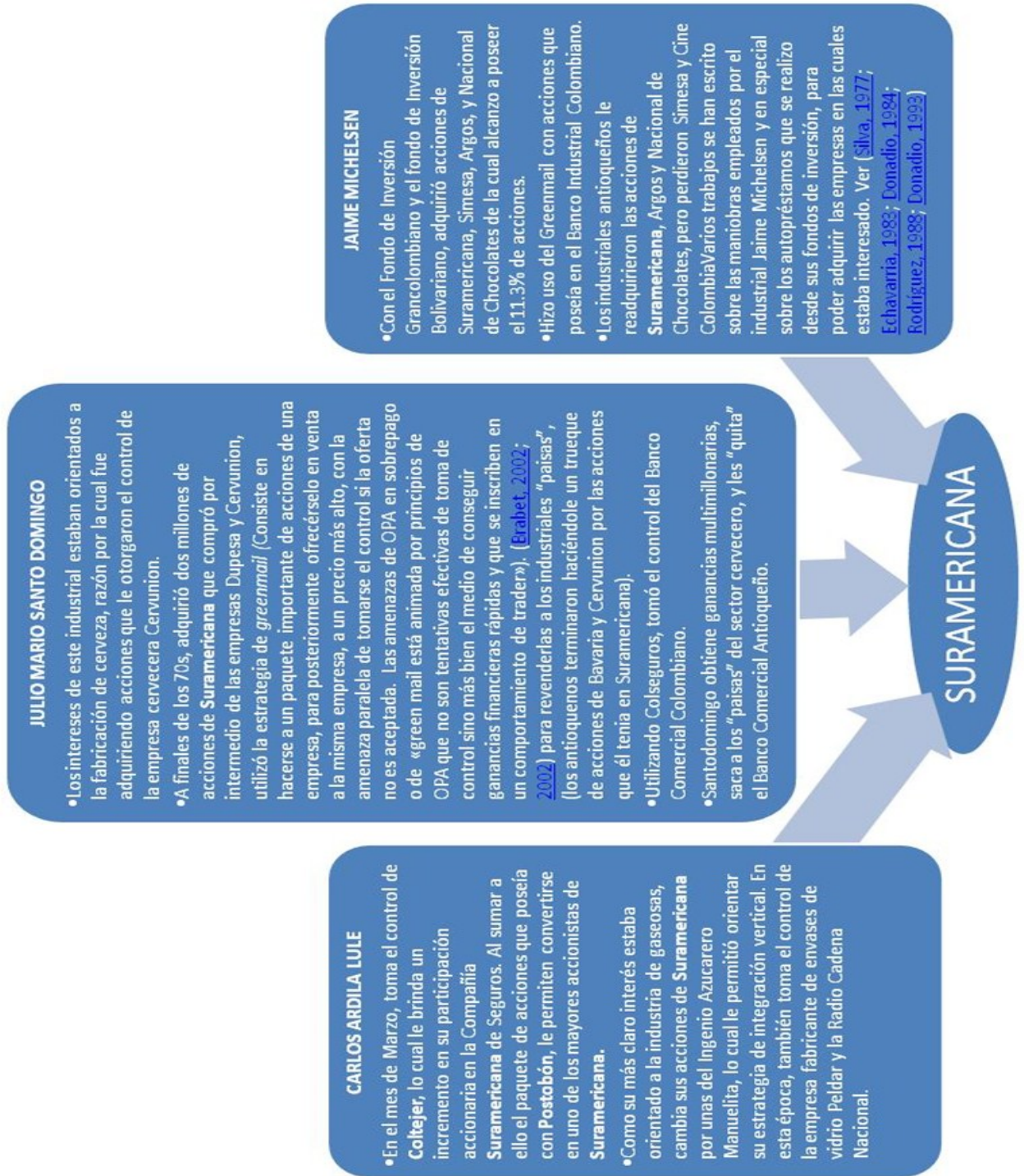
---

<sup>36</sup> Nueva generación de empresarios, que disponían de alta liquidez y una gran audacia a la hora de invertir. Sus fortunas las habían consolidado en torno a “vacas lecheras” en diferentes industrias como la de gaseosas, la cerveza y el inmaduro sector financiero

<sup>37</sup> En la década de los 50s, ingresa a trabajar a la empresa Gaseosas Lux y poco tiempo después se casa con la hija del principal accionista. Asume la gerencia de la empresa y comienza a desarrollar nuevos y exclusivos sabores de bebidas gaseosas, lo cual lo posiciona en el mercado nacional.

<sup>38</sup> Gaseosas Posada-Tobón, fundada en Antioquia en 1903. “primera fábrica moderna de bebidas no alcohólicas y también una de las primeras sociedades anónimas industriales establecidas en el país” (Poveda, 1968)

Ilustración 7-1: Los ataques a Suramericana y la respuesta de los Antioqueños



Fuente: el Autor a partir de : (Rodríguez-Romero and Martínez Sarmiento, 2011)

## 7.1 La lógica del Ajedrez y el Enroque

Como los grandes industriales de otras regiones del país se habían interesado<sup>39</sup> por las empresas más significativas de Antioquia y en especial por Suramericana<sup>40</sup>, en marzo de 1978, los principales dirigentes de las más grandes empresas antioqueñas se reunieron en lo que se denominó “Movimiento en defensa de la sociedad anónima y del patrimonio industrial de Antioquia” (Londoño, 1995). Dos personajes de la industria “paisa”<sup>41</sup>, convocaron a una reunión a los 12 industriales más influyentes de la región, para buscar soluciones conjuntas y consensuadas a la constante agresión e insistentes intentos de tomas hostiles. La intención de la reunión, era la de integrar un grupo unitario basado en empresas sin dueños visibles y sin unidad de mando, para adelantar una acción coordinada en defensa de todo el sector empresarial paisa. Para tal efecto se diseñó la estrategia del “enroque”, una jugada de ajedrez, mediante la cual se protege al Rey, que en este caso, era Suramericana (todas las empresas se convierten en accionistas de las otras y con ello a los inversionistas foráneos les es casi imposible adquirir el control de cualquiera de ellas), si más del 51% de la propiedad accionaria estaba en “manos amigas”, estas empresas harían la función de protección de la torre en el ajedrez.

Es interesante recordar aquí, los fundamentos que motivaron la reunión de los industriales para proteger sus empresas: “Antioquia ha logrado crear una serie de empresas en las diferentes áreas cuyos beneficios han irrigado a todo el país: fuente de empleo, halago para la formación del mercado de capitales, transferencia de tecnología, aprendizaje y dominio de sistemas modernos de mercadeo, formación de clase administrativa y dirigente, etc., todo lo cual promovió en forma eficiente el desarrollo nacional y condujo a la elevación del nivel de vida de los colombianos. La sociedad anónima abierta, que hizo posible la canalización del ahorro de la comunidad para ejecutar en Medellín grandes realizaciones que la nación admira y presenta como fruto de la vocación creadora de los colombianos, se ve amenazada por procedimientos de grupos financieros audaces, poseedores de gran capacidad de maniobra. Éstos, con inversiones cuantiosas y el empleo de métodos no ortodoxos pero legales, pagando precios en apariencia altos -si se atiende al rendimiento directo de aquéllas en dividendos- por porcentaje muy minoritario de las acciones de una compañía, pueden hacerse a su dominio (...) semejante proceder será, en muy breve término, funesto para el sistema de la sociedad anónima (...) Antioquia se encuentra en la obligación de defender ese patrimonio, que es también su posibilidad para enfrentar el futuro; y para convenir qué acciones se emprenden se ha citado a quienes tienen en sus manos la responsabilidad de las principales industrias del departamento” (Londoño, 1995)

---

<sup>39</sup> Utilizando para ello la compra de acciones dentro del esquema de la Sociedad Anónima Abierta. Pues las empresas antioqueñas más importantes cotizaban en bolsa y esta “debilidad”, fue aprovechada por los otros industriales para adquirir paquetes accionarios significativos que les otorgaban el control sobre las empresas deseadas.

<sup>40</sup> Desde esa época ha sido considerada como la más importante empresa de los antioqueños, incluso ya se intuía que quien controlase Suramericana, controlaría las empresas de la región

<sup>41</sup> Ricardo Villa Ángel y Manuel Santiago Mejía (considerado como el patriarca de lo que se conoce hoy como el Grupo Empresarial Antioqueño – GEA-)

Bajo las premisas anteriores, las empresas antioqueñas fueron divididas en 4 sectores y la empresa líder de cada uno de ellos, tomó la función de holding:

**Ilustración 7-2: El Enroque**



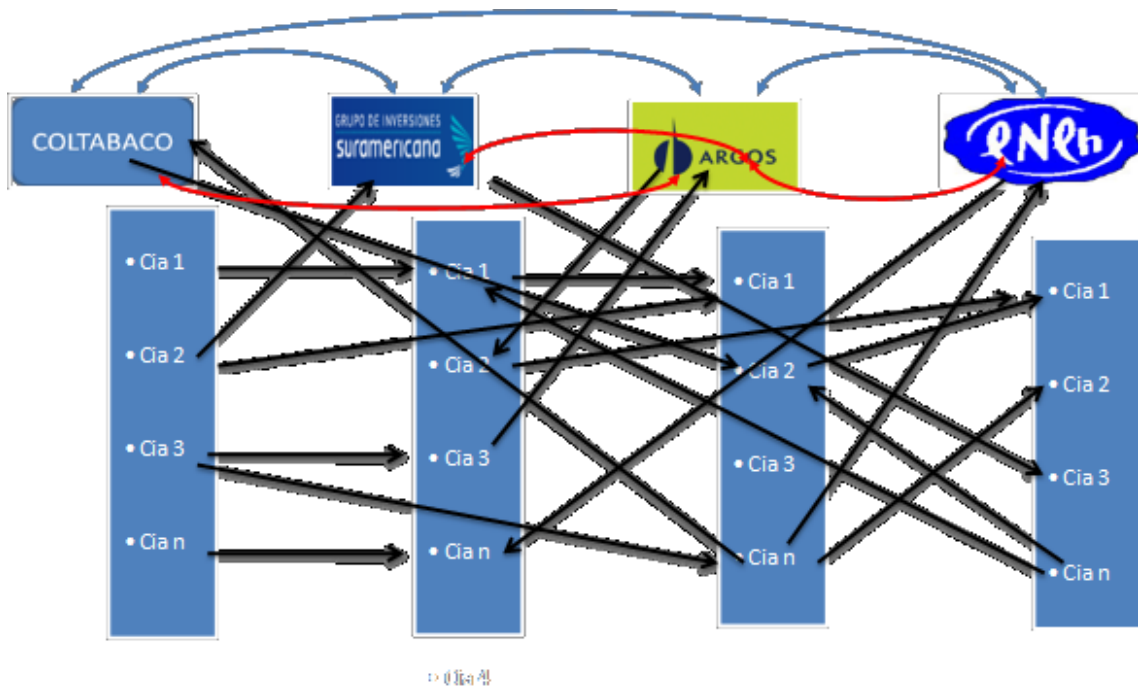
Fuente: a partir de (Rodríguez-Romero, 2007)

Aunque todas las empresas podían invertir como accionistas en otras empresas, la prioridad de inversión se asignó a la "líder" del sector, con lo cual se creó una compleja e impenetrable telaraña de entrecruces accionarios.

Pero no solamente los Holding invertían directamente en los otros holdings, sino que podían invertir como accionistas en empresas vinculadas a otros holding y estas empresas a su vez podían invertir en las empresas de los otros holdings o convertirse en inversionistas directas del otras casas matrices.



Ilustración 7-3: El Enroque para proteger a Suramericana



Fuente: el autor a partir de (Acosta and Londoño, 2003)

Mediante esta estrategia, los empresarios lograron retomar el control no solo de su principal empresa (Suramericana), sino también de la Nacional de Chocolates, Cementos Argos y Coltabaco, en lo que puede interpretarse como una Alianza estratégica de empresas mediante cruces accionarios y nexos patrimoniales comunes, donde cada sector posee acciones de empresas de otros sectores, pero ninguno se controla a sí mismo, pues desde sus orígenes se ideó un sistema de pesos y contrapesos en el cual nadie controla la totalidad de la telaraña. Argos por ejemplo, es directa e indirectamente, el mayor accionista de Suramericana, la cual a su vez es la principal accionista de Argos<sup>42</sup>. Esta estrategia estaba asociada a un crecimiento externo obtenida por las compañías años atrás, ya que cabe recordar, que las empresas ya se encontraban integradas verticalmente para este período de tiempo, y existían relaciones de tipo accionario que suponen una estrecha relación de las compañías del grupo mucho antes de 1978 y por consiguiente permite afirmar que el Grupo no es la resultante de un proceso de defensa a los embates de los industriales de otras regiones, sino más bien la consolidación de una evolución desencadenada desde décadas atrás.

<sup>42</sup> Este mismo principio se aplica en forma horizontal y vertical en todo el organigrama del grupo.

## 7.2 La estructura del Grupo en función del Enroque (de los 80's en adelante)

Finalizando la década de los 70s y durante la década de los años 80s, podemos caracterizar al Grupo de la siguiente forma:

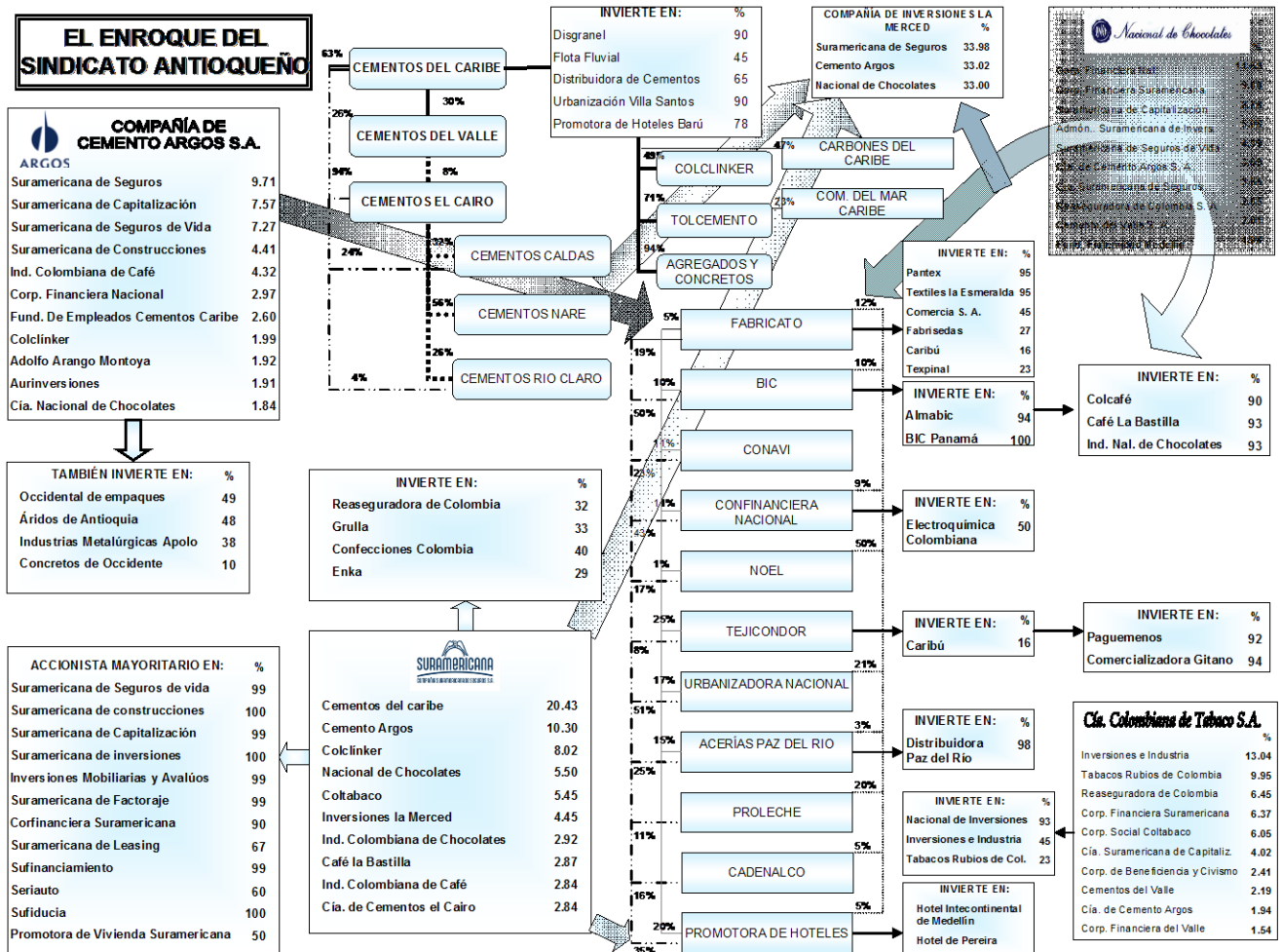
- Su principal estrategia de crecimiento, fue la diversificación, en cuanto a esta, uno de los principales líderes del grupo indicaba que: “la diversificación del Grupo se generó principalmente como consecuencia de la expansión de nuestros negocios en una economía cerrada, en donde mayor inversión implicaba mayor diversificación. Otras causas son las inversiones cívicas y las daciones en pago de nuestras entidades financieras” (Nicanor Restrepo entrevistado por Semana; Ed. 923).
- Dentro del período comprendido entre 1980 y 1985 se presentó, de manera constante, una creciente tendencia a incrementar el número de empresas en los diferentes sectores, principalmente en el de “otros”. (Servicios, comercio, textil<sup>43</sup>, inmobiliario y restantes sectores), debido a la alta diversificación en diferentes negocios. El número total de compañías del GEA presentó un crecimiento continuo hasta alcanzar 46 empresas al final del período (1985), de las cuales 18 corresponden al sector “otros”.
- Para finales de los ochenta e inicios del noventa, la estrategia clave fue la consolidación de empresas líderes del grupo alrededor de los tres sectores fundamentales: asegurador-financiero, alimentos y cemento. Tal consolidación estuvo representada en: **activos**, los cuales en todos los casos se duplicaron; **patrimonio**, que aumentó entre tres y cinco veces durante el período; y **utilidades netas** con crecimientos entre dos y tres veces sobre las obtenidas en 1985. Estos años se caracterizaron por una estrategia de expansión geográfica nacional, orientada a ganar mercado en regiones como Bogotá y las principales ciudades capitales. El surgimiento de sucursales y filiales fue fundamental para el logro de estos objetivos, lo que le permitió realizar procesos de integración vertical en algunos de sus nichos de negocio. En este período se observa que el número total de empresas se incrementó en más de un 30%, fundamentalmente en el sector “otros”, pasando de 18 compañías en 1985 a 29 en 1990.(Londoño, 1995)

Bajo este esquema, para comienzos de la década de los 90s, el grupo presentaba la siguiente estructura.

---

<sup>43</sup> Teniendo en cuenta que para los 80's, el sector textil deja de ser una de los grandes inversiones de los “paisas”, principalmente por la adquisición de Coltejer que había efectuado Carlos Ardila Lulle

Ilustración 7-4: El Enroque resultante a comienzos de los años 90



Fuente: (Rodríguez-Romero and Martínez Sarmiento, 2011) a partir de Revista Semana; Dic 3, 1991, pag 34 et 35

En la gráfica anterior, se evidencia el entrecruce accionario y la manera mediante la cual las empresas de los “paisas” consolidaron su estructura de inversiones para protegerse de futuros embates e intentos de tomas hostiles. A diferencia de los otros grandes grupos económicos donde la propiedad es principalmente familiar, la propiedad accionaria del GEA continua siendo democrática respondiendo a los principios de la Sociedad Anónima.

Durante este período se establecen alianzas estratégicas que permiten la expansión de los negocios por la concentración de inversiones. Se establece el modelo de holdings que permite la flexibilidad en la toma de decisiones y se mantiene como mínimo una participación del 51% en cada Compañía. También se presentan fusiones o alianzas estratégicas con el objeto de fortalecer a las empresas más débiles y consolidar a las más fuertes. De esta manera se puede observar la estrategia del “enroque accionario” donde el sindicato antioqueño sale a la luz pública de una manera tácita y muestra como

mediante inversiones cruzadas se consolida a nivel nacional (principio del problema de la legitimación).

### **7.3 El referente « durable » para describir al GEA**

Basados en el referencial durable descrito por Martinet y Reynaut (2004), realizaremos una descripción del GEA<sup>44</sup>, en lo concerniente a Gobierno, Estrategia y Epistemología, insistiendo en la aplicabilidad del modelo para la comprensión del grupo:

#### **7.3.1 Epistemología:**

La epistemología en las organizaciones del referente durable, se caracteriza por incluir las nociones de complejidad, legitimación interna y externa, singularidad, relaciones múltiples, originalidad y contextualización. Los principios asociados al Stakeholder<sup>45</sup> operan y son considerados fuertemente bajo esta premisa.

Para esta investigación, consideramos que en el GEA el concepto de Stakeholder surge y personaliza las responsabilidades sociales, pone nombres y rostros a los miembros de la sociedad sobre los cuales recae la responsabilidad de la empresa (Carroll, 1991) y ha sido una constante en su accionar.

#### **7.3.2 Gobierno:**

Administradores “Internos” representantes de las partes en acción \_Juntas Directivas que participan en la definición de la Estrategia – Dirigentes árbitros entre accionistas y actores participantes – empresa vista como una comunidad y proyecto a construir (affectio societatis) – dirigentes arraigados, implicados en la construcción de la empresa real...

- La administración del GEA es impersonal, eficiente y austera, aunque con poder desproporcionado por parte de los dirigentes
- Por lo general los gerentes no son accionistas de la empresa que manejan y son considerados como “caballeros de la mesa redonda” en las juntas directivas de las otras, con lo cual su área de influencia se extiende más allá de la empresa dirigida.

---

<sup>44</sup> fundamentados en Semana (Semana, 1991)

<sup>45</sup> término inglés para referirse a «quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa». Hace alusión a individuos o grupos de individuos que deben ser considerados como esenciales en el momento de efectuar la planeación estratégica de la organización (Freeman, 1984)

- La propiedad accionaria es democrática y abierta, aunque el control es oligopólico y cerrado. En este sentido, la integración de las juntas directivas responde al principio de “yo te elijo – tu me eliges”, así pues cada una de las principales empresas accionistas de cada uno de los holdings esta representada en la Junta Directiva.
- Es una organización donde los dirigentes son vistos como colegas y ninguno como amo y señor. Los gerentes constituyen una fraternidad con sus propios ritos, valores y reglas de juego.

### 7.3.3 Estrategia

Formada de manera orgánica en el tiempo – pluri dimensional – conjuga el corto y mediano plazo – diversificación para repartir los riesgos – crecimiento externo eventualmente financiado y dividendos pagados en títulos – gestión contextualizada.

- Las decisiones se toman por consenso, al estilo de la administración japonesa.
- Los gerentes no son accionistas de las empresas que manejan y los miembros de las Juntas Directivas a las cuales responden más que jefes son sus colegas. Las decisiones así tomadas responden a la lógica del negocio y los resultados financieros reflejan el éxito del modelo, al no responder a un accionista mayoritario sino al conjunto del colectivo.
- Los holdings tienen miles de accionistas y de ellos ningún particular controla un paquete de acciones decisorio. En la distribución de utilidades, siempre existe una porción importante para recapitalización y expansión interna. Su manejo prudente y sano las ha mantenido siempre como una de las inversiones más atractivas de la Bolsa de Valores.
- La diversificación del grupo se generó principalmente como consecuencia de la expansión de sus negocios en una economía cerrada en donde mayor inversión implicaba mayor diversificación<sup>46</sup>. El grupo “no se preocupaba por la ampliación horizontal del mercado interno, o sea la consecución de más consumidores en la misma actividad, sino por la diversificación vertical, esto es, la búsqueda de consumidores para nuevas actividades, siendo probable que fuesen los mismos consumidores de actividades anteriores. Era mejor varios mercados pequeños pero cautivos, que un mercado grande pero competido” (Silva-Colmenares, 2004).
- La expansión geográfica nacional se implanto como estrategia para ganar mercados en regiones diferentes del país, surgiendo filiales y sucursales que han sido fundamentales para el logro de los objetivos del grupo en los procesos de integración vertical.

---

<sup>46</sup> Nicanor Restrepo (la cabeza más visible del GEA en la década de los 90s) en Revista Semana, 10 de enero de 2000

- Debido al tipo de capitales que aglutina, lo que obliga a un manejo más abierto, aunque no siempre transparente ante terceros, las acciones de la mayoría de sus empresas se negocian en la bolsa colombiana, sin llegar a poner en peligro el control del grupo, al tiempo que en sus juntas directivas se sientan personas que no pertenecen a la organización y tienen una fuerte auditoría externa para evitar los abusos de poder. (Silva-Colmenares, 2004)

#### 7.4 La estructura siguiendo a la estrategia

Silva-Colmenares describe el proceso vivido por el GEA entre los años 80 y 2000 como un cambio de “calidad” para acomodarse a las condiciones de la competencia monopolística, donde los “accionistas tradicionales y familiares de las sociedades anónimas antioqueñas fueron sustituidos por accionistas corporativos”<sup>47</sup>, con esto se dio origen a un nuevo tipo de Sociedad Anónima, ajena al esquema de organización que imperaba en Antioquia en ese momento, construyéndose un modelo de propiedad cruzada, que se asemejaba al Keiretsu Japonés<sup>48</sup>.

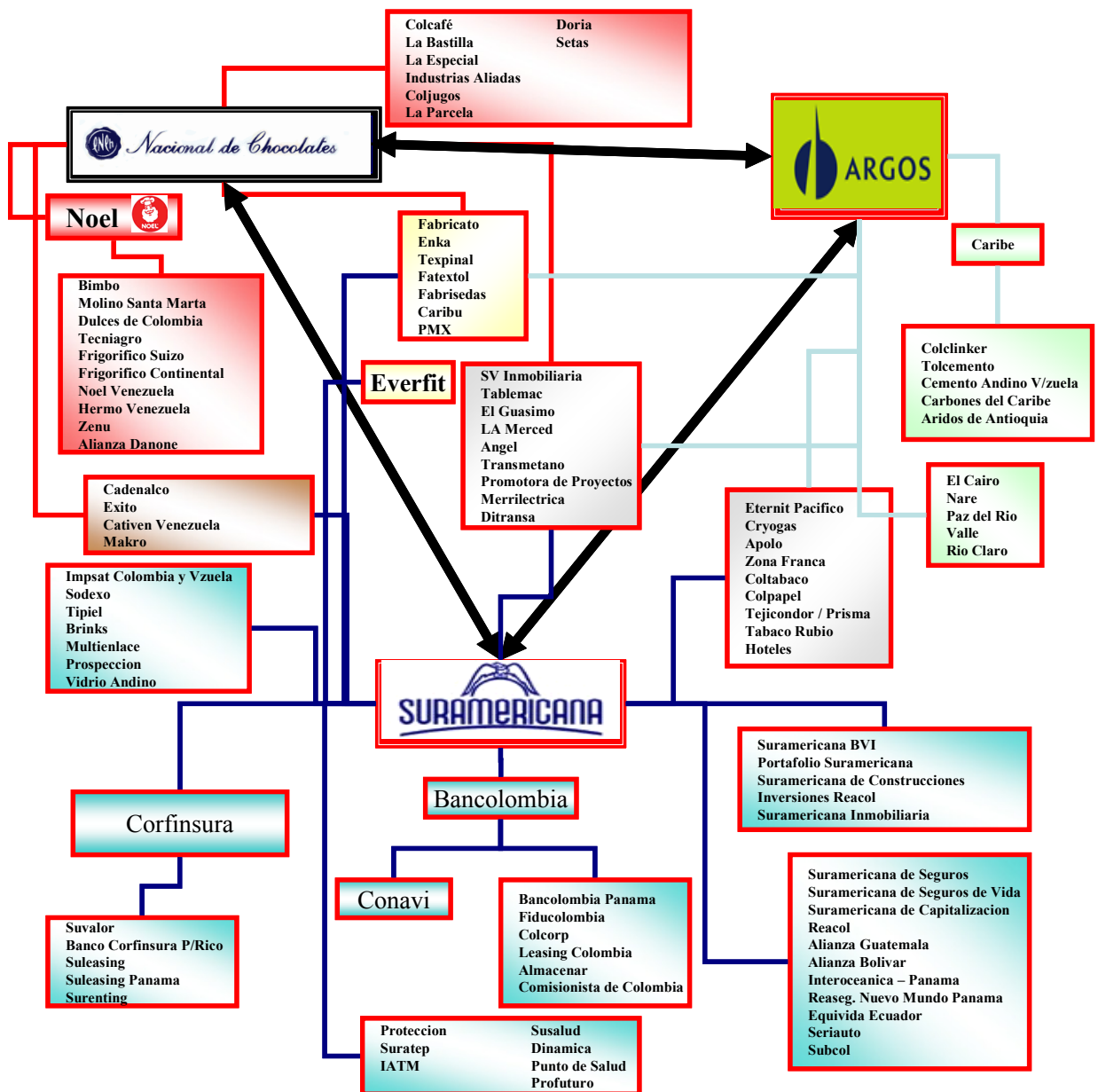
La siguiente figura muestra la evolución de la Estructura del Grupo para finales de los 90s, en donde se aprecia el fuerte entrecruce accionario de las diferentes empresas y la relevancia de los tres holdings principales.

---

<sup>47</sup> Nicanor Restrepo citado por Silva-Colmenares (2004)

<sup>48</sup> El Keiretsu Japonés era visto hasta hace pocos años, como un principio fundamental de la fuerza competitiva del Japón. “El sistema de Keiretsu fue un ingrediente importante en la recuperación japonesa de la posguerra ... el tipo de Keiretsu más poderoso era el Horizontal o Kinyu. Había seis grandes Keiretsu – Kinyu: Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo, Fuyo del FujiBank, Sanwa y Dai-Ichi Kangyo, cada uno de ellos agrupado en torno de un gran banco. El Keiretsu Horizontal se basaba en el llamado principio único: cada Keiretsu incluía una empresa de cada sector industrial importante ... Otros dos tipos de Keiretsu también contribuyeron al éxito japonés. El Keiretsu Vertical o Sangyo (grupos de grandes empresas y proveedores) y el Keiretsu de distribución (como la red Matsushita de comercios que vendían sus productos)” (Abrahams and Tett, 1999)

Ilustración 7-5: Estructura del GEA a finales de los años 90



Fuente : (Rodríguez-Romero and Martínez Sarmiento, 2011) a partir de (Semana, 2000)

## 8 El GEA en el proceso de globalización

La apertura económica radical de comienzos de los años 90, abrió las fronteras colombianas al exterior, tanto en los mercados de bienes como de servicios financieros, haciendo mutar al grupo. El GEA se vio abocado a realizar alianzas estratégicas con otros grupos tanto nacionales como internacionales y en algunas ocasiones tuvo que aceptar nuevos socios, y por problemas de caja comenzó a liquidar inversiones no esenciales<sup>49</sup>. Sin embargo, la apertura a socios estratégicos no ha afectado el control del grupo, pues los asociados no ingresan a los holdings sino a organizaciones creadas ex profeso, “la mayoría de las acciones de los colombianos, así como lo fundamental de la administración; en principio, los nuevos socios aportan capital, tecnología y visiones de mediano y largo plazo en un mundo globalizado, y en contraprestación se les permite ingresar con menos dificultad al mercado colombiano y compartir algunos segmentos en que ya está el grupo en la Comunidad Andina, Centroamérica y el Caribe, México y el sur del continente” (Silva-Colmenares, 2004).

Así, y con miras a la aceptación de nuevos socios estratégicos, durante la década de los 90s, el grupo se volvió a reorganizar y empezó a clarificar el proceso de relaciones accionarias, pasando de una compleja red de entrecruces a la estructuración de “holding especializados”<sup>50</sup> en lo que interpretamos como el recentraje del grupo:

“El recentraje de las firmas, se define como una focalización de la empresa sobre sus oficinas de base, aparece como el movimiento estratégico mayor de los años 1980-1990. Percibido al comienzo como una estrategia defensiva, un retroceso hacia las actividades rentables, él es cada vez más considerado como un modo eficaz de desarrollo de la firma a partir de sus competencias específicas. Actualmente no podemos oponer diversificación y recentraje

---

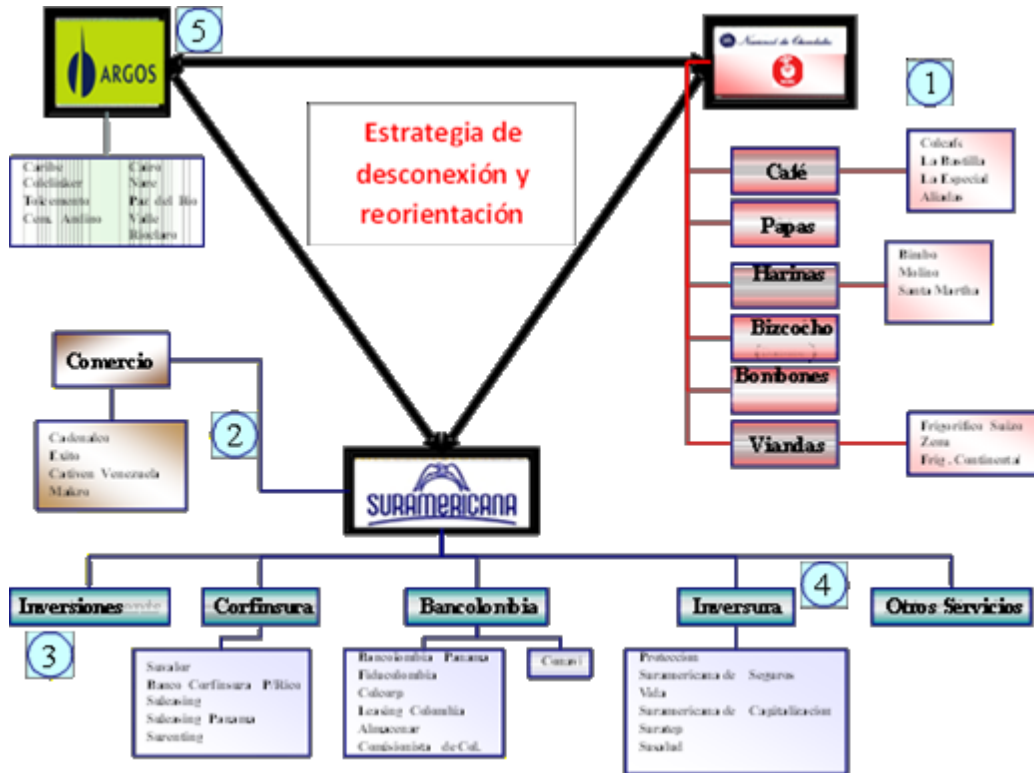
<sup>49</sup> Según Hoskinsson & Turk, « el recentraje permite a la sociedad recuperar los beneficios de productividad que ha perdido al quererse diversificar ». Esta línea de pensamiento implica dos cosas : inicialmente, que existe para cada firma un nivel óptimo de diversificación , en segundo lugar, que las firmas han sobrepasado el grado óptimo de diversificación. (1990)

<sup>50</sup> Permitiendo la aplicación de una gestión estratégica por unidades de negocio y garantizando así una mayor transparencia y seguridad para los nuevos socios. Para una mejor comprensión de la situación, ver (Rodríguez-Romero, 2002)



En una acepción estrecha, el recentraje expresa la focalización de la firma sobre un cierto número de actividades, por el abandono o la transferencia de entidades juzgadas riesgosas o poco rentables. El recentraje aparece como una sana reacción contra una diversificación excesiva, como una lección obtenida de los fracasos anteriores o de riesgos insostenibles” (Boyer, 1997)

Ilustración 8-1: Estructura del GEA luego del recentraje (comienzos de década 2000)



Fuente: (Rodríguez-Romero and Martínez Sarmiento, 2011) a partir de (Semana, 2000; 2002)

Según Rodríguez (2002), para comienzos del siglo XXI, la reestructuración del GEA permitía concluir que:

- La estrategia en el sector alimenticio incluye la fusión entre la Nacional de Chocolates y Noel, y la escisión de diferentes ramas de actividad en múltiples holdings.
- Las empresas de comercio al detalle probablemente se reagruparían (todas) en una misma compañía dependiendo exclusivamente de Suramericana u otro holding.

- Puede existir la idea de crear una única compañía de inversiones. Sin embargo existen problemas jurídicos y fiscales, que posiblemente los inversionistas no están dispuestos a asumir.
- Igualmente Inversura fue creada para reagrupar todas las inversiones de seguridad social, con el objetivo de atraer un nuevo socio.
- El holding de cementos reagrupará todas las empresas que mantendrán sus marcas, y tendrán una administración conjunta.

Estas operaciones al interior del “Grupo”, permitieron empezar a clarificar la estructura enmarañada de relaciones de propiedad en beneficio de los inversionistas externos, con lo cual, el GEA obtuvo el ingreso de nuevos socios y principalmente extranjeros, donde se puede referenciar<sup>51</sup>:

- Banco Mundial<sup>52</sup>: Internacional Finance Corporation con el Fondo de Pensiones Protección, Inversura, Inversiones SPC, Suramericana de Inversiones, Suramericana de Construcciones, y Portafolio de Inversiones Suramericana.
- Francia: Danone<sup>53</sup> con Galletas Noel, Grupo Casino con Exito (luego de la absorción de Cadenalco-Ley), Sodexho (para la distribución de talonarios de pago, mantenimiento y uso en restaurantes), Technip con Tipiel, Saint-Gobain para la fabricación de cristal con Vidrio Andino.
- Japón: Mitsubishi con Surenting
- Chile: Mutual Assurances con Suramericana
- Suiza: Holdersbank para la production de cemento en République Dominicaine y Haïti ;
- Inglaterra: British Télécom y Morgan Stanley con Impsat de Colombia y Venezuela
- Estados Unidos : Kimberly Clarck con Colpapel<sup>54</sup> ; Conoco Global Power con Marrieléctrica
- México: Bimbo para la fabricación de pan y similares

---

<sup>51</sup> Tal como se indico anteriormente, el GEA no permite la entrada de socios estratégicos a los Holdings y evita la entrada a las empresas más representativas de cada sector. Así por ejemplo, Danone no entro como socio de Industrias Alimenticias Noel, ya que para este fin se creó la Empresa Galletas Noel.

<sup>52</sup> Para fortalecer sus alianzas con entidades de primer nivel mundial, el GEA acepto como socio estratégico al IFC

<sup>53</sup> Ver la estrategia de internacionalización de Noel S.A en (Rodriguez, 2002)

<sup>54</sup> Alianza desde los años 70

- Holanda: Makro con Makro Colombia

Desde comienzo de la década de los 90, igualmente el GEA ha venido invirtiendo y desarrollando su proceso de internacionalización hacia fuera. Para finales de la década, tenía "...presencia directa en Venezuela, en sectores como comercio, cemento, una planta de productos cárnicos y una empresa de telecomunicaciones; en Ecuador se encuentra en los sectores comercio y seguros; en Perú, Bolivia y Argentina, en pensiones y seguros, y en los países de América Central, en estos dos últimos ramos, así como el de servicios financieros"<sup>55</sup>.

En esta etapa se observan dos procesos claves para la consolidación y desarrollo del GEA, en primer lugar el proceso de adaptación que muestra como las empresas que presentan cambios lentos producen problemas y desequilibrios internos que las avocan a fracasar o a desaparecer (proceso de adaptación). En segundo lugar se presenta un proceso de selección que muestra como las empresas de éxito permanecen en el mercado, mientras que las que no lo tienen están destinadas a desaparecer (proceso de selección).

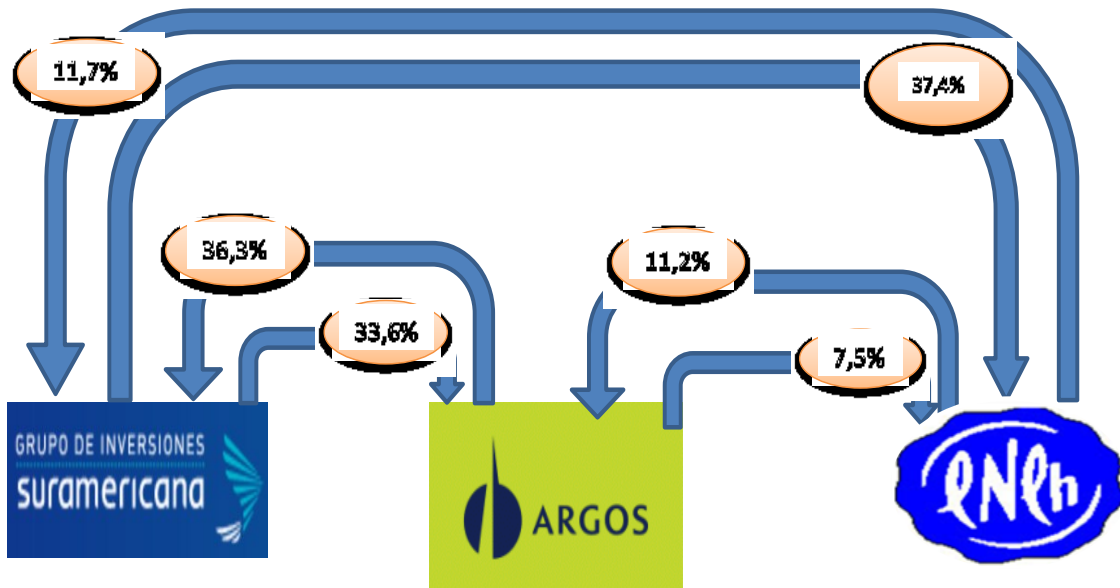
### **8.1 El GEA a mediados de la primera década del Siglo XXI**

Finalizando la década pasada, el Grupo Empresarial Antioqueño mantenía la misma lógica de interrelación cruzada de acciones, donde la inversión en acciones de otros Holdings es efectuada ya no por las empresas pertenecientes a cada uno de ellos, sino que toda inversión se concentra en la casa matriz y es la casa matriz la que está autorizada a invertir en las empresas de los otros Holdings, mediante inversión directa en la respectiva casa matriz. "Las empresas productoras solo tienen inversiones en la actividad a la que están dedicadas y las inversiones de portafolio se concentran en las empresas matrices" (Silva-Colmenares, 2004).

---

<sup>55</sup> Diario la República, 23 de septiembre de 1999, página 1B

Ilustración 8-2: Composición del GEA a 2006



Fuente: el Autor a partir de los Informes Anuales de Suramericana de Inversiones 2006, Inversiones Argos S.A. 2006 e Inversiones Nacional de Chocolates S.A 2006

Nótese el comportamiento del enroque como estrategia de protección de los holdings y como Suramericana seguía siendo el holding más importante del grupo, pues:

- Suramericana de Inversiones S.A., es poseída en un 48% por el GEA (36.3% de acciones en poder de Inversiones Argos y 11.7% en poder del Grupo Nacional de Chocolates)
- El Grupo Nacional de Chocolates es controlado en un 44.9% por el GEA (7.5% de las acciones poseídas por Inversiones Argos y 37.4% por Suramericana)
- Inversiones Argos es controlada en un 44.8% por el GEA (11.2% de las acciones en poder del Grupo Nacional de Chocolates y 33.6% en poder de Suramericana)

## 8.2 Los holding en 2007

### 8.2.1 Inversiones Argos

Los holdings aunque mantienen posiciones oligopólicas en sectores como el cemento tienen que competir con empresas de talla mundial. Cemex que es uno de los mayores

productores de cemento en el mercado global, pues detiene la parte del mercado nacional no cubierta por Argos<sup>56</sup> (Líder en la industria cementera colombiana con 51% de participación en el mercado, es el quinto productor de cemento en América Latina con inversiones en Panamá, Venezuela, Haití y República Dominicana, es el sexto productor de concreto en los Estados Unidos y además realiza exportaciones de cemento y clínker a 27 países).

Cambios mínimos se presentan en la estructura de propiedad del Holding para este periodo en comparación con los anteriores

### Ilustración 8-3: Principales accionistas Inversiones Argos 2006



Fuente : el autor a partir de los Informes Anuales de Inversiones Argos S.A.

56 Desde el año 2000 dejó de ser empresa productora para convertirse en holding de la rama industrial de la construcción (cemento, construcción y urbanización). Mantiene presencia en la producción del carbón y electricidad. Dependen del holding las productoras de cemento, mezcladoras de concreto, empresas distribuidoras y otras inversiones en actividades complementarias.

### 8.2.2 El Grupo Nacional de Chocolates

De igual manera, el Grupo Nacional de Chocolates S.A., continuaba siendo la matriz del Grupo empresarial que llevaba su mismo nombre. Se presentaba como una sociedad anónima especializada en inversiones en empresas de alimentos, siendo la empresa más grande en el país en el sector. En Octubre de 2005 realizó la fusión por absorción de Inveralimenticias Noel por parte de Inversiones Nacional de Chocolates. Es pilar fundamental del conglomerado empresarial GEA (con actividades en seguros y servicios financieros, cementos y otros sectores). Es un holding que consolida a través de 36 empresas los negocios de carnes, chocolates, galletas, café, pastas, golosinas y helados.

Una característica del Holding para este periodo, fue la fusión de dos de sus pilares históricos; Noel y Nacional de Chocolates. Como Inversiones Nacional de Chocolates era la líder del sector alimentos dentro del GEA, absorbió a Inveralimenticias, quedando como una matriz, con participación directa en varios negocios: galletas cárnicos, Fuente : el café, chocolates, pastas y golosinas con 33 compañías subordinadas que siguieron operando de manera autónoma, con sus propias estructuras administrativas, productivas y comerciales. “La junta directiva de Inversiones Nacional de Chocolates definió en junio de 2005, los detalles del proceso de fusión por Absorción de Inveralimenticias S.A., filial de la empresa líder del sector de alimentos en el Grupo Empresarial Antioqueño. La fusión tuvo como propósito buscar una mayor competitividad de los negocios de alimentos en los que ambas firmas participan así como potencializar su capacidad de expansión nacional e internacional con el respaldo de una organización fortalecida en sus recursos humanos y financieros, según informaron las directivas” (El Tiempo, 2005).

La siguiente es la estructura de participación accionaria resultante del proceso de fusión en el Holding del GEA

**Ilustración 8-4: Principales Accionistas del Grupo Nacional de Chocolates 2006**



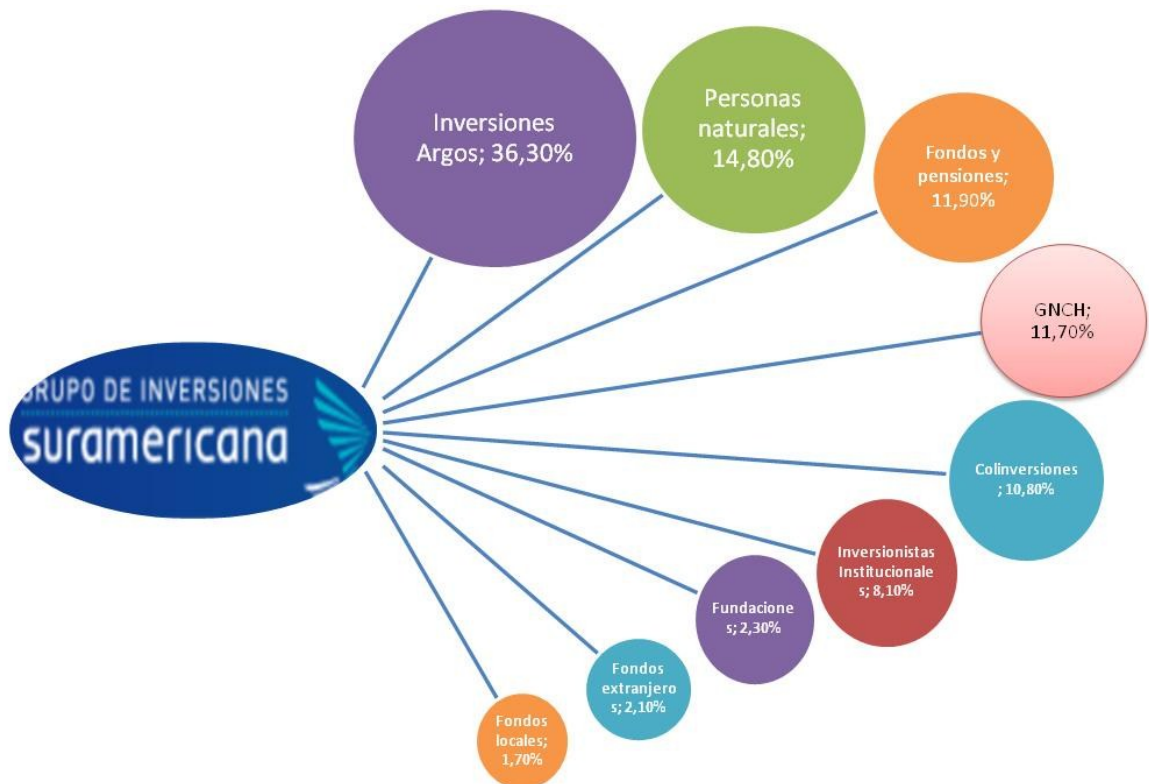
Autor a partir de los Informes Anuales del Grupo Nacional de Chocolates

### 8.2.3 Suramericana

El holding financiero del GEA para este periodo, seguía siendo **Suramericana** aunque se proyecta con mucha fuerza la nueva estructura de Bancolombia en la cual el holding posee una participación accionaria superior al 30%.

En diciembre de 1997, la compañía Suramericana de Seguros fue reestructurada a través de una escisión, mediante la cual se separó el manejo del portafolio de inversiones de la actividad operativa de seguros, como resultado nació la compañía Suramericana de Inversiones S.A., SURAMERICANA, convirtiéndose esta última en la compañía matriz. Desde 1999 Suramericana agrupa a sus filiales Suramericana de Seguros, Suramericana de Seguros de Vida, Suramericana de Capitalización, Susalud y Suratep, en una compañía subholding INVERSURA, dedicada a administrar las inversiones en seguros y seguridad social.

**Ilustración 8-5: Principales Accionistas de Suramericana 2006**



Fuente : El autor a partir de los Informes Anuales Suramericana 2006

Con el “juego e la estructura” del Grupo Empresarial Antioqueño, se puede observar que se cumple el principio de “amplitud de nicho” pues vemos que las poblaciones especialistas como Argos, Suramericana y Nacional de Chocolates asimilan la velocidad de los cambios y esto les permite conservar sus nichos como poblaciones generalistas.





Teniendo en cuenta que esta investigación se ha preocupado en las los cambios generados a lo largo de la existencia del Grupo Empresarial Antioqueño- GEA, es importante resaltar algunos elementos significativos, donde se muestra la estrategia utilizada por el grupo para mantener su hegemonía en el mercado colombiano a partir de los cambios en la estructura.

Los trabajos de Chandler (1972), han demostrado que existe un vínculo muy importante entre la estrategia y la estructura de las organizaciones, pues esta segunda aparece como elemento clave a la hora de poner en marcha la estrategia: si la estrategia evoluciona, de igual manera lo debe hacer la estructura.

La adaptación de la estructura a la estrategia, puede efectuarse de varias maneras posibles: Incremental, Radical o Planificada. (Strategor, 1995)

- Puede realizarse incrementalmente, cuando se efectúa en un periodo bastante largo por acumulación de cambios en detalles realizados progresivamente para responder mejor a las necesidades organizativas surgidas de la nueva estrategia. En este caso, permanece oculta hasta el momento en que la suma de reformas sucesivas modifica fundamentalmente la estructura inicial y en que se hace indispensable una actualización formal y completa.
- Puede ser, en cambio, de naturaleza radical cuando el tiempo presiona. En este caso el cambio de estructura se traduce en un nuevo organigrama. La estructura simboliza entonces la voluntad de cambio estratégico.
- Por último, puede planificarse anticipadamente, cuando la necesidad de modificar la estrategia aparece con tiempo suficiente para permitir una adaptación programada y un aprendizaje progresivo de los nuevos modos de acción exigidos.

Consideramos que el Grupo Empresarial Antioqueño (que no existe normativamente), ha utilizado la opción incremental a lo largo del periodo de estudio, sin embargo, no desconocemos la importancia de la planificación, en particular para los últimos periodos analizados.

Adicionalmente y en función de la conservación de la estrategia del enroque durante el período (2007-2010) utilizada por el GEA, se puede inferir que los cambios porcentuales en la participación accionaria, no han sido muy significativos, lo que evidencia un apalancamiento bastante estático y presenta como una nueva estrategia el posicionamiento de marca que se le quiere dar a la Compañía Nacional de Chocolates – hoy Grupo Nutresa- en el plano nacional e internacional.

**Tabla 9-1: Cuadro comparativo de inversiones 2007 a 2010**

INVERSIONES SURAMERICANA			
	2007	2010	VAR %
GRUPO NACIONAL DE CHOCOLATES	37,4%	37,7%	0,3%
INVERSIONES ARGOS	33,6%	36%	2,4%

INVERSIONES ARGOS			
	2007	2010	VAR %
GRUPO NACIONAL DE CHOCOLATES	7,5%	10,4%	2,9%
INVERSIONES SURAMERICANA	36,26%	37,57%	1,31%

GRUPO NACIONAL DE CHOCOLATES – GRUPO NUTRESA			
	2007	2010	VAR %
INVERSIONES ARGOS	11,2%	12,37%	1,17%
INVERSIONES SURAMERICANA	11,7%	12,6%	0,9%

Fuente: El Autor a partir de los informes financieros de los Holding para los años 2007 y 2010

Se puede observar que el Grupo Empresarial Antioqueño ha logrado afrontar los cambios y a lo largo de los últimos años ha resistido la presión de otros nichos de la población. Esto muestra el proceso de adaptabilidad que le permite permanecer en el mercado con unas variaciones poco significativas

## 9.1 Los holding en 2011

Como hechos relevantes que enmarcan este corto, pero significativo periodo o nueva fase de la estrategia del GEA, se destacan la nueva denominación del Holding Grupo Nacional de Chocolates, el cual desde finales de marzo de 2011 se denomina Grupo NUTRESA, la venta de Almacenes Éxito y la manera como se está estructurando la participación accionaria de Argos y Suramericana en Bancolombia.

Frente al nuevo nombre del Holding, Carlos Enrique Piedrahíta presidente del holding, mencionó en la más reciente Asamblea Anual "El anterior [Grupo Nacional de Chocolates], sólo hacía referencia a una de nuestras unidades de negocios. De ahora en adelante seremos más inclusivos". Además, para hacerle frente al proceso de renovación de equipos e inversión en la capacidad de sus plantas, el nuevo Grupo Nutresa anunció la emisión de 25 millones de acciones ordinarias, no preferenciales, con las cuales buscan triplicar el tamaño actual de su negocio para 2015. (Mayorga, 2011)

El Grupo Empresarial Antioqueño (GEA), con inversiones en unas 180 empresas, evidenció desde comienzos de esta nueva década el interés en aumentar su participación en los negocios básicos (servicios financieros, seguros, salud, pensiones, cementos y alimentos procesados), y el desinvertir en los no prioritarios (Recentraje).

Tabla 9-2: Algunos de los últimos movimientos estratégicos del GEA 2007 - 2010

Desinversiones				Recentraje			
Empresa a Transar	¿Quién vende?	¿Quién compra?	% Transado	Empresa a Transar	¿Quién vende?	¿Quién compra?	% Transado / Fecha
Electrica EPSA	InverArgos	Colinversiones	2.7% (Conlinversiones antes poseía el 47,3%)	Almacenes Éxito	GNCH	Citibank	2% 2007
Renting Colombia	Mitsubishi	Leasing Bancolombia	16.5%	Contrato Compraventa-Almacenes Éxito	InverSura	Citibank	6.9% a 2009 2011
Digiware		Valores Bancolombia	La inversión realizada le permite a Bancolombia tener el 50% de Digiware	Telecomunicaciones Metrotel	GEA		28.4% 2007
Surinam Vensur		Cementos Argos	50% de la participacion	Telecomunicaciones Metrotel		Bancolombia	28,4% 2007
Confeccion es Colombia		InverSura	45,6%	Colinversiones	Argos	InverArgos	3,7% 2009
Fabricato		InverSura	13,3%	Almacenes Éxito	Inversura	Citibank (Citigroup Global Markets Limited)	5,8% 2010
Texpinal		Inversura	7%	Promotora de Hoteles Medellin	Colinversion es		89% 2010
Enka		InverSura	5,6				
Fatexol		InverSura	4,8				
Digiware		Valores Bancolombia	Alcanzaba una participación del 40%				

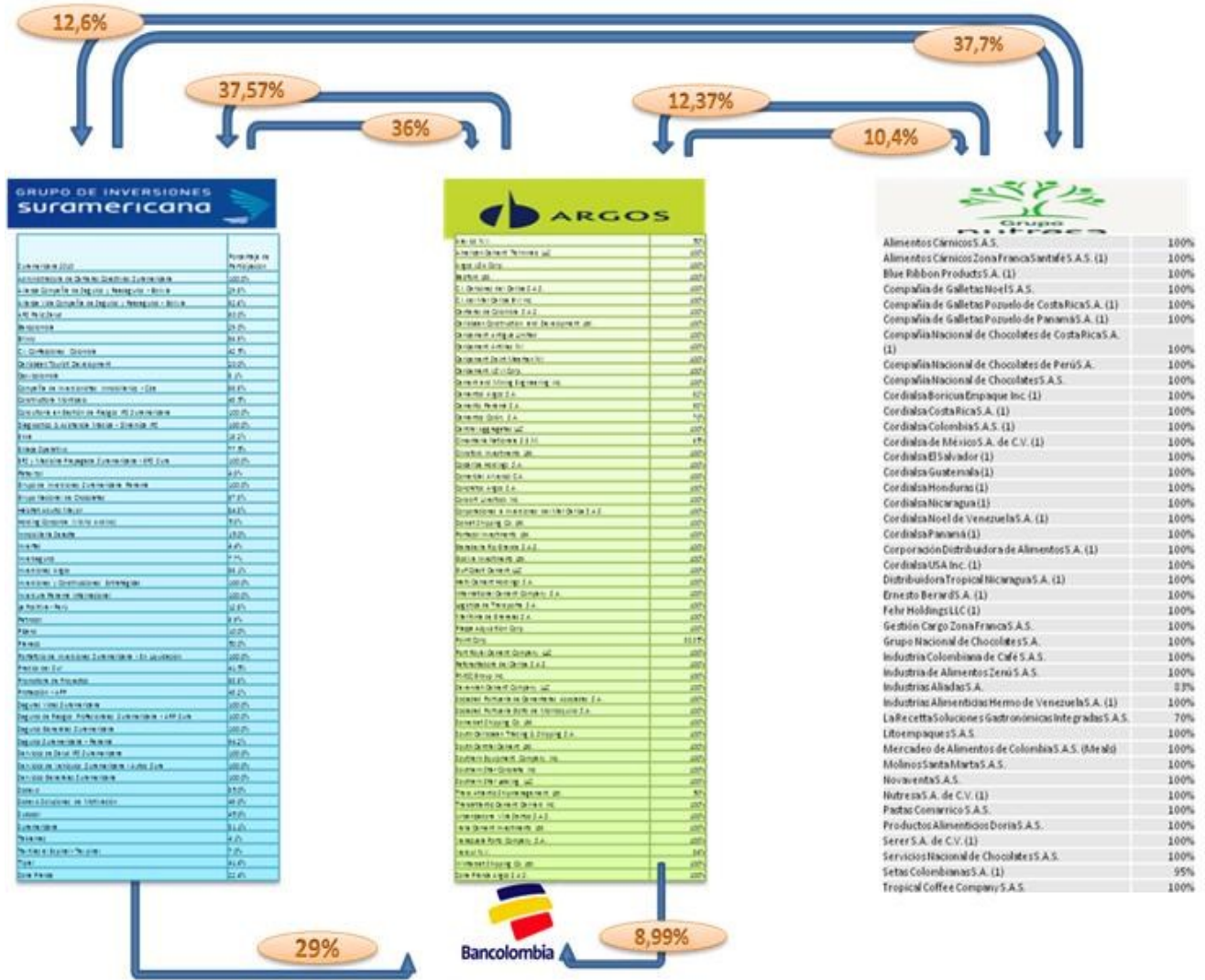
Fuente: el autor a partir de (El Tiempo, 2007; Lozano, 2010; Raigoso, 2010)

La estructura que había mantenido el GEA muestra no ser efectiva bajo el nuevo contexto de la economía globalizada, dado que “según expertos en consultoría como Booz-Allen & Hamilton, aunque sigue siendo fundamental tener grupos económicos

fuerzas, estos deben enfocarse en tres o cuatro sectores económicos en los cuales hayan demostrado ventajas competitivas a través del tiempo, permitiendo de esta forma mantener el dominio local del sector sin alterar la percepción de maniobrabilidad y autoridad por parte de los posibles aliados internacionales. (Betancur, Stienen et al., 2001)

En este sentido, una mención especial requiere en este documento la venta de Almacenes Éxito. “Esta decisión surge a partir de la determinación del Grupo Empresarial Antioqueño (GEA) de integrarse de forma activa a las dinámicas del mercado internacional, El Grupo Empresarial Antioqueño dejó de mirar el comercio como un negocio estratégico. De hecho, la venta de Cadenalco a Éxito fue el inicio del declive de su participación en ese sector. Su permanencia en el Éxito fue interpretada por muchos como una manera de aprovechar e incidir en un buen negocio y ser cola de león en lugar de cabeza de ratón en el comercio al detal” (El Tiempo, 2007)

Ilustración 9-2: El GEA en el año 2011



Fuente: El autor a partir de los informes anuales de las Holding

Nótese como en la actualidad el enroque tiene plena vigencia como estrategia de protección de los holdings y Suramericana sigue siendo el holding más importante del grupo, pues:

- Suramericana de Inversiones S.A., es poseída en un 50,1% por el GEA (37,5% de acciones en poder de Inversiones Argos y 12,6% en poder del Grupo NUTRESA). Se percibe un aumento porcentual del 2,1 con respecto al año 2006.
- El Grupo NUTRESA es controlado en un 48,1% por el GEA (10,4% de las acciones poseídas por Inversiones Argos y 37,7% por Suramericana). Se percibe

un cambio porcentual del 3,2 con respecto al año 2006. Podemos observar que la estrategia del GEA pretende fortalecer a NUTRESA de manera coherente con la estrategia de marca y a su función transversal dentro del grupo.

- Inversiones Argos es controlada en un 48,37% por el GEA (12,37% de las acciones en poder del Grupo NUTRESA y 36% en poder de Suramericana). Se percibe un cambio porcentual del 3,57 con respecto al año 2006.

### 9.1.1 Inversiones Argos

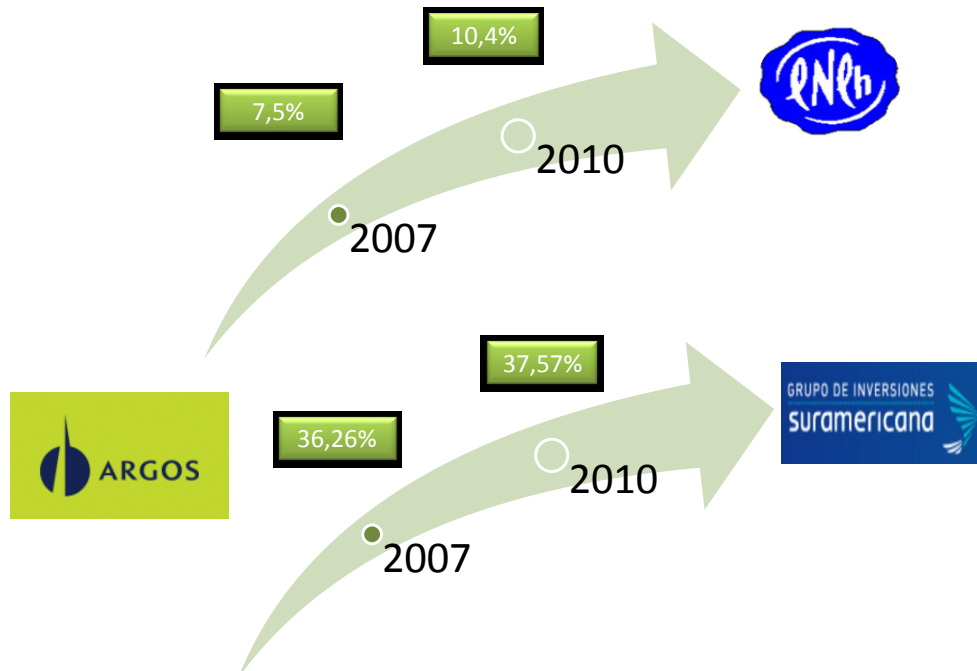
De acuerdo con un informe de Duff & Phelps de Colombia, Argos presenta debilidades crediticias como un alto nivel de apalancamiento, el carácter cíclico del negocio y la agresiva estrategia de expansión pero tiene fortalezas como el enfoque estratégico orientado hacia la diversificación de mercados en Centroamérica, el Caribe y EE.UU, la integración vertical, el portafolio de inversiones y la administración. (El Tiempo, 2009)

Tras la finalización de una nueva planta productora de cementos en Cartagena, Argos selló una nueva alianza estratégica con la empresa Vensur de Surinam lo que le garantiza ventas de clinker (material muy resistente para la construcción) entre 90.000 y 150.000 toneladas. Es importante resaltar que Argos controla el 51% del mercado cementero colombiano y está ubicada hoy como la sexta más grande de América latina.

**Ilustración 9-3: Composición Accionaria de InverArgos 2011**



Fuente: El autor a partir de Informe Anual del Holding presentado en 2011

**Ilustración 9-4: Cambios porcentuales en la propiedad del GEA sobre InverArgos**

Fuente: El autor a partir de Informe Anual del Holding presentado en 2011

Podemos observar que la inversión de la Compañía Nacional de Chocolates (hoy Nutresa), durante este período crece de una manera más significativa (2,9%) con respecto al Grupo Suramericana(1,3%).

### 9.1.2 Grupo NUTRESA

El Grupo Nacional de Chocolates anunció en 2011 su cambio de razón social a Grupo Nutresa. La causa principal según el presidente del Grupo, Carlos Enrique Piedrahita, radica en la asociación exclusiva del nombre hacia un producto particular, el cual si bien era el objeto inicial de la compañía, hoy en día representa apenas el 20% de los ingresos. Recordemos que el portafolio de productos del Grupo Nutresa incluye cárnicos, pastas, galletas, café y helado.

La transformación del grupo se viene realizando de manera más marcada y sostenida desde el año 2003, cuando surge Inversiones Nacional de Chocolates con participación en nuevos negocios relacionados con diversos productos alimenticios, entre los que se resalta la asociación con NOEL. Posteriormente, el paso clave estaría en la adquisición de Nutresa en el año 2006.

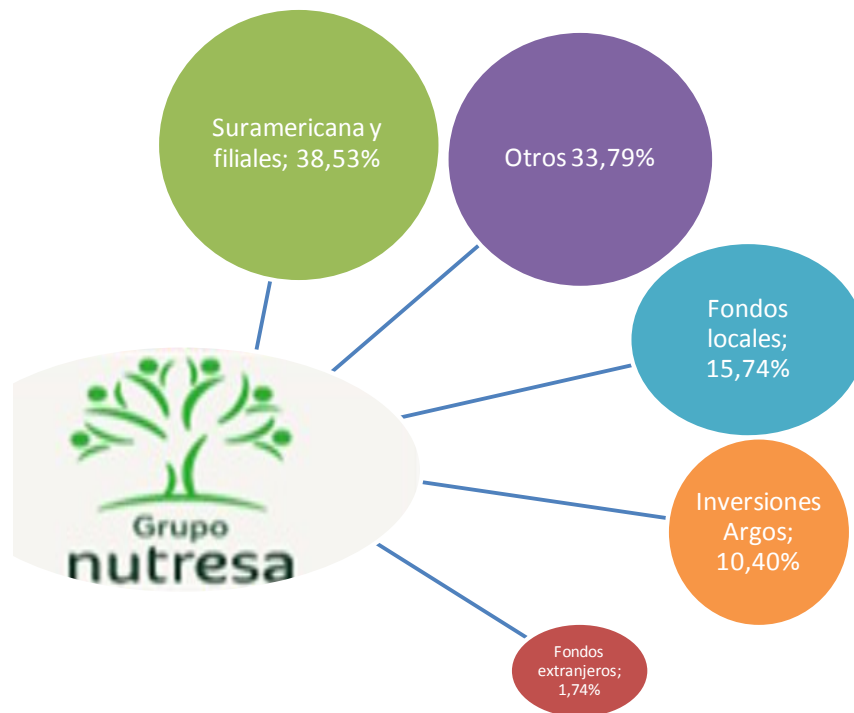


Vale la pena resaltar que el cambio de razón social, que puede analizarse desde el manejo de marcas, está dado a nivel de grupo empresarial, es decir que los nombres de las filiales que no tienen funciones transversales no cambian. La anterior aclaración es importante dado que Nacional de Chocolates continúa existiendo como empresa, encargada de dicho segmento de mercado.

Otras Empresas del grupo que cambian de nombre son:

- Cordialsa Colombia, - se llamará **Comercial Nutresa**.
- Servicios Nacional de Chocolates, en adelante se llamará Servicios Nutresa.
- Fundación Grupo Nacional de Chocolates, se llamará Fundación Grupo Nutresa.

**Ilustración 9-5: Composición Accionaria de Nutresa 2011**

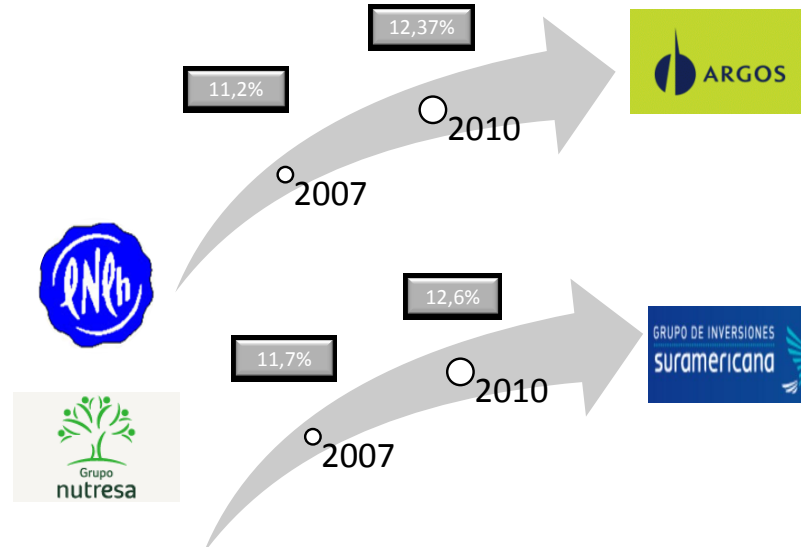


Fuente: El autor a partir de Informe Anual del Holding presentado en 2011

La Compañía Nacional de Chocolates, hoy conocida como Nutresa ha tenido como estrategia defender y garantizar su crecimiento en el mercado nacional e internacional. Posee un modelo de internacionalización que pretende adquirir el 100% de las empresas en las que invierte y además desarrollar un gran posicionamiento de marca con excelentes canales de distribución.

De acuerdo con la agencia SAM(Sustainability Asset Management), el Grupo Nutresa hace parte del 15% de compañías que tienen un alto desempeño en sostenibilidad corporativa, gracias a que cuenta con características como: alta eficiencia operacional, altos retornos sobre capital invertido y menores costos de capital.

**Ilustración 9-6: Cambios porcentuales en la propiedad del GEA sobre Nutresa**



Fuente: El autor a partir de Informe Anual del Holding presentado en 2011

La Compañía Nacional de Chocolates desaparece como Grupo y le da vida a Nutresa como parte de la estrategia de posicionamiento de marca e internacionalización que pretende el GEA en la actualidad.

Se puede observar que los otros dos holdings pertenecientes al GEA han aumentado su participación accionaria dentro del Grupo Nutresa, si bien el aumento porcentual es bajo, se percibe un apalancamiento por parte del Grupo Suramericana como respaldo a uno de sus conglomerados con mayor proyección a nivel nacional e internacional.

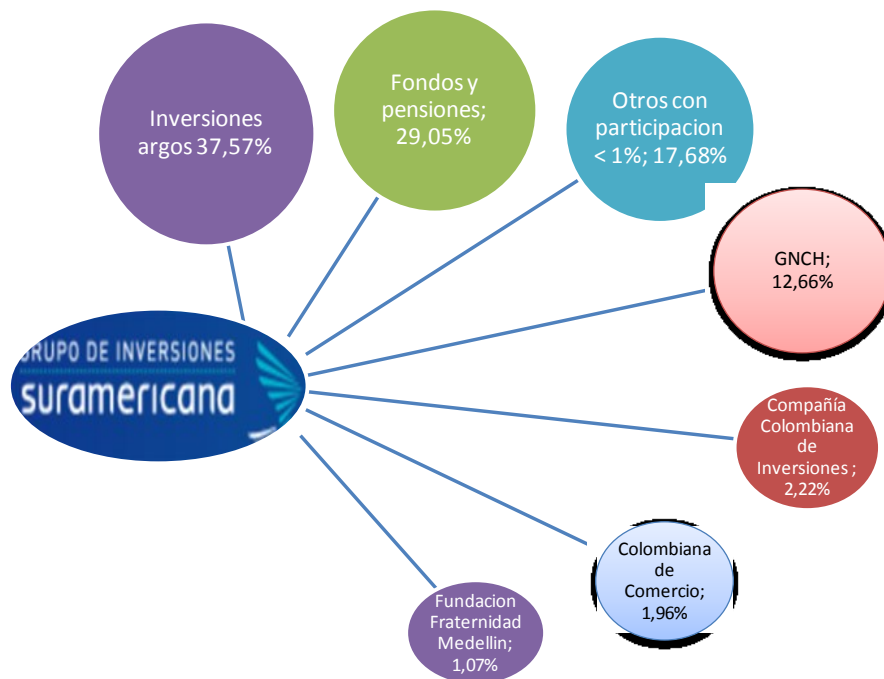
### 9.1.3 Suramericana

El Grupo Suramericana comenzó a disminuir sus inversiones en el sector comercio y acordó con el grupo Casino, a través del City Bank, la venta de las acciones de

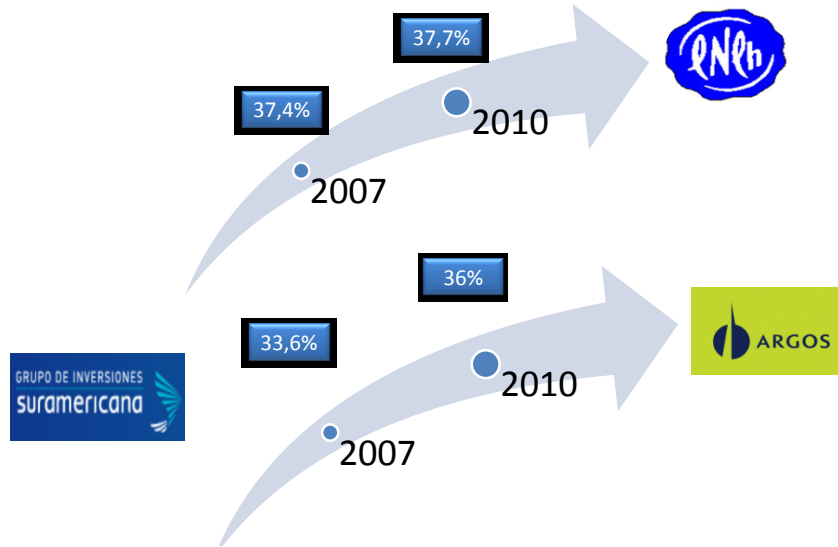
Almacenes Éxito. El Grupo Suramericana le ha apostado a una estrategia de internacionalización en los EE.UU y en el mercado bursátil europeo. Según el informe accionario, el grupo presentó un crecimiento de 56,1% con relación al año 2009 debido al buen comportamiento de las filiales de seguros y de las inversiones no controladas. Es importante anotar que Suramericana se concentró en el segmento de inversiones estratégicas lo que le obliga a cumplir un papel de mayor control en las empresas que invierte.

Según Sergio Pérez Montoya, vicepresidente internacional de Suramericana, los resultados obtenidos se han basado en tres grandes pilares: Desarrollo de productos y soluciones que le dan valor agregado al cliente, desarrollo y crecimiento en el sector seguros y por último, estableciendo lealtad con los clientes, corredores y proveedores en el largo plazo. (Daza, 2011)

**Ilustración 9-7: Composición Accionaria de InverSura 2011**



Fuente: El autor a partir de Informe Anual del Holding presentado en 2011

**Ilustración 9-8: Cambios porcentuales en la propiedad del GEA sobre Inversura**

Fuente: El autor a partir de Informe Anual del Holding presentado en 2011

Se puede observar que el grupo Argos ha crecido de manera significativa en la composición accionaria del grupo Suramericana (2,4%), mientras que la Compañía Nacional de Chocolates solamente lo ha hecho en un 0,03%.

Vemos entonces como las estructuras de los diferentes holding de este “Grupo empresarial”, han mutado ajustándose a los cambios que se han dado en su entorno organizacional (Ver Ecología de las poblaciones) y aunque el “Grupo Empresarial Antioqueño” no existe, ni se encuentra registrado en ninguna parte del país, si sorprende constatar que incluso en sus páginas institucionales se reconocen a sí mismos como grupo empresarial.

## Ilustración 9-9: Argos y el GEA

Results grupo empresarial antioqueño... http://www.argos.com...

**ARGOS** INVERSIONES ARGOS S.A.

English Empleos Contacto Registro

PERFIL GOBIERNO CORPORATIVO ADMINISTRACIÓN REPORTES ACCIÓN VALORES EMITIDOS COMUNICACIONES

Historia Estrategia Subordinadas Indicadores Accionistas

### HISTORIA

Inversiones Argos nace en Medellín (Colombia) el 27 de febrero de 1934 con la fundación de la Compañía de Cemento Argos S.A., una empresa productora de cemento Portland. En octubre de 1936 la fábrica inició producción. Desde ese año obtuvo utilidades, lo cual le permitió decretar su primer dividendo en 1938. Con posterioridad a esa fecha el dividendo nunca ha sido suspendido.

Después de su asociación con Cementos del Nare, inició una fructífera labor de creación de empresas en diversas regiones del occidente de Colombia. Surgieron así: Cementos del Valle en 1938, Cementos del Caribe en 1944, Cementos El Cairo en 1946, Cementos de Caldas en 1955, Tolcemento en 1972, Colclinker en 1974 y Cementos Rioclaro en 1982; finalmente en la década de los 90 adquiere participación accionaria en Cementos Paz del Río.

En la década de los 80, como parte de la estrategia del empresariado antioqueño para defender la propiedad de sus principales empresas, realiza un intercambio accionario con la Compañía Nacional de Chocolates y la Compañía Suramericana de Seguros, constituyéndose desde entonces en una de las tres cabezas del Grupo Empresarial Antioqueño.

En 1998 deja de producir cemento y se dedica exclusivamente a su labor como holding de inversiones. Su portafolio principalmente invertido en compañías productoras y comercializadoras de cemento y concreto.

En 2005, cambia su razón social por Inversiones Argos S.A. y fusiona todas sus compañías productoras de cemento en Colombia bajo el nombre Cementos Argos S.A.

En 2008, buscando diversificar su portafolio para tener participación importante en otros sectores de la economía, decide invertir en el sector energético al adquirir el 16% de la Compañía Colombiana de Inversiones – Colinversiones –, que tiene la producción de energía como uno de sus focos de inversión.

Copyright: Argos 2011 Términos y condiciones

Fuente: Página Institucional de Argos (<http://www.argos.com.co/wps/portal/inverargos/perfil/historia>)

Con respecto a este particular cerramos nuestra investigación planteándonos de nuevo uno de los interrogantes que nos llevo a efectuarla: si no son grupo empresarial, ¿qué son?

## 10 Conclusiones

- El GEA ha consolidado su estructura basado en la triada como estrategia histórica, pues Suramericana, Nutresa y Argos se han venido reacomodando y enrocando para mostrar cómo evolucionan sus organizaciones.
- Las organizaciones deben responder de manera estratégica y dinámica a los cambios a los cuales, ellas son confrontadas. Se ha buscado poner en evidencia las respuestas dadas por las organizaciones frente a las mutaciones que les han afectado o que han incitado su transformación y evolución.
- Finalizando la década de los años 70, utilizando la debilidad del sistema financiero, el chantaje económico sobre la propiedad accionaria y la pobre reglamentación de la Bolsa, grandes empresarios quisieron apropiarse de la industria de la región antioqueña lo que generó la estructuración de los holdings que están en el centro de lo que reconocemos hoy como el GEA.
- Las mutaciones político reglamentarias y socioeconómicas, generan compadrazgo con el estado, ejerciendo constantemente por parte del GEA presiones sobre el poder legislativo, logrando consolidar sus sectores de interés hasta alcanzar, incluso posiciones monopolistas.
  - “La ley 50 de 1990 y posteriormente la ley 100 de 1993
  - "Puerta giratoria
- Las agremiaciones como la ANDI y FENALCO, impulsadas en su creación por los industriales antioqueños, originalmente serían utilizadas como mecanismo de presión en la definición de política económica, frente al gobierno central los grupos económicos actuales comenzaron a estructurarse por regiones y a consolidarse industrialmente como conglomerados.
- En la década de los 90 el GEA comienza a insertarse en la economía globalizada haciendo alianzas estratégicas con el capital extranjero como Danone o Casino (a la postre beneficiario del proceso de desinversión o recentraje del GEA en función de sus inversiones en almacenes Éxito).

- Insistimos en la importancia que para el GEA ha tenido el modelo de los Keiretsu japonés y las nociones fundamentales de estructura organizacional, lo cual ha dado como resultante la consolidación del grupo en sus tres grandes e históricos sectores industriales: la banca y los seguros, los alimentos y la construcción.
- Como lo indica Berger “no existe una estrategia ganadora específica” (2006), es la combinación de muchas de ellas y la gestión coherente de las organizaciones la que ha permitido al GEA obtener la posición privilegiada en la economía nacional.
- Teniendo presente que “una estructura es el conjunto de funciones y relaciones que determinan formalmente las misiones que cada unidad de la organización debe cumplir y los modos de colaboración entre esas unidades, donde se delega un determinado poder a cada unidad para que ejerza su misión y que unos mecanismos de coordinación garantizan la coherencia y la convergencia de las acciones de las distintas unidades” (Strategor, 1995); este trabajo valida dichas nociones en una aplicación coherente del GEA para lograr sobreponerse a los embates de las mutaciones del entorno en procura de su consolidación.
- Una de las premisas del GEA es apostarle a la globalización e internacionalización de sus empresas pero esto solamente se puede lograr en la medida que se presente una flexibilización en la estructura de precios, funciones administrativas, posicionamiento de marcas y otros aspectos determinantes que permiten el crecimiento y sostenimiento de cualquier organización.
- El trabajo constata los postulados de Chandler, según los cuales la estructura es consecuencia de la estrategia, y la estrategia es el comportamiento de la empresa ante el medioambiente. Esto es coherente porque muestra que El Grupo Empresarial Antioqueño tiene como política focalizar sus esfuerzos en las empresas que son más viables financiera y estratégicamente.
- Adicionalmente han subsistido al embate de la competencia, prueba de ello es la histórica poca variación que se ha presentado en la distribución accionaria de sus empresas más representativas. Sin embargo teniendo como premisa la idea de adaptabilidad, es importante que el GEA vigile constantemente los mecanismos y dispositivos puestos en marcha para proteger sus intereses y de esta forma poder enfrentar los nuevos paradigmas de la tecnología y la globalización de los mercados.
- Este trabajo presenta la base inicial para explorar más a fondo la teoría ecológica de las organizaciones, teniendo como referente nuevos aspectos estratégicos que muestren elementos complementarios sobre el GEA y otras organizaciones que han definido y colaborado en el desarrollo económico, industrial y empresarial a nivel nacional.

## 11 Bibliografía

Abrahams, P. and G. Tett (1999). Largo adios al Keiretsu. El Clarín. Buenos Aires.

Acosta, N. and C. Londoño (2003). Grupo empresarial Antioqueño. Evolucion de Politicas y Estrategias 1978 -2002. Bogota, Publicaciones Facultad de Administracion - Universidad de los Andes.

Aktouf, O. (2001). La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones: Una introducción al procedimiento clásico y una crítica (Traducción al español de la 3a impresión en francés, de 1992). Cali, Colombia, Universidad del Valle: Facultad de Ciencias de la Administración.

Alchian, A. A. (1950). "Uncertainty, evolution, and economic theory." The Journal of Political Economy **58**(3): 211-221.

Alchian, A. A. and H. Demsetz (1972). "Production, information costs, and economic organization." The American Economic Review **62**(5): 777-795.

Aldrich, H., E. Auster, et al. (1986). Population perspectives on organizations. Stockholm, Almqvist and Wiksell.

Aldrich, H. and J. Pfeffer (1976). "Environments of Organizations." Annual Review of Sociology **2**: 79-105.

Aldrich, H. E. (1979). Organizations and environments. Englewood Cliffs Prentice Hall.

Alvarez, V. (2003). De las sociedades de negocios al "Sindicato Antioqueño". Un camino centenario. Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX - XX. C. Davila. Bogota, Grupo Editorial Norma - Cepal. I: 213-246.

Aoki, M. (1990). "The participatory generation of information rents and the theory of the firm." The Firm as a Nexus of Treaties. Los Angeles: Sage Publications: 26-51.



Arango, L. and C. López, Eds. (1999). Globalización apertura y relaciones industriales en america latina. Bogotá., Centros de estudios sociales FCH, Universidad Nacional de Colombia.

Argyris, C. and D. Schön (1978). Organizational learning: A theory of action perspective. Reading, Mass, Addison Wesley.

Arrow, K. (1962). "Economic Welfare and The Allocation of Resources for Invention." The Rate and Direction of Inventive Activity, Princeton University Press and NBER: 609-626.

Ayala, C. (1996). Resistencia y oposicion al establecimiento el Frente Nacional. Los origenes de la alianza nacional popular (ANAPO). Colombia 1953-1964. Bogota, Universidad Nacional de Colombia.

Babbage, C. (1832). On the Economy of Machinery and Manufactures London, Charles Knight.

Barabel, M. and O. Meier (2006). Manager: Les meilleures pratiques du management. Paris, Dunod.

Barnard, C. I. (1938). The functions of the executive. Cambridge MA, Harvard University Press.

Baum, J. A. C., Ed. (2002). Companion to organizations. Malden, MA, Blackwell Publishing.

Berger, S. (2006). Made in Monde: Les nouvelles frontières de l'économie mondiale. Paris, Seuil.

Berkson, W. and J. Wettersten (1981). Learning and Rational Expectations, Graduate School of Business, Stanford University.

Betancur, M. S., A. Stienen, et al. (2001). La visión de la elite empresarial antioqueña y la crisis hegemónica Globalización: cadenas productivas & redes de acción colectiva: reconfiguración territorial y nuevas formas de pobreza y riqueza en Medellín y el Valle de Aburrá. M. S. Betancur. Bogotá Tercer Mundo.

Botero H, F. (1985). La industrialización en Antioquia: Génesis y consolidacion 1900 - 1930. Medellín, Hombre Nuevo Editores.

Boyer, L. (1997). Recentrage des firmes. Encyclopédie de gestion. Y. Simon and P. Joffre. Paris, Economica.: 2809-2816.

Brew, R. (1977). El desarrollo económico de Antioquia desde la Independencia hasta 1920. Bogota, Banco de la Republica.

Burgelman, R. A. (1990). Strategy making and organizational ecology: A conceptual integration. Organizational evolution: New directions. H. Singh. Newbury Park, CA, Sage: 164-181.

BURT, R. S. (1980). "Autonomy in a Social Topology." American Journal of Sociology **85**: 892-925.

Campbell, D. (1969). "Variation and selective retention in socio-cultural evolution." General Systems **16**: 69-85.

Cannan, E. (1929). "A Review of Economic Theory." New York: Augustus Kelley.

Cantwell, J. (1989). "Technological innovation and multinational corporations." Basil Blackwell, Oxford.

Carroll, A. B. (1991). "The pyramid of corporate social responsibility." Business Horizons **34**(4): 39-48.

Carroll, G. R. (1984). "Organizational Ecology." Annual Review of Sociology **10**.

Carroll, G. R. and J. Harrison (1998). "Organizational demography and culture: Insights from a formal model and simulation." Administrative Sciences Quarterly **43**: 637-667.

Cartier, K. (1994). "The transaction costs and benefits of the incomplete contract of employment." Cambridge Journal of Economics **18**(2): 181-96.

Coase, R. (1937). "The nature of the firm." Economica **4**(16): 386-405.

Cohen, M. D. and L. S. Sproull (1996). Organizational Learning. London, Sage.

Cohen, W. M. and S. Klepper (1996). "Firm size and the nature of innovation within industries: The case of process and product R&D." Review of Economics and Statistics **78**(2): 232-243.

Colectivo de Abogados "José Alvear Restrepo" (2010). Informe sobre las prácticas corporativas de Sodexo en Colombia: "una realidad inocultable". Bogotá, Centro de Estudios para la Justicia Social "Tierra Digna": 59.

Cyert, R. M. and J. G. March (1963). A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.

Chandler, A. (1972). Stratégies et structures de l'entreprise. Paris, Les éditions d'organisation.

Chandler, A. (1977). The visible hand : the managerial revolution in American business. Paris, Cambridge, M.A - Economica.

Chandler, A. (1989). Stratégies et structures de l'entreprise. Paris, Les éditions d'organisation.

Chandler, A. D. (1962). Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise, Cambridge: MIT Press.

Chandler, A. D. (1994). Scale and scope: The dynamics of industrial capitalism, Belknap Pr.

Chatov, R. (1981). Cooperation Between Government and Business. Nueva York, Oxford University Press.

Child and Kieser (1981). Development of organizations over time.

Darwin, C. (1859). The origin of species, by means of natural selection. London, John Murray, Albemarle Street.

Davila, C., Ed. (2003). Empresas y empresarios en la historia de Colombia. siglos XIX - XX. Una colección de estudios recientes. Bogota, Grupo editorial Norma - Cepal

Daza, R. (2011) "Queremos continuar con la expansión a otros países en Latinoamérica". Ruiz Daza Seguros e Inversiones

Delacroix, J. and H. Rao (1994). "Externalities and Ecological Theory: Unbundling Density Dependence." Evolutionary Dynamics of Organizations.

Donaldson, L. (1995). American anti-management theories of organization, Cambridge University Press.

Dosi, G. (1988). "The Sources, procedures, and microeconomic effects of innovation." Journal of Economic Literature **26**(3): 1120-1171.

Dosi, G. and M. Egidi (1991). "Substantive and procedural uncertainty." Journal of Evolutionary Economics **1**(2): 145-168.

Dosi, G., C. Freeman, et al. (1988). "Technical change and economic theory." LEM Book Series.

Dosi, G. and L. Marengo (1994). "Some elements of an evolutionary theory of organizational competences."

Downie, J. (1958). The competitive process, Duckworth.

Echeverri, A. (1986). Elites y proceso político en Colombia, 1950-1978. Una democracia principesca y endogámica: regimen político colombiano en los últimos treinta años. Bogota, Fundacion Universitaria Autonoma de Colombia.

Echeverri, A. (1993). Elites, clientelismo y burocracia estatal 1960 -1990. Bogota, sistema Universitario de nvestigaciones Universidad Autonoma de Colombia.

El Espectador (2011). Estatuto Anticorrupción: Nueva arremetida de Vargas Lleras contra la administración Uribe. El Espectador. Bogotá, Comunican S.A.

El Tiempo (2005). Nacional de chocolates define detalles del proceso de fusión con Inveralimenticias. El Tiempo. Bogotá, Casa Editorial el Tiempo.

El Tiempo (2007). Sindicato Antioqueño se va de Almacenes Éxito. Bogotá, Casa Editorial El Tiempo.

El Tiempo (2009). Grupo Antioqueño afina su plan contra desaceleración. El Tiempo. Bogotá, Casa Editorial El Tiempo.

Eliasson, G. (1991). "Deregulation, innovative entry and structural diversity as a source of stable and rapid economic growth." Journal of Evolutionary Economics 1(1): 49-63.

Elsbach, K. (1994). "Managing Organizational Legitimacy in the California Cattle Industry: The Construction and Effectiveness of Verbal Accounts." Administrative Science Quarterly 39.

Fama, E. F. (1980). "Agency Problems and the Theory of the Firm." The Journal of Political Economy: 288-307.

Ferro, G. (2003). Arrieros Antioqueños: Empresarios a pie. Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX - XX. C. Davila. Bogota, Grupo Editorial Norma - Cepal. II: 1045-1072.

Fombrun, C. (1988). Crafting an institutionally informed ecology of organizations. Ecological models of organizations. G. R. Carroll. Cambridge, MA, Ballinger: 223-239.

Fox, A. (1974). Beyond contract: Work, power and trust relations, Faber London.

Fransman, M. (1994). "Information, knowledge, vision and theories of the firm." Industrial and Corporate Change 3(3): 713-757.

Freeman, E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Boston, Pitman.

Friedman, M. (1953). Ensayos sobre economía positiva. Madrid, Gredos.

Gaitán, A. (2011). Grupos empresariales y control de sociedades en Colombia. Bogotá, Superintendencia de Sociedades.

Galvis, S. and A. Donadio (1988). El Jefe Supremo: Rojas Pinilla, en la violencia y el poder. Bogota, Editorial Planeta.

Ganidis, B. (2004). Stratégie de diversification des grandes groupes industriels en france. Paris, Editions Eska.

Garay, L. J. (1991). Apertura y protección. Colombia, Tercer Mundo Editores - Universidad Nacional de Colombia (Facultad de ciencias económicas).

Gomez, F. and A. Puerta (1942). Biografía económica de las industrias de antioquia. Medellín, Tipografía Bedout.

Gomez, F. and A. Puerta (1946). Biografía económica de las industrias de antioquia. Medellín, Tipografía Bedout.

Hagen, E. (1963). El cambio social en Colombia. El factor humano en el desarrollo económico. Bogotá, Tercer Mundo.

Hannan, M. and J. Freeman (1977). "The Population Ecology of Organizations." The American Journal of Sociology **82**(5): 929-964.

Hannan, M. and J. Freeman (1977). "The Population Ecology of Organizations [versión electrónica]." The American Journal of Sociology **82**(5): 929-964.

Hannan, M. and J. Freeman (1984). "Structural Inertia and Organizational Change

" American Sociological Review **49**(2): 149-164.

Hart, C. W., J. L. Heskett, et al. (1990). "The profitable art of service recovery." Harvard business review **68**(4): 148-156.

Hart, O. (1988). "Incomplete Contracts and the Theory of the Firm." Journal of Law, Economics, & Organization **4**(1): 119-139.

Hirschman, A. O. (1985). "Against parsimony: Three easy ways of complicating some categories of economic discourse." Economics and Philosophy **1**(1): 7-21.

Hodgson, G. (1998). "Evolutionary and Competence-Based Theories of the Firm " Journal of Economic Studies **25**(1): 208-249.

Hodgson, G. M. (1988). Economics and Institutions: A Manifesto for a Modern Institutional Economics, Cambridge and Philadelphia, PA: Polity Press and University of Pennsylvania Press.

Hodgson, G. M. (1993). "Economics and Evolution: Bringing back life into economics." Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.

Hodgson, G. M. (1994). "Optimisation and evolution: Winter's critique of Friedman revisited." Cambridge Journal of Economics **18**(4): 413-30.

Hoskisson, R. E. and T. A. Turk (1990). "Corporate restructuring : governance and control limits of the internal capital market." Academy of Management Journal **19** (3): 459-477.

Hoyos, J., Ed. (1931). Antioquia Industrial. Medellin, Tipografia Bedout.

Jaramillo, R. L. and L. J. Villegas (1995). Compañía Suramericana de Seguros: 1944-1994. Medellin, Suramericana.

Kay, N. M. (1984). The Emergent Firm: knowledge, ignorance and surprise in economic organisation, Macmillan London.

Keynes, J. M. (1936). Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie. Paris Éditions Payot.

Knight, F. H. (1921). Risk, uncertainty, and profit, Hart, Schaffner & Marx.

Kogut, B. (1991). "Country capabilities and the permeability of borders." Strategic Management Journal **12**(S1): 33-47.

Kogut, B. and U. Zander (1992). "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology." Organization Science(3): 383-397.

Langlois, R. N. (1992). "Transaction-cost economics in real time." Industrial and Corporate Change **1**(1): 99-127.

Langlois, R. N. and C. V. S. C. A. Economics (1983). Internal organization in a dynamic context: some theoretical considerations, CV Starr Center for Applied Economics, New York University, Faculty of Arts and Science, Dept. of Economics.

Langlois, R. N. and P. L. Robertson (1995). Firms, markets, and economic change: A dynamic theory of business institutions, Psychology Press.

Lazonick, W. (1990). Competitive advantage on the shop floor, Harvard Univ Pr.

Lazonick, W. (1994). "The Integration of Theory and History." Evolutionary and Neo-Schumpeterian Approaches to Economics: 245-263.

Lemaire, J. P. (1997). Strategie d'internationalisation. Paris, Dunod.

Lemaire, J. P. (1997). Stratégies d'internationalisation. Paris, Dunod.

Levinthal, D. A. (1995). Strategic Management and the Exploration of Diversity. Boston, Kluwer Academic Publishers.

List, F. (1841). The national system of political economy, Wiley Online Library.

Loasby, B. (1976). Choice, complexity and ignorance : an enquiry into economic theory and the practice of decision-making, Cambridge University Press.

Londoño, S. (1995). Horizontes de futuro, Compañía Nacional de Chocolates 75 años. Bogota, Lerner.

Lora, E., Ed. (1991). Apertura y crecimiento. El reto de los noventas. Bogotá., Tercer mundo editores.

Lora, E. (1991). Apertura y modernización, Las reformas de los noventas. Bogotá, Tercer mundo editores.

Lozano, R. (2010). Con reacomodos y adquisiciones arrancó el 2010 el Grupo Empresarial Antioqueño. Portafolio. Bogotá, Casa Editorial El Tiempo.

Lundvall, B.-A. (1992). National systems of innovation : toward a theory of innovation and interactive learning, Pinter.

Malthus, T. R. (1798). Primer ensayo sobre la población Malthus

\_Madrid SARPE

March, J. G. and H. A. Simon (1958). Organizations, John Wiley & Sons.

Marshall, A. (1949). Principles of economics, Macmillan.



Martinet, A.-C. and E. Reynaud (2004). Stratégies d'entreprise et écologie. Paris, Economica.

Martínez, A., Ed. (1992). Apertura dos años después. Medellín, Asociación bancaria y de entidades financieras en Colombia.

Marx, K. (1946). El Capital. Crítica De La Economía Política. Bogotá D.C, Fondo de Cultura Económica.

Mayor-Mora, A. (1984). Ética, trabajo y productividad en Antioquia. Bogotá, Tercer Mundo.

Mayor-Mora, A. (1989). Historia de la industria colombiana 1886-1930. Nueva historia de Colombia. Bogota, Editorial Planeta. **V**.

Mayor-Mora, A. (2007). Hacia una identidad nacional en el Administracion: Entre los "Best sellers" y la produccion intelectual propia. Un ensayo bibliografico. El humanismo administrativo en crisis. F. Cruz-Kronfly. Cali, Univeridad del Valle - Facultad de Administración: 11-49.

Mayorga, D. (2011). "Grupo Nacional de Chocolates se llamará Grupo Nutresa." 31 de marzo 2011. Retrieved 1 abril 2011, 2011.

Metcalf, J. S. (1988). Evolution and Economic Change. Technology and Economic Progress. A. Silberston, Macmillan: 54-85.

Milgrom, P. and J. Roberts (1992). Economics, organization and management, Prentice Hall.

Misas Arango, G. (2001). De la sustitución de importaciones a la apertura económica. La difícil consolidación industrial. Desarrollo económico y social en Colombia. Siglo XX. G. Misas Arango. Bogotá D.C, Universidad Nacional de Colombia - Facultad de Ciencias Económicas: 111-134.

Misas, G. (2001). De la industrialización sustitutiva a la apertura económica: la ruptura de los años noventa. Bogotá, Universidad Nacional de Colombia. Bogotá. Facultad de Ciencias Económicas. Departamento de Teoría y Política Económica.

Nelson, R. and S. Winter (1982). An evolutionary theory of economic change, Belknap Press of Harvard University Press.

Nelson, R. R. (1980). "Production Sets, Technological Knowledge, and R & D: Fragile and Overworked Constructs for Analysis of Productivity Growth?" The American Economic Review **70**(2): 62-67.

Nelson, R. R. (1991). "Why Do Firms Differ, and How Does it Matter?" Strategic Management Journal **12**: 61-74.

Nelson, R. R. and S. G. Winter (1982). An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge, MA, Harvard University

Press.

Nieto, J. (1997). Compania Ilimitada. Reporteje a los grandes grupos economicos. Bogota, Planeta Colombiana Editorial S.A.

Nooteboom, B. (1992). "Towards a Dynamic Theory of Transactions." Journal of Evolutionary Economics **2**(4): 281-299.

Nooteboom, B. (1995). Towards a cognitive theory of the firm : issues and a logic of change.

Nystrom, P. and W. H. Starbuck (1984). "To avoid organizational crisis, unlearn." Organizational dynamics **12**: 53-65.

Ospina, L. (1984). De la peña a las alturas: Cronica de la compañía de cementos Argos en el cincuentenario de su fundación. Medellin, Compañía de Cementos Argos.

Pagano, U. (1991). "Property rights, asset specificity, and the division of labour under alternative capitalist relations." Cambridge Journal of Economics **15**(3): 315-342.

Pagano, U. (1992). "Authority, co-ordination and disequilibrium: an explanation of the co-existence of markets and firms." Structural Change and Economic Dynamics **3**(1): 53-77.

Pavitt, K. (1991). "What makes basic research economically useful?" Research Policy **20**(2): 109-119.

Pécaut, D. (1987). Orden y violencia: Colombia 1930 - 1956. Bogota.

Pécaut, D. and L. González (1997). "Presente, pasado y futuro de la violencia en Colombia." Desarrollo Económico **36**(144 ): 891-930.

Pelikan, P. (1989). "Evolution, economic competence, and the market for corporate control." Journal of Economic Behavior & Organization **12**(3): 279-303.

Penrose (1952). "Biological Analogies in the Theory of the Firm." The American Economic Review **42**(5): 804-819.

Penrose, E. (1959). The theory of the growth of the firm, M. E. Sharpe.

Penrose, E. T. (1959). The theory of the growth of the firm, Wiley.

Pérez, W., Ed. (1998). Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos. Expansión y desafíos en la era de la apertura y la globalización. Bogotá., Siglo veintiuno editores.

Perrow, C. B. (1985). "Comments on Langton's Ecological Theory of Bureaucracy." Administrative Science Quarterly **30**.

Perrow, C. B. (1986). Complex Organizations: A Critical Essay. Nueva York, Random House.

Pettigrew, A. and R. Whipp (1991). Managing change for competitive success, Blackwell Business.

Pfeffer, J. and G. R. Salancik (1978). The external control of organizations: a resource dependence perspective. New york, Harper and Row.

Polanyi, M. (1967). The tacit dimension, Doubleday.

Popper, K. (1972). Objective knowledge: an evolutionary approach, Clarendon.

Poveda, G. (1968). "Historia de la industria en Colombia." Revista ANDI(11): 35-54.

Prahalad, C. K. and G. Hamel (1990). "The Core Competence of the Corporation." Harvard Business Review.

Pretelt, S. (1994). Apertura y desarrollo. Elementos para el debate. Bogotá, Editorial Linotipia Bolivar y Cia. S. en C.

Pulecio, J. (1991). La apertura en Colombia. Costos y riesgos de la política económica. Bogotá, Fundación Friedrich Elber de Colombia-FESCOL-.

Quivy, R., Campendhoudt, L. V. (2001). Manual de investigación en ciencias sociales. México, Limusa.

Raigoso, A. (2010). El GEA, un paso más en su plan de reorganización estratégica. La República. Bogotá, La República.

Rettberg, A. (2002). "Empresarios y política en Colombia: Un estudio de caso del gobierno Samper (1994-1998)." Revista de Estudios Sociales **12**(Junio).

Rettberg, A. (2003). Cacaos, y tigres de papel . El gobiernode Samper y los empresarios colombianos. Bogota, Ediciones Uniandes.

Richardson, G. B. (1972). "The Organisation of Industry." The Economic Journal **82**(327): 883-896.

Robbins, L. C. (1932). An essay on the nature and significance of economic science, Macmillan.

Rodríguez-Romero, C. A. (2002). Le processus d'internationalisation des entreprises colombiennes: le cas Noel S.A. . Ecole Supérieure des Affaires. Grenoble, Université Pierre Mendès France. **D.E.A. Sciences de Gestion Option Management Stratégique.**

Rodríguez-Romero, C. A. (2007). Stratégies de croissance des conglomérats colombiens face aux défis de la globalisation. CERAG. Grenoble, Pierre Mendès France. **Doctorat:** 469.

Rodríguez-Romero, C. A. (2007). Stratégies de croissance des conglomérats colombiens face aux défis de la globalisation. CERAG. Grenoble, Université Pierre Mendès France

**Doctorat:** 465.

Rodríguez-Romero, C. A. (2008). Estrategia de crecimiento de grupos económicos colombianos: La Familia Santodomingo. Facultad de Ciencias Económicas. Bogotá, Universidad Nacional de Colombia. **Maestría**: 210.

Rodríguez-Romero, C. A. and E. Duque (2007). "Seguimiento a la dinamica competitiva de dos grupos economicos colombianos." Revista Innovar **17**(29): 137-154.

Rodríguez-Romero, C. A. and E. J. Duque Oliva (2008). "El grupo Santodomingo: el pez chico se come al grande de generación en generación." Revista Innovar **18**(32): 127 - 152.

Rodriguez-Romero, C. A. and C. A. Garzon Santos (2009). "Modelo de análisis para los grupos económicos Colombianos." Revista Criterio Libre **7**(11): 49-80.

Rodriguez-Romero, C. A. and C. A. Garzon Santos (2010). Modelo de análisis para grupos economicos Colombianos y Latinoamericanos. Estrategias para el logro de resultados transformadores. XXIII Congreso Internacional SLADE 2010. Guayaquil, Baena Asociados Marketing y Finanzas.

Rodríguez-Romero, C. A. and H. Martínez Sarmiento (2011). El evolucionismo organizacional para el análisis de un grupo económico. XXIV Congreso SLADE 2011. Mérida, Yucatan.

Rodríguez-Romero, C. A. and J. L. Tovar Herrera (2007). "Fusiones y adquisiciones como estrategia de crecimiento en el sector bancario colombiano." Revista Innovar **17**(30): 77-98.

Rodriguez, C. (2002). Le processus d 'internationalisation des entreprises colombiennes: le cas Noel S.A. . Ecole Supérieure des Affaires. Grenoble, Université Pierre Mendès France. **D.E.A. Sciences de Gestion Option Management Stratégique**.

Rodriguez, G. and G. Maya (2005). Apertura financiera y estabilidad macroeconómica en latinoamerica. El caso de Colombia. Bogotá., Cargraphics S.A.

Rojas, M. E. (2000). Rojas Pinilla mi padre. Bogota, Panamericana Formas e Impresos.

Rosenberg, N. (1994). Exploring the black box : technology, economics, and history, Cambridge Univ. Press.

Rumelt, R. (1995). "Inertia and Transformation." Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis.

Rutherford, K. (1988). Learning and Decision Making in Economics and Psychology: a Methodological Perspective. Psychological Economics: Development, Tensions, Prospects. P. E. Earl, Kluwer: 35-54.

Saavedra, M. (2003). Empresas y empresarios: El caso de la producción textil en Antioquia (1900-1930). Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX - XX. C. Davila. Bogota, Grupo Editorial Norma - Cepal. **II**: 1215-1248.

Sáenz, E. (2002). Colombia años 50: Industriales, política y diplomacia. Bogota, Universidad Nacional de Colombia.

Safford, F. and M. Palacios (2002). Colombia: País fragmentado, sociedad dividida. Su historia. Bogotá, Grupo Editorial Norma.

Salimath, M. and R. Jones III (2011). "Population ecology theory: implications for sustainability." Management Decision **49**(6).

Salter, W. (1966). Productivity and technical change, Cambridge University Press.

Sampieri, R., C. Fernández, et al. (2004). Metodología de la investigación. Mexico, McGraw Hill.

Savage, C. and G. Lombard (1986). Sons of the machine. Case study of social change in the work place. London, MIT Press on organization studies.

Schumpeter, J. (1954). History of economic analysis, Oxford University Press.

Semana (1991). El tigre paisa. Revista Semana: 30-37.

Semana (2000). El desenroque. Revista Semana.

Semana (2002) El león herido. Revista Semana **Ed. 1054,**

Senge, P. (1990). The fifth discipline : the art and practice of learning organization, Doubleday/Currency.

Shackle, G. (1972). Epistemics and economics a critique of economic doctrines, Cambridge University Press.

Shapiro, D. (1991). "The Effects of Explanations on Negative Reactions to Deceit." Administrative Science Quarterly **36**.

Silva-Colmenares, J. (1977). Los verdaderos dueños del país. Oligarquía y monopolios en Colombia. Bogotá, Editorial Suramericana.

Silva-Colmenares, J. (2004). El gran capital en Colombia .Proyeccion al siglo XXI. Bogota, Editorial Planeta Colombiana S.A.

Simon, H. (1947). Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations, The Free Press.

Simon, H. A. (1951). "A Formal Theory of the Employment Relationship." Econometrica **19**(3): 293-305.

Singh, J. V., R. J. House, et al. (1986). "Organizational change and organizational mortality." Administrative Science Quarterly **31**: 587-611.

Smith, A. (1776). The wealth of nations, Penguin.

Steindl, J. (1952). Maturity and stagnation in American capitalism, Blackwell.

Stinchcombe, A. (1965). Social Structure and Organization. New York, Rand McNally.

Strategor (1995). Estrategia, estructura, decisión, identidad, política general de empresa (edición española). Barcelona, España, Biblio Empresa, Masson.

Superintendencia de Sociedades de Colombia (1978). Conglomerados de sociedades en Colombia. Bogotá, Superintendencia de Sociedades de Colombia.

Teece, D. and G. Pisano (1994). "The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction." Industrial and Corporate Change **3**: 537-556.

Teece, D. J. (1988). Technological Change and the Nature of the Firm. Technical Change and Economic Theory. G. Dosi, C. Freeman, R. Nelson, G. Silverberg and L. Soete, Pinter Publishing Ltd. **2**: 256-281.

Teece, D. J., R. Rumelt, et al. (1994). "Understanding corporate coherence Theory and evidence." Journal of Economic Behavior & Organization **23**(1): 1-30.

Thiéart, R.-A. (1999). Méthodes de recherche en management. Paris, Dunod.

Tolbert, E. and P. Anderson (1986). "Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935." Administrative Science Quarterly **28**.

Tomer, J. (1987). Organizational capital : the path to higher productivity and well-being, Praeger.

Trejos, A. and I. Pardo (1991). El reto actual: la apertura económica. Bogotá, Camara de Comercio de Bogotá.

Urán, C. (1983). Rojas y la manipulación del poder. Bogota, Carlos Valencia Editores.

Uribe, M. V. (1991 ). Desde la muerte de Gaitán al Frente Nacional: Violencia y masacres en el Tolima. Revista Credencial Historia.

Urrea Giraldo, F. (2003). La respuesta del empresariado vallecaucano a la apertura económica en los años 90 y la recesión hacia finales de la década. Empresas y empresarios en la Historia de Colombia. Siglos XIX - XX. Una colección de estudios recientes. C. Dávila L. de Guevara. Bogotá, Norma

Uniandes. **Tomo I**: 247-283.

Veblen, T. B. (1919). The Place of Science in Modern Civilization and Other Essays, Huebsch.

Villacorta, D. (2002). Una aproximación teórica a la ecología de las organizaciones. Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Oviedo, España, Universidad de Oviedo. **DEA**: 30.



Villacorta, D. (2002). Una aproximación teórica a la ecología de las organizaciones. Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Oviedo, España, Universidad de Oviedo. **DEA**: 30.

Wernerfelt, B. and C. A. Montgomery (1988). "Tobin's  $q$  and the Importance of Focus in Firm Performance." American Economic Review **78**(1): 246-250.

Williamson, O. (1975). Markets and hierarchies analysis and antitrust implications : a study in the economics of internal organization, Free Press [u.a.].

Williamson, O. (1985). The economic institutions of capitalism : firms, markets, relational contracting, Free Press ;; Collier Macmillan.

Winter, S. G. (1964). Economic; Natural Selection; and the Theory of the Firm. Yale Economic Essays, Laboratory of Economics and Management (LEM), Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa, Italy: 225-272.

Winter, S. G. (1987). Knowledge and competence as strategic assets. Handbook on Knowledge Management 1 Knowledge Matters. D. J. Teece, Ballinger. **40**: 159-184.

Winter, S. G. (1988). "On Coase, Competence, and the Corporation." Journal of Law Economics Organization **4**(1): 163-180.

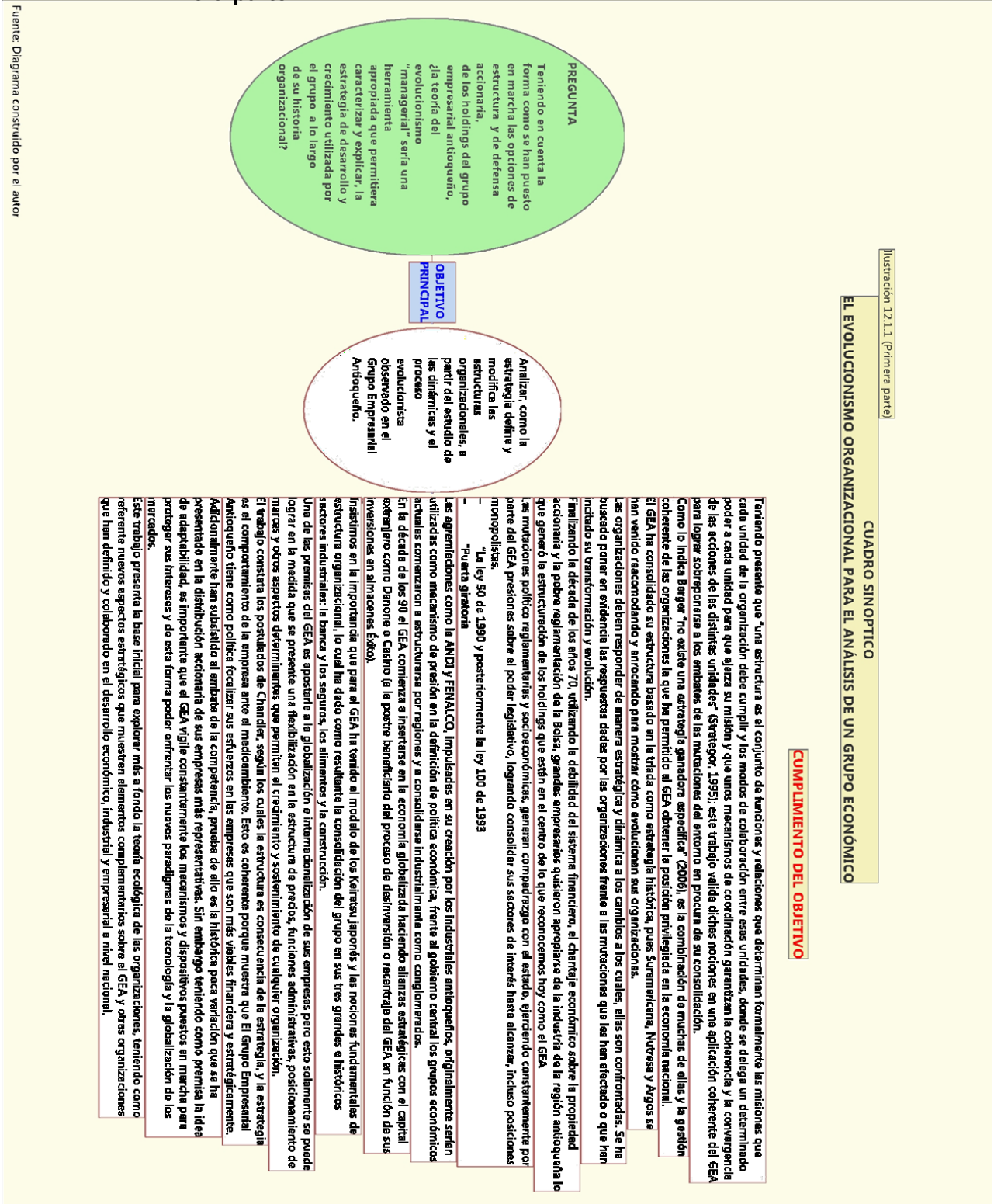
Witt, U. (1993). Evolutionary economics, Edward Elgar.

Zeitz, G. (1980). "Interorganizational Dialectics." Administrative Science Quarterly **25**.

# 12 Anexos

## 12.1 Cuadro sinóptico El evolucionismo organizacional para el análisis de un grupo económico

### 12.1.1 Primera parte



12.1.2 Segunda parte

Ilustración 12.1.2. (Segunda parte)  
**CUADRO SINOPTICO**  
**EL EVOLUCIONISMO ORGANIZACIONAL PARA EL ANALISIS DE UN GRUPO ECONOMICO**

**1. Revisar el marco conceptual de las teorías que abarcan el evolucionismo managerial, dando cuenta del estado del arte de la teoría del evolucionismo managerial, en procura de construir un marco teórico explicativo del objeto de trabajo analizado.**

**2. Legitimar las teorías del evolucionismo managerial tomando como eje el enfoque de la Ecología de las Poblaciones - aplicado al Grupo Empresarial Antioqueño - para reconstruir el desarrollo histórico del grupo objeto de trabajo, caracterizando de ser posibles hitos o etapas que hayan marcado su desarrollo organizacional.**

**PREGUNTA**  
 Teniendo en cuenta la forma como se han puesto en marcha las opciones de estructura y de defensa accionaria, de los holdings del grupo empresarial antioqueño, ¿la teoría del evolucionismo "managerial" sería una herramienta apropiada que permitiera caracterizar y explicar, la estrategia de desarrollo y crecimiento utilizada por el grupo a lo largo de su historia organizacional?

**3. Generar unas grillas de lectura que permitan sintetizar el pensamiento evolucionista managerial en procura de su aplicabilidad al estudio de las organizaciones colimbianas a partir de la metodología del análisis de caso.**

**4. Validar si la estructura orgánica del grupo -en el tiempo-, responde a la lógica Chandleriana de que "... la estructura sigue a la estrategia."**

**CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO**

**-Principios-  
 métrica estructural**  
**Amplitud de nicho**  
**Distintos tipos de organizaciones**  
**Problema de la legitimación**  
**Limitaciones de la teoría**

**A. ECOLOGIA DE LAS POBLACIONES**  
 Con el enfoque ecológico las empresas que poseen o no las características definidas por el entorno permanecerán en el mercado, mientras que las que carecen de ellas serán expulsadas.

**Hitos que marcaron el desarrollo organizacional del Grupo Empresarial Antioqueño (GEA)**  
 El primer hito del desarrollo industrial antioqueño: Empujo de la actividad minera a nivel nacional e internacional. Casos comerciales de origen a la banca beneficiamiento de ganadería y siembra de café. Crecimiento de la industria cáterera en Antioquia por saque de la exportación. Formación de la clase obrera especialmente del sector textil. Suertudón de importaciones debido a la creación de fábricas.

**El segundo ciclo de desarrollo industrial** En los años 30 se consolidan las 3 pilares de la industria antioqueña: Textiles, bebidas y tabaco. En los 40 surgieron empresas en el sector industrial y financiero.

**Tercer ciclo o la consolidación del Sindicato Antioqueño** Sale a la luz pública en la década de los 70. En los 80 se amplía el conglomerado, adquiriendo y formando nuevas empresas. En los 90 se enfocan en 3 sectores: Finanzas(Suvaram canal, Cementos/Ayres Alimentos, Nacional de Chocolates). Durante este período se establecen alianzas estratégicas que permiten la expansión de los negocios por la concentración de inversiones. Se establece el modelo de holdings que permite la movilidad en la toma de decisiones y su manejo como principio una participación del 51% en cada compañía. También se promueven fusiones o alianzas comerciales con el objeto de fortalecer a las empresas más débiles y consolidar las más fuertes.

**El GEA en el proceso de globalización** En este etapa se observan dos procesos claves para la consolidación y desarrollo del GEA, en primer lugar el proceso de adaptación que muestra como las empresas que presentan cambios lentos producen problemas y desajustes internos que les afectan a crecer o a desaparecer.

**El GEA en la primera década del siglo XXI** En este período se puede observar que se cumple el principio de "amplitud de nicho" pues vemos que las poblaciones especializadas como Ayres, Suvaramkana y Nacional de Chocolates asumen la velocidad de los cambios y esto les permite conservar sus nichos como poblaciones ganaderistas.

**Evolución de la estructura del GEA en el período reciente (2011)** Se puede observar que el grupo empresarial Antioqueño ha logrado atraer los cambios y a lo largo de los últimos años ha resistido la presión de otros nichos de la población.

**A lo largo del documento se generan diferentes grillas que apoyan la construcción del estado del arte del pensamiento evolucionista organizacional.**

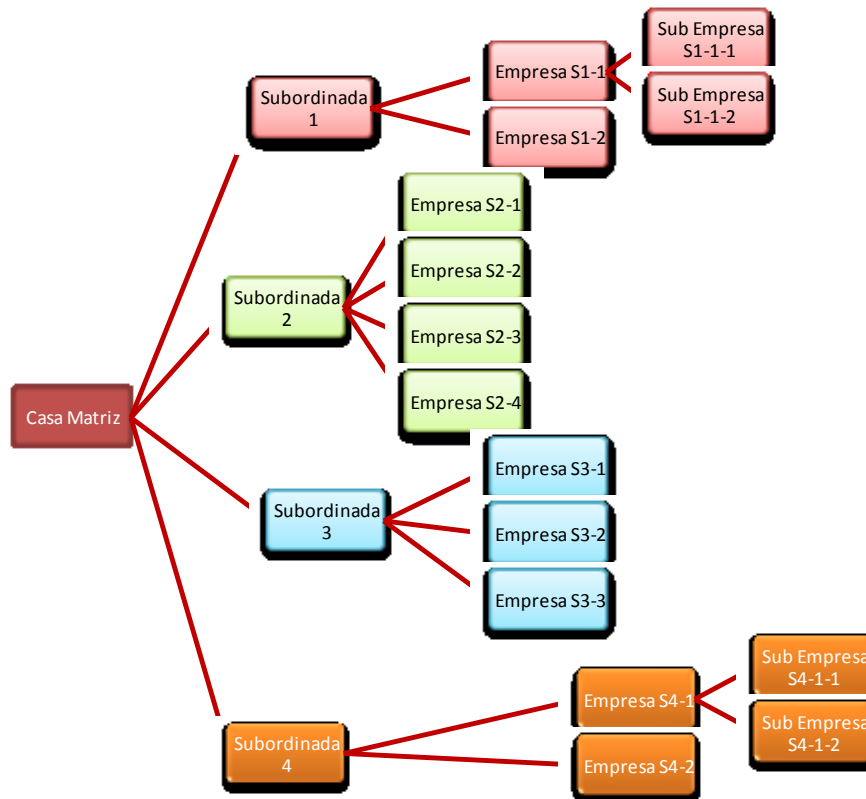
**El trabajo consistió en formular las grillas de lectura que permitan sintetizar el pensamiento evolucionista managerial en procura de su aplicabilidad al estudio de las organizaciones colimbianas a partir de la metodología del análisis de caso.**

Fuente: Diagrama construido por el autor

## 12.2 Definición e interpretación de « conglomerados colombianos » de acuerdo con la legislación<sup>57</sup>

El grupo económico se presenta como un conjunto de compañías unidas por lazos de propiedad, poseyendo una administración centralizada en el seno de la cual operan las personas unidas por lazos familiares o de confianza mutua<sup>58</sup>.

**Ilustración 12-2: Estructura de Casa Matriz y Subordinadas**



Fuente: El Autor

La Ley 222 de 1995<sup>59</sup>, designa así la estructuración de los grupos económicos en Colombia:

<sup>57</sup> Ver los trabajos de (Rodríguez Romero, 2007; Rodríguez-Romero, 2008), citados en la Bibliografía

<sup>58</sup> los lazos de confianza mutua son muy importantes en la configuración de los grupos económicos en Colombia.

<sup>59</sup> Publicada en el "Diario Oficial". Año CXXXI. N. 42156. 20 Diciembre, 1995. PAG.1 Congreso de Colombia.

- **Grupo económico:** más allá de la existencia de una situación de control central o de subordinación, debe manifestarse una unidad de objetivos y de dirección entre las entidades vinculadas.
- **Unidad de objetivos y de dirección :** cuando todas las entidades buscan la realización de un objetivo determinado por la sociedad madre en razón del poder que ella ejerce sobre el conjunto, sin que esto sea perjudicial para el desarrollo individual del objeto social de cada empresa.

Esta ley<sup>60</sup>; define los conceptos de situación de control y de grupo empresarial, así como sus principales efectos, tales como la obligación de inscribir el control o el grupo empresarial en el registro mercantil, la consolidación de estados financieros, la posibilidad de hacer efectiva la responsabilidad subsidiaria de la matriz o controlante en caso de concordato o liquidación de las subordinadas, la prohibición de imbricación y la facultad de los organismos de inspección, vigilancia y control para comprobar la realidad de las operaciones y si es del caso ordenar su suspensión e imponer las sanciones correspondientes.

Estas disposiciones definen la posibilidad del control de hecho sobre las sociedades, sin que se excluyan otros mecanismos de control formal o contractual. El mismo puede ser ejercido en Colombia por personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras. En cuanto al contenido particular de cada norma de la ley podemos sintetizarlo en los siguientes términos:

- **La subordinación:** El artículo 260 del Código de Comercio, modificado por el artículo 26 de la Ley 222 de 1995, establece que el poder de decisión de una sociedad sometido a la voluntad de otra u otras personas es el criterio determinante de la situación de control o subordinación. También introduce la citada norma en nuestro sistema societario, el concepto del control individual y el concepto del control conjunto o compartido. La norma señala la posibilidad de ejercer el control en forma directa o en forma indirecta, esto es a través de la filial, para llegar a la subsidiaria.
- **Modalidades de control:** El artículo 261 del Código de Comercio, modificado por el artículo 27 de la Ley 222 de 1995, consagra las siguientes modalidades de control:
  - **Control interno por participación:** Se verifica cuando se posea más del cincuenta por ciento (50%) del capital en la subordinada, sea directamente o por intermedio o con el concurso de las subordinadas.
  - **Control interno por el derecho a emitir votos constitutivos de mayoría mínima decisoria:** Esta modalidad se verifica cuando se tiene la mayoría mínima decisoria en la junta de socios o en la asamblea de accionistas, o por tener el

---

<sup>60</sup> Según los informes anuales del Grupo de Conglomerados de la Superintendencia de Sociedades

número de votos necesario para elegir la mayoría de los miembros de junta directiva, si la hubiere.

- **Control externo:** También denominado contractual, que puede ser ejercido de manera directa o indirecta por la matriz, y se verifica mediante el ejercicio de influencia dominante en las decisiones de los órganos de administración, en razón de un acto o negocio celebrado con la sociedad controlada o con sus socios. El legislador también estableció la posibilidad de operación de negocios de sociedades subordinadas mediante el llamado control no societario, el cual es ejercido por una o varias personas naturales o jurídicas de naturaleza no societaria, sea directa o indirectamente, conforme a los supuestos previstos de control en los términos del párrafo del artículo 261 del Código de Comercio, modificado por el artículo 27 de la Ley 222 de 1995, siempre que se verifique que los controlantes:
  - Posean más del cincuenta por ciento (50%) del capital.
  - Configuren la mayoría mínima decisoria para la toma de decisiones.
  - Ejerczan influencia dominante en la dirección o toma de decisiones de la entidad.
  - También se admite la subordinación societaria indirecta, cuando el control sea ejercido por intermedio o con el concurso de las entidades de naturaleza no societaria.
- **El Grupo Empresarial:** El artículo 28 de la Ley 222 de 1995 introduce en la legislación mercantil colombiana el concepto de Grupo Empresarial. Sus presupuestos de existencia son que además de existir la situación de control o subordinación, se verifique la unidad de propósito y dirección entre las entidades vinculadas. Se configura la unidad de propósito y dirección cuando la existencia y actividades de todas las entidades persigan la consecución de un objetivo determinado por la matriz o controlante en virtud de la dirección que ejerce sobre el conjunto, sin perjuicio del desarrollo individual del objeto social o actividad de cada una de ellas.

En materia de autoridades competentes la Ley 222 de 1995 faculta a las Superintendencias de Sociedades, de Valores y Bancaria (hoy Superintendencia Financiera de Colombia) según el caso, para determinar la existencia del grupo empresarial o de la situación de control cuando existan discrepancias sobre los supuestos que lo originan.

Ya que cada uno de los Holding de los cuales se ha hecho la presentación a lo largo de la tesis; es Holding independiente y sobre esa Casa Matriz, según los términos de la Ley 222 de 1995, no existe estructura orgánica superior, insistimos en que el GEA es el Grupo Económico más importante del país, pero NO EXISTE LEGALMENTE

La siguiente información es extraída de las páginas web institucionales de los Holding, al tiempo que de los informes anuales.

- Grupo de Inversiones Suramericana S.A. es una compañía holding, listada en la Bolsa de Valores de Colombia e inscrita en el programa ADRs – Nivel I en Estados Unidos. Cuenta con un portafolio de inversiones agrupado en dos grandes segmentos: el primero, denominado Inversiones Estratégicas, integra los sectores de servicios financieros, seguros y seguridad social, así como el de servicios complementarios. El segundo segmento, denominado Inversiones de Portafolio, agrupa fundamentalmente los sectores de alimentos procesados, cemento, concreto y energía.
- Grupo Nutresa S.A. es la empresa líder de alimentos procesados en Colombia y uno de los diez jugadores más relevantes del sector en América Latina. Con ventas consolidadas de \$4,5 billones y ventas internacionales superiores a los US\$ 644 millones. Somos un Grupo enfocado en seis líneas de negocio: cárnicos, galletas, chocolates, café, helados y pastas. Tenemos marcas líderes y de reconocida trayectoria en Colombia y los mercados vecinos. Nuestras plantas de producción están en 8 países de la región, estamos presentes 12 países con red de distribución propia y llegamos a 75 países en los 5 continentes. La Asamblea de Accionistas de Grupo Nacional de Chocolates S.A., en reunión del 31 de marzo de 2011, aprobó el cambio de denominación social de la compañía por la de Grupo Nutresa S.A., como consta en la escritura pública número 1068 del 5 de abril de 2011 otorgada en la Notaría 20 de Medellín, registrada en la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia el 6 de abril de 2011. Dado lo anterior, para todos los efectos del presente Prospecto de Información, cuando en el mismo se haga referencia a Grupo Nacional de Chocolates S.A. se deberá entender que se está haciendo referencia a Grupo Nutresa S.A.
- Inversiones Argos es una compañía inversionista, cuyo portafolio de inversiones es sólido y diversificado. Su acción es reconocida como Inverargos y se transa en la Bolsa de Valores de Colombia, ofreciendo a sus accionistas dividendo y rentabilidad. Inversiones Argos S.A. desarrolla sus negocios a través de un conjunto de compañías subordinadas que le permiten el adecuado cumplimiento de su meta.