



**Colegio de Estudios
Superiores de Administración**

Conformación del Grupo Mundial (Inversiones Mundial S.A.)

Felipe Convers Tovar

**Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA)
Trabajo de Grado
Facultad de Administración
Bogotá, D.C.
2013**

Conformación del Grupo Mundial (Inversiones Mundial S.A.)

Felipe Convers Tovar

Docentes:

Maria Andrea Trujillo Davila

Alexander Guzman Vasquez

Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA)

Trabajo de Grado

Facultad de Administración

Bogotá, D.C.

2013

Contenido

1. Introducción	3
1.1 Objetivo General:	3
1.2 Objetivos Específicos:.....	3
1.3 Problema:	4
2. Marco Teórico:	4
3. Hipótesis.....	12
4. Argumentación:.....	12
4.1 Guerras Mundiales	14
4.2 Familia	16
4.3 Pintuco	17
4.4 El Final de un Gran Hombre, un Nuevo Reto	21
5. Conclusión:.....	27
6. Bibliografía	29

1. Introducción

En este trabajo se quiere abordar la importancia que tienen los factores externos de una organización y como la pueden afectar. Por lo tanto se pretende como primera estancia citar gran cantidad de información haciendo referencia a la creación de los conceptos de la administración y las organizaciones para luego centralizarse en la teoría de la contingencia.

Seguido a esto, se planteará una hipótesis sobre como el grupo Inversiones Mundial S.A. logra afrontar y relacionar positivamente su estrategia con esta variedad de factores externos. Luego se argumentará la hipótesis con base en la bibliografía de su creador Germán Saldarriaga del Valle, mostrando como supero esta cantidad de adversidades, sobre las cuales las organizaciones y personas no tienen control.

1.1 Objetivo General:

Se pretende analizar, desde la teoría de la contingencia, la relación entre la estrategia de crecimiento que ha tenido el grupo Inversiones Mundial S.A. y el entorno donde ha operado con el fin de demostrar la influencia que ha generado la historia económica y política de Colombia en esta organización.

1.2 Objetivos Específicos:

-Sintetizar la teoría sobre la conformación de la administración, siguiendo un hilo histórico para dar mejor comprensión y organización de la misma.

-Explicar la teoría de la contingencia como marco teórico para entender la estrategia implementada por Inversiones Mundial S.A.

1.3 Problema:

¿Cuál ha sido la relación entre la estrategia de crecimiento del grupo Inversiones Mundial S.A. y el entorno en el cual ha operado?

2. Marco Teórico:

Al existir varias teorías organizacionales o empresariales, la teoría de la contingencia es la que más se relaciona ante la cuestión formulada. La razón principal es el enfoque en el desarrollo del ambiente externo de la empresa, dando mayor relevancia a los hechos que se producen fuera de la organización antes de analizar los internos. Pero lo más importante de todo, como lo dice la palabra, (contingencia), es que son hechos impredecibles, que pueden afectar de una u otra forma a esta. Por lo tanto será de gran importancia la habilidad de adaptación y cambio que pueda tener una institución para poder manejar este tipo de adversidades.

La anterior teoría es más o menos reciente, su estudio y aplicación se registran aproximadamente en los años de 1950 - 1960, por lo tanto es importante ver las bases y teorías principales en la investigación organizacional, y como se llegó a plantear este nuevo concepto que ha traído varias preguntas y soluciones en estos últimos periodos. Seguido a la exploración y análisis de los aportes que han surgido alrededor de la historia; podrá dar mejor explicación y relación de la teoría de la contingencia con el grupo económico estudiado.

Entre los primeros aportes significativos a la administración se encuentran James Watt, Mathew Robinson Boulton, Robert Owen, Charles Babbage y Henry Varnum Poor.

Los primeros en dar un aporte a la administración científica fueron Watt y Boulton; estos manejaron una empresa llamada Soho Engineering Foundry fundada en el año de 1796. En ella se realizaron varias técnicas administrativas como investigaciones de mercado y pronósticos. También se enfocaron en la planeación en la producción, estándares para el

proceso productivo, registros estadísticos detallados y lograron crear varios sistemas de control por los cuales podían calcular el costo y las utilidades por cada máquina y cada departamento. (O'Donnell, 1976)

Para el año de 1800 aparecería Owen uno de los industriales más destacados del siglo XIX. Este vio la oportunidad de considerar la mano de obra como un elemento vital en la producción y no como un simple instrumento sin interés. Él mejoró las condiciones laborales en sus fábricas. Estableció una edad límite para que los menores no trabajaran, redujo las jornadas laborales, introdujo almacenes en las fábricas para satisfacer necesidades de sus empleados, en fin, volvió la industria un lugar mucho más atractivo para trabajar. (O'Donnell, 1976)

En 1832 llegaría Charles Babbage, profesor y científico de la universidad de Cambridge. Entre sus aportes se encuentra la economía de la división del trabajo la cual buscaba la eficiencia entre la producción, materiales y trabajo. También comenzó a plantear la idea de un posible interés de los trabajadores con la fábrica, y según el cargo que tuviera el empleado, se le podría dar una remuneración constante o permanente. (O'Donnell, 1976)

Los aportes de Poor estaban basados en la necesidad de un sistema administrativo, seguido de una clara estructura organizacional, donde las personas podrían delegar responsabilidades, mediante un sistema de comunicación basado en reportes que se extendieran a lo largo de la organización. También propuso la idea de liderazgo, como una solución a la monotonía. (O'Donnell, 1976)

Luego vendría Frederick Taylor, conocido como el principal exponente de la administración científica. El objetivo principal de Taylor fue aumentar la eficiencia en la producción, no solamente reduciendo costos y generando utilidades, sino también haciendo posible un aumento en los salarios de los trabajadores mediante más productividad. Por lo tanto los aportes que fueron considerados como principios básicos son:

1. Reemplazar las reglas y convencionalismos empíricos por la ciencia (conocimiento organizado).
2. Obtener armonía en la acción de grupo, en lugar de discordia.
3. Lograr la cooperación de los seres humanos, en lugar de un individualismo caótico.
4. Trabajar con la mira de lograr una producción máxima, en vez de una producción restringida, y
5. Desarrollar a todos los trabajadores al máximo posible, de modo que la más alta

prosperidad tanto de ellos como de su compañía pueda ser alcanzada (O'Donnell, 1976, pág. 39).

Es cierto que algunos de estos principios fueron pensados o aplicados anteriormente a que Taylor los expusiera, pero la ventaja que tuvo él fue en profundizar en ellos. Su estudio se basaba en que las personas debían ser seleccionadas cuidadosamente y ser capacitadas para ocupar cargos específicos. Esto permitía aumentar la productividad; donde el trabajo en grupo y la opinión tendrían un valor adicional en los procesos, dándole a una organización administrativa una diferencia ante la competencia.

La siguiente persona que daría un gran aporte a la administración, sería el francés Henri Fayol (1916). Considerado como el padre de la teoría moderna de la administración, se dedicó a la percepción de los problemas básicos en la administración moderna y de su naturaleza, donde llegaría a concluir que las actividades principales de una empresa industrial están segmentadas en seis grupos. (O'Donnell, 1976)

La primera actividad son las técnicas de producción; la segunda son las comerciales (compra, venta e intercambio); la tercera es la financiera (búsqueda y óptimo uso del capital); la cuarta es la seguridad (protección de la propiedad y de las personas); la quinta son las contables y por última están las administrativas (planeación, organización, comando, coordinación y control). (O'Donnell, 1976)

Para Fayol, las primeras cinco técnicas eran conocidas en cualquier tipo de organización, es decir se reflejaban en cualquier empresa. La sexta, no la consideraba factible. Por lo tanto le dedicó más tiempo y estudio por lo cual desarrollaría catorce principios. Estos principios se centraban en explicar las actividades administrativas y la razón de porque no todas las empresas las aplican o hacían un mal uso de estas, generando y aportando nuevos conceptos en los estilos de administración. Algunos de estos conceptos son la disciplina, la unidad de mando, centralización, espíritu de grupo, e iniciativa entre otros. (O'Donnell, 1976)

Es posible que alguno de estos conceptos hayan sido evidentes o anteriores a Fayol, pero el logro traerlos como un estudio y necesidad en las organizaciones y formar métodos de aplicación para todos ellos.

Mientras Taylor, Fayol, y los anteriores a ellos se enfocaban más en la administración científica; un nuevo estudio estaría surgiendo a partir de un nuevo concepto, uno más teórico y subjetivo. Este estudiaría las relaciones humanas y la psicología de las personas en el mundo empresarial para complementar las teorías de administración científica.

Hugo Munsterberg fue uno de los principales exponentes de estos estudios considerado como el padre de la Psicología industrial. Fue profesor de Psicología y Medicina, pero su gran ambición era la psicología experimental. En 1912, publicaría un texto muy importante titulado *Psychology and Industrial Efficiency*.

En este texto él exponía tres ideas muy importantes: la primera, era ver cómo encontrar a los individuos cuyas habilidades mentales encajen mejor con la naturaleza del trabajo que deben realizar. La segunda, se basaba en qué condiciones psicológicas puede obtenerse la mejor y más satisfactoria producción del trabajo de cada uno de los individuos. Por último, se basaba en cómo puede influir una empresa sobre sus trabajadores de modo que se pueda obtener el mejor resultado posible de ellos. (García, 2000)

En general, estos tres conceptos abarcaban un mayor interés en la relación entre los trabajadores y los administradores, buscando optimizar las jornadas de trabajo, los salarios y elevar el nivel de vida de los empleados.

Pero Munsterberg no fue el único científico en estudiar la relación de la psicología y la administración, también llegaría Walter Dill Scott, persona a la que se le conocería como el creador de la administración personal. Él se dedicó a encontrar la relación de los conceptos psicológicos en la publicidad y mercadotecnia, que lo llevo a generar conclusiones y prácticas en lo que es conocido como la administración personal. (García, 2000)

En sus investigaciones llego a la conclusión que era vital para las organizaciones cuidar los recursos humanos que habían en estas, ya que haciendo un buen manejo y conservación de este, se podrían generar grandes ventajas a nivel personal y profesional.

Siguiendo con el hilo histórico de la formación en las teorías de la organización, llegaría otro personaje que trajo consigo una nueva propuesta, esta persona era Chester I. Bernard.

Este empresario publico un libro conocido como *The Functions of the Executive*, donde se expondría una nueva idea que influenciaría en gran parte la administración moderna.

Él se basaría en la teoría de sistemas, la cual consiste en que cada sistema esta dentro de otro sistema más grande, los cuales son abiertos y por ende susceptibles a cualquier cambio social. (Solano, 1992)

Él decía que la función principal de los empresarios consistía en mantener un sistema de esfuerzos cooperativos dentro de una organización, donde todo tiene que estar relacionado y operando de una forma práctica. Donde la integración y comunicación son elementos vitales dentro de una organización.

En este punto es importante resaltar porque estoy tomando toda esta teoría y recopilando las ideas principales de cada uno de ellas; es más, es fácil preguntarse qué tiene que ver todo esto con la teoría de la contingencia que es un tema principal para poder abordar la cuestión planteada en Inversiones Mundial S.A.

La razón de ello es que sin entender como se ha formado el concepto de administración, de cómo las organizaciones han evolucionado y como se han integrado nuevos conceptos; no sería tan claro de entender y dar razón a la teoría la contingencia y a lo que esta se refiere. A esto se debe este pequeño resumen histórico, para llegar a este punto.

La teoría de la contingencia se basa en la interacción del exterior de la empresa, del medio ambiente, del entorno donde esta funciona, y el desarrollo interno de la misma. Donde cada factor puede ser inesperado y relevante en cuanto al funcionamiento y operación de la empresa. Una explicación más específica a lo mencionado anteriormente es:

Durante los veinte años anteriores, ha habido una nueva tendencia en el estudio de los fenómenos organizacionales. Este nuevo enfoque es fundamental en la idea de que el funcionamiento interno de las organizaciones debe estar de acuerdo con las exigencias de la tarea de la organización, del medio ambiente externo, de la tecnología, y las necesidades de sus miembros si la organización ha de ser eficaz.

Más que buscar la razón relativa a la única-mejor forma de organizar bajo todas las condiciones, los investigadores se han dedicado cada vez más a examinar el funcionamiento de las organizaciones en la relación a las necesidades de sus miembros

particulares y a las presiones externas a las cuales se han enfrentarse. Básicamente, este enfoque parece conducir al desarrollo de una teoría de las “contingencias” de la organización, considerando a los estados internos y procesos pertinentes a la empresa, como contingentes sobre los requerimientos externos y necesidades de los miembros. (O’Donnell, 1976, pág. 24)

Durante la explicación de la teoría, se ha nombrado varias veces un factor externo que es la principal característica de la teoría de la contingencia, pero ¿cuál es este, o cómo se define? Como hay gran variedad de empresas que se dedican a diferentes actividades, se llegó a la conclusión de clasificar este término en cinco factores principales para facilitar su entendimiento.

El primero de ellos es el factor económico. Por lo general se tiende a pensar que este medio solo hace referencia a los negocios cuya misión socialmente aprobada es la producción y distribución de bienes y servicios que la gente necesita y puede pagar. Pero detrás de todo esto hay varios conceptos que influyen esta labor; como el capital de inversión.

Esta es una variable externa ya que puede o no estar disponible para su compra o utilidad, y que por lo general suelen ser aportes que la empresa no puede obtener por su operación. Otro concepto conocido es el nivel de precios y el trabajo. Generalmente no podemos controlar la disponibilidad, la calidad y el precio de cualquier tipo de trabajo que recibamos, o el costo de una tecnología que se quiera adquirir. Por último, se encuentran el concepto de los clientes. Sin ellos, ningún negocio tendría la capacidad de sobrevivir ya que son la principal fuente de recursos que se recibe un negocio. (O’Donnell, 1976)

El segundo factor es el tecnológico. Esta tiene como principal objetivo influenciar la forma de hacer las cosas, cómo diseñamos, producimos, distribuimos, creamos o vendemos bienes y servicios. Por lo tanto si un competidor adquiere una nueva tecnología que le da más ventajas y posicionamiento en el mercado, estaría en la obligación de igualarme en condiciones para poder ser competitivo otra vez. (O’Donnell, 1976)

El tercero es la parte social. Este factor está formado por las actitudes, deseos, expectativas, creencias, educación y costumbres de la gente que se encuentran en un grupo o sociedad en particular. La cultura es un tema de gran relevancia en la administración, sobre todo de gran

respeto, y al a ver tanta diversidad, es importante sabe actuar ante este tipo de situaciones. (O'Donnell, 1976)

El cuarto factor es el ambiente político. Las leyes son, por lo general, promulgadas como resultado de problemas, presiones sociales o simplemente por organización. Por lo tanto los administradores siempre desearán la mayor estabilidad política posible, ya que estos siempre planean y ejecutan sus planes bajo las normas previstas. Es posible que una norma laboral sea reestructurada, por lo cual puede cambiar completamente el funcionamiento de una organización. (O'Donnell, 1976)

El quinto y último factor es la ética. En la administración, las palabras “ética” y “moral” pueden ser entendidas o usadas en diferentes puntos de vista, y por lo general suelen ser mal utilizadas o como un cliché. En efecto, la palabra ética tiende a ser un término que se refiere principalmente a la normatividad o a la conducta laboral; en realidad es mucho más que esto, esta palabra es considerada como un principio y por lo tanto debería ser universalmente aplicable, sin ninguna confusión o incompreensión de esta. (O'Donnell, 1976)

Por lo tanto al existir tantos supuestos de lo que puede significar ética para cada individuo, una empresa debe ser consciente que estas percepciones no son iguales y que no puede pretender que todos los personas manejen en mismo ambiente que la organización.

Otra definición más reciente dada por la página gestopolis sobre qué son las contingencias en las teorías de la administración, es que no se mencionan grupos ni factores como tal. Esta define todo como una posible eventualidad y que hay que saber prever o responder antes estas eventualidades. Su definición sobre la teoría es la siguiente:

El enfoque de contingencia se basa en los principios de otras teorías, analizándolas y criticándolas con el propósito de demostrar que nada es absoluto. No existe un método óptimo para las organizaciones, cada una es distinta y por ende cada una se adaptara al ambiente que le proporcione mejor resultado.

El punto de vista de contingencia de las organizaciones y su administración propone que una organización es un sistema compuesto por subsistemas y delimitado por límites

identificables con respecto al gran sistema que lo rodea. El punto de vista de la contingencia busca entender las interrelaciones dentro y entre los subsistemas, así como dentro de la organización y su medio ambiente, definiendo las posibles variables que se puedan generar. (Cruz, 2004)

El enfoque de Contingencia representa, de hecho, el primer intento serio de responder a la cuestión de cómo interactúan los sistemas con su ambiente. El enfoque de Contingencia intenta proporcionar algo más útil y práctico para la administración de las organizaciones complejas. La falta de armonía entre una organización y su ambiente la conduce a la ineficiencia.

Cuando un subsistema de una organización se comporta en respuesta a otro sistema o subsistema, se puede decir que la respuesta fue “contingente” sobre el ambiente. Por lo tanto, un enfoque de contingencia es un punto en el cual el comportamiento de un hecho es dependiente de sus relaciones ambientales con otras unidades o subunidades que tienen algún control sobre las consecuencias deseadas por aquella subunidad. (Cruz, 2004)

El enfoque de contingencia acepta las bases básicas de la teoría de sistemas con respecto a la interdependencia y a la naturaleza original de la organización, como también el carácter abierto y adaptativo de las organizaciones y la necesidad de preservar su flexibilidad frente a los cambios ambientales. El punto central del enfoque de contingencia es la de que no existe un método o técnica generalmente válida, no hay óptimo ideal para todas las situaciones. Lo que existe es una variedad de alternativas de métodos o técnicas que son proporcionadas por las diversas teorías administrativas, uno de los cuales podrá ser el más apropiado para una situación determinada. (Cruz, 2004)

Uno de los aspectos curiosos de esa teoría es el hecho de que casi todos los conceptos utilizados son colocados en términos relativos y no en términos absolutos, como en un continuo. Es principalmente en la Teoría de la Contingencia que se nota con más preponderancia el hecho que desde la Teoría Estructuralista fue puesto en evidencia: las fronteras entre las diversas teorías y escuelas se hacen cada vez más inciertas y permeables con un creciente y pujante intercambio de ideas y conceptos. (Cruz, 2004)

3. Hipótesis

El grupo Inversiones Mundial S.A. desarrolló su estrategia de crecimiento con base en el entorno donde ha operado, se fue adaptando y evolucionando para convertirse en uno de los grupos económicos más representativos del país, todo gracias a su gran fundador Germán Saldarriaga del Valle.

4. Argumentación:

La historia de Colombia durante siglo XX ha tenido grandes impactos en el desarrollo de la cultura; han ocurrido guerras civiles, enfrentamientos políticos, terrorismo, expansión económica entre otros, que han influenciado directamente con la evolución y desarrollo de la industria en el país; por lo tanto nos remontaremos al año en que se origino la empresa Cacharrería Mundial hoy conocida como el grupo Inversiones Mundial S.A. para mostrar la evolución de su estrategia según su entorno. (Londoño, 1996)

Como primer argumento tomaría la fecha del 26 de noviembre de 1921, día en que se conformaría el negocio de Cacharrería Mundial, fundada por Germán Saldarriaga del Valle y Emilio Restrepo Ángel. Para entonces, los Restrepo serían una de las familias de más importancia en la región de Antioquia. Gracias a la relación de amistad que Germán construiría con Emilio, les permitiría formar el capital suficiente para formar el negocio. Como lo vimos en la teoría de la contingencia, uno de los factores más importantes era el ambiente social, y claramente se ve como este hombre hace uso de un buen recurso, buscando relacionarse con los personajes más importantes y poderosos de la región. (Londoño, 1996)

La principal política de la empresa era vender al por mayor, a crédito, y como era frecuente de la región, no se le pedía ni documento ni firma la comprador, se fiaba de la palabra de este. Otra de sus grandes políticas, de las cuales se aferraría fuertemente, es que desde sus inicios deberían pagar con estricto cumplimiento toda deuda o compra realizada, sin excepciones. Aunque estas políticas funcionaron a la perfección durante algunos años, una contingencia surgida por la crisis de los 30's, conocida como la gran depresión, afectaría al

negocio drásticamente, donde llegó a perder el cuarenta por ciento de su cartera, por tenerla a crédito, donde incluso el mismo Germán Saldarriaga tuvo que responder con su propio capital. Este factor externo como lo es la economía de un país, puede afectar seriamente la estrategia y desempeño de una empresa haciéndola rediseñar su estrategia. (Londoño, 1996)

Como dato importante a resaltar, para la época de 1900 y 1930, Medellín sufrió una gran transformación industrial, la cual se vio afectada por una urbanización acelerada dentro de la región, que convirtió a esta en un centro de capitalismo moderno. Donde sus habitantes pasaron de 60.000 a más de 120.000 en un lapso de 30 años. Desafortunadamente, la gran mayoría de esta población era pobre. (Rendón, 2004)

La Cacharrería Mundial buscaría la forma de aumentar sus ganancias encontrando nuevos proveedores, mejores precios o cualquier tipo de condición que lo beneficiara; de alguna forma tenían que recuperarse del golpe causado por la crisis financiera, por lo tanto se pensó en un viaje a Europa. En este viaje Germán Saldarriaga encontraría un nuevo producto conocido como Polvo Coqueta, el cual decide comercializar en Colombia. Sin haberlo planeado, el producto tomo tal fuerza que la empres tuvo que abrir sucursales en Barranquilla, Bucaramanga, Ibagué, Bogotá, Cali y Pasto. (Londoño, 1996)

Con la gran expansión, la riqueza de la familia comenzaba aumentarse gracias al manejo de los tres negocios de Germán Saldarriaga: el primero, la cacharrería; el segundo, los polvos coqueta; y tercero, un producto llamado Dormola, el cual se basaba en unas gotas que adormecían el dolor de molares, el cual resulto ser un producto muy exitoso. (Revista Dinero, 2011)

Por lo tanto se puede evidenciar que a medida que crecía la fortuna, la idea de entrar en nuevos negocios o apoyar alguno de sus familiares en sus oportunidades de empresa, era fundamental para seguir creciendo en el negocio familiar y seguir acumulando riqueza.

Una ley que se promulgó durante el gobierno de presidente Enrique Olaya Herrera (1930 - 1934) (Rausch, 1940) y que tuvo fuerte impacto en el mundo empresarial durante su periodo, fue la Ley de Mora, la cual les permitía a los deudores ampliar la moratoria ante los acreedores. En parte esta ley fue en respuesta a la crisis que se origino por la gran

depresión, pero para Germán Saldarriaga, esta ley era inmoral, ya que era una clase de plazo a una responsabilidad no cumplida, por lo tanto el no hizo uso de la ley.

Este tipo de estrategia y posición que adoptó Germán Saldarriga frente a esta ley le trajo grandes problemas financieros durante un buen periodo de tiempo, pero aun así siguió respetando sus valores frente a una ley imprevista.

En el año de 1933, Germán envía a su hermano Alfredo a encargarse de las operaciones en Bogotá. Pero algo que siempre le preocupó fue que este se dejara influenciar por el amargo ambiente que se vivía en Bogotá en estos años, donde la corrupción, el soborno y las malas prácticas, se podían evidenciar en el ámbito político y empresarial.

Que se mencione solo a Bogotá, no significa que en el resto del país no se haya evidenciado este tipo de brote, lo sucedido en los años de 1930 a 1953 fue un hecho que afecto en todo el país, y este hecho fue el enfrentamiento armado entre los partidos políticos más reconocido de la historia nacional, el partido liberal y el partido conservador y la guerra de los 1000 días. (Grupo Prisa, 2001)

Aunque en contexto general la gran depresión fue un tema muy importante que afecto al mundo; no podemos olvidar las guerras mundiales, las cuales también tuvieron repercusión en Colombia y en el caso de la Cacharrería, tuvo un efecto tanto positivo como negativo.

4.1 Guerras Mundiales

Con la Primera Guerra Mundial (1914 - 1918), la industria y el comercio en Colombia se vio fuertemente estimulada, donde su crecimiento fue precavido y tímido, pero trajo como resultado la expansión de varios negocios, gracias a la gran demanda de mercancías. En el caso de la Cacharrería, trajo mayores ventas, nuevos clientes, más sucursales, más cubrimiento, en fin una evolución significativa.

Con la Segunda Guerra Mundial (1939 – 1945), la industria y el comercio sufrieron un impacto más fuerte pero no necesariamente positivo, realmente fue negativo en sentido de que no había suficiente abastecimiento de materias primas, lo cual no permitía las

exportaciones, ya que no se podían importar las materias primas, y sin estas no había como hacer productos para luego llevarlos al extranjero.

Afortunadamente para la Mundial, durante esta falta de recursos hubo un grupo de jóvenes que se encargaban de rebuscarse las materias primas y suplir a las empresas, para incentivar el crecimiento de la industria y del comercio. Lo mismo sucedió con los repuestos; a la falta de estos, surgió la necesidad de hacer adaptaciones para no quedarse rezagados. Donde la creatividad e ingenio de los colombianos podían hacer funcionar aparatos sin la necesidad de tener los repuestos adecuados.

Este tipo de incentivos motivo a que la industria colombiana terminara fabricando sus propias partes o repuestos. Cabe resaltar que muchas empresas no tuvieron esta suerte y fueron fuertemente afectadas por la falta de recursos primarios para sus operaciones. (Londoño, 1996)

Terminada la segunda guerra mundial, el problema de la falta de recursos y de materias primas seguía siendo notorio. Las personas buscaban toda clase de técnicas e influencias para poder superar esta situación. Había un problema industrial agravado en el cual se especulaba. La gente no sabía que industria desarrollar, que empresa crear, no sabían que elemento era necesario para hacer progresar sus negocio, qué fabricar, qué productos hacer, no había ninguna fórmula o procedimiento a seguir a falta de éxito. (Londoño, 1996)

A pesar de la situación, las empresas de los Saldarriaga siguieron su funcionamiento poco a poco. Con su pequeño personal de confianza fueron consolidando la organización y como resultado seguían generando varios millones para mantener las empresas estables.

Pero como toda empresa, la cacharrería tuvo que pedir un préstamo para soportar sus ventas a créditos y recuperar parte de la cartera pérdida por la situación generada por la crisis de los 30 (insolvencia para pagar las deudas por parte de sus deudores) y las dos guerras mundiales (falta de recursos). Para entonces no era fácil conseguir créditos en los bancos por la situación mencionada. El banco al cual pediría el préstamo sería el Banco Alemán Antioqueño, el cual cambio su nombre al Banco Comercial Antioqueño (Escovar, 2002)

Para la época, el gerente del banco era Gonzalo Restrepo Jaramillo, un buen amigo de Germán, el cual le permitió tener un fácil acceso al préstamo.

4.2 Familia

Siguiendo con la historia de Germán Saldarriaga, al igual que su hermano, él tuvo seis hijos. El primero de ellos fue Alberto, un hombre muy destacado durante su vida laboral el cual tuvo grandes logros acompañado de su padre. Luego vinieron sus otros hijos Octavio, Adolfo, Oscar, Luis Germán, y la única niña llamada Emma al igual a su madre. (Londoño, 1996)

Alberto fue un excelente químico, se graduó y se especializó de la universidad de Berkley en California (Jiménez, 2007), cuando terminó sus estudios, volvió a Colombia a trabajar con su padre. Lo que hacía la cacharrería y los otros negocios de su padre no le llamaban mucho la atención, así que decidió buscar un nuevo negocio. Después de tanto buscar y analizar, entre él y su padre llegaron a la conclusión que el desarrollo de las pinturas en Colombia era un tema sin abordar y de gran oportunidad.

Ya decididos, Germán viaja a Nueva York para hablar y negociar con los más importantes exportadores de materias primas y de equipos para la realización de su nuevo negocio de pinturas.

Para el caso y como importante argumento que hace referencia a sucesos aleatorios; durante esta visita él se conoce con Peter Grace, gerente de la multinacional Grace. Es empresa se dedicaba a la comercialización de productos químicos, la cual tenía varios negocios en Colombia y en Sur América. Algunos de estos negocios era una textilera en Medellín, una fábrica de pinturas en Perú, y exportaciones e importaciones en todo el continente.

Durante este encuentro Grace se termina interesando profundamente en la idea de crear una fábrica de pinturas en Colombia y sobre todo por el alcance y desarrollo que puede tener el sector de las pinturas en el país. Por lo tanto Germán Saldarriaga le ofrece ser socio del nuevo negocio, proposición que aceptaría gratamente. (Londoño, 1996)

4.3 Pintuco

Como resultado de este encuentro, el 13 de diciembre de 1945 se fundaría el negocio de Pinturas Colombianas S.A., PINTUCO, nombre que hoy en día conserva. El capital aportado fue de medio millón de pesos por parte de los Saldarriaga, los cuales tenían a tres hombres en la Junta, incluyéndose al gerente Alberto Saldarriaga.

Pero antes de formar Pintuco, él participaría en otra iniciativa empresarial con la cual sacaría el capital para poder invertir en el negocio de las pinturas. En el año de 1934, decide tomar la iniciativa de integrarse a un nuevo negocio industrial llamado TEJICONDOR, más conocida hoy en día como FABRICATO. Esta se caracterizaba por ser una gran productora de textiles y confecciones desde su creación en el año de 1920. (Fabricato, 2011). Él entraría a este negocio participando en la junta directiva hasta 1944, donde decide retirar su capital para invertirlo en un negocio propio, Pintuco. (Cámara de Comercio de Medellín, 2010)

Con el tiempo, de unas imprevistas discusiones y conflictos, los Saldarriaga deciden comprar el porcentaje de Pintuco que le pertenecía a la Grace. Luego de esta compra, se le especifico que se debían comprometer a no tener o comprar algún negocio de pinturas en todo el territorio nacional antes de cinco años de haberse realizado la venta. Trato el cual no respetaría la Grace con el tiempo.

Durante el progreso de Pintuco, Germán tuvo una gran visión y aprovecho la situación para adquirir un gran negocio conocido como el LEY. El significado de la sigla es Luis Eduardo Yepes, fundador de este magnífico proyecto. Este empezó en Manizales como una cacharrería pequeña que fue creciendo con el tiempo y convirtiéndose en un gran éxito.

Estando en la cima, sus almacenes sufren un incendio que hace perder prácticamente todo su patrimonio, exceptuando algunos almacenes que ya tenía en otras ciudades como Bogotá, Medellín, Barranquilla y Cali entre otros. Con este tremendo golpe Luis Eduardo Yepes trata de reiniciar sus negocios con los almacenes restantes, y cuando comienza a recuperar parte de sus pérdidas, muere de cáncer sin tener a quien dejar esta gran fortuna. Por lo tanto el encargado de la administración del LEY en Medellín, propuso asociarse con

los tres grandes líderes de la industria y comercio antioqueños, pero estos en vez de asociarse, decidieron comprar la compañía. (Londoño, 1996)

Estos hombres o familias eran conocidos como Germán Saldarriaga del Valle, Los Bedout y los Mora, que para entonces eran los empresarios con mayor fuerza y respeto en Antioquia. Germán Saldarriaga era el mayor accionista, seguido por Jesús Mora y Jorge de Bedout, los principales dueños pertenecientes a la junta directiva.

Es importante resaltar la relación que tenían Germán Saldarriaga y Jesús Mora. Estos eran grandes amigos y socios en varios negocios, además de estar unidos por matrimonio que tenían sus hijos Octavio Saldarriaga y Marina Mora.

Ellos decidieron impulsar nuevamente el LEY por medio de Tomás Santa María Álvarez, que en principio fue recomendado por un amigo de ellos, Luis Echavarría, quien aseguro ser la persona adecuada para el puesto. Tomás era un hombre que venía de una distinguida familia y tenía experiencia manejando almacenes. Cuando la junta directiva le propuso el puesto de administrar el negocio, nadie se opuso y en el caso de Germán, tuvo que ser imparcial ya que Tomás era esposo de su hermana, Marta Saldarriaga. En efecto la decisión fue la adecuada, él llevo el LEY de nueve almacenes a cincuenta y cinco almacenes, convirtiéndolo en uno de los principales almacenes de cadena del País. (Londoño, 1996)

Ante la continuación de hechos contingentes, desafortunadamente en unas vacaciones en Ayapel Córdoba, cuando Alberto Saldarriaga estaba pescando, se resbala de la lancha y se golpea fuertemente en el estómago. Cuando lo llevan al hospital de Medellín y es examinado, los doctores le descubren un cáncer de páncreas. Al instante es llevado a Estados Unidos para hacerle más exámenes y tratamientos, pero los resultados eran los mismos. Al final no se logro encontrar solución. Para el año de 1966 este fallece.

Al estar enfocando en una empresa familiar y en un legado tan trascendental, es importante nombrar la muerte del hijo de Germán Saldarriaga. Alberto Saldarriaga era el principal sucesor de los negocios de su padre y como consecuencia de su muerte, generaría una conmoción y especulación sobre el negocio, obligando a replantear la estrategia de la empresa y su próximo administrador.

Con la muerte de Alberto Saldarriaga, Pintuco necesitaría un nuevo gerente, uno tan bueno como era Alberto o por lo menos que pudiera manejar el negocio con éxito como lo había hecho el anterior gerente. Por lo tanto se vinculó a la empresa Oscar Baquero, esposo de Emma (hija de Germán), un hombre con las capacidades para poder administrar este gran negocio. Aunque era un hombre que se desempeñaba muy bien en el cargo y lograría grandes aportes a la empresa, no duraría mucho en este puesto.

Él renunciaría debido en gran parte por la actitud que tenía Germán Saldarriaga, ya que tenía muy presente la muerte de Alberto el cual creía que no tenía comparación en el puesto de dirección de Pintuco.

Oscar Baquero sería remplazado por Luis Guillermo Restrepo Saldarriaga, sobrino de Germán Saldarriaga. Este tuvo grandes iniciativas de proyectos dentro de los cuales se destaca uno en particular; el cual les generó pérdidas pero logró generar una publicidad extraordinaria en el negocio de las pinturas.

Este proyecto se basaba en pintar un edificio de Avianca situado en Bogotá, que para entonces se trataba del edificio más nuevo, alto y hermoso del país. Este negocio generó pérdidas ya que vendían la pintura a precios inferiores a los que estaban acostumbrados a vender y como consecuencia, generaría que Germán Saldarriaga se opusiera al negocio. La razón era obvia, cualquier empresario o persona natural les molesta perder dinero. Aunque el panorama durante un momento estuvo gris, al final él terminaría dando su aprobación para dar ejemplo de lo importante de valorar el dinero. (Londoño, 1996)

En los párrafos anteriores podemos ver como la estrategia de la empresa se fue modificando ante las adversidades como fueron las guerras mundiales y falta de información durante estos periodos. Seguido a esto, la empresa tuvo que pedir un préstamo para poder aguantar la crisis y la falta de recursos mencionados anteriormente.

Para 1965, la junta directiva de Pintuco que para entonces estaba conformada por Tomás Santa María, Juan Gonzalo Restrepo Londoño, Darío Moreno Restrepo, Sergio Echavarría, Jaime Jiménez y Germán Saldarriaga, decidirían tomar acciones de gran relevancia. Ellos decidieron expandir las operaciones de Pintuco fuera del territorio nacional. Dentro de los

proyectos estaba previsto abrir una fábrica en El Salvador, pero a última hora Germán Saldarriaga desiste de tal idea argumentando:

Tenemos aquí unos informes en los que se dice que no estamos alcanzando a producir lo vendido, que nos hace falta más capital de trabajo, que debemos acelerar más y más la producción; entonces yo pregunto: si no podemos con San Juan aquí en Colombia, ¿para qué nos vamos a poner a cargar con San Pedro en El Salvador?, y también mencionar que su legislación tributaria es muy flexible, entonces ¿por lo tanto, quién nos garantiza que eso no cambiará al día siguiente de llegar nosotros? Nuestro deber, nuestro negocio, nuestra seguridad y nuestra responsabilidad están con el consumidor colombiano. (Londoño, 1996, pág. 261)

Llegando a 1968, Germán Saldarriaga entrega el capital de un millón de pesos (en el momento esa suma era prácticamente una fortuna) para comenzar una fundación conocida como la Corporación de Fomento Cívico y Cultural. Esta era manejada directamente por el Club Rotario de Medellín.

Esta fundación se encarga cada año de otorgar el premio “Germán Saldarriaga del Valle” a personas o entidades de distintas posiciones sociales y gran diversidad de oficios que se han distinguido en diversos campos de la cultura y el civismo, o por actos heroicos realizados en bien de la comunidad. Este premio lo inauguraría don Agustín Nieto Caballero, uno de los más grandes educadores en Colombia. (Club Rotario de Medellín, 2011)

Para esta época, Colombia y sobretodo Medellín han sido víctimas de la violencia y la guerra. Donde se han formado gran cantidad de mafias dedicadas al narcotráfico y actos inconcebibles que afectan los derechos fundamentales de los ciudadanos. Convirtiéndose así, en un punto central de la violencia partidaria entre liberales y conservadores estimulados y fomentados por el comunismo. Creando bandas de secuestradores incluyendo las guerrillas, asesinos y ladrones comunes. Un gobierno conformado por corrupción y falta de medidas eficientes para el control de esta situación, la se desbordaba en país en esa la época.

Más tarde llegaría a la gerencia Augusto Escobar, el cual sufriría una de las peores huelgas de los últimos años en el País. Durante la huelga, los altos directivos tomaron en arriendo

unas oficinas en el centro de Medellín y ahí permanecieron reunidos la mayor parte del tiempo, esperando resultados y acontecimientos sobre la situación.

La huelga duraría dos meses, convirtiéndose en una de las más largas de la época. Como resultado trajo graves resultados a la empresa, al punto que Germán Saldarriaga tuvo que romper uno de sus principios más importantes que era el de pagar las facturas a tiempo; acción que afectó fuertemente a Germán en su salud.

El objetivo de la huelga se centraba sobre ciertas y determinadas concesiones que beneficiaban a todo el personal o sólo algunos. (Londoño, 1996)

El cuatro de noviembre de 1972, ocurriría uno de los eventos más relevantes y tristes para este grupo empresarial. Muere su fundador Germán Saldarriaga Del Valle a causa de una aterosclerosis a sus 77 años de edad. Todos los empleados de la Cacharrería Mundial del país guardaron luto por él, dando a conocer que él fue uno de los más importantes empresarios del siglo veinte en nuestro país. (Londoño, 1996)

4.4 El Final de un Gran Hombre, un Nuevo Reto

En este punto del trabajo debo anunciar un paréntesis debido al cambio radical que toma el desarrollo de la familia y la evolución del grupo como tal, originado por la muerte de su fundador y las décadas que acompañarían de varios cambios económicos muy significativos para el empresariado colombiano en general.

Por consiguiente, primero explicare los grandes cambios originados durante los años setenta y ochenta, más conocidos como la era del proteccionismo. Finalizado este, lo trascendería la apertura económica en los noventa con el gobierno de Gaviria. Un nuevo aspecto en la economía colombiana.

Luego de conocer la información anterior, retomare la explicación del grupo, donde esta es transformada en una holding y comienzan un proceso de internacionalización intensivo. Para complementar este segmento se irá explicando porque deja de ser una empresa familiar, seguido de una conclusión general de la primera parte, y dar paso a la segunda parte de ese trabajo.

Todo comienza dentro de la política comercial propuesta desde finales de la década de los sesenta, cuando la economía colombiana se basaba en un modelo de sustitución de importaciones. El fomento e incentivo a las exportaciones no era de importancia como herramienta dentro del desarrollo de ésta política, que buscaba incrementar las exportaciones a través de la adopción de extensiones tributarias, manejo de la tasa de cambio y de los sistemas especiales de importación y exportación.

En 1959 se estableció un sistema conocido como el Plan Vallejo que empezaría a funcionar en 1961. Este proyecto inicialmente buscaba una liberación arancelaria para aquellas empresas que importaran materias primas e insumos, bajo la condición de realizar contratos de exportación con el gobierno, que junto a otros mecanismos e instrumentos de promoción, estimularía las exportaciones y se incluirían en decretos posteriores a su creación. (Martínez, 2006)

La ley anterior explicaba cómo iba a operar el Plan Vallejo como base de importación de materias primas con el compromiso de exportar el 100% de los bienes producidos; importación de materias primas e insumos con compromiso a exportar parcialmente los bienes producidos, importación de bienes de capital, maquinaria y equipos destinados para la producción de bienes finales entre otros. Cada modalidad presentaba incentivos diferentes frente a exenciones el impuesto al valor agregado, arancelarias, licencia previa y demás que afectaran las importaciones. (Martínez, 2006)

En 1967, se saca una ley con el fin de ampliar el comercio exterior del país y de fortalecer su balanza de pagos mediante el fomento y diversificación de las exportaciones, se crea el Fondo de Promoción de Exportaciones (PROEXPO) con el objeto contribuir al incremento y diversificación de las exportaciones del país, a través de oportunidades a los exportadores de tener acceso a créditos a bajas tasas de interés nominales del mercado, contando con asistencia técnica y financiera. (Martínez, 2006)

En 1983 se crea el CERT Certificado de Rembolso Tributario como un nuevo instrumento de promoción e incentivo a las exportaciones de bienes y servicios creado según la Ley Marco de Comercio Exterior, que brindaba un gran apoyo a las exportaciones, con este se

pretendía promover las exportaciones de bienes y servicios, su diversificación y estimular la industria y los sectores productivos nacionales. Entre otros beneficios, permite a los exportadores hacer sus importaciones de insumos y materias primas, e incluso bienes de capital incorporados a los productos de exportación en condiciones preferenciales en relación con las políticas monetaria, fiscal, cambiaria y arancelaria, con el fin de estimular las exportaciones. (Martínez, 2006)

Todo lo mencionado anteriormente es un pequeño resumen de cómo era el modelo proteccionista en Colombia, y como resultado promovió la industria nacional a su máximo punto. Durante esta época se vio un gran crecimiento en el mundo empresarial, varias empresas y personas tuvieron su mayor éxito gracias a las reglamentaciones tributarias e incentivos generados por el gobierno.

Este modelo continuaría hasta que se da la apertura económica. La apertura económica se dio en la década de los años 90, durante el periodo del presidente Cesar Gaviria, esta fue interpretada como un cambio estructural en la política económica del país. Este modelo promovía la defensa de la industria e impulsaba el fomento del agro buscando fuentes de crecimiento en el sector externo.

Una de las transformaciones más importantes que sufrió la economía colombiana tras el modelo aperturista, fue el cambio en la composición de la balanza comercial, una de las características de esto, fue la caída de las exportaciones tradicionales, como café, petróleo, ferro-níquel, y carbón. Estas exportaciones disminuyeron pero aumentaron las de los productos textiles, alimentos, imprentas y editoriales, químicos y confecciones, entre otros bienes industriales. (Martínez, 2006)

El resultado es producción de mayor calidad por menos precio en los productos que fluyen de un país a otro dependiendo de los niveles de demanda en el mercado. En Colombia, la decisión de adoptar este modelo se dio después de que la política proteccionista dominara el intercambio comercial con otros países durante varios años.

Como resultado del proteccionismo, en el mercado nacional habían demasiados productos

locales, de tal manera que el poder de compra era menor a la oferta. En adición, los precios de los productos nacionales habían subido con el tiempo, y el control de calidad se había deteriorado por la falta de competencia. Frente a esta situación, la administración de Cesar Gaviria adoptó la política de apertura. La competencia que generó la introducción de productos extranjeros al mercado de Colombia transformó por completo la relación de producción y demanda que había en el país anteriormente. Pero muchas de las industrias nacionales no lograron sobrevivir a la competencia, y sectores enteros de producción se acabaron. (Martínez, 2006)

Para los consumidores, o al menos aquellos compradores cuyo poder de compra no fue afectado por la desaparición de algunas industrias, la apertura trajo mayor variedad de productos a precios más bajos y de mayor calidad.

Diez años después de la apertura económica se nota que la lógica del modelo nunca se aplicó del todo. Todos los países en el mercado global continúan aplicando algunas medidas proteccionistas, en forma de aranceles, subsidios a ciertos sectores, o cualquier otro tipo de restricciones. De todas maneras, la idea de una economía global integrada aún no se ha concretado en su totalidad. (Martínez, 2006)

La idea de mencionar el aspecto político y económico de los años nombrados anteriormente, es mostrar la gran influencia que tuvo en el grupo económico y en general a todos los empresarios en Colombia. Cuando muere Germán Saldarriaga del Valle en el 72, la dirección de la Mundial, y de todas las empresas creadas durante la vida del fundador, necesitaban un nuevo gerente y líder para seguir manteniéndose como una gran. Po lo tanto un año más tarde, se toma una de las decisiones más importantes y relevantes; se decide constituir a Inversiones Mundial como una Holding; en ese momento adquiere el título de grupo económico.

Como dato importante a resaltar:

Los principales beneficios económicos de este tipo de estructura empresarial es el de la ventaja fiscal: la carga tributaria sobre la cuenta de resultados consolidada puede ser menor que la suma de las cargas sobre cada una de las empresas del grupo consideradas individualmente. Este efecto puede ser todavía más importante cuando la sede del holding

se encuentra en un país con una legislación fiscal más laxa o con unos tipos impositivos más reducidos que aquél o aquéllos donde operan las compañías del grupo. (Wikipedia, 2011)

Con la conformación del holding, Inversiones Mundial comienza una serie de adquisición y creación de empresas, consolidándose como una de los grupos económicos más importantes del país, sin tener el riesgo de una competencia extranjera los afectara de forma significativa gracias al proteccionismo. Estas adquisiciones fueron:

- En los 80, se inicia operaciones con TERINSA en una planta comprada por MOBIL AMI.
- En el 94 adquiere la posición mayoritaria en la Corporación Grupo Químico de Venezuela.
- En el 96 Pintuco inaugura la planta de pinturas a base de agua en Rionegro Antioquia.
- Flowtite Andercol es fundada como un Joint Venture con Owens Corning.
- En el 98 se hace un Joint Venture con Sun Chemical relacionado al negocio de tintas.
- En el 99, Andercol adquiere UCAR en Ecuador.
- En el 2000, Pintuco adquiere Pinturas Ecuatorianas a H.B Fuller en Ecuador y decide conformar unidades de negocio a nivel regional.
- En el 2001, Compra la participación de Owens Corning en Flowtite Andercol, también se genera la fusión entre Prodevases y Crown y Tintas y Sinclair.
- En el 2002 se adquiere Industrias Permapint, también se aprueba la solicitud para adquirir Industria Colombiana de Pinturas. Adquiere una pequeña participación en Factoring Market (compañía de servicios de Internet). También inicia la implementación de la metodología seis sigma.
- En el 2005 comienza operaciones de Andercol en México, Prodevases Crown inicia operaciones en Ecuador, también se da la apertura del Centro de Manufactura de Recubrimientos Industriales en Rionegro.
- En el 2006 se inician operaciones de una nueva empresa llamada Mundial Logistics Services (MLS).

- En el 2007 se adquiere y se integra un negocio químico conocido como Inproquim S.A. (distribuidora), al mismo tiempo en Venezuela se hace una escisión que tenía Inversiones Mundial S.A. y como resultado nace Proninsa S.A. , también se consolida a nivel regional la adquisición de 70% de un negocio de tuberías conocido como Amitech en toda Latinoamérica.
- Para finalizar en el 2008 se adquiere el 67% de Novapol Plasticos LTDA y Novaforma Distribuidora de Fiberglass LTDA para fortalecer y consolidar la operación del negocio químico del grupo. (Inversiones Mundial S.A., 2011)

Como se puede notar, desde que se conforma el holding, el grupo comienza a crecer de forma extraordinaria haciendo adquisiciones y alianzas en más de 11 países donde operan. Es importante resaltar que el negocio tomo una dirección más enfocada al negocio de las pinturas y a la producción como tal, gran mayoría de sus adquisiciones eran para proveer de materias primas o de empaques a sus productos de tintas y pinturas.

Por consiguiente es claro que el negocio se ha convertido en un ejemplo de determinación y compromiso a la hora de seguir un sueño, de cómo un hombre es capaz de crear un negocio que con el tiempo evolucionaria en convertirse un de los grupos económicos más importantes de Colombia; de conocer y seguir los valores de las personas, de cómo las diferentes contingencias que se presentan con el paso del tiempo, ya sean tanto políticas, económicas o tributarias, no son capaces de debilitar un negocio y un hombre que dejaron huella en nuestro país.

Finalizando esta parte queda claro como argumentación de la hipótesis planteada, la biografía del fundador de la empresa y de los hechos realizados antes y después de haber fallecido, dando como resultado, en lo que creo coherente y sustentado, que las contingencias que se producen tanto internamente como exteriormente pueden determinar el futuro de un negocio.

5. Conclusión:

Este documento tuvo como finalidad exponer la definición de la teoría de la contingencia y la biografía de un de los empresarios más importante que ha tenido el país, para comprobar una hipótesis basada en las contingencias e imprevistos que pueden suceder en las empresas, específicamente en Inversiones Mundial S.A. Dentro de la argumentación se baso en gran parte en la bibliografía de su fundador Germán Saldarriaga del Valle, un gran empresario que tuvo que enfrentar varias adversidades a medida que la empresa iba creciendo y evolucionando, y con esta su estrategia, donde se vio modificada en varios casos, según los sucesos previsto en la historia, logrando sin la menor duda, un grupo económico muy sobresaliente en el país.

Dentro de los hechos históricos presentados como las guerras mundiales, el proteccionismo, la apertura económica, y las distintas decisiones políticas que han afectado la estructuración y desarrollo empresarial en Colombia, fueron de gran soporte para la mejora y optimización de las empresas en Colombia, tanto nacionales como internacionales, ya que las que lograron adaptarse tuvieron mejoramiento en sus procesos y lograron establecerse entre las mejores del país, mientras las que no lograron manejar este tipo situaciones, quedaron rezagadas en el tiempo. Caso claro de este éxito, supervivencia, y adaptación y reestructuración de su estrategia es el grupo Inversiones Mundial S.A. alcanzando la posición de una de las organizaciones más grandes del país.

Vale la pena reafirmar que la teoría de la contingencia nombra gran variedad de factores y clasificaciones según lo que expone cada autor, por las cuales se modifican o se ven afectados los aspectos más importantes de las organizaciones para dar una explicación a este fenómeno no predecible; que en cuanto al trabajo y la argumentación suelen nombrarse algunos.

Por lo tanto, no se especifica realmente algunas áreas mencionadas dentro del marco teórico, ya que la sustentación está basado prácticamente en una empresa familiar, específicamente en un solo hombre que tomo la mayoría de decisiones, es decir que la mayoría de ideas propuestas por los autores mencionados se ven reflejadas en la historia y

desarrollo del grupo económico. Es posible que los parámetros varíen si la empresa no es familiar y no tiene tanta dependencia de su fundador, como se alcanza a visualizar una pequeña parte, después de la muerte de la persona citada anteriormente y es formada la holding conocida como Inversiones Mundial S.A.

Con la conclusión anterior, podríamos llegar a plantearnos una nueva pregunta. Será posible comprobar si los factores exógenos pueden afectar las estrategias de un negocio enfocándonos si son las empresas familiares las que tiene mayor éxito a comparación con las formadas hoy en día? Ante esto se tendría que tener en cuenta factores como si la mayoría de socios u accionistas influyen; si se presentan las mismas oportunidades, o si los efectos contingentes tienen repercusión más notable según el punto de vista y parte que se desee analizar.

6. Bibliografía

- Cámara de Comercio de Medellín. (06 de 05 de 2010). *www.youtube.com*. Recuperado el 30 de 03 de 2011, de *www.yuotube.com*: <http://www.youtube.com/watch?v=fVu17H1kIOk>
- Club Rotario de Medellín. (2011). *Club Rotario de Medellín*. Recuperado el 03 de 10 de 2011, de Club Rotario de Medellín: http://www.rotaryclubmedellin.org/index.php?option=com_content&view=article&id=7&Itemid=11&lang=es
- Cruz, J. O. (01 de 2004). *GestioPolis*. Recuperado el 20 de 07 de 2012, de <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/71/teoadmiadomod.htm>
- Escovar, A. (2002). Guía del Arqa de Arquitectura. En A. Escovar, *Guía del Arqa de Arquitectura* (págs. 84-86). Bogotá: Dos Puntos S.R.L.
- Fabricato. (2011). *Fabricato*. Recuperado el 28 de 03 de 2011, de Fabricato: <http://www.fabricato.com/site/Qui%C3%A9nesSomos/Historia/19501959/tabid/137/Default.aspx>
- Grupo Prisa. (2001). *Kalipedia*. Recuperado el 22 de 03 de 2011, de Kalipedia: http://www.kalipedia.com/historia-peru/tema/violencia-anos-treinta.html?x=20080801klphishco_28.Kes&ap=1
- Inversiones Mundial S.A.* (s.f.). Recuperado el 20 de 03 de 2011, de Inversiones Mundial S.A.: <http://www.grupomun.com/index.php/historia.html>
- Inversiones Mundial S.A. (2011). *Inversiones Mundial S.A.* Recuperado el 08 de 07 de 2011, de Inversiones Mundial S.A.: <http://www.grupomun.com/>
- Inversiones Mundial S.A. (2011). *Inversiones Mundial S.A.* Recuperado el 10 de 10 de 2011, de Inversiones Mundial S.A.: <http://www.grupomun.com/images/stories/junta%20directiva%202011-2012.pdf>
- Londoño, A. J. (1996). Germán Saldarriaga Del Valle. En A. J. Londoño, *Los Titanes del Comercio Colombiano* (pág. 207). Medellín: Lealon.
- Londoño, A. J. (1996). Germán Saldarriaga Del Valle. En A. J. Londoño, *Los Titanes del Comercio Colombiano* (pág. 261). Medellín: Lealon.
- Londoño, A. J. (1996). *Los Titanes del Comercio Colombiano*. Medellín: Lealon.
- Martínez, A. I. (12 de 05 de 2006). Recuperado el 09 de 10 de 2011, de <http://aplica.uptc.edu.co/Publicaciones/ApuntesCenes/Documentos/Vol41-4.pdf>
- O'Donnell, H. K.-C. (1976). Curso de Administración Moderna. En H. K.-C. O'Donnell, *Curso de Administración Moderna* (pág. 39). México: McGraw - Hill.

- O'Donnell, H. K.-C. (1976). Curso de Administración Moderna. En H. K.-C. O'Donnell, *Curso de Administración Moderna* (pág. 24). México: McGraw - Hill.
- Rausch, J. M. (1940). Colombia Territorial Rule and the Lanos Frontier. En J. M. Rausch, *Colombia Territorial Rule and the Lanos Frontier* (pág. 27). State Of Florida: University Press Of Florida.
- Rendón, R. D. (2004). Vestido, ostentación y cuerpos en Medellín 1900 - 1930. En R. D. Rendón, *Vestido, ostentación y cuerpos en Medellín 1900 - 1930* (pág. 37). Medellín: ITM.
- Revista Dinero. (2011). *www.dinero.com*. Recuperado el 22 de 03 de 2011, de *www.dinero.com*:
http://www.dinero.com/wf_ImprimirArticulo.aspx?IdRef=13764&IdTab=1
- Solano, R. (1992). *Monografias*. Recuperado el 16 de 05 de 2012, de Monografias:
<http://www.monografias.com/trabajos11/teosis/teosis.shtml>
- Stephanie Ramírez Jiménez, J. D. (2007). *Aprende en Linea*. Recuperado el 26 de 03 de 2011, de Aprende en Linea:
<http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/moodle/mod/resource/view.php?inpopup=true&id=74096>
- Tamos, T. G. (05 de 06 de 2000). Recuperado el 16 de 08 de 2011, de
<http://psicologias.uprrp.edu/rol1-1/rol1-1-PDF-files/rol1-1-monografias-1.pdf>
- Wikipedia. (2011). *Wikipedia*. Recuperado el 09 de 10 de 2011, de Wikipedia:
<http://es.wikipedia.org/wiki/Holding>