



COLOMBINA S.A.

Presentado por:

MARIA DANIELA DUKÓN VARGAS

Director:

Alexander Guzmán

María Andrea Trujillo

MONOGRAFÍA

COLEGIO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ADMINISTRACIÓN

13 de Mayo de 2012

CONTENIDO

1.INTRODUCCIÓN.....	3
2.MARCO TEORICO.....	6
3.DESARROLLO	
3.1. Teorías organizacionales	9
3.2. Conceptos que han determinado la teoría de la organización	11
3.2 Evolución histórica de Colombina S.A. y su relación con el entorno	18
3.3 ¿ Que le puede esperar a Colombina S.A.?	17
4.CONCLUSIONES.....	20
5.BIBLIOGRAFIA.....	22

1. INTRODUCCIÓN

Toda empresa, como actividad económica organizada, debe plantearse unos objetivos y unas metas que deben estar acordes a la actividad o el sector económico en cual decide desempeñarse.

Pero estas metas y objetivos que se plantea la empresa tienen que tener una característica esencial que debe acompañar cualquier tipo de decisión que adopte para conseguir sus fines, que se puede resumir en la siguiente frase: Obtener la máxima responsabilidad social para un beneficio comunitario y del medio ambiente. Esto significa que, independientemente de la actividad que realice la empresa, ésta debe contener el ánimo de lucro; de lo contrario, estaríamos hablando de otro tipo de organización.

Y para obtener la máxima responsabilidad social por la actividad desarrollada, las diferentes teorías de la organización empresarial se han preocupado por buscar la fórmula o las formulas que permitan al interior de las empresas, mejorar la productividad de las mismas.

En este sentido, se desarrollaron diferentes teorías organizacionales que permitían el perfeccionamiento y en la optimación de los sistemas productivos, teniendo en cuenta una serie de principios, leyes y reglas universales y generales. Pero estas teorías, inspiradas en las ciencias exactas, desconocían un factor determinante para poder alcanzar el éxito: las condiciones del entorno.

Y aunque suene extraño, las condiciones del entorno es lo que marca la ruta a seguir, la metodología mas correcta para el caso concreto; sin ella podríamos estar dando pasos de ciegos, sin un norte claro, adoptando estrategias que nada tienen que ver con las condiciones en que surge la empresa.

Para ilustrar mejor la idea, que mejor que un ejemplo. Veamos. Juan es un administrador de empresas y tiene un negocio en Bogotá. Tiene conocimientos claros y precisos de

cómo organizar su empresa: sabe llevar la contabilidad muy bien, sabe cómo distribuir las funciones al interior de su negocio, y como mejorar la utilidad del mismo.

Es un experto; pero un día se levanta con ganas de internacionalizar sus productos. El ha leído que el éxito de muchas empresas en Colombia ha consistido en tomar la decisión de exportar sus productos a otros mercados del mundo. Juan realiza todos los trámites para exportar sus productos a Estados Unidos, obteniendo un resultado exitoso. Juan descuida su mercado interno, y decide enfocar toda su producción para exportar.

Cuando va a mandar su primera mercancía a EE.UU., estalla con más fuerza la crisis económica mundial, sobre todo en Norteamérica, quien adopta una política proteccionista para defender sus industrias y saca una ley que obliga a todos los estados de la unión a comprar solo productos americanos. Juan no puede exportar su mercancía y no la puede vender en su país porque ha perdido todos sus clientes. Juan cae en la ruina. ¿Ha debido Juan descuidar su mercado interno solamente por guardar una ilusión vaga de conquistar el mercado norteamericano sin si quiera saber en qué estado se encuentra?

Como vemos en el ejemplo, Juan tenía todo el conocimiento del mundo en materia de administración de empresas, pero desconocía que era lo que estaba sucediendo en su entorno, por lo tanto, no podía adoptar la estrategia más conveniente a sus intereses.

El presente trabajo pretende demostrar que las diferentes estructuras organizacionales, las elecciones estratégicas, las fases de crecimiento de las empresas, entre otros, están condicionadas a la relación con su entorno.

Para comprobar esta tesis, analizaremos el caso de Colombina S.A., que es una de las empresas más sólidas de la Nación, y que tiene una rica experiencia corporativa que, sin duda, servirá para conseguir nuestro propósito. En este sentido, tendremos que resolver la siguiente pregunta: ¿cuáles han sido las condiciones nacionales e internacionales que permitieron a Colombina S.A. encaminarse en la senda del crecimiento y qué estrategias organizacionales desarrollaron para afrontar eficazmente las diferentes circunstancias de su entorno?

Pero antes de analizar el caso de Colombina tendremos que abordar en primer lugar:

1. Los diferentes enfoques conceptuales que explican el desarrollo de las organizaciones empresariales, empezando por las distintas teorías racionalistas y naturales hasta el desarrollo de la teoría de los sistemas abiertos, así como, el paradigma teórico de la contingencia, que realiza grandes aportes a la organización como un sistema abierto. Esta última teoría, será el soporte teórico de la investigación.

2. Luego explicare los diferentes conceptos que han determinado la teoría de la organización, pasando por la forma más básica de empresa unitaria tradicional hasta la moderna empresa.

3. Me detendré a analizar la evolución que ha tenido Colombina S.A. , que ha sido proporcional a las diferentes épocas históricas donde la nación y el ambiente internacional, han tenido avances y retrocesos, las cuales han marcado y forjado los elementos fundamentales que han hecho de Colombina S.A. lo que es hoy en día: Una empresa insignia de la industria Colombiana.

4. Después de analizar la evolución histórica de Colombina, mirare el estado actual de esta empresa de acuerdo con el entorno nacional e internacional que caracteriza el actual momento histórico, para determinar, según la experiencia, que retos tendrá que afrontar esta organización en el futuro.

5. Por último, daré las conclusiones que estarán encaminadas a reforzar mi tesis.

2. MARCO TEORICO

Teoría de la contingencia

“Desde sus inicios las teorías organizacionales se fundamentaron en sistemas cerrados, los cuales definían su eficacia dependiendo de la organización interna. Desde el modelo clásico racional hasta el modelo de relaciones humanas, los teóricos abordaron diversos enfoques para el estudio de la efectividad de la estructura y el recurso humano de las organizaciones. Estas teorías fueron perdiendo vigencia debido a su rigidez, mecanicismo, humanismo exagerado, y pocas relaciones con el entorno.

A partir de las teorías estructuralistas se comienza a ver a la organización como un sistema abierto que interactúa con su medio ambiente. De hecho, ya la teoría de sistemas propone que la apertura de una organización produce que ésta esté en constante intercambio de energía con su entorno; su naturaleza es orgánica, por lo que poseen una estructura jerárquica flexible que les permite adaptarse con facilidad a los cambios que provienen de los agentes externos. Sin embargo, la generalidad de esta teoría conduce a la aparición de modelos más prácticos como la teoría de la contingencia.

La contingencia es definida por Bueno Campos, 1996, como "toda variable externa, característica ambiental, factor circundante o fuerza influyente que afecta el diseño efectivo de la organización y a su comportamiento de forma, en principio no controlable directamente", por medio de una relación si (causa)... entonces (efecto). No obstante Morera Cruz, 2006, dice que es "algo incierto y eventual que puede suceder o no, suele representar una proposición cuya verdad o falsedad puede conocerse por la experiencia o por la evidencia y no por la razón". (Becker Miranda, Mauricio. Pág. 44)

“La teoría contingente afirma que el diseño de la organización y la maximización de su desempeño vienen dados por el ajuste entre las variables estructurales con factores internos y vinculados al entorno. Dicha teoría toma la visión que esos factores determinan la naturaleza de los diseños y los procesos organizativos (Chapman, 1997; Donaldson, 2001; Child et al., 2003; Sillince, 2005; Peris et al., 2006), con lo cual busca comprender el funcionamiento de una empresa bajo diversas condiciones y desarrollar por consiguiente, los modelos estructurales óptimos para cada caso (Lawrence y Lorsch, 1967, 1976;

Donaldson, 2001; Zapata, 2006; Simon, 2007). Por lo tanto, cuando se estudia la forma de organización más eficiente bajo los postulados del enfoque contingente, se observa que la empresa puede configurarse de distintas maneras y ninguna de ellas resulta taxativamente la mejor en todas las circunstancias o situaciones contextuales conocidas, elemento aún más difícil de contrastar en la medida que las organizaciones se hacen complejas".(Zapata Rotundo, G. J.; Mirabal Martínez, A, Hernández, A.2009)

"Completando las ideas anteriores, Donaldson (1996, 2001) argumenta que la teoría contingente es funcionalista y positivista. Funcionalista puesto que: (a) la estructura de la organización produce ciertos resultados funcionales y operativos en busca de sus objetivos; (b) la organización se mueve en el tiempo adoptando su estructura necesaria para ajustarse al nivel de contingencia y de esa manera alcanzar la eficiencia y (c) la estructura de la organización y sus cambios son el resultado de la adaptación funcional entre sus partes constitutivas. De igual manera, la teoría contingente es positivista puesto que: (1) explica la estructura organizativa a través de elementos objetivos o materiales como el tamaño, la tecnología y el entorno en lugar de utilizar aspectos subjetivos como las ideas, la ideología y la percepción; (2) está nutrida de investigaciones empíricas en lugar de especulaciones y (3) aplica una metodología positivista en el sentido que hay un extenso uso de la comparación científica entre investigaciones de carácter empírico-cuantitativo". (Zapata Rotundo, G. J.; Mirabal Martínez, A, Hernández, A.2009)

Evolución Histórica

"Nace a fines de los años '50, surge de investigaciones empíricas aisladas, realizadas con el objeto de verificar los modelos de estructuras organizacionales más eficaces, derivando a una nueva concepción de empresa, que se adecue, comenta Guizar, 1999, a los cambios que presenta el medio ambiente, por medio de la identificación de las variables que producen mayor impacto, donde su estructura y funcionamiento dependen de la adaptación e interrelación con el entorno externo; explicando que existe una relación funcional entre las condiciones ambientales y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance de los objetivos, manifestando que no existe una teoría única para la solución de los problemas organizacionales, rompiendo según Soldevilla, 1972..."con los esquemas conceptuales de la de la administración"... tradicional.

Según Bueno Campos, 1996, existen dos corrientes de la Teoría Contingencial: El de "la Escuela de los Sistemas Socio- técnicos y el de la corriente Contingencial", el primero hace énfasis en los estudios de Emery y Trist quienes en Londres en los años '60, tratan de identificar el proceso y las reacciones que ocurren en el ambiente, clasificándolo según su naturaleza, identificando cuatro tipos de contextos ambientales que regulan la estructura y comportamiento organizacional, estos son: "El entorno Estático y Aleatorio (Tranquilo), Entorno Estático y Segmentado, Entorno Perturbado y Reactivo y el Entorno de Campos Turbulentos" (Chiavenato, 2000), determinado con ello la interdependencia causal entre las compañías estudiadas y su entorno.

La segunda corriente estudia la influencia de las contingencias sobre la estructura organizativa y el comportamiento administrativo, comienzan sus estudios a finales de los '50 con las investigaciones de la socióloga Joand Woodward, quien analizo 100 firmas industriales, catalogando tres formas de producción: "Producción o factura unitaria, Producción en masa o mecanizada, Producción Continua o Automatizada" Kan, 2003, deduciendo que la variable tecnología (técnicas de producción) adoptada determina las estructuras y los comportamientos empresariales. Posterior a ello, también a finales de los cincuenta Burns y Stalker estudiaron alrededor de 20 firmas de la industria electrónica en Escocia e Inglaterra, con el objetivo de verificar la interrelación entre la administración y el entorno externo, clasificando a las organizaciones como mecanicistas y orgánicas, concluyendo que el ambiente determina la estructura y que este afecta su sistema administrativo y funcionamiento".(Becker Miranda, Mauricio. Pág. 45)

3. DESARROLLO

3.1. TEORIAS DE LA ORGANIZACIÓN Y CONCEPTOS QUE HAN DETERMINADO LA TEORIA DE LA ORGANIZACIÓN

Para poder entender las diferentes estrategias y estructuras organizativas que ha adoptado la empresa Colombina S.A. a través de su historia, las cuales le han permitido posesionarse en el mercado nacional e internacional, resulta necesario, esclarecer el marco conceptual sobre el cual voy a soportar mi investigación.

En consecuencia, es indispensable hacer un breve repaso teórico sobre las diferentes teorías de la organización, con el propósito de señalar las limitaciones que para mi trabajo implica explicar el desarrollo empresarial de Colombina S.A. con unas determinadas teorías, o, por el contrario, las ventajas que tendríamos para lograr el objetivo si nos fundamentamos con otras.

La teoría de la organización siempre se ha preocupado por estudiar cuál o cuáles son los métodos más correctos y eficientes para aumentar la productividad de las empresas, o si se quiere, lograr que las empresas obtengan mejores resultados en sus tasas de crecimiento. En este sentido, las diferentes teorías de la organización tratan de entender las causas del surgimiento de las empresas “modelos”, estableciendo sea un conjunto de reglas y principios de carácter universal (como lo son las teorías racionalistas) aplicables a todas las empresas sin distinción de ningún tipo, ó, adoptando una metodología que permita analizar la situación concreta de cada empresa, de acuerdo con sus condiciones internas como externas, con el fin de tomar decisiones que se adecuen a los retos para enfrentar eficazmente diferentes circunstancias de su entorno. (Dávila, Carlos, 2001)

Para entender las premisas fundamentales de la Teorías racionalistas, encabezadas por Frederick Taylor, quien desarrollo lo que hoy se conoce como Escuela Científica o Principios de la Administración Científica, debemos precisar que los cimientos de su teoría estuvieron influenciados por los postulados de las ciencias exactas, por lo que intento construir una administración científica basada fundamentalmente en el perfeccionamiento

y en la optimación de los sistemas productivos, teniendo en cuenta una serie de principios, leyes y reglas universales y generales. Con todo, esta teoría permitía determinar el mejor método para realizar cada tarea, sin importar la situación concreta de la empresa; es decir, al aplicar determinado método, necesariamente debía generar una consecuencia esperada.(Dávila, Carlos, 2001,Pág. 143)

Otra de las corrientes de las teorías racionalistas se le conoció con el nombre de teoría clásica de la organización, cuyo máximo representante fue Henry Fayol, quien centro todo su atención en los aspectos fundamentales de la estructura interna de las empresas, que permiten realizar trabajos y tareas repetitivas y estandarizadas que los trabajadores de las empresas podrían realizar de manera más o menos mecánica. (Dávila, Carlos, 2001)

Pero ninguna de estas dos teorías nos permite comprender los antecedentes o causas que expliquen las diferentes estrategias y estructuras organizativas que ha adoptado la empresa Colombina S.A. a través de su historia, ya que sus postulados son ajenos al entorno que rodean las empresas, es decir, son la expresión de la organización vista como un sistema cerrado.

Contrario a lo anterior, encontramos en la teoría organizacional los sistemas abiertos, que su metodología permite analizar tanto las situaciones externas como los procesos internos de las empresas. Esto significa que el entorno, o si se quiere decir, los elementos externos, determinan en buena medida las estructuras organizativas, las estrategias y las políticas de las empresas de acuerdo a la situación concreta.

Esta teoría de los sistemas abiertos tiene posteriormente un desarrollo conceptual que se manifiesta en lo que la teoría de la organización ha llamado la Teoría de la Contingencia.

El máximo exponente de esta teoría es Donaldson y se basa en que “la estructura organizacional necesita alinearse y adaptarse a las contingencias que enfrenta la organización, en términos de tamaño y tarea. Estas contingencias pueden ser definidas como variables que condicionan el efecto de una característica de la organización sobre el desempeño organizacional. El gran paradigma teórico de la contingencia se compone de tres aspectos claves: en primera medida, establece una relación entre contingencia y estructura organizacional; en segundo lugar sostiene que la contingencia determina la estructura organizacional y; en tercer lugar, que existe una adaptación de la estructura

organizacional en torno a las contingencias que conduce hacia la obtención de un alto desempeño en términos de eficacia”.(Trujillo, María Andrea,2007)

“Dado que el paradigma teórico contempla que la contingencia determina la estructura organizacional, Donaldson propone estructuras específicas para contingencias específicas. Así, en la medida en que una tarea se torne incierta, la organización deberá migrar de una estructura mecanicista con tareas específicas, hacia una estructura orgánica que plantee iniciativa e innovación para la adaptación a las nuevas condiciones del entorno. De la misma manera, respecto a la contingencia del tamaño, cuando una organización crece, deberá pasar de una estructura simple hacia una estructura burocrática. La estructura simple se caracteriza por ser centralizada, menos formalizada y especializada; una estructura burocrática, buscando responder a un mayor tamaño de la empresa, se formaliza y especializa sus funciones a la vez que adopta la descentralización”.(Trujillo, María Andrea,2007)

Es sobre el marco conceptual de la teoría de la contingencia, sobre el cual fundamento el presente trabajo, por ser el método que me permite analizar con mayor objetividad y rigurosidad, el desarrollo de las diferentes formas de organización de Colombina S.A., que como lo veremos más adelante, su desarrollo ha estado intrínsecamente ligado a la dinámica exterior, que ha marcado el camino de esta empresa, la cual, ha sabido enfrentar eficazmente las circunstancias de su entorno o, por lo menos, la gran mayoría de las decisiones adoptadas por la empresa en una situación determinada, las ha realizado dependiendo los parámetros particulares de la situación concreta.

3.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE COLOMBINA S.A. Y SU RELACIÓN CON EL ENTORNO

Antes de hablar específicamente del desarrollo de Colombina S.A., debo referirme a su creador, Don Hernando Caicedo, ya que su pensamiento y personalidad le imprimirán el carácter de esta organización empresarial.

Es de destacar, que sin haberse fundado Colombina S.A., Don Hernando Caicedo tomo la decisión de fortalecer su trapiche panelero de Río Paila, luego de ver los diferentes desarrollos tecnológicos que tenían los ingenios de azúcar cubanos (Dávila, Carlos, 2003, Pág. 191). Esta determinación rompió con la mentalidad PRE moderna de los tradicionales terratenientes, mineros y ganaderos de la época, que eran unas de las principales restricciones para el desarrollo de las empresas en ese momento histórico, donde predominaban las formas atrasadas de producción.

Según Carlos Dávila, “el caso de Hernando Caicedo es el más directamente ligado a la tierra. Aunque, no heredo grandes extensiones de sus antepasados lo más significativo de su desempeño fue la ruptura con la mentalidad señorial para emprender una actividad sistemáticamente innovadora, que contribuyó a la modernización de la agroindustria en la región. Al igual que los otros empresarios del grupo y quizá con mayor intensidad, desplegó un alto grado de diversificación y tuvo fuertes nexos con el Estado”. (Dávila, Carlos, 2003, Pág. 194)

Así mismo afirma que “La diferencia con los negociantes del siglo XIX estuvo claramente representada en la puesta en práctica de cambios tecnológicos y en el pago de salarios para enganchar fuerza de trabajo... Su éxito como empresario se daba a la “sabiduría practica” para realizar negocios con una demostrada sensibilidad para tomar las decisiones más acertadas tomando en cuenta la asesoría de técnicos y expertos, pero, sobre todo, desplegando su propia percepción de las oportunidades y de los riesgos”. (Dávila, Carlos, 2003, Pág. 194)

Ahora, con esto no queremos decir que desde un principio, Don Hernando Caicedo haya constituido una empresa, con todas las características que identifican la empresa moderna. Y esto se debe a que si bien había innovado en la maquinaria, rompiendo las barreras tecnológicas de la época, “en el decenio de los veinte la producción del ingenio no tenía una demanda significativa, pues se estimaba que existían alrededor de 15 mil trapiches de panela, que era la principal y más barata fuente de endulzamiento para la época” (Laureiro, Daniela y Serna, Humberto, Caso Colombina, Pág. 2)

Consonancia con lo anterior, Chandler sostuvo que “la falta de desarrollo organizacional estaba basada en la baja velocidad y el bajo volumen de los bienes transados”. No podríamos exigirle más a Don Hernando, ya que el desarrollo organizacional de una

empresa se presenta cuando el entorno lo exige, cuando el volumen de actividades lo requiere”(Guzmán Vásquez, Alexander, Teoría Organizacional I). Por lo tanto, no podríamos esperar más de Don Hernando Caicedo, no porque no tuviera la capacidad o el ingenio, sino porque las condiciones concretas del entorno no se lo permitían.

Para enfrentar esa poca demanda que presentaba sus trapiches, vio que la única manera para aumentar el consumo era darle valor agregado al azúcar, dando creación a la idea de crear Colombina S.A., Como lo comenta la revista Dinero, “Ante esta amenaza, la pregunta era como aumentar el consumo del azúcar de Río paila. Concluyo que la mejor estrategia era darle valor agregado al azúcar y allí surgió la idea de fabricar golosinas con diferentes sabores”.(Dinero, 2004, Pág.162)

Idea que concreto con “una imaginativa decisión innovadora, consistente en unir la actividad lechera de la sociedad ganadera El Rincón (1924) con la azucarera del Ingenio Río paila (1926) y, asociado con otros inversionistas, funda la Fábrica de Dulces Colombina (1927) para producir bananas, bombones, almendras y toda clase de dulces y confites, y así abastecer el mercado interior y desplazar los dulces importados” (Dávila, Carlos, 2003, Pág. 192)

Así nació entonces en mil novecientos veintisiete (1927) Colombina S.A., que hace parte del grupo industrial Caicedo; tiene como actividad principal la distribución, mercadeo y producción de alimentos.(Revista dinero, 2004, Pág. 162), (Revista Javeriana, 1994, Pág.65)

En esos tiempos Colombina fue constituida con una capital de 100.000, dividido en 10.000 acciones de 10, suscritas así: Hernando Caicedo y Alfonso Vallejo, 2.000 acciones en efectivo, Jorge Copenaghe, con maquinaria adquirida en Nueva York y Absalon Reyes con un terreno. (Dávila, Carlos, 2003, Pág.192)

“El montaje contó con la asesoría de expertos extranjeros como el técnico Artur Herdt quien proporcionaba asesoría para Colombina. Los sabores provenían de las casa H.Kohnstan Co.,Magnus Mabol and Reynard Inc., y White Star imp. .Corp.”.(Dávila, Carlos, 2003, Pág.193)

Ya en este momento, se empezaron a identificar características propias de la empresa moderna, dejando a un lado los elementos propios de la empresa familiar, ya que buscaba con la recién creada Colombina S.A. aumentar el tamaño de las operaciones, constituir una sociedad por acciones, que tuviera el capital suficiente para adquirir nueva tecnología, pagar profesionales y cualificarlos, todo esto con el fin de especializar funciones y para llegar a nuevos mercados. Es decir, en este momento empieza a evolucionar su estructura organizativa para reaccionar a los cambios en el entorno, y facilitar el logro de los objetivos planteados (Forero, Clemente, y Dávila, Camilo, Teoría organizacional)

En la década de los treinta sucedieron hechos de gran importancia en los cuales hubo una participación activa de Don Hernando Caicedo, defendiendo una posición encaminada a proteger los intereses de la incipiente industria Colombiana, que consideramos es importante discutir en este trabajo, para comprender como este grupo empresarial ha enfrentado los diferentes problemas que se han presentado por las circunstancias nacionales e internacionales a través de su historia.

En esta época, “mientras Estados Unidos completaba setenta años de auge económico y de desarrollo industrial, una vez superada la Guerra Civil del siglo XIX, Colombia apenas daba sus primeros pasos de industrialización, iniciada durante la primera década del siglo veinte, en las líneas de textiles, alimentos, bebidas y confecciones. Tanto la indemnización de Panamá como los créditos estadounidenses, ya declarados para entonces en moratoria, habían dado un impulso a vías públicas, carreteras, ferrocarriles, acueductos, alcantarillados, transporte, y alguna otra línea de producción. Pero todo era incipiente. Colombia era un país agrario, de muy reducidas comunicaciones internas, de muy incipiente comercio interior, sin industria pesada de ninguna naturaleza, sin urbanización, enormemente atrasado. Lo único que exportaba de valor era café, oro, esmeraldas, banano y petróleo. Ambos países sufrían las consecuencias de la crisis económica del 30, Estados Unidos por superproducción y Colombia por ausencia de producción”. (Ocampo, José Fernando, 2007)

Fue en este contexto en que se encontraba Colombia, que el presidente López Pumarejo, cuya familia era banquera y exportadora de café (Ocampo, José Fernando ,2007), firmo

en 1935, el primer tratado de libre comercio con Estados Unidos, que tendría grandes consecuencias para la incipiente industria colombiana si se llegaba a aplicar.

El contenido del tratado firmado por López, era de este estilo: *“Mientras todos los productos industriales estadounidenses obtuvieron o libre ingreso o muy bajos aranceles, ninguno de los colombianos ofrecía competencia: café, esmeraldas, platino, banano, ipecacuana, bálsamo de Tolú, sombreros de paja, semillas de ricino, tagua, tamarindo—¿lo conocerían?—y unos pocos productos más por el estilo. (15) En cambio la lista de los norteamericanos ocupaba veinte páginas del tratado, incluyendo no solamente maquinaria, productos químicos, instrumentos quirúrgicos, sino todo lo que producía la industria colombiana y lo que estaba en proceso de iniciar producción. Por eso, con clarividencia de la cuestión nacional, Diego Luis Córdoba dejaba constancia en el senado de que “el tratado es un obstáculo insalvable para el progreso industrial del país”.*”

Esta situación agrupó a todos los industriales de la época en la *“célebre Acción Patriótica Económica Nacional, APEN, conformada por los terratenientes para defenderse contra la política de López.”*(Ocampo, José Fernando, 2007)

En esta misma dirección, Don Hernando Caicedo se opuso fuertemente a las políticas de López y aprovechó su tribuna como dirigente de la Cámara de Comercio para formular las críticas contra su gobierno que estaba empeñado en basar la economía colombiana en el monocultivo del café, para ponerse a tono a las exigencias del libre comercio, en vez de adoptar reformas encaminadas a diversificar la economía colombiana que permitiera estimular y desarrollar la industria colombiana; En este sentido sostuvo:

“una mayor diversificación de nuestras fuentes de riqueza, que al contrario, a pesar de sus numerosas solicitudes presentadas al gobierno nacional de turno (López), “en lugar de la diversificación anhelada, tuvimos que doblar nuestras inversiones en dólares para traer comida y otros elementos que escasean en el consumo, quedando una vez más el café como único sostén del balance cambiario”. (Caicedo, 1965, Pág. 431:432)

Su mayor preocupación radicaba en que *“... nos empiecen a sorprender unos y otros hechos sin que hayamos acometido un plan de industrialización en grande escala y no estemos produciendo siquiera la comida que necesitamos para la propia subsistencia”.* (Caicedo, 1965, Pág.433)

Estos hechos precitados demuestran el talante de las posiciones de Caicedo, que procuro en todo momento, al igual que muchos industriales de la época, a que el país adoptara una política económica Pro industrial, diferente a la de ser una nación exclusivamente exportadora de materia primas y productos tropicales que dependiera de otras naciones para satisfacer el consumo interno de los colombianos.

Como consecuencia “del advenimiento de la Segunda Guerra Mundial el intercambio entre ambos países se redujo notablemente. Estados Unidos se vio obligado a concentrar toda su producción en modernizar y fortalecer su aparato de guerra para enfrentar a Japón en el Pacífico y Alemania en Europa y concentrar su aparato productivo en atender su ejército y apoyar a los aliados. En la práctica, el Tratado no se desarrolló y, por tanto, resultó casi imposible medir sus consecuencias sobre la economía nacional en ese período”. (Ocampo, José Fernando, 2007)

Este hecho permitió en gran medida, que las posiciones acertadas de Don Hernando y de los demás industriales de la época ganaran, en favor del desarrollo nacional de Colombia y en específico de Colombina S.A. que estaba inmersa en un proceso de industrialización, y que, de aplicarse el TLC con Estados Unidos, difícilmente hubiera prosperado esta empresa, la cual no hubiera tenido forma de competir con la gran industria de dulces y golosinas norteamericana.

Luego de un buen periodo de auge económico y de expansión, Colombina S.A. enfrente varios obstáculos que en principio prometían un futuro oscuro. En 1950, el río Paila se desbordó y causó innumerables pérdidas para la compañía de dulces al inundar la gran mayoría de las instalaciones de la empresa. (Dinero, 2004, Pág. 162)

En 1958 la empresa decido realizar un ensanche de su planta de producción, por esto se reubicaron las instalaciones de Colombina que estaban cercanas al río; la obra fue de 20.000 metros cuadrados.(Dinero,2004,Pág.162)

No habiéndose recuperado del todo de este golpe, la empresa Colombina S.A. se incendió en 1961, dejando en cenizas áreas productivas y almacenes de materiales en la fábrica, suspendiendo la producción por más de 60 días. (Dinero, 2004, Pág. 162)

De acuerdo con la revista Dinero aunque en ese momento se discutió el cierre definitivo de la empresa, los accionistas apoyaron un plan de reconstrucción, diseñado por Jaime Caicedo, y Ariosto Manrique, *“Con el apoyo de los accionistas, dotamos a la compañía de una nueva tecnología, modernos equipos y una nueva organización comercial”, recuerda Manrique, quien a finales de los 60 asumió la gerencia general hasta 2000, cuando se jubiló*”. (Dinero, 2004, Pág. 162:163)

Aprovechando la nueva capacidad productiva de la empresa, Jaime Caicedo, envió en 1962, las primeras muestras para aprobación de la FDA (Food and Drug Administration) y adopto el producto a las exigencias del mercado. (Dinero, 2004, Pág.163)

Pero debemos tener claro que este proceso de internacionalización no hubiera sido posible sin dos circunstancias externas que permitieron su desarrollo. La primera, que ya la mencionamos, tiene que ver con la adquisición de maquinaria nueva, de gran tecnología, que permitía elevar producción de la empresa, como consecuencia del incendio de 1961.

Y en segundo lugar, un hecho de gran importancia fue la entrada en vigencia del Plan Vallejo, que se implementó *“en 1967, por medio del decreto ley 444. Éste les permitió a las personas naturales o jurídicas en Colombia, cuya actividad económica sea la fabricación de productos de exportación o que, se encuentran dentro del proceso productivo de bienes y servicios de exportación, importar temporalmente cualquier elemento indispensable para la producción del bien que han de exportar, y les exime del derecho de aduanas e impuestos y del pago del IVA sobre el valor depreciado del activo”* (Laureiro, Daniela y Serna, Humberto, Caso Colombina, Pág. 6)

Sin estos dos elementos del entorno, Colombina S.A. no hubiera sido lo suficientemente competitivo para entrar en el escenario internacional, por más que lo quieran y lo anhelan los directivos de la empresa.

El resultado de estas políticas adoptadas en una situación concreta, arrojaron como resultado que hoy Colombina tiene presencia en 32 países y sus ventas consolidadas para el 2010 (incluyendo exportaciones) fueron de \$1.090.689 millones de pesos.(Portafolio, 2011)

“Su estrategia se enfocó desde sus inicios, en un principio que hoy es básico para crecer y alcanzar nuevos mercados, darle valor agregado a su insumo básico e innovar en productos. A esta estrategia le sumo, posteriormente, un agresivo desarrollo comercial que la llevó a conquistar mercados internacionales, y a que sus marcas más reconocidas, como Bon Bon Bum, hayan superado las fronteras locales” (Dinero, 2004, Pág. 162)

Pero este éxito, no sería posible si no están diversificando su portafolio constantemente: *“en este sentido, diversifiqué ampliamente su oferta de productos alimenticios. Adquirió la tradicional fábrica de galletas Splendid, hoy Colombina del Cauca S.A., ubicada en Santander de Quilichao, Cauca. Es propietaria de la Industria Nacional de Conservas la Constancia, en Bogotá. En 2001, entró en operación su planta de producción en Guatemala, con ventas cercanas a US\$15 millones anuales y, finalmente, en Colombia, el año pasado, junto con Joyco montó una fábrica de gomas de mascar”.*(Revista Dinero, 2004, Pág. 163)

3.3. ¿QUÉ LE PUEDE ESPERAR A COLOMBINA S.A.?

Podríamos decir que Colombina S.A. pasa por uno de sus mejores momentos, pero ¿se puede sostener que esta situación se va a mantener en el tiempo? ¿Qué le puede esperar a Colombina S.A. de acuerdo al contexto mundial que estamos viviendo?

En el contexto de libre comercio Colombina puede verse envuelta en dos situaciones, una, que puede ser perjudicial para sostener su posición dominante en el mercado interior, y que el producto total de sus exportaciones no le alcance a compensar la caída en la ventas a nivel nacional, y otra, que le puede favorecer, diversificando sus mercados generando un aumento total en sus ventas.

Pero para estudiar el impacto de Colombina en el marco del libre comercio tenemos que analizar cómo está la composición mundial del mercado de las golosinas, dulces, colombinas y demás confecciones de azúcar. En primer lugar tenemos que tan solo 5 países: Estados Unidos, Alemania, Bélgica, Canadá y México, exportan el 49% de la demanda mundial, y que tan solo 6 multinacionales, entre ellas, *Mars, Hershey, Cadbury*

Schweppes, Nestlé, Ferrero y Kraft Suchard del grupo Philip Morris controlan el mercado internacional (Made in Argentina)

Ahora, teniendo en cuenta este panorama mundial, llama la atención que con tres de las potencias que controlan el mercado de los derivados del azúcar tenemos tratados de libre comercio vigentes y con dos, Alemania y Bélgica que pertenecen a la Unión Europea, estamos negociando uno.

Consideramos el caso mas dramático que afecta el buen clima en los negocios que ha tenido colombiana durante un largo periodo, es el actual tratado de libre comercio con Estados Unidos. Primero, por el hecho que sigue siendo, por lo menos hasta el momento, la primera potencia mundial, elemento que se ve reflejado incluso en el sector de alimentos que analizamos, donde Estados Unidos en esa categoría es el principal productor mundial de confecciones de azúcar, con 1,8 millones de toneladas. (Made in Argentina)

No por nada, para enfrentar los efectos nocivos del TLC con estados unidos, en el 2005, nueve empresas de confitería y chocolatería, entre ellas Colombina S.A., realizaron una alianza estratégica para defender los intereses del sector. (Portafolio, 2005)

De acuerdo con el informe de Portafolio, en su artículo “Una alianza empresarial busca endulzar negociación del TLC”, sostiene:

“Las compañías que conformaron la asociación Colombia Dulce son: Colombina, Nacional de Chocolates, Súper de Alimentos, Dulces de Colombia, Ítalo Colombiana, Aldor, Dulces la Americana, Catbury Adams y Casa Luker.

Su principal preocupación de la negociación radica en que el gobierno nacional abra el mercado para el producto final y no suceda lo mismo con las materias primas, cuyos promedios están entre 35 y 45 por ciento, lo que generaría un arancel negativo.

Según el presidente de Colombina, César Caicedo, para que el sector productor de confites y chocolates sea competitivo, no sólo en el mercado interno sino también en el externo, es necesario que se eliminen los aranceles de la cadena de insumos de envolturas, empaques glucosos, saborizantes y la leche.

Vemos grandes oportunidades y tenemos deseos de competir, pero necesitamos materias primas competitivas porque componen el 80 por ciento del costo del producto y si no es así no habrá exportaciones"

Y no es para menos la preocupación de este sector de alimentos, como lo expresa el ex presidente de Colombina S.A., Cesar Caicedo, ya que la negociación del TLC, por lo menos en este sector, fue mala.

Según el Senador Jorge Enrique Robledo, en la intervención que realizó en el debate con el ministro Andrés Felipe Arias sobre agro combustibles, en la Comisión Sexta del Senado, en diciembre 5 de 2007, afirma que la negociación del TLC fue un fracaso. Ya que *"Colombia ha debido aumentar sus exportaciones de azúcar a Estados Unidos, para empezar, en medio millón de toneladas, porque los gringos no son competitivos en azúcar. Y por la mala negociación de este gobierno y del ministro Arias, vemos que el único de los productos rurales que nunca se desgravarán con el TLC, ¿saben cómo se llama? Azúcar. El único producto en el que Colombia podía ganar con certeza en el TLC no se desgrava con el TLC. Pero los gringos sí nos metieron que en el año nueve nos van a entrar importaciones de jarabe de maíz, un tipo de endulzante que golpea la producción colombiana de azúcar"* (Robledo, 2007)

Pero el que la negociación del azúcar en el marco del TLC con Estados Unidos haya sido un fracaso, es un indicio que nos demuestra que para este sector del azúcar y sus derivados les espera un oscuro futuro, ya que el jarabe de maíz, que remplazaría al endulzante que consumimos en nuestro territorio, afectando igualmente al ingenio Río paila, perteneciente al grupo de la familia Colombina S.A., que destina una proporción de su azúcar a cubrir la demanda nacional, no fue el único producto que se desgravo en la larga lista de productos norteamericanos, sino que, además, se le agrego a esta lista toda una serie de productos de confitería, chocolates y sus derivados, dulces derivados de la leche, y demás productos provenientes de sus endulzantes, como se puede apreciar en el anexo 2.3 que contiene toda la lista de desgravación de los productos norteamericanos. Con todo, Colombina tendría que prepararse para un tsunami de productos respaldados por las principales multinacionales de alimentos que entrarían al mercado colombiano con precios muy bajos. (<https://www.mincomercio.gov.co/TLC/publicaciones.php?id=14853>)

Si analizamos el otro punto de vista, es decir, las ventajas que tendría Colombina S.A. por la entrada de sus productos al mercado estadounidense, vemos que la relación costo beneficio es negativa, toda vez, que este mercado se encuentra sobresaturado, y tendría que competir con los gigantes de este sector que llevan años posicionados en el consumo norteamericano.

Pero además esta empresa tendría que prepararse para el TLC con Canadá, que logro introducir en la lista de desgravación, al igual que Estados Unidos, todo tipo de alimentos con base en azúcar y sus derivados, como se puede apreciar en el anexo 203 del tratado de libre comercio. (<https://www.mincomercio.gov.co/TLC/publicaciones.php?id=681>)

Y México, país con el cual tenemos tratado de libre comercio, según CNN: “México gana con ‘nuevo’ TLC con Colombia” ,afirmación que fundamenta, principalmente con el hecho que al 2010, el comercio entre los dos países supero los 4.500 millones de dólares, de los cuales el 82% corresponde a exportaciones de México y 18% a Colombia. En consecuencia, no es nada raro que aumente la presencia de la multinacional Bimbo y sus diferentes marcas, Lara, Coronado, Barcel, Marinela, Dulces Vero, Lonchibon en todas las tiendas y supermercados de Colombia, al igual que aumento su presencia a la entrada en vigencia del tratado del g3, negociado entre Colombia, México y Venezuela antecesor de este nuevo tratado. (<http://www.grupobimbo.com/es/index.html>). Por lo tanto, es forzoso concluir que las ventajas que adquiriera Colombina S.A. al introducir sus productos en otros países con los que se ha firmado tratados de libre comercio, pueda compensar la pérdida que significaría la entrada masiva de productos de tres países que son potencia mundial en este sector de alimentos.

En cuanto a la Unión Europea, en gracia de discusión, esperemos que sea aprobado el texto final por ambos países, Colombia y la Unión Europea, para tomar una posición.

4. CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta estas consideraciones, se puede decir que actualmente Colombina S.A. ha sabido sobrellevar todas las circunstancias de su entorno, con responsabilidad, profesionalismo, con eficacia, como lo demuestran sus últimos estados financieros. Estas circunstancias han hecho de esta empresa un ejemplo a nivel nacional e internacional; pero además, se puede sostener que a través de su historia, el papel que ha desempeñado Colombina S.A. ha sido fundamental para el desarrollo industrial de Colombia, como lo han demostrado las valerosas posiciones de sus diferentes directivos en momentos definitivos del país.

Ahora, luego de la aprobación por parte del congreso norteamericano del tratado de libre comercio firmado con Colombia, y de los avances positivos que ha tenido el tratado de libre comercio con la Unión Europea, las amenazas para este sector de alimentos son más evidentes.

La cuestión no es solo si *eliminan “los aranceles de la cadena de insumos de envolturas, empaques glucosos, saborizantes y la leche”, como lo sostiene el presidente de Colombina Cesar Caicedo(portafolio,2005), sino ¿cómo va hacer esta compañía colombiana para competir realmente con multinacionales que dominan el mercado internacional como Mars, Hershey, Cadbury Schweppes, Nestlé, Ferrero y Kraft Suchard del grupo Philip Morris?*

Cuando se considera la oferta internacional de este sector de golosinas, dulces, colombinas y demás confecciones de azúcar, encontramos que Estados Unidos, Alemania, Bélgica, Canadá y México, exportan el 49% de la demanda mundial. Y Estados Unidos en esa categoría, es el principal productor mundial de confecciones de azúcar, con 1,8 millones de toneladas. (Made in Argentina)

Por los hechos anteriores, es muy difícil sostener que Colombina S.A. logre salir ilesa de esta política de libre mercado, si se tiene en cuenta que en este momento tenemos en fase de implementación los tratados de libre comercio con Estados Unidos y Canadá, por un lado, y en fase de aprobación el tratado de libre comercio con la Unión Europea,

quienes ostentan, cada uno de los socios comerciales, el título de ser las potencias mundiales en este sector de alimentos.

A nuestro parecer, Colombina S.A., ante este escenario tiene dos opciones si quiere salir menos afectada o beneficiada por esta política de libre comercio.

Ó se concentra a darle un nuevo aire a la compañía para enfrentar la competencia con las mayores multinacionales de chocolates, dulces, golosinas, helados del mundo, que significa diversificar su portafolio e innovar más en sus productos y presentaciones, ligado a una fuerte campaña publicitaria que afiance más su nombre entre los colombianos. Ó realiza una re-conversión de su actividad, enfocándose más en la comercialización de productos de importación, como lo hace actualmente con algunas de sus líneas (atún Van Camps), aprovechando su infraestructura y sus clientes que tienen presencia a nivel nacional; y en la medida en que se vuelva la importadora oficial de los dulces que lleguen al país en alianza con las multinacionales que los producen, tendría que salir de los productos que vayan perdiendo territorio en el mercado como consecuencia de la competencia que llegará al país libre de arancel y que cuenta con un gran poder financiero para posicionarse en el mercado colombiano.

En todo caso, podemos sostener que con cualquiera de las estrategias que la compañía adopte para enfrentar los tratados de libre comercio, Colombina S.A. perdería la posición dominante que hoy tiene en el mercado colombiano el cual es su principal fuente de riqueza, y a nuestro parecer, es muy difícil que pueda recompensarlo con las exportaciones que pueda realizar a otros países en virtud de los mismos tratados, toda vez que los mercados de aquellas naciones con las que hemos negociado, que a su vez son potencias en este sector de alimentos que disputaría Colombina S.A., tienen copados sus mercados con sus diferentes líneas los cuales gozan de gran arraigo en las culturas de los precitados países.

Habrá que esperar como se siguen desarrollando los hechos nacionales e internacionales para saber en qué medida estos elementos externos determinaran la estrategia y la política de Colombina S.A. en el futuro, y en este sentido, poder seguir demostrando el acierto de la tesis.

Forero, Clemente, y Dávila Camilo, Teoría organizacional, pregunta orientadora, ¿Cuáles son las fuerzas que dan lugar a la aparición y crecimiento de las organizaciones formales grandes y complejas?, Universidad de los Andes, Doctorado en Administración.

Grupo Bimbo.

Guzmán Vásquez, A, Universidad de los Andes, *Teoría de la organización, sesión 2, documento guía para la discusión.*

La Republica.(2007) *25 Casos empresariales 2006.* Editorial el Globo Diario la republica. 126-131.

La Republica.(2004) *40 casos empresariales 2004,* ,Editorial el Globo Diario la republica. 104-106.

Laureiro, D & Serna, H (2006,diciembre), *Caso Colombina*, Universidad de los Andes, Recuperado el 25 de marzo de 2011, En <http://administracion.uniandes.edu.co/content/download/.../Colombinadic4.pd>.

Lozano, E.(julio de 1994), Colombina S.A. un modelo exportador ,*Revista Javeriana*,65-67.

Ocampo, J.F, El Tratado de Comercio de 1935 con Estados Unidos: Antecedente para no repetir recuperado en : http://deslinda.org.co/IMG/pdf/El_tratado_de_Comercio_de_1935.pdf.

Portafolio. (2011, 23 de Febrero). Grupo Empresarial Colombina reportó una utilidad neta para el 2010 de \$42.208 millones. Recuperado el 2 de junio de 2011, en <http://www.portafolio.co/economia/grupo-empresarial-colombina>.

Portafolio.(2005, 27 de julio). Una alianza empresarial busca endulzar negociación del TLC. Recuperado el 20 de Mayo de 2011,En

http://www.portafolio.com.co/hist_imp/porta_secc/porta_econ/2005-07-27/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-2160404.html

Principales mercados de Caramelos y Golosinas, recuperado el 12 de octubre de 2011 en <http://www.made-in-argentina.com/alimentos/dulces%20y%20golosinas/temas%20relacionados/principales%20mercados%20de%20caramelos%20y%20golosinas.htm>.

Robledo, J.E, Intervención del senador Jorge E. Robledo en el debate con el Ministro Andrés Felipe Arias sobre agro combustibles, diciembre 5 de 2007, recuperado en <http://colombiareport.ss.uci.edu/webdocs/AgrocombustiblesRobledo.pdf>.

Tratado de libre comercio con Estados Unidos, recuperado el 11 de febrero de 2012 en: <https://www.mincomercio.gov.co/TLC/publicaciones.php?id=14853>).

Tratado de libre comercio con Canadá, recuperado el 11 de febrero de 2012 en: <https://www.mincomercio.gov.co/TLC/publicaciones.php?id=681>

Trujillo Dávila, M.A, Universidad de los Andes, *Memorando analítico, sesión 5, teoría de la contingencia y de la dependencia de recursos*, 20 de febrero de 2007.

Varela, H. F.(1967) *In Memoriam Hernando Caicedo*. Editorial Norma.

Zapata Rotundo, G. J.; Mirabal Martínez, A, Hernández, A.(2009), *modelo teórico conceptual de la estructura organizativa: un análisis contingente Ciencia y Sociedad*, Vol. XXXIV, núm. 4,Pág. 618-640. Instituto Tecnológico de Santo Domingo República Dominicana.