

Transnacionalización del grupo financiero Suramericana*

JULIO SILVA-COLMENARES**

CAROLINA PADILLA PARDO***

Resumen

Este artículo presenta de manera sucinta el proceso de transnacionalización de los conglomerados que conforman el grupo financiero Suramericana. Comprende información identificada en fuentes documentales sobre los montos de capital invertido en el exterior y el destino geográfico de esas inversiones, pero cabe aclarar que puede existir un subregistro en ambos aspectos debido a la confidencialidad que en ciertos casos mantienen las empresas. No obstante, la amplia diversificación sectorial y geográfica de las inversiones del grupo identificadas en esta investigación, lo ubican como el líder en la transnacionalización del gran capital colombiano.

* Este documento forma parte del proyecto de investigación Transnacionalización de empresas colombianas 1959-2010 –que en algunos casos incorpora información hasta 2013–, auspiciado por la Universidad Autónoma de Colombia, por medio de su Sistema Unificado de Investigación.

** Fundador, miembro de número, coordinador de la Comisión sobre Problemas del Desarrollo y Vicepresidente de la Academia Colombiana de Ciencias Económicas; miembro correspondiente de la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas de España; PhD en economía (summa cum laude) de la Escuela Superior de Economía de Berlín y doctor en ciencias económicas de la Universidad de Rostock (Alemania); director del Observatorio sobre Desarrollo Humano y profesor-investigador emérito de la Universidad Autónoma de Colombia; profesor visitante de postgrado en varias universidades, sobre todo en la temática del desarrollo humano y la gerencia social; autor de 13 libros, 21 folletos y más de 300 ensayos y artículos científicos publicados en Colombia y el exterior, de los cuales más de 70 en revistas indexadas o de importancia académica; coautor en 24 libros. Correo: obdehumano@fuac.edu.co

*** Profesional en Relaciones Económicas Internacionales y especialista en Gerencia Financiera de la Universidad Autónoma de Colombia; investigadora asociada en el Observatorio sobre Desarrollo Humano, Universidad Autónoma de Colombia, actualmente estudiante de Economía en la misma Universidad. Correo: rei.carolina.pp@gmail.com

Palabras clave: Transnacionalización, grupos financieros, monopolios, empresas transnacionales

Clasificación JEL: F21, F23, L12, L13, L22.

Abstract

This article shows in a brief way the transnationalization process by the business conglomerates that compose the Suramericana financial group. Includes information identified in documentary sources on the amounts of capital invested abroad and the geographical destination of those investments, but it is clear that could be underreporting in both aspects due to confidentiality that is maintained by businesses, in some cases. However, the wide sectoral and geographical diversification of Suramericana's investments that were identified in this research, rank it as the leader in the transnationalization of big Colombian capital.

Key words: Transnationalization, financial groups, monopolies, transnational corporations, outflow capital

JEL Classification: F21, F23, L12, L13, L22.

1. Presentación

El grupo financiero¹ Suramericana, de origen antioqueño, es uno de los más antiguos de Colombia, con amplia diversificación sectorial y notoria presencia en el exterior. Por espacio, en este artículo no se puede presentar la historia completa del grupo, que se remonta a comienzos del siglo 20, con la creación de algunas de sus empresas, que luego se convertirían en «cabeza» de sólidos conglomerados. No obstante, es preciso decir que hacia los años setenta del siglo pasado se le dio el nombre de grupo financiero Suramericana a un conjunto de empresas que tenían como denominador común que parte de sus acciones estaban en manos de las sociedades de seguros y de capitalización que lleva-

1 Cuando se habla de grupo financiero no se refiere a una forma específica de empresa u organización empresarial, sino a una manifestación propia de la fase monopolista del capitalismo, cuando se integran recursos provenientes de la acumulación en diversos sectores de la economía (industria, banca, seguros, comercio, entre otros), perdiendo, por consiguiente, su diferenciación de origen. En consecuencia, estos capitales cambian de contenido y el capital financiero, por tanto, es diferente al capital que solo tiene presencia en el sector bancario o en las instituciones financieras. Su característica principal es que corresponde a un conjunto de grandes empresas, *holding* o conglomerados que obedecen a un centro común de orientación estratégica. El capital financiero desborda lo económico y trata de imponer su orientación estratégica en otros ámbitos de la sociedad, como en la política y la cultura.

ban ese nombre, las que eran utilizadas como incipientes matrices o *holding* de las inversiones de varias familias antioqueñas unidas desde hace muchos años alrededor de empresas como Nacional de Chocolates, Cementos Argos, Noel, Coltabaco, Fabricato, Coltejer, entre otras. Buena parte del fortalecimiento del grupo se hizo con la inversión de las reservas que deben mantener las empresas de seguros y capitalización.

Varias de ellas aún existen, pero bajo una muy diferente configuración; otras han desaparecido, unas más han pasado al control de otros grupos empresariales. Pero el «corazón» del grupo se mantiene, como se verá más adelante, no sin antes haber pasado por azarosas circunstancias, que lo han fortalecido, en vez de debilitarlo.

En esa misma época, el grupo fue «víctima» de intentos de «tomas hostiles»², como se dice hoy, por parte de otros grupos; algunos de estos intentos concluyeron de manera exitosa; otros fracasaron. Por ejemplo, las empresas Postobón y Coltejer pasaron a manos del grupo Ardila Lulle, aunque este después perdió a Coltejer. Para finales de los años setenta el desaparecido grupo Grancolombiano alcanzó a tener el 35% de la Nacional de Chocolates, pero Suramericana pudo rescatarla. Para enfrentar esta situación el grupo se vio obligado a hacer un cambio «cualitativo» en su estrategia de control accionario.

La respuesta ante la «agresividad foránea» fue una alianza entre empresarios para llevar a cabo un cruce accionario entre las empresas de su propiedad, y al mismo tiempo, hacer inversiones en empresas de otros grupos. Esta alianza llevó a que el grupo fuera conocido como el Sindicato Antioqueño. Nicanor Restrepo Santamaría, cabeza visible del grupo a finales del siglo 20, dijo a la revista *Semana* que lo importante de ese evento fue que:

Los accionistas tradicionales y familiares de las sociedades anónimas antioqueñas fueron sustituidos por accionistas corporativos. Fue el comienzo de una nueva sociedad anónima, ajena al esquema de organización que imperaba en Antioquia en ese momento. Era un modelo de propiedad cruzada, que accidentalmente se asemejaba al *Keiretsu*, muy corriente en el Japón. (1997)

Ante la transnacionalización de las empresas, para buscar mercados más amplios que el estrecho de Colombia, ese modelo era insuficiente. Como se lee en un trabajo publicado a comienzos del siglo 21 sobre el crecimiento de los principales grupos en Colombia:

Esto ha obligado al grupo a pasar de un modelo de propiedad cruzada entre empresas, lo que en algún momento del pasado llamábamos la «maraña empre-

² Se conoce como toma hostil a toda operación de adquisición que no cuente con el visto bueno del equipo directivo de la empresa objetivo (Pérez-Iñigo Mascareñas, 2011).

sarial», que fue muy útil en la época del crecimiento desordenado dentro de un mercado cerrado, muy parecido al modelo de los grandes grupos económicos del Japón, hacia un nuevo tipo de «holding especializado», que permite una gerencia más estratégica por unidad de negocio y brinda mayor transparencia y seguridad para nuevos socios. Debido al tipo de capitales que aglutina, lo que obliga a un manejo más abierto, aunque no siempre transparente ante terceros, las acciones de la mayoría de sus empresas se negocian en la bolsa colombiana, sin llegar a poner en peligro el control del grupo (...). (Silva-Colmenares, 2004, pág. 129)

No obstante, aún se observa el cruce de acciones entre empresas del grupo, como se puede ver al relacionar los propietarios de algunas empresas de los conglomerados analizados. Así se lee en este mismo trabajo:

Para completar su estrategia de ampliación y supervivencia el grupo se ha decidido concentrar en cinco áreas o unidades básicas de negocio, como se dice hoy: cemento, alimentos, banca, seguros y comercio al detal. Lo anterior comprueba que ha cambiado de manera sustancial la estrategia de desarrollo del grupo. Mientras en décadas anteriores, sobre todo a partir de los años cincuenta, se expandía en forma indiscriminada, trasladando ganancias de monopolio generadas en «vacas lecheras» hacia nuevas actividades, sin una orientación integral, pero en el mercado nacional, sin aceptar nuevos socios, hoy busca concentrarse en los negocios que conoce bien, en donde tiene claras ventajas competitivas, con una inequívoca orientación hacia el exterior, y entrar en alianzas estrechas con quienes aporten capital y conocimientos del negocio y del mundo, lo que puede significar compartir la propiedad accionaria e incursionar en mercados distintos al colombiano. (Silva-Colmenares, 2004, pág. 130)

Cuatro conglomerados empresariales pertenecientes al grupo financiero Suramericana tienen notoria presencia en el exterior. Argos, en la producción de cemento y concreto, con ramificaciones hacia otros renglones; Nutresa (antes Nacional de Chocolates), en una gama muy amplia de alimentos procesados y confitería; Bancolombia, en el subsector bancario, incluyendo actividades complementarias, y Sura, en seguros, pensiones y cesantías. El quinto conglomerado, Éxito, cuyo accionista mayoritario es el gran minorista Casino de Francia, es dueño de varias cadenas de supermercados en Colombia, pero tiene poca presencia en el exterior, excepto por la compra de una cadena de supermercados en Uruguay y la presencia un poco compleja en la convulsionada Venezuela. Según el prestigioso periódico económico *Financial Times*, en la lista de las compañías más grandes en los mercados emergentes, 10 empresas de Colombia están presentes y la mitad pertenece al grupo Suramericana (2013).

2. Conglomerado Argos

Argos, empresa fundada en 1934 en la ciudad de Medellín, Antioquia, es un buen ejemplo de la manera cómo han surgido y se han consolidado algunos con-

glomerados en Colombia³. Desde su fundación, Cementos Argos ha estado vinculado al grupo financiero Suramericana. A finales del siglo pasado y principios de este el grupo tomó la decisión de reorganizar el complejo cementero, dándole las características de un conglomerado. Así, en 2003, mediante la figura de fusión por absorción, las ocho empresas cementeras que controlaba se agruparon bajo la denominación común de Argos y en 2007 se lanzó la marca unificada Argos (Argos 2013).

La internacionalización de Argos comenzó a finales de los años noventa, aunque se intensificó en la primera década del siglo 21. Si bien es cierto que a mediados del siglo pasado exportaba a varios países, fue la adquisición de la empresa venezolana Cementos Andino en 1998, su primera inversión directa en el exterior⁴. Con posterioridad estableció alianzas con otras compañías para hacer inversiones en Cementos Colón, en República Dominicana; Cimenterie Nationale d'Haiti, en Haití, y Corporación Incem, en Panamá (Cem13). Este proceso fue más activo durante los años 2005 y 2006; comenzó por el Caribe y a partir de 2005 se lanzó a la conquista del sur de Estados Unidos, que con Centroamérica y el norte de Suramérica se convirtieron en su territorio.

Sin duda, la estrategia de unificación de marcas bajo el nombre Argos, la diversificación geográfica, y la integración vertical explican, en gran medida, el fortalecimiento del conglomerado interno y externo. Al respecto, el presidente de Argos sostuvo que:

(...) tenemos una ventaja competitiva, porque hemos logrado con el tiempo consolidar una presencia y un crecimiento orgánico, que cubren buena parte del territorio nacional y el Caribe. El hecho de estar diversificados en varias geografías aminora el riesgo. Y competimos con grandes jugadores no solo como Lafarge sino Cemex y Holcim, entre otros. (2011)

Su expansión hacia Estados Unidos comenzó en 2005 mediante la adquisición por más de US\$270 millones de las cementeras texanas Southern Star Concrete y Concrete Express que más adelante se fusionarían bajo el nombre de Southern Star Concrete. En 2006, Argos adquirió la concretera Ready Mixed Concrete Company en Carolina del Norte por US\$435 millones. (López, J.F. citado por Ochoa D. & Ríos M, 2011). Cinco años después Argos hizo, por medio de su filial en Estados Unidos, una de las mayores compras de una empresa industrial colombiana en el exterior, al adquirir por US\$760 millones varias filiales de la transnacional francesa Lafarge, una de las mayores del mundo en el negocio del cemento.

3 Un trabajo de los años setenta muestra los orígenes del conglomerado Argos y el proceso de concentración de capital que le ha permitido consolidar su situación actual (Silva-Colmenares, 1977, pág. 116).

4 Esta empresa fue comprada en un proceso de privatización por subasta pública y en 2006, Cementos Argos perdió los derechos de propiedad sobre esta empresa, según una orden emitida por un juez de este país en donde se decide que Cemento Andino debe volver a manos del Estado venezolano. (Ochoa D, y otros, 2011 pág. 47)

La compra consistió en una planta en Alabama, con capacidad para 1,6 millones de toneladas de cemento al año, otra en Carolina del Sur, con 1,1 millones de toneladas, una molienda de clínker en Atlanta, con 500 mil toneladas anuales y 79 plantas de concreto en Georgia, Carolina del Sur, Alabama y Florida, con 3,3 millones de metros cúbicos al año; así mismo, 347 camiones mezcladores de concreto, cinco terminales férreos (tres en Georgia, uno en Mississippi y uno en Carolina del Norte), y un puerto marítimo en Alabama (2011). Como dijo el presidente de la empresa, gracias a estas adquisiciones Cementos Argos se convirtió en el segundo productor de cemento en el sureste estadounidense y en el cuarto productor de concreto en ese país (2011).

Argos es un jugador relevante con presencia en la mayoría de las islas de la región Caribe y en varios países de Centroamérica. En 2010 atendía el ciento por ciento del mercado en Surinam, más del 80% en St. Maarten, Antigua y Dominica, la mitad en Panamá, más del 40% en Haití, la tercera parte en St. Thomas y el 12% en República Dominicana (2010).

Para afianzar su presencia en el Caribe, en 2009 realizó una negociación con la cementera suiza Holcim para adquirir por US\$157 millones la participación de esta en las compañías Cementos Panamá, en Panamá; Cementos Colón, en República Dominicana; Cimenterie Nationale, en Haití, y Caricement Antille N.V., compañía que incluye terminales cementeros localizados en Saint Thomas, Saint Marteen, Antigua y Dominica. Argos y Holcim ya eran socios desde comienzos de esa década en las tres primeras empresas.

Con esas compras, Argos se consolidó como el cuarto conglomerado cementero con mayor presencia en América Latina, después de Cemex, Holcim y Votorantim, superando a la francesa Lafarge. El contar con la mayoría en estas empresas, le permitiría aprovechar mejor las sinergias que se derivan de tener plantas y puertos en Barranquilla, Cartagena, el golfo de México y el sureste de Estados Unidos. (7 de agosto de 2009)

En 2010 Argos compró por US\$3,2 millones el 50% de la sociedad Vensur N.V. de Surinam, propiedad de C. Kersten & Co., primer conglomerado económico de ese país, lo que le asegura acceso a instalaciones portuarias, almacenamiento, silos y unidad de empaque (2010). Como dijo un alto directivo de esta empresa, esa "alianza le permitirá asegurar un canal importante de ventas de clínker y cemento que podría llegar a niveles entre 90 mil y 150 mil toneladas, en un mercado de unas 200 mil toneladas anuales" (2010).

Para finales de la primera década del siglo 21 Argos controlaba casi el ciento por ciento de la cementera panameña, la que tiene una capacidad instalada de 1,6 millones de toneladas al año; en la cementera haitiana tenía una participación del 65%, compartiendo la propiedad con el gobierno de ese país, y una capacidad de producción de 600 mil toneladas anuales; en la República Dominicana alcanzó una participación de un 70%, con una producción de 500 mil toneladas al año; y en

las Antillas se concretó una participación del 100% en Caricement, con capacidad de más de 900 mil toneladas anuales (2009). Para el 2009 los ingresos de Argos se acercaban a US\$2.000 millones, de los cuales solo 44% provenían de Colombia, mientras el 34% tenía origen en Estados Unidos y el 9% América Latina (2009).

En 2011 Argos invirtió casi US\$90 millones para ampliar su capacidad de producción en Panamá, en donde participa en la ampliación del Canal (25 de marzo de 2011). Al año siguiente, Argos realizó inversiones en Haití, República Dominicana y Panamá. En el primer país, instaló dos centros de distribución, uno en Puerto Príncipe y el otro en Cabo Haitiano. En República Dominicana adquirió una planta de concreto y sus respectivos equipos de distribución, así como el derecho de concesión minera sobre 800 hectáreas, con reservas estimadas de 15 millones de toneladas de puzolana. Esta adquisición les permite implementar la estrategia de integración en cemento, concreto y agregados con una promesa de valor unificada en ese país. En Panamá adquirieron 117 hectáreas de terreno, con reservas basálticas estimadas en 150 millones de toneladas. En Estados Unidos, Argos invirtió US\$7,5 millones en Ceratech, compañía que produce y comercializa un cemento a partir de cenizas volantes sin huella de carbono (2012).

A mediados de 2013 Cementos Argos adquirió el 53,3% de la sociedad Lafarge Cementos Honduras por más de US\$300 millones, lo que incluye una planta integrada cerca de Tegucigalpa y molienda y facilidades portuarias sobre el océano Pacífico. De acuerdo con información que la empresa dio al diario *La República*, con esta inversión “buscaremos alternativas para consolidar las integraciones logísticas con los países en los que tenemos presencia (Colombia, Surinam, Panamá, Haití, Curazao, St. Marteen, St. Thomas, Antigua, Dominica, República Dominicana y Estados Unidos) y otros que resulten viables” (2013).

Con esta adquisición el conglomerado completa una capacidad instalada de producción de 17 millones de toneladas métricas de cemento y 14 millones de metros cúbicos de concreto. En resumen, los activos del conglomerado están representados en 11 plantas de cemento, cinco terminales de recepción y empaque de cemento, seis instalaciones de molienda de clinker, 307 plantas de concreto y 2.137 mezcladoras de concreto.

Desde que comenzó la transnacionalización de Argos hasta 2013, el conglomerado ha tenido cambios extremos en la composición y proyección de sus negocios. En 2005, los ingresos consolidados del *holding* eran de US\$730 millones; para 2011 superaron los US\$3.700 millones. Además pasó de ser un conglomerado enfocado solo en cemento, para convertirse en un grupo empresarial orientado hacia la construcción de infraestructura.

Como resalta la revista *Dinero*:

La estrategia ha sido diversificar la holding. Grupo Argos tomó el control de Celsia (antes Colinversiones) e incorporó las minas y los terrenos ubicados en diferentes

zonas del país que hacían parte del negocio cementero. La más reciente movida, a finales de 2012, fue fusionar sus activos portuarios con los de Muelles El Bosque para crear Compas, una compañía en asocio con Southern Port Holding Corp –de la familia Echavarría Obregón y el grupo español Ership–. De esta manera, la composición por activos del Grupo se transformó. De casi 100% enfocado en el cemento, hoy está diversificada: 42% cemento, 21% energía, 32% negocio inmobiliario, 3% minería y 2% puertos. (2013)

3. Conglomerado Nutresa (antes Nacional de Chocolates)

La agrupación industrial de cacao, chocolates y confitería siempre ha tenido una alta concentración, lo que facilita buenas tasas de ganancia y acumulación acelerada. Para comienzo de los años setenta del siglo 20 cuatro plantas de dos firmas realizaban más del 60% de la producción de la agrupación y el 100% de chocolate. Estas firmas eran Sucesores de José de Jesús Restrepo, con sus marcas Luker, Quesada y Sol, y La Nacional de Chocolates, que a su vez poseía la Industria Colombiana de Chocolates. Como comenta un trabajo sobre el particular:

Desde su fundación, en 1920, la Cía. Nacional de Chocolates ha tenido caracteres monopolistas, ya que surgió de la fusión de más de 10 de los más grandes productores de esa época. Así mismo, y apenas hasta 1946, la empresa había absorbido a 11 fábricas más, algunas con factorías en tres ciudades. (Silva-Colmenares, 1977 pág. 40)

Más adelante ese mismo trabajo resalta que: «Fuera de estas incorporaciones, la Compañía ha adquirido, parcial o totalmente, las maquinarias de empresas de la misma índole que se han liquidado» (Silva-Colmenares, 1977 pág. 40). Ya en ese momento se identificaba al conglomerado como perteneciente al poderoso grupo financiero Suramericana. Hoy pertenecen al conglomerado empresas como Galletas Noel, Colcafé, Pastas Doria, Pastas Comarrico, Carnes Zenú, Alimentos Cárnicos, Setas, Cream Helado, entre otras.

En 2012 la Nacional de Chocolates decidió pasar a llamarse Nutresa –generalizando el nombre que antes había comprado en México– y aumentar los recursos monetarios por medio de una voluminosa emisión de acciones en la Bolsa de Colombia. Este cambio de nombre reconocía el hecho evidente que desde hacía varios años había dejado de ser una empresa de chocolates para convertirse en un fuerte conglomerado de los alimentos, con creciente transnacionalización. La composición de las ventas para 2012 corrobora la diversificación: cárnicos 33%, galletas 20%, chocolates 19%, café 16%, helados 6%, pastas 4% y otros productos 2% (2011).

A finales de la primera década del siglo 21, la Nacional de Chocolates controlaba en algunos países las siguientes porciones de sus mercados. En Perú, el 10% de las golosinas de chocolate, el 3% de las galletas y el 65% de los productos transformados o modificadores. Así mismo, casi el 10% del mercado ecuatoriano de golosinas de chocolate, casi el 20% en modificadores y más del 10% en galletas

y café soluble. En Venezuela, controla casi el 15% de las carnes frías y más del 40% del café soluble, nicho donde le pisa los talones a Nescafé. En Costa Rica controla el 10% del mercado de chocolates, donde el líder es Kraft, con 37%, cerca del 40% de productos transformados, como chocolato, y es mayoritario en galletas, con más del 50%, luego de fusionar Galletas Pozuelo, comprada en 2006, con unas plantas adquiridas a Nestlé en 2004, lo que les da una fuerte posición en Centroamérica. En Panamá, sus plantas proveen más del 20% de modificadores, lo que la convierte en la segunda después de Nestlé, que tiene el 34%; en ese país es líder en el segmento de cárnicos con más del 30%; en galletas, donde la empresa colombiana Casa Luker tiene más del 50% del mercado, cuenta con casi el 10% (2008). Con las distribuidoras que tienen en Nicaragua, Panamá y Costa Rica atienden más de 100 mil puntos de venta en seis países centroamericanos (2010).

El pilar de la expansión de Nutresa –antes Nacional de Chocolates–, fue su estrategia de creación de empresas de distribución llamadas Cordialsa (Corporación Distribuidora de Alimentos, S.A.). En 1995, Nutresa creó dos de estas empresas de distribución en Ecuador y Venezuela. Entre 2002 y 2004 instauró este tipo de distribuidoras en Costa Rica, Panamá, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Guatemala y Puerto Rico; en 2006 contaba con once Cordialsa en cada uno de los países donde estaba el conglomerado en América Latina y dos en los Estados Unidos (Ochoa D., y otros, abril-junio 2006).

Según el presidente del conglomerado, Carlos Enrique Piedrahita, en 2008 las ventas externas de la empresa llegaban a los US\$500 millones y ya representaban un poco más de 25% de las ventas totales. También en sus palabras, “la adquisición de empresas ha sido una forma de crecimiento rentable. De hecho, desde 2000 hemos hecho 11 compras que nos han dado acceso a mercados muy importantes de una manera eficaz” (2008).

Como reconoció en entrevista para la revista *Dinero* el mismo Carlos Enrique Piedrahita

(...) nuestro plan estratégico se ha venido ejecutando de manera consistente desde 2000; ahora estamos en el plan 2005-2010. Hay mayor austeridad por el lado del gasto, y se han hecho ajustes tácticos comerciales en cada uno de los negocios, pero sin cambios sustanciales. En lo corrido del año, por ejemplo, el 14% de las ventas totales provienen de productos nuevos. Ese porcentaje ha estado en el conglomerado entre el 12% y el 14%, cuando el benchmarking en alimentos procesados muestra que estar por encima del 10% ya son niveles muy buenos. (2009).

En esa misma entrevista reconoció otra estrategia de alta gerencia:

Tenemos una visión de largo plazo en los negocios; por eso no trasladamos todo el mayor costo al consumidor, sino que preferimos sacrificar márgenes en el corto plazo y evitar que la demanda se afecte más en una época de ciclo descendente. (2009)

Al hacer un balance sobre la expansión del grupo en el exterior, el presidente del conglomerado dijo en 2010:

La verdad es un proceso que lleva bastantes años y que inició mi antecesor, el doctor Fabio Rico, cuando se abrió la economía colombiana y se hicieron una serie de alianzas en Ecuador y Venezuela que fueron como los primeros pinitos en la internacionalización de la compañía. Yo continué con eso y en el año 2000 definimos una geografía más amplia dentro del plan estratégico. Hoy llevamos 12 adquisiciones en cuestión de diez años. Hemos comprado compañías en Perú, Panamá, Costa Rica, Venezuela y México. (2010)

Como reconocía al año siguiente el diario *La República*:

Si hay una empresa que conoce sobre la internacionalización del negocio, esa es el Conglomerado Nacional de Chocolates (GNCH), consorcio que desde 1996 ha invertido más de US\$2 billones [pensamos que quisieron decir US\$2.000 millones, pues en español un billón es un millón de millones] en 15 adquisiciones fuera del territorio colombiano. Para el presidente de la organización, Carlos Enrique Piedrahita, esta realidad es uno de los principales factores que hoy permiten destacar el hecho de que la compañía se ha valorizado 25 veces. (2011)

También en 2011 la agencia internacional de evaluación corporativa *Sustainability Asset Management (SAM)* seleccionó a la Nacional de Chocolates (hoy Nutresa) como una de las 375 empresas más sostenibles del mundo, dentro de las 2.500 compañías invitadas a participar en los Dow Jones Sustainability Indexes, siendo la única de un «mercado emergente» que se encuentra entre las 10 primeras empresas de alimentos más sustentables del mundo (2011). Al mismo tiempo ascendió del puesto 22 al 18 en la lista de las latinoamericanas más globales, ocupando el sexto lugar entre las que tienen mayor inversión en el extranjero respecto de la inversión total, con más del 70% (2011).

A través del segmento de cárnicos, Nutresa tiene presencia directa en Panamá y Venezuela. En 2006 adquirió la empresa venezolana Industrias Alimenticias Hermo con el propósito de desarrollar el negocio en ese país. Por la misma época la empresa panameña Blue Ribbon Products [que también cubre a Costa Rica], subordinada del entonces Conglomerado Nacional de Chocolates (GNC) adquirió la sociedad Ernesto Berard S.A., dedicada a la producción y comercialización de productos cárnicos (2008). Cuatro años después se fusionaron las dos empresas panameñas lo que les dejó como líderes en el mercado de cárnicos con más del 25%, quedando al segundo en «competencia» un poco más del 10% (2010).

En el negocio del chocolate el grupo tiene presencia en Costa Rica, Perú y México, países en donde tiene plantas de producción. Su entrada al mercado peruano en 2007 fue mediante la adquisición por US\$36 millones de la empresa Good Foods (2007). En 2009 la Compañía Nacional de Chocolates adquirió la empresa Nutresa, dedicada a la producción y comercialización de un amplio portafolio de golosinas de chocolate, con el cual cubre todo el territorio mexicano y exporta a Estados

Unidos, Centroamérica y el Caribe. La compra implicó una inversión de más de US\$95 millones, financiada con recursos propios y préstamos bancarios (2009).

En cuanto al comercio de las galletas el conglomerado compró en 2004 las plantas de Nestlé en Costa Rica, y dos años más tarde la operación internacional de Galletas Pozuelo en ese mismo país, la cual fusionó con Noel de Costa Rica en 2008 (2012). En 2010 Nacional de Chocolates compró la empresa estadounidense fabricante de galletas Fehr Holdings, por US\$84 millones, con plantas de producción en Texas y Oklahoma, siendo la adquisición número 14 del conglomerado colombiano (2010). Desde estas plantas mejoró la cobertura de Estados Unidos, México y el Caribe.

En el segmento de café, firmó en 2009 un convenio con la cadena estadounidense de cafeterías Starbucks para suministrar el grano para la marca *Vía* que se vende en aviones, hoteles, restaurantes y supermercados (2009). En ese mismo año, la Nacional aumentó a más del 83% su participación en Industrias Aliadas, empresa fundada en 1988 en Ibagué y que tiene experiencia en la comercialización de cafés solubles y extractos, con exportaciones a Estados Unidos, Japón, Alemania, Suiza, Malasia, Corea del Sur y Perú. Otro de sus socios principales es la compañía japonesa Mitsubishi, que permitió el ingreso del café al mercado de ese país en 1980 (2010). También en 2011 adquirieron el 44% de la compañía Malasia Dan Kaffe a través de Industria Colombiana de Café –Colcafé–, siendo sus otros accionistas Mitsubishi con el 30% y Takasago International Corporation con el 26% (2012).

En la rama de los helados, en 2011 adquirieron por casi US\$40 millones el 73% de Helados Bon en República Dominicana, que controla más del 80% del mercado, y pagaron US\$110 millones por American Franchising Corp. (AFC) en Panamá (2012).

En 2013 el conglomerado constituyó en Chile la empresa Nutresa Chile para adquirir la firma Tresmontes Lucchetti, la segunda empresa de alimentos más grande del país austral, por un valor de US\$758 millones, de los cuales solo pagará US\$636 millones, pues absorbió deudas por US\$122 millones. La empresa adquirida es conocida en Chile por la elaboración de pastas, aunque también produce harinas, aceites comestibles, sopas, caldos, salsas y bebidas. Como destaca el diario *Portafolio*, “(...) con la compra de Lucchetti, Nutresa (...) acumulará ventas anuales por US\$3.440 millones, toda vez que registra US\$3.000 millones y la chilena, unos US\$440 millones” (2013). El mismo diario informa que:

En México buscarán una fórmula para complementar la distribución de Tresmontes Lucchetti, que es muy fuerte en el canal moderno de supermercados y en el tradicional de la tienda, con la de las filiales de Nutresa en territorio azteca, que son fuertes en el canal mayorista. (2013)

En 2011 las ventas en el exterior pasaron de US\$ 830 millones, lo que representaba un poco más del 30% de las ventas totales (2012), de las cuales en Estados

Unidos eran más del 8%, en Venezuela casi el 8%, en Costa Rica y Panamá sendos 7% y en México y Perú alrededor del 2% en cada país (2012).

Para 2013 Nutresa tenía 44 plantas de producción en ocho países y distribución propia en doce más, además de la presencia de sus productos en cerca de 70 países (2011). También, según información de la misma empresa, es la cuarta compañía de alimentos más grande de América Latina en términos de capitalización bursátil, tiene más de 30.000 empleados, de los cuales 6.100 fuera de Colombia y, además de que su acción está listada en la Bolsa de Valores de Colombia, cuenta con un ADR Nivel I en la Bolsa de Nueva York (Gru131).

4. Conglomerado Bancolombia

Una historia de fusiones y adquisiciones han forjado el presente de Bancolombia, que inició operaciones en 1875. Su proceso de internacionalización comenzó con el establecimiento de una sucursal en Panamá en 1964 y el ingreso como socio en 1978 en el Banco Latinoamericano de Exportaciones –Bladex–, con sede en Panamá. Entre finales de los años sesenta y principios de los ochenta, el Banco de Colombia tenía presencia directa en varios países suramericanos, como es el caso de su participación en el Banco Popular del Ecuador; en Perú en el Banco Árabe Latinoamericano, y Chile, en donde se unió con inversionistas panameños para la constitución de un banco. Pero su presencia no era solo regional, también estaba en Europa a través del Banco Eulatioamericano Bank –Eulabank–, con sede en Londres (Departamento Nacional de Planeación, 27 de diciembre de 1982).

En 1973 el Banco de Colombia absorbió al Banco Grancolombiano, pero como señala un estudio citado en párrafos anteriores:

(...) es en verdad el Grupo Grancolombiano el favorecido, pues el Banco de Colombia pasa a ser su banco matriz. De esta manera desaparece el Banco Grancolombiano, que ocupaba el puesto 7 entre 14 bancos, pero se fortalece el Banco de Colombia, como el principal banco del país (...). (Silva-Colmenares, 2004 pág. 160)

Luego, las manipulaciones del Grupo Grancolombiano con los Fondos de Inversión Grancolombiano y Bolivariano para hacerse al control de grandes empresas en el país, llevaron al Banco de Colombia a una profunda crisis a comienzos de los años ochenta. En consecuencia, el gobierno de Belisario Betancur decidió nacionalizarlo en 1986.

Una vez saneada la entidad, el Gobierno nacional la puso en venta por medio de una subasta pública. En 1994, con apoyo financiero del conglomerado holandés ING Bank, los Gilinski se quedaron con el 75% de las acciones y pagaron por ellas US\$375 millones (2013). En 1997 el Banco Industrial Colombiano –BIC– del grupo Suramericana les ofreció a los Gilinski más de \$575.000 millones por el 51% del Banco de Colombia. Al año siguiente ambas partes sellaron la fusión, tasada en US\$415 millones (2007).

La fusión entre el BIC y el Banco de Colombia dio origen a Bancolombia. Cabe resaltar que así como el Banco de Colombia, el BIC tenía experiencia en procesos de internacionalización como dan cuenta las solicitudes de inversiones en el exterior reportadas por el Departamento Nacional de Planeación –DNP– (Departamento Nacional de Planeación, 27 de diciembre de 1982).

A comienzos de 1995, Corfinsura, subordinada del Banco de Colombia, decidió abrir un banco en el exterior, para lo cual se realizaron los trámites correspondientes en Puerto Rico, y luego se estableció una entidad bancaria internacional –IBE–, denominada Banco Corfinsura Internacional, Inc. Con la fusión de Corfinsura a Bancolombia en 2006, la entidad cambió de nombre por Bancolombia Puerto Rico Internacional Inc. En 2005 Bancolombia se convirtió en el banco más grande de Colombia gracias a la fusión con Conavi y Corfinsura.

Este mismo año nació Valores Bancolombia Panamá S.A. (antes Suvalor Panamá S.A.) como una casa de valores filial de Valores Bancolombia (2013). Dos años después, a través de la filial de Bancolombia en Panamá se realizó la compra del *holding* Banagrícola S.A., una sociedad panameña dueña del Banco Agrícola, la Administradora de Fondos de Pensión AFP Crecer y la compañía de seguros Asesuisa, todas ellas con operaciones comerciales en El Salvador. La operación, que se realizó en dos etapas, le permitió adquirir el 98,9% del capital por casi US\$880 millones (2012).

Continuando con su plan de internacionalización, Bancolombia abrió en 2012 su primera sucursal en Panamá como banco local. Aunque ya tenía presencia en ese país a través de Bancolombia Panamá, operaba a través de una licencia internacional que solo permitía la atención a clientes no panameños; con esta nueva sucursal, el grupo puede atender clientes panameños del segmento corporativo, con productos de crédito e inversión especializados (2012).

A finales de 2012, Bancolombia, a través de su subsidiaria Bancolombia Panamá S.A., acordó la adquisición del 40% del grupo financiero Agromercantil S.A. por US\$216 millones, con operaciones en Guatemala, consolidando, así, su presencia en Centroamérica. El grupo Agromercantil, perteneciente a BAN Financial Corporation con sede en Panamá, pero con actividades en Guatemala, está integrado por el Banco Agromercantil de Guatemala S.A., la compañía aseguradora Seguros Agromercantil S.A. y el banco *offshore* Mercom Bank (Barbados) que, en conjunto, contabilizaban US\$2.321 millones en activos al 30 de noviembre de 2012 y un patrimonio neto de US\$214 millones, equivalentes al 4,5 y 3,5% de los activos y patrimonio de Bancolombia (2012).

Aumentando su expansión internacional, Bancolombia anunció en febrero de 2013 un acuerdo con HSBC Holdings Plc para adquirir el 100% de las acciones ordinarias y el 90,1% de las acciones preferenciales de HSBC Bank (Panamá) S.A., lo que incluía su negocio de intermediación de valores, servicios fiduciarios, servicios bancarios y una compañía de seguros. Como señala el Diario Fusiones

& Adquisiciones, “Al margen de su liderazgo en Colombia, Bancolombia será la principal entidad en El Salvador y Panamá y la cuarta en Guatemala, siendo que la operación internacional representará, aproximadamente, un 20% de sus activos totales” (2013).

Como destaca una nota sobre la inversión colombiana en Centroamérica:

Los nuevos conquistadores colombianos desembarcan con sus espadas, perdón, sus chequeras desenvainadas y listas para apoderarse de los territorios centroamericanos. Su primera incursión la realizaron en 2006 y desde entonces no han parado en sus esfuerzos por posicionarse como amos y señores de la banca, la industria, el comercio y el turismo regional. Esta invasión está hoy por hoy simbolizada por la bandera tricolor –rojo, azul y amarillo– en las sucursales del colombiano Banco Agrícola en El Salvador. Estos nuevos conquistadores, optan por abandonar las ahora peligrosas incursiones a Ecuador y Venezuela y deciden venir a la búsqueda del mercado financiero de Centro América y Panamá con 40 millones de habitantes para obtener tres tesoros: administrar buena parte de los \$9.000 millones en remesas familiares enviadas por centroamericanos residentes en Estados Unidos, los \$5.000 millones en ingresos por turismo y los \$22.000 millones en exportaciones. (...) Y en esta apuesta estratégica por captar consumidores para sus bancos y servicios, están desplazando o compitiendo con los corsarios españoles del BBVA y Santander, con el estadounidense Citigroup, con el británico HSBC y el canadiense Scotiabank (...).

Y más adelante este analista precisa lo siguiente: “Con la compra de HSBC de Panamá, Bancolombia les arrebató el liderazgo a los panameños y se ubica en 2013 en la primera posición del ranking bancario centroamericano. (2013)

Al confirmar la adquisición del HSBC de Panamá por un monto definitivo de US\$2.233 millones, y la adopción del nombre Banistmo, el presidente de Bancolombia reiteró que son líderes en la región con US\$14.000 millones de activos en Panamá, US\$20.000 millones en Centroamérica y US\$70.000 millones en el consolidado de Bancolombia. (2013)

En 2007 Renting Bancolombia, empresa dedicada al arrendamiento operativo de vehículos, formalizó la apertura de una oficina en Lima, Perú, como parte de una estrategia de expansión que incluye una alianza con la empresa brasileña Localiza (2007). Un año después comenzó la prestación de servicios fiduciarios en ese país a través de FiduPerú (2007). En 2009 FiduPerú ganó un contrato para la construcción de la Autopista del Sol, uno de los proyectos de infraestructura más importante del país inca, valorado en cerca de US\$365 millones (2009). En 2010 consolidó su presencia en el Perú al abrir Leasing Perú con una inversión inicial de US\$3 millones y un aumento del patrimonio previsto por US\$12 millones (2013).

Si miramos los nombres de quienes presidieron la ceremonia de apertura de la sede de la filial de Bancolombia en Panamá, es evidente la estrecha relación entre directivos de los conglomerados del grupo Suramericana, lo que les facilita trabajar de manera mancomunada por el bien del grupo, generándoles, sin duda,

conflictos de intereses que no salen a la luz pública, pero que se supone afectan los principios del buen gobierno corporativo. En esa reunión coincidieron David Bojanini García, presidente de la Junta de Bancolombia, presidente ejecutivo de Inversiones Suramericana y miembro de la Junta de Nutresa; Carlos Enrique Piedrahita, miembro de la Junta de Bancolombia y de Inversiones Argos y presidente ejecutivo de Nacional de Chocolates, hoy Nutresa; José Alberto Vélez Cadavid, miembro de las juntas de Bancolombia, Suramericana de Inversiones y Nutresa y presidente ejecutivo de Cementos Argos; Gonzalo Alberto Pérez, presidente ejecutivo de Suramericana de Seguros; Carlos Raúl Yepes, presidente ejecutivo de Bancolombia y miembro de la Junta de Suramericana de Seguros (2012).

5. Conglomerado SURA

En diciembre de 1997 la Compañía Suramericana de Seguros, fundada en 1944, es reestructurada a través de una escisión que separó el manejo del portafolio de inversiones de la actividad operativa de seguros; como resultado nace Suramericana de Inversiones S.A., convirtiéndose esta última en la empresa matriz. De otra parte, en 2001 fue creada Colombiana de Inversiones –Colinversiones– como producto de otra escisión para separar las actividades industriales y de inversión de la Compañía Colombiana de Tabaco –Coltabaco–. Esta empresa fue fundada en 1919 por iniciativa de algunos antioqueños “con todas las características del monopolio, pues surgió de la centralización del capital de varios medianos propietarios, quienes vieron en la gran sociedad anónima el medio para enfrentar la competencia externa y liquidar el resto de competencia nacional” (Silva-Colmenares, 1977, pág. 58). Ya para finales de los años sesenta controlaba alrededor del 90% de la producción nacional y formaba parte del “poderoso grupo financiero Suramericana, alrededor del cual se han aglutinado los capitales de millonarias familias antioqueñas que constituyen parte fundamental de la gran burguesía colombiana” (Silva-Colmenares, 1977, pág. 59).

En la década de los noventa Coltabaco fue una de las primeras empresas colombianas en internacionalizarse, primero con exportaciones y luego con la compra de productores locales en Venezuela (1991), Ecuador (1992), Perú (1994) y Bolivia (1995). Pero al consolidarse un sólido monopolio mundial en el negocio del tabaco, liderado por British American Tobacco y Philip Morris Reynolds Tobacco, el grupo Suramericana vio la conveniencia de ceder el control de la empresa a Philip Morris en 2005. Pero antes, en 2001, habían cedido el 70% del patrimonio a Colinversiones, correspondiente en lo fundamental a inversiones diferentes al negocio del tabaco. Es decir, Colinversiones es el «heredero» de las inversiones que había realizado Coltabaco durante más de ocho décadas en actividades diferentes al tabaco, lo que implica que al venderse Coltabaco los accionistas diferentes al grupo Suramericana no participaron en la distribución de esa acumulación.

En 2007 Colinversiones comenzó la focalización de sus negocios en el sector de generación de energía eléctrica, para lo cual adquirió, en un proceso escalonado, centrales como Termoflores en Barraquilla, Merieléctrica en Barrancabermeja,

Central del Río Piedras e Hidromontañas en Antioquia y la Empresa de Energía del Pacífico –EPSA–, poseedoras de nueve contrales hídricas que atienden el Valle del Cauca. Por eso se convirtió en una empresa de servicios públicos –ESP–, como lo ordena la ley.

En 2012 Colinversiones era ya un jugador relevante del sector energético colombiano al constituirse como el cuarto generador más grande (en capacidad) y el quinto distribuidor del país gracias a EPSA. La concentración de sus inversiones en el sector energético hizo que fuera necesario cambiar el nombre de la empresa, adoptando la denominación social de Celsia (Celsia S.A.). Hoy Celsia está bajo el control del conglomerado Argos, como se vio en páginas anteriores.

Suramericana es una compañía *holding* que agrupa inversiones en seguros y seguridad social. Sus marcas son Seguros Sura, ARL Sura y EPS Sura, aunque existen otras marcas y empresas, en especial de prestación de servicios, que forman parte del conglomerado. Cuenta con el respaldo del grupo Sura, su compañía matriz, que participa con el 81,1% de propiedad de la sociedad, y el 18,9% restante pertenece a la reaseguradora internacional Munich Re. Esta estructura accionaria le permite a la empresa contar con transferencia de sinergias operativas, comerciales y financieras (Sura).

Según informó su presidente en febrero de 2011, Sura es la empresa de seguros más grande de Colombia, con más del 22% en la facturación de primas (la que le sigue tiene el 11% del mercado), y el 15% de sus ingresos ya provenían en esa época del exterior (2011).

El proceso de internacionalización de Sura comenzó cuando se convirtió en el accionista mayoritario de Interoceánica (Hoy Seguros Suramericana Panamá), con el 51% de participación; hoy posee el 94% (Sura). Esta empresa está dedicada a la realización de operaciones de seguro y de reaseguro de bienes y de personas. Aunque fue constituida en 1978 solo hasta 2010 adoptó el nombre de Seguros Suramericana S.A. (2011). En ese mismo año recibió una capitalización por US\$6 millones (s.f). Otra de sus subsidiarias en el exterior es Inversiones Suramericana Panamá S.A, constituida en 1998 y dedicada a la inversión en papeles negociables. En este país también tiene presencia a través de Inversura Panamá Internacional S.A., constituida en 2002, en las Islas Vírgenes Británicas y redomiciliada a Panamá en 2010 (2011).

A comienzos de 2009 Suramericana de Inversiones tenía presencia en El Salvador, Panamá, Puerto Rico, República Dominicana, Bolivia y Estados Unidos a través de sus compañías subordinadas (2009). Además, su objetivo era mirar oportunidades en México, Centroamérica, República Dominicana, Chile, Brasil, Perú y Estados Unidos (2009). A mediados de ese año, Suramericana de Inversiones anunció que fortalecería en los meses siguientes su proceso de expansión en los mercados internacionales y que cambiaría su nombre corporativo a Grupo de Inversiones Suramericana S.A., en forma abreviada GrupoSura (2009).

De acuerdo con el perfil corporativo de la entidad, Sura contaba a diciembre de 2012 con dos tipos de inversiones: las estratégicas, enfocadas en los sectores de servicios financieros (Bancolombia), seguros (Sura), pensiones (Protección), seguridad social y servicios complementarios; y las inversiones de portafolio en los sectores de alimentos (Nutresa), y cemento y energía (Argos). (2012)

A partir de 2011 las acciones del Grupo Sura se encuentran inscritas en la Bolsa de Valores de Madrid. Como dijo el presidente de la empresa en declaraciones de prensa, estamos “seguros de que en el mediano plazo, Europa y Asia serán fuente importante de liquidez y crecimiento para nuestras compañías y por ello dimos ese paso” (2011). Aunque en ese momento la empresa solo generaba entre 15 y 20% de sus ingresos en el exterior, esperaba superar muy pronto el 50%, para que se le calificase como una empresa multilatina.

La adquisición más relevante en 2011, tanto por la dimensión del negocio como por la posición de liderazgo en el mercado, fue la realizada al grupo holandés ING por US\$3.614 millones, de sus activos en pensiones, seguros y fondos de inversión en cinco países de Latinoamérica. Como resultado de esta operación, Sura creó la subholding Sura Asset Management, una compañía latinoamericana con operaciones en las áreas de pensiones, ahorro e inversión, en México, Perú, Chile, Colombia, Uruguay y El Salvador. Cuenta con seis co-inversionistas que posee cada uno una participación minoritaria: la Corporación Financiera Internacional –IFC–, filial del Banco Mundial; el Grupo Bolívar de Colombia; Bancolombia; el Fondo de Inversión Internacional General Atlantic; JP Morgan y el Grupo Wiese. De acuerdo con el informe de gestión de Sura de ese año, en el esquema de financiación un monto de US\$1.966 millones fueron recursos propios, incluida la emisión de acciones preferenciales, otro monto de US\$1.050 millones fue el aporte de los co-inversionistas y US\$598 millones fue una deuda con la banca privada (2012).

Para entender la dimensión de esta adquisición, se destaca que ING Latinoamérica contaba al momento de la compra con 6.815 empleados y administraba US\$65.324 millones de activos distribuidos así: 46,4% en Chile, 26,1% en México, 14,9% en Perú, 10,5% en Colombia y 2,1% en Uruguay. De modo que los activos adquiridos, sumados a las inversiones que ya tenían, convirtieron a Sura en número uno en pensiones en Latinoamérica y en uno de los más importantes actores en seguros, ahorro e inversión en la región, al tiempo que amplió su dimensión internacional, al contar con presencia directa en ocho países del continente (2012).

En cuanto al número de afiliados en pensiones en el momento de la adquisición, ING Latinoamérica tenía más de 5 millones en México, lo que le daba el 13,6% del mercado, 2,6 millones en Chile con el 22% del mercado, sendos 3,1 millones en Perú y Colombia, con el 30,2% y 11,7% del mercado, de manera respectiva, y 272.220 afiliados en Uruguay con el 18,1% del mercado. En el caso de Colombia, la operación conjunta de ING y Protección, el fondo que ya poseía Suramericana,

totalizaba para mediados del 2011 una cifra cercana a los 39 billones de pesos, sin incluir pensiones voluntarias, lo que le permitía superar al mayor fondo en ese momento, Porvenir del Grupo Sarmiento Angulo, que tenía un poco más de 30 billones de pesos (2011).

No obstante estas cifras, según datos reportados por el diario *La República* y suministrados por el propio conglomerado, al aprobarse la fusión de los dos fondos a finales de 2012 el total de afiliados se acercaba a los 4,5 millones y el monto del fondo conjunto estaba alrededor de 47 billones de pesos (2012).

Como destaca una nota del diario *La República*:

(...) es la primera vez que en Colombia se ve un negocio de tales dimensiones, el cual no solo ha puesto las miradas del mundo en el país, sino que deja encima de la mesa a un competidor con gran poderío y representación y que a partir de ahora como nuevo líder del mercado, no solo nacional sino latinoamericano, tendrá a la vista unas proyecciones mucho más importantes. (2011)

En 2011 el grupo Sura adquirió la AFP Crecer, el mayor fondo de pensiones en El Salvador tanto en rentabilidad como en número de afiliados, al contar con el 53,2% de ese mercado. La compra fue realizada por Protección S.A., por un valor de US\$103 millones (2011). Al año siguiente Sura decidió crear en Uruguay la Administradora de fondos de Inversión SURA AFISA SURA, para ser la primera entidad en ofrecer productos de ahorro voluntario en este país.

Otra importante adquisición fue hecha en 2013 a través de Sura Asset Management, filial del grupo Sura, al adquirir el 50% de las acciones del fondo de pensiones BBVA Horizonte de Perú, por un monto de US\$516 millones. Debido a que la compra se realizó en forma conjunta con un socio estratégico, Profuturo AFP S.A., fondo de pensiones del grupo canadiense Scotiabank en Perú, que compró el otro 50%, Sura Asset Management desembolsará tan solo US\$258 millones por esta inversión. BBVA Horizonte es la tercera firma del sector en ese país y administra 23,5% o unos US\$9.000 millones del mercado de fondos de pensiones en Perú. Por tanto, entre estas dos *holding*, Sura y Scotiabank, se dominaría casi el 70% del mercado (40% Integra, que ya es 100% de Sura, y cerca del 30% Profuturo) y su único competidor sería el local Prima que tiene un poco más del 30% de participación (2013).

Así mismo, fue creada Sura Asset Management España S.L. (antes Grupo de Inversiones Suramericana España S.L.) para administrar los activos de pensiones, ahorro e inversión adquiridos en Latinoamérica (2012), la misma es controlada en más del 90% por Sura Colombia. El ámbito de actuación de Sura España comprende el territorio español y países latinoamericanos, como México, Chile, Perú, Uruguay y Colombia. A su vez es dueña del 100% de dos vehículos de inversión; Sura Holanda B.V. e Inversiones Suramericana Holanda B.V, ubicadas en Holanda. También en 2011, fue constituida Sura Finance, en las Islas Caimán. (2011).

Otra adquisición de Sura en 2011 fue la empresa CompuRedes S.A. por US\$18,7 millones (2012). La compra de esta entidad se realizó a través de Enlace Operativo S.A. (empresa creada por Suramericana de Inversiones, Inversura y Protección) por un porcentaje igual al 94,26% y 5,74% a favor del Grupo de Inversiones Suramericana S.A. (2011). CompuRedes tiene presencia en Costa Rica y Ecuador, y presta servicios en Centroamérica mediante una alianza estratégica con Node Corp, con sede en Miami (Estados Unidos) (2011).

Para el 2012, Suramericana S.A. adquirió por más de US\$23 millones a Proseguros – Progreso Compañía de Seguros, sociedad aseguradora con sede en República Dominicana, con una participación de mercado cercana al 11% (2011). Así mismo, adelantó el proceso de compra de la aseguradora salvadoreña Asesuisa, líder en el mercado asegurador en ese país, con una participación del 19%. El valor de esta transacción fue de US\$98 millones (2012).

En el mismo año en que compraron la administradora de pensiones ING, el presidente de la *holding* financiera, David Bojanini, anunció la compra del 63% de la operación de InVita (hoy Seguros Sura Perú) e InCasa (hoy Hipotecaria Sura). La compañía de seguros de vida adquirida es la tercera por participación en el mercado del Perú, tiene cerca de un 1,3 millones de clientes y administra activos por US\$1.040 millones (2012). La compra de la firma peruana supuso el desembolso de US\$139 millones (2012).

De igual modo, ingresó al mercado chileno con la marca Sura Chile mediante la compra de la acción de Molina y Swett en la Bolsa de Comercio de Santiago (BCS). Según indicó la compañía, “la adquisición de dicho título constituye un paso importante en el desarrollo del plan estratégico de la compañía, respecto de expandir los negocios de ahorro e inversión” (2012).

Su proceso de expansión en América Latina continuó en 2013 cuando Sura Asset Management llegó a un acuerdo con el grupo Valores Monterrey para adquirir su subsidiaria Primero Seguros Vida S.A, por un monto máximo de US\$11 millones. El negocio comprende solo las operaciones de seguros de vida de la empresa mexicana, es decir, que se excluyen los negocios de seguros de autos y de fianzas (2013). Este mismo año Inversiones Suramericana anunció la constitución de una subsidiaria en El Salvador. Suam Corredora de Seguros S.A. tendrá un capital inicial de US\$50.000 y Sura una participación indirecta a través de la firma Sura Asset Management, que será la dueña del 99% de la nueva compañía constituida (2013).

6. Almacenes Éxito

La presencia del grupo financiero Suramericana en el comercio al detal se dio a mediados del siglo 20 cuando empezó a comprar acciones por medio de varias empresas suyas de Gran Cadena de Almacenes Colombianos –Cadenalco Ley–, que en ese momento tenía cerca de 60 almacenes en Colombia y copaba alrededor del 15% de las ventas en supermercados y similares. Hacia los años noventa

diversas empresas del grupo tenían cerca del 25% de las acciones, lo que les daba una posición de control. De otro lado, se encontraba Almacenes Éxito, competidor del Ley, sobre todo en Bogotá y Medellín. Para 1995 el grupo Suramericana tenía el 17% de Éxito, lo que le daba también una posición de control. Al final de los años noventa se fusionan Éxito y Cadenalco y entra como accionista extranjero la transnacional minorista francesa Casino, que para 2002 tenía más del 27% del capital (Silva-Colmenares, 2004).

En 2005 Éxito estableció una alianza con Sufinanciamiento, también del grupo Suramericana, para crear la tarjeta de crédito Éxito. En 2007 Almacenes Éxito adquirió a Carulla Vivero, el operador de supermercados más grande de Colombia y el grupo Casino se convirtió en el socio mayoritario de Almacenes Éxito. En 2008 se destaca la creación de Seguros Éxito, en alianza con Suramericana de Seguros y la entrada a la Bolsa de Nueva York con una oferta de 50 millones de GDR. Según informes de la propia empresa, en 2009 tenía más de 260 almacenes identificados con las marcas Éxito, Ley, Pomona, Carulla, Vivero, Surtimax, Merquefácil, Home Mart, Frescampo, Próximo y Q'Precios. Aunque Casino tiene una porción mayoritaria de las acciones, la dirección de la cadena la mantiene el grupo Suramericana; tanto, que altos ejecutivos del grupo son los presidentes de Éxito⁵. (2009).

Entre finales de los años noventa y principios del siglo 21, Almacenes Éxito alcanzó a tener el 20% de la Cadena de Tiendas Venezolanas –Cativen–, en compañía con el grupo Casino, pero en 2010 el Gobierno venezolano nacionalizó la inversión de Éxito, por lo que tuvo que salir de Venezuela. Por la misma época compró por US\$746 millones en Uruguay la cadena de supermercados Disco, Devoto y Geant, que eran controladas por el gigante francés Casino, su socio mayoritario en Colombia. Esta cadena tenía en ese momento 53 sucursales y representaba la mayor operación minorista de Uruguay, pues doblaba en tamaño a su competidor más cercano (2011). Otra fuente señala que el monto de esta compra llegó a US\$838 millones (2012).

Algunas cifras consolidadas

De acuerdo con la publicación anual que el diario *La República* realiza sobre las empresas y los grupos de poder más grandes, en el ranking de los 500 conglomerados principales, Sura ocupó el segundo lugar, Bancolombia el quinto, seguido por Almacenes Éxito en el sexto, Argos llegó al noveno y Nutresa al once.

Como se puede apreciar en la Tabla 1, el grupo financiero Suramericana poseía al final de 2012 activos por más de Col\$180 billones y tuvo ingresos operaciona-

5 Desde el año 2012 el presidente es Carlos Mario Giraldo Moreno, quien fue vice-presidente durante varios años, pero antes había sido presidente de Industrias Alimenticias Noel y la Compañía de Galletas Noel durante cerca de 10 años y alto ejecutivo de Industrias Zenú, todas empresas del grupo Suramericana, hoy vinculadas al conglomerado Nutresa.

les por un monto cercano a los Col\$47 billones. Al relacionar el total de activos de los cinco conglomerados que componen Suramericana con el Producto Interno Bruto –PIB– de Colombia a pesos corrientes del 2012, Col\$664,5 billones, aquellos representan más del 27% de este, o sea más de una cuarta parte del PIB de Colombia, lo que muestra el gran tamaño de este grupo, pues debe haber activos que no contabilizan en estos cinco conglomerados. En esta misma tabla se puede apreciar el cruce accionario entre los conglomerados, lo que comprueba la existencia del grupo financiero Suramericana.

TABLA 1. INGRESOS Y ACTIVOS TOTALES DE CONGLOMERADOS EMPRESARIALES⁶ DEL GRUPO FINANCIERO SURAMERICANA

Conglomerado	Ingresos 2012 (Billones de pesos)	Activos 2012 (Billones de pesos)	Estructura accionaria a Junio de 2013*
ARGOS	6,77	26,8	Grupo Sura: 35.71%; Grupo Nutresa: 12.37%; Fondos de pensión colombianos: 16.82%; Fondos de pensión internacionales: 8.36%; Otros: 26.74%
NUTRESA	5,40	8,95	Grupo Sura: 35.1%; Grupo Argos: 9.8%; Fondos de pensión colombianos: 18.1%; Fondos de pensión internacionales: 4.2%; Otros: 32.7%
BANCOLOMBIA	10,50	97,92	Grupo Sura: 26.8%; Grupo Argos: 3.9%; Programa ADR: 20.5%; Fondos de pensión colombianos: 21.6%; Fondos de pensión internacionales: 14.6%; Otros: 12.6%
SURA	13,52	37,38	Grupo Argos: 29.2%; Grupo Nutresa: 12.7%; Fondos de pensión colombianos: 24.6%; Celsia S.A. E.S.P.: 2.2%; Colombiana de Comercio S.A.: 2.1%; Otros: 23.2%
ÉXITO	10,46	10,32	Casino: 54,8%; Fondos de pensión colombianos: 18.5%; Fondos de pensión internacionales: 15.4%; Otros: 8.3%; Programa ADR: 3.0%
TOTAL GRUPO FINANCIERO	46,66	181,4	

6 De acuerdo con el Artículo 28 de la Ley 222 de 1995, se considera la existencia de un grupo empresarial o conglomerado empresarial cuando existe entre las empresas además del vínculo de subordinación, unidad de propósito y dirección. Se entenderá que existe unidad de propósito y dirección cuando la existencia y actividades de todas las entidades persigan la consecución de un objetivo determinado por la matriz o controlante en virtud de la dirección que ejerce sobre el conjunto, sin perjuicio del desarrollo individual del objeto social o actividad de cada una de ellas. (Congreso de Colombia)

Conglomerado	Ingresos 2012 (Billones de pesos)	Activos 2012 (Billones de pesos)	Estructura accionaria a Junio de 2013*
<p>Las empresas citadas en esta matriz no son el total de empresas que componen al grupo Suramericana; en cambio, son las empresas del grupo que han hecho inversiones en el exterior durante el periodo que comprende la investigación.</p> <p>Fuente de ingresos y activos: 500 Grupos de poder, La República, 31 de mayo de 2013, p.6*</p> <p>Fuente ARGOS: http://inversionistas.grupoargos.com/perfil-. Fuente datos NUTRESA: http://www.gruponutresa.com/es/webfm_send/277. Fuente BANCOLOMBIA: http://www.grupobancolombia.com/relacionInversionistas/informacionEmpresarial/relacionInversionistas/gobiernoCorporativo/principalesAccionistas/index.asp?opcion=op1. Fuente GRUPO SURA: http://www.gruposuramericana.com/Paginas/Relacion/Accionistas.pdf. Fuente datos Éxito: http://www.grupoexito.com.co/index.php/es/inversionistas/informacion-general/principales-accionistas</p>			

En cuanto al proceso de internacionalización de este grupo, la tabla 2 resume el monto acumulado de las inversiones directas hechas en el exterior y su localización geográfica. Cabe aclarar que estos datos son solo indicativos del proceso de transnacionalización, pues en la mayoría de los casos se utilizaron fuentes secundarias debido a la reserva estadística que impide que el Banco de la República suministre información detallada sobre la inversión colombiana en el exterior.

TABLA 2. INVERSIÓN EN EL EXTERIOR DEL GRUPO FINANCIERO SURAMERICANA

Conglomerado/ indicador	Argos	Nutresa	Bancolombia	Sura	Éxito
Acervo de inversión en el exterior (Millones de USD\$ corrientes) /a	2021,2	1121,7	3730,5	4397,6	746
Países con presencia directa en el exterior a 2012	Estados Unidos, Panamá, Haití, República Dominicana, Honduras, Surinam, St. Maarten, St. Thomas, Antigua Dominicana y Curacao	Venezuela, Ecuador, Perú, Panamá, Costa Rica, Nicaragua, Guatemala, El Salvador, República Dominicana, México, Estados Unidos, Malasia.	Estados Unidos, Panamá, Islas Caymán, Puerto Rico, Perú, El Salvador.	Perú, Panamá, Costa Rica, El Salvador, Chile, Uruguay, República Dominicana, México, Holanda, España	Uruguay
/a Las cifras son indicativas del proceso de transnacionalización de las empresas del Grupo Suramericana, se basan en informes de las empresas, semanarios y revistas económicas, artículos de periódicos y noticias. La recolección de esta información contó con la colaboración de Emerson Camilo Algarra estudiante de Economía, Yudy Paulin Sanchez y Blanca Yolanda Vega, estudiantes de Contaduría Pública de la Universidad Autónoma de Colombia, quienes participaron como estudiantes-investigadores en el proceso de cumplimiento de su requisito parcial de grado.					

No obstante, se puede ver la importancia que en este proceso ha tenido el grupo Suramericana. De la tabla 2 se desprende que la inversión en el exterior identificada en las páginas anteriores y realizada por los conglomerados Argos, Nutresa, Bancolombia, Sura y Éxito se acerca a US\$11.900 millones de dólares, incluidas algunas inversiones hechas en lo que va corrido del 2013, mientras la inversión total colombiana en el exterior reportada por el Banco de la República y acumulada hasta junio del mismo año llega a casi US\$34.500 millones; aunque parte de la inversión de Suramericana en el exterior puede no estar registrada en el Banco de la República, no está lejos de la realidad decir que no menos de la tercera parte de la inversión directa colombiana en el exterior corresponde al «gigante antioqueño». Sin duda, el grupo financiero Suramericana es el de mayor presencia en el exterior, con una amplia cobertura sectorial y geográfica. Con tal monto de inversión y presencia en más de 25 países, el grupo financiero Suramericana es el mejor ejemplo del fenómeno de transnacionalización del gran capital colombiano.

Bibliografía

Fuentes primarias

- Ahora en Estados Unidos. Bancolombia abre oficina en Miami [En línea] // Bancolombia. -16 de septiembre de 2013. -http://www.grupobancolombia.com/contenidoCentralizado/informacionEmpresarial/relacionInversionistas/infoRelevante/documentos/apertura_miami.pdf.
- Almacenes Éxito compra cadenas uruguayas por US\$746 millones [En línea] // *Portafolio*. - 29 de junio de 2011. - 23 de septiembre de 2013. -[http://www.portafolio.co/negocios/almacenes-exito-compra-cadenas-uruguayas-US\\$746-millones](http://www.portafolio.co/negocios/almacenes-exito-compra-cadenas-uruguayas-US$746-millones).
- Almacenes Éxito, protagonista empresarial en Uruguay [En línea] // América Retail. -6 de enero de 2012. - 23 de septiembre de 2013. - <http://america-retail.com/industria-y-mercado/almacenes-exito-protagonista-empresarial-en-uruguay>.
- Ante nueve aspirantes, Argos logró compra en EE.UU. [Artículo] // *El Tiempo*. - 14 de mayo de 2011. - págs. 1-16.
- Argos hace mayor compra de industria en el exterior [Artículo] // *El Tiempo*. - 13 de mayo de 2011. - págs. 1-9.
- Argos invierte en Surinam 3,2 millones de dólares [Artículo] // *La República*. - 18 de febrero de 2010. - pág. 10.
- Argos se convierte en cuarto productor de concreto en Estados Unidos [Artículo] // *La República*. - 13 de mayo de 2011. - págs. 16-17.
- Argos triplica sus ganancias y se fortalece en el Caribe [Artículo] // *El Tiempo*. - 25 de febrero de 2010. - págs. 1-10.
- Argos, la geografía ayuda [Publicación periódica] // *Dinero*. - 7 de agosto de 2009. - pág. 38.
- Auge de negocios colombianos en Costa Rica [En línea] // *Portafolio*. - 28 de mayo de 2012. - 13 de septiembre de 2013. - <http://www.portafolio.co/negocios/auge-negocios-colombianos-costa-rica>.

- Avianca, Nutresa y Argos, entre las más globales [Artículo] // *La República*. - 28 de abril de 2011. - pág. 12.
- BancolombiabrenegociodeleasingenPerú[Enlínea]//*Dinero*.-5deagostode2013.-12de septiembre de 2013. - <http://www.dinero.com/negocios/articulo/bancolombiabre-negocio-leasing-peru/100726>.
- Bancolombia adquiere el 40% de grupo financiero Agromercantil de Guatemala en US\$216 millones [En línea] // *Diario Fusiones & Adquisiciones. com*. - 22 de diciembre de 2012. - 16 de septiembre de 2013. - <http://www.diariodefusiones.com/?page=ampliada&id=576>.
- Bancolombia adquiere la operación de HSBC en Panamá por US\$2.100 millones [En línea] // *Diario Fusiones & Adquisiciones. com*. - 20 de febrero de 2013. - 16 de septiembre de 2013. - <http://www.diariodefusiones.com/?page=ampliada&id=613>.
- Bancolombia anuncia desmonte de agencia Miami [En línea] // *Bancolombia*. - 5 de marzo de 2013. - 16 de septiembre de 2013. - <http://www.grupobancolombia.com/contenidoCentralizado/informacionEmpresarial/relacionInversionistas/infoRelevante/documentos/2013/REMiamiAgencyFfc.pdf>.
- Bancolombia lidera la expansión regional de los bancos nacionales [Artículo] // *La República*. - 19 de diciembre de 2012. - pág. 32.
- Bancolombia logra tener activos en Cetroamérica por US\$17.000 millones [Artículo] // *La República*. - 2 de octubre de 2013. - pág. 18.
- Bancolombia S.A anuncia el inicio de operación de una sucursal en Panamá [En línea]. - 22 de noviembre de 2012. - 12 de septiembre de 2013. - http://www.grupobancolombia.com/contenidoCentralizado/informacionEmpresarial/relacionInversionistas/infoRelevante/documentos/2012/SucursalPanama_22112012.pdf.
- Bancolombiasigue posicionándose en Centroamérica [Artículo] // *La República*. - 25-27 de junio de 2011. - pág. 20.
- Cemargos invertirá US\$87 millones para el mejoramiento de sus plantas [Publicación periódica] // *La República*. - 25 de marzo de 2011. - pág. p.11.
- Cementos Argos entra a Surinam [Artículo] // *Portafolio*. - 17 de febrero de 2010. - pág. 8.
- Chocolates aumenta su participación en Aliadas [Artículo] // *La República*. - 16 de julio de 2010. - pág. 16A.
- Chocolates hará emisión en BVC con nuevo nombre [Artículo] // *La República*. - 1 de abril de 2011. - pág. 12.
- Cinco cementeras, a responder por posible pacto de precios [Artículo] // *La República*. - 5 de septiembre de 2013. - pág. 6.
- CompuRedes pasa a Enlace Operativo [En línea] // *El Colombiano*. - 21 de abril de 2011. - 20 de septiembre de 2013. - http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/C/compuredes_pasa_a_enlace_operativo/compuredes_pasa_a_enlace_operativo.asp.
- Con foco en América. Tras oportunidades [Artículo] // *El Tiempo*. - 15 de mayo de 2011. - págs. 1-22.

- Con la chequera lista para comprar [Artículo] // *Dinero*. - 6 de marzo de 2009. - págs. 30-31.
- Concretan compra de firma Nutresa [Artículo] // *La República*. - 18 de marzo de 2009. - pág. 3A.
- Conglomerado Chocolates consolida operaciones en la Región [Artículo] // *La República*. - 3 de junio de 2008. - pág. 11A.
- Conglomerado Nutresa tiene un capital de hasta US\$1.000 millones para hacer nuevas adquisiciones este año [Artículo] // *La República*. - 2 de marzo de 2012. - pág. 10.
- Congreso de Colombia Ley 222 de 1995 por la cual se modifica el Libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones. [En línea] // El Abedul. - 20 de noviembre de 2013. - http://www.elabedul.net/Documentos/Leyes/1995/ley_222_1995.php.
- Corona y Argos mueven su oferta [Artículo] // *Portafolio*. - 30 de marzo de 2009. - pág. 14.
- Corredora de Bolsa Sura inicia operaciones en Chile [En línea] // El economista. America.com. - 15 de julio de 2013. - 10 de septiembre de 2013. - <http://www.economistaamerica.co/empresas-eAm-colombia/noticias/4994245/07/13/Corredora-de-Bolsa-Sura-inicia-operaciones-en-Chile.html>.
- Decisión de la Junta Directiva de fiduciaria Bancolombia S.A. [En línea]. - 14 de mayo de 2007. - 16 de septiembre de 2013. - <http://www.grupobancolombia.com/contenidoCentralizado/informacionEmpresarial/relacionInversionistas/infoRelevante/documentos/decisionJuntaDirectivaFiduciariaBancolombia.pdf>.
- Del enroque a la conquista [En línea] // *Revista Semana*. - 30 de julio de 2011. - 2 de octubre de 2013. - <http://www.semana.com/economia/articulo/del-enroque-conquista/243907-3>.
- Departamento Nacional de Planeación. Inversión colombiana en el exterior en actividades financieras. (Documento CONPES 1950) [Informe]. - Bogotá D.C.: Colombia: DNP., 27 de diciembre de 1982.
- Desempeño en Estados Unidos impulsó los ingresos del Conglomerado Nutresa en 2011 [Artículo] // *La República*. - 25-26 de febrero de 2012. - pág. 10.
- El conglomerado Nutresa adquirió 44% de las acciones de la empresa DKM en Malasia [Artículo] // *La República*. - 12 de diciembre de 2012. - pág. 12.
- El Grupo Sura se expande en A. Central y el Caribe [Artículo] // *El Tiempo*. - 31 de enero de 2011. - págs. 1-12.
- El grupo Sura se quedó con uno de los pesos pesados de la región [Artículo] // *La República*. - 26 de julio de 2011. - págs. 2-3.
- El guardián paísa [En línea] // *Revista Semana*. - 31 de marzo de 1997. - 12 de octubre de 2013. - <http://www.semana.com/Imprimir.aspx?idItem=32005>.
- El objetivo del Grupo Sura en el 2010 es expandirse en el exterior [Artículo] // *Portafolio*. - 15 de diciembre de 2009. - pág. 17.

- El sexteto Argos [Artículo] // *Dinero* N° 415. - 22 de febrero de 2013. - pág. 71 .
- En tres meses, Sura venció a gigantes en puja por ING [Artículo] // *El Tiempo*. - 26 de julio de 2011. - págs. 1-2.
- Evaluación de Riesgos Ambientales y Sociales en los Proyectos de Préstamos e Inversión [En línea] // Unep Finance Initiative. - 9-10 de marzo de 2005. - 16 de septiembre de 2013. - http://www.unepfi.org/fileadmin/events/2005/bogota/bogota_luna_suleasing_2005.pdf.
- Familia y Chocolates compran en Panamá [Artículo] // *Portafolio*. - 24 de enero de 2008. - pág. 4.
- Filiales del Grupo [En línea] // Bancolombia. - 2013. - 16 de septiembre de 2013. - <http://www.grupobancolombia.com/empresas/corporativo/lineasNegocio/index.asp?opcion=op1>.
- Firma de Bancolombia gana contrato en Perú [Artículo] // *Portafolio*. - 22 de octubre de 2009. - pág. 5.
- Firmas nacionales exploran apertura de negocios en Perú [Artículo] // *La República*. - 7 de enero de 2007. - pág. 12.
- Firmas nacionales producen cada vez más en el exterior [Artículo] // *El Tiempo*. - 25 de mayo de 2008. - págs. 1-14.
- Fusión ente fondos ING y Protección beneficiará a 4,5 millones de clientes [Artículo] // *La República*. - 17-18 de noviembre de 2012. - pág. 19.
- Galletas Noel se fabrican en EE.UU. [Artículo] // *El Tiempo*. - 24 de septiembre de 2010. - págs. 1-17 .
- Grandes empresas afinan estrategias [Artículo] // *Dinero*. - 7 de agosto de 2009. - pág. 36.
- Grupo de Inversiones Suramericana S.A. [En línea] // Latibex.com. - 6 de junio de 2012. - 12 de septiembre de 2013. - http://www.latibex.com/act/esp/empresas/hechoosrelev/2012/3PA00hecho20120607_0912.pdf.
- Grupo Empresarial Antioqueño domina la lista de las colombianas más grandes [Artículo] // *La República*. - 24 de julio de 2013. - pág. 6.
- Grupo Nutresa [En línea] // Presentación corporativa. - segundo trimestre de 2013. - 3 de julio de 2013. - http://www.grupontresa.com/sites/default/files/grupo_nutresa_-_presentacion_corporativa_-_es-2012_2t13.pdf.
- Grupo Nutresa [En línea] // Investigaciones económicas Serfinco. - junio de 2011. - 2 de julio de 2013. - http://www.corpbancainvestaciones.cl/storage/cr_col_serfinco-nutresa.pdf.
- Grupo Nutresa [En línea] // Quiénes somos. - 27 de agosto de 2013. - <http://www.grupochocolates.com/es/content/quienes-somos>.
- Grupo Sura pagará cerca de 1,5% de sus activos totales por peruana InVita Seguros [Artículo] // *La República*. - 14-15 de abril de 2012. - pág. 27.
- Informe de gestión 2011 [En línea] // Grupo suramericana. - marzo de 2012. - 2 de septiembre de 2013. - http://www.gruposuramericana.com/informe_anual/2011/informe%20de%20gestion%20Sura.pdf.

- Informe de sostenibilidad [En línea]. - 2012. - 12 de julio de 2013. - http://www.argos.co/Media/Default/images/ReporteIntegradoArgos2012_Completo.pdf.
- Informe de sostenibilidad Argos [En línea]. - 2009. - 05 de julio de 2013. - <http://www.argos.com.co/wps/wcm/connect/3cb6d500405f0b869b4fff5efd947518/informe+de+sostenibilidad+2010.pdf?mod=ajperes&cacheid=3cb6d500405f0b869b4fff5efd947518>.
- La corredora chilena Molinay Swett vendió acción a Grupo Sura tras acuerdo [Artículo] // *La República*. - 15-16 de diciembre de 2012. - pág. 28.
- La historia oculta del caso Bancolombia [En línea] // *El Tiempo*. - 7 de enero de 2007. - 10 de septiembre de 2013. - <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2351364>.
- Nace un nuevo competidor en el sector [En línea] // Celsia S.A.. - 08 de noviembre de 2013. - <http://www.celsia.com/site/NuestraempresaHistoria/2012nacelamarcacelsia.aspx>.
- Nacional de Chocolates triplicará su negocio en 2015 a \$6,9 billones [Artículo] // *La República*. - 14 de marzo de 2011. - pág. 3.
- Nacional de Chocolates, entre las 375 empresas más sostenibles del mundo [Artículo] // *La República*. - 29 de marzo de 2011. - pág. 9.
- Notas a los Estados financieros 2011 [En línea] // Grupo Suramericana. - 31 de diciembre de 2011. - 02 de septiembre de 2013. - http://www.gruposuramericana.com/informe_anual/2011/Secciones/3_Estados_Financieros/Consolidados/Notas.html.
- Noticias [En línea] // Grupo Suramericana. - 2 de septiembre de 2013. - 15 de septiembre de 2013. - <http://www.gruposuramericana.com/noticias/Lists/Entradas%20de%20blog/Post.aspx?List=8521d82e-670f-4c7d-b96e199bc8abd10e&ID=395&tags=>.
- Nutresa adquirió su décima compañía internacional y la segunda en helados [Artículo] // *La República*. - 1 de noviembre de 2012. - pág. 4.
- Nutresa afina compra de Tresmontes Lucchetti en Chile [En línea] // *Portafolio*. - 27 de agosto de 2013. - 1 de septiembre de 2013. - Tomado de <http://www.portafolio.co/negocios/nutresa-compra-tresmontes-lucchetti> el 27 de agosto de 2013..
- Nutresa suma 180 heladerías tras compra de holding en Panamá [En línea] // *Portafolio*. - 28 de diciembre de 2012. - 10 de julio de 2013. - <http://www.portafolio.co/negocios/nutresa-suma-180-heladerias-compra-holding>.
- Panamá se ha convertido en la vitrina de la banca nacional [Artículo] // *La República*. - 29 de octubre de 2013. - pág. 22.
- Perú, colombianos elevan inversiones en comercio [Artículo] // *Portafolio*. - 23 de mayo de 2007. - pág. 4.
- Principales accionistas [En línea] // Bancolombia. - junio de 2013. - 16 de septiembre de 2013. - <http://www.grupobancolombia.com/relacionInversionistas/informacionEmpresarial/relacionInversionistas/gobiernoCorporativo/principalesAccionistas/index.asp?opcion=op1>.

- Principales accionistas [En línea] // Grupo Suramericana. - 30 de junio de 2013. - 24 de septiembre de 2013. - <http://www.gruposuramericana.com/Paginas/Relacion/Accionistas.pdf>.
- Producción de Cementos Argos subirá 8% con la nueva adquisición en Honduras [Artículo] // *La República*. - 4 de septiembre de 2013. - pág. 10.
- Prospecto de información. Acciones ordinarias de Almacenes Éxito S.A. [En línea] // Bolsa de Valores de Colombia. - octubre de 2009. - 23 de septiembre de 2013. - http://www.bvc.com.co/recursos/emisores/Prospectos/Acciones/Prospecto_Almacenes_Exito_2009.pdf.
- Quala y GNC: dos grandes con mucho que ofrecer [Artículo] // *La República*. - 9 de noviembre de 2009. - pág. 12A.
- “Queremos comprar este año una o dos firmas fuera del país” [Artículo] // *La República*. - 22 de febrero de 2010. - pág. 14A.
- Sitio web Argos [En línea] // Historia. - 11 de septiembre de 2013. - <http://www.argos.co/somos/historia>.
- Sitio web Cementos Argos [En línea] // Historia. - 10 de septiembre de 2013. - http://www.argos.com.co/wps/portal/cemargos/perfil/historia!/ut/pc4/04_sb8k8xllm9m-sszpy8xbz9cp0os3jfug9nzzcpiwn391ana0-taettf293awnva_2cbedfao1w8za!/.
- Sitio web Sura [En línea] // Quiénes somos. - 18 de septiembre de 2013. - <http://www.sura.com/secciones/quienessomos.aspx>.
- Sucursal de Bancolombia en Panamá [Artículo] // *La República*. - 4 de diciembre de 2012. - pág. 28.
- Sura amplía portafolio en México con compra de Primero Seguros Vida, [En línea] // *La República*. - 19 de abril de 2013. - 20 de septiembre de 2013. - http://www.la-republica.co/finanzas/sura-amp%C3%ADa-portafolio-en-m%C3%A9xico-con-compra-de-primero-seguros-vida_36764.
- Sura Asset Management concreta otro negocio redondo en Latinoamérica [Artículo] // *La República*. - 24 de abril de 2013. - pág. 22.
- Sura quiere asegurar mexicanos [En línea] // cnnextension.com. - 21 de noviembre de 2012. - 24 de septiembre de 2013. - <http://www.cnnextension.com/negocios/2012/11/21/sura-quiere-asegurar-mexicanos>.
- Sura tendrá 50% de sus negocios por fuera [Artículo] // *La República*. - 7 de junio de 2011. - pág. 36.
- Sura tiene nueva empresa en El Salvador [Artículo] // *La República*. - 21 de mayo de 2013. - pág. 36.
- Suramericana comprará Asesuisa de El Salvador, y pagará US\$100 millones [Artículo] // *La República*. - 4 de febrero de 2011. - pág. 25.
- Suramericana Panamá [En línea] // Quiénes somos. - s.f. - 10 de septiembre de 2013. - <http://www.sura.com.pa/SuraComPa/compania.html>.
- Suramericana quiere crecer en el exterior [Artículo] // *Portafolio*. - 27 de marzo de 2009. - pág. 6.
- Suraminv ahora se llama Gruposura, en la BVC [En línea] // *El Tiempo*. - 1 de junio de 2009. - 5 de septiembre de 2013. - <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3466117>.

Fuentes secundarias

- Jaime Gilinski: el 'billonario' número 613 [En línea] // *Semana*. - 7 de marzo de 2013. - 7 de septiembre de 2013. - <http://www.semana.com/economia/articulo/jaime-gilinski-billonario-numero-613/335957-3>.
- Ochoa D. Héctor [y otros]. "¿Cómo compiten las firmas latinoamericanas en los mercados globalizados? La estrategia del Conglomerado Empresarial Antioqueño para enfrentar la competencia internacional: El caso de Inversiones Nacional de Chocolates" [Publicación periódica] // *Estudios Gerenciales*, Universidad ICESI, Vol.: 22, No. 99. - abril-junio 2006. - págs. 105-129.
- Ochoa D. Héctor y Ríos M. Ana M. Liderazgo, la competencia esencial que transformó una empresa colombiana en un gigante internacional: el caso de Cementos Argos [Publicación periódica] // *Revista Estudios Gerenciales*, Vol.: 27 No. 121 (octubre-diciembre). - 2011. - pág. 47.
- Pérez-Iñigo Mascareñas Juan. Fusiones, adquisiciones y valoración de empresas. (5ta ed.) [Libro]. - Madrid-España: Ecobook-Editorial del Economista, 2011.
- Roberto Pineda. La invasión colombiana a Centroamérica [En línea] // *América Latina en movimiento*. - 8 de septiembre de 2013. - 16 de septiembre de 2013. - <http://alainet.org/active/67122>.
- Silva-Colmenares Julio. El gran capital en Colombia. Proyección al siglo 21. [Libro]. - Bogotá: Planeta, 2004.
- Silva-Colmenares Julio. Los verdaderos dueños del país. Oligarquía y monopolios en Colombia [Libro]. - Bogotá : Suramérica, 1977.

