

**HISTORIA EMPRESARIAL REGIONAL
TRANSCARGA RG S.A.S - RICA RONDO**

MONICA LUCERO RAMIREZ LUNA

CHRISTIAN TASCÓN GIRALDO

PTOYECTO DE GRADO II

PROFESOR:

LUIGI CORBELLETTA ROJAS

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PROGRAMA DE ECONOMIA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

SANTIAGO DE CALI

2016

CONTENIDO

TABLA DE ILUSTRACIONES	3
RESUMEN TRANSCARGA RG S.A.S	4
RESUMEN.....	5
ABSTRACT	6
EVOLUCIÓN HISTÓRICA	7
HISTORIA DE EMPRENDIMIENTO Y EMPUJE.....	8
I ILUSTRACION 1: PRIMER CAMIÓN DE TRANSCARGA RG. 1985.....	9
TABLA 1	12
TABLA 2	13
LA EMPRESA: TRANSCARGA RG	14
II ILUSTRACION 2: PRIMERA SEDE OFICIAL DE TRANSCARGA RG. ESTABA COMPUESTA POR OFICINAS, UNA BODEGA CUBIERTA Y UN LOTE ALEDAÑO DONDE SE PARQUEAN LOS CAMIONES.1995.	15
CRISIS DE FIN DE SIGLO	18
CRISIS ECONÓMICA 2008.....	25
SIGUIENTES AÑOS DE TRANSCARGA RG.....	32
DATOS ADJUNTOS	36
RICA RONDO.....	38
BIBLIOGRAFIA.....	50

TABLA DE ILUSTRACIONES

I ILUSTRACION 1: PRIMER CAMIÓN DE TRANSCARGA RG. 1985	9
II ILUSTRACION 2: PRIMERA SEDE OFICIAL DE TRANSCARGA RG. ESTABA COMPUESTA POR OFICINAS, UNA BODEGA CUBIERTA Y UN LOTE ALEDAÑO DONDE SE PARQUEAN LOS CAMIONES.1995.	15
III ILUSTRACION 3: PRIMERA SEDE DE TRANSCARGA RG EN BUENAVENTURA.1997	17
IV ILUSTRACION 4: BODEGA ELECTROLUX. 2007	24
V ILUSTRACIÓN 5: NUEVA SEDE DE TRANSCARGA RG, CALI. 2008	31
VI ILUSTRACION 6: SEDE PRINCIPAL, BOMBA PETROBRAS	37
VII ILUSTRACION7: FUNDADORES, SEÑORES OISIKI GHITIS Y WILLIAM B. MURRAY	39
VIII ILUSTRACIÓN8: RESULTADOS RICA RONDO AÑOS 1989-1990-1991	40
IX ILUSTRACIÓN 9: PRESENCIA NACIONAL DE RICA RONDO	¡ERROR!
MARCADOR NO DEFINIDO.	
X ILUSTRACIÓN 10: PARTICIPACIÓN DE MERCADOS RICA RONDO ...	¡ERROR!
MARCADOR NO DEFINIDO.	
XI ILUSTRACIÓN 11: PARTICIPACIÓN DE LA VENTA POR AGENCIA Y NEGOCIOS.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
XIII LUSTRACIÓN 12: UNIDADES DE NEGOCIO DE NUTRESA	48
XIII ILUSTRACIÓN 13: SITUACIÓN ECONÓMICA GRUPO NUTRESA	48
XIV ILUSTRACIÓN 13: ESTRUCTURA GRUPO EMPRESARIAL NUTRESA	49

RESUMEN TRANSCARGA RG S.A.S

Transcarga RG S.A.S es una empresa especializada en el movimiento de contenedores y carga suelta, que nace en el año 1985 y que de la mano de su principal accionista y fundador Rodrigo Giraldo. Cuenta con más de 20 años de experiencia, prestando sus servicios a nivel regional y nacional.

Manteniendo siempre la más alta calidad, esta Empresa logró ubicarse como líder en la industria del transporte de contenedores en la región y goza del respaldo de sus clientes, así como de certificaciones internacionales y nacionales que dan fe de su integridad y excelencia en la prestación de este servicio.

La empresa ha vivido fuertes caídas pasando por varias crisis desde su origen, pero ha logrado levantarse exitosamente, presentando momentos de fuertes auges que han hecho del crecimiento de esta empresa un admirable ejemplo de perseverancia estrategia y emprendimiento.

Su más fuerte crisis se presentó en el año 1997, consecuencia de la dura situación económica que atravesaba el país. Superada esta dura prueba, la organización, logra fortalecerse levantarse a principios del año 2000 para luego fortalecerse, presentando desde entonces un fuerte y sostenido crecimiento.

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo principal describir la historia de las empresas más importantes de la región del valle del cauca. Para esto se realizó una investigación exhaustiva donde se recolectaron datos de carácter numérico y descriptivo, así como relatos escritos, entrevistas y material fotográfico, para así poder crear una cronología precisa de la evolución de la empresa a través de los años. Además, se hizo énfasis en las crisis económicas por las que pasaron estas empresas, como ocurrieron, por que ocurrieron, que factores del entorno influyeron en dichas situaciones y como lograron ser superadas. Finalmente, se analizó la participación de los héroes de estas empresas durante la evolución de la empresa y sus negocios, y se analizaron las acciones de liderazgo que llevaron al éxito o fracaso de estas empresas.

Palabras claves: Crisis económica, Liderazgo, Auge, Macroentorno

ABSTRACT

The main objective of this work is to describe the history of the most important companies of the region of Valle del Cauca. In order to achieve this objective, it was necessary to engage in a research process that included the collection of numeric and descriptive data, as well as interviews and photographic material, in order to be able to create an accurate chronology of the evolution of these companies through the years. Also, this work emphasizes on the economic crisis that these companies had to experience through their evolution, how they happened, why they occurred, which environmental factors influenced these situations, and how they were overcome by the company. Finally, this work makes a special analysis of the participation of the heroes of these companies during the development of the companies themselves and the evolution of their businesses, as well as the leadership of these men and women that took the companies to their success or failure.

Key words: Economic crisis, Leadership, Boom, Macroneviornment

EVOLUCIÓN HISTÓRICA

La historia de esta empresa es interesante para analizar cómo dos negocios muy parecidos, pero con visiones distintas, pueden llegar a tener resultados tan diferentes.

Agustín Giraldo Henao de origen antioqueño, migra de Sonson, Antioquia a los 16 años hacia Cali donde conforma una familia con su mujer Inés Hoyos nacida en la ciudad de Manizales.

Era el principal pilar económico de una familia conformada por 7 hijos, entre ellos, Rodrigo Giraldo. Su principal actividad económica era el transporte de mercancía desde Cali hacia el Puerto de Buenaventura que se demoraba hasta 6 horas en un viaje; sin embargo, también realizaba viajes hacia el interior del país, exceptuando la Costa Atlántica, ya que ir a estos puertos, se podía demorar hasta tres días.

Tuvo varios camiones pero el más emblemático era un camión modelo Ford 50, como lo recuerdan sus hijos. Este pequeño empresario obtiene su mejor contrato administrando un carro tanque que transportaba formol desde Barranquilla hasta Cali para la empresa Química *Borden*. A pesar del éxito, este carro se ve involucrado en un accidente y el negocio llega a su fin.

En 1965 se presenta otra gran oportunidad, gracias a sus amigos Jorge y Hernando Arbeláez, quienes le proponen hacerse cargo de la distribución de Coca Cola y cerveza Águila en Popayán y en los pueblos aledaños en el Cauca. Es así como la empresa se ubica en la ciudad de Popayán, en la casa del padre Rodrigo, convirtiéndose en el despacho principal de distribución de la mercancía. Esta empresa se constituía de dos camiones que llevaban las bebidas. Uno de los camiones pertenecía a los Ramírez, el cual llevaba la mercancía desde Popayán hasta Cali y el segundo distribuía las bebidas en Popayán y en los pueblos alrededor de este Departamento que eran visitados una vez al mes.

El negocio llega a su fin después de un año, debido a la falta de preparación en el área administrativa del señor Agustín, quien delega la contabilidad a su hijo Mario Giraldo, que a pesar de su habilidad con la contabilidad, no puede hacerle frente a la empresa. Además de esto, se suma el problema de un mercado aún muy pequeño, característico de la aún débil economía colombiana de los años 60, que provocó que el auge de la empresa, llegara rápidamente a su fin.

Debido a este fracaso, Don Agustín y su familia, deciden regresar a Cali y se dedica nuevamente al transporte de mercancía. Agustín finaliza su actividad laboral en el negocio de toda su vida y se dedica a la distribución de los principales periódicos de la región del Valle del Cauca, siendo el periódico de Occidente y El País de Cali, sus primordiales clientes.

HISTORIA DE EMPRENDIMIENTO Y EMPUJE

La historia de *Transcarga RG* comienza en 1980. Esta primera empresa esta direccionada hacia la prestación del servicio de transporte público. Estaba conformada por dos taxis y cinco busetas que prestaban el servicio de transporte, suscritas a la empresa regional de transporte Coomepal.

Esta primera incursión en el negocio se financió mediante un préstamo bancario, pero fracasó a los tres años de haber arrancado la iniciativa, dejando pérdidas cercanas a los 25 millones de pesos y al abandono del negocio del transporte público.

En 1985 Rodrigo Giraldo, inspirado en el legado de su padre, comienza a buscar otra alternativa al transporte público, acariciando la posibilidad de incursionar en el mismo negocio, pero con una visión que iría mucho más lejos de lo que alguna vez su padre se había imaginado. A pesar de las sugerencias de su padre de no incursionar en el negocio, Rodrigo busca la ayuda de un amigo dedicado a la ganadería para comprar un primer camión.

El Señor Ramiro acepta poner la mitad del dinero para adquirir un camión de marca Ramírez modelo 65, que en aquella época, costó aproximadamente 25 millones de pesos. En este momento la empresa se llamaba Transportes RG y sólo tenía una oficina sin bodega en Cencar, Yumbo, Valle del Cauca.

Primer camion de Transcarga RG. 1985



Fuente: Transcarga RG, 1985

I ILUSTRACION 1: PRIMER CAMIÓN DE TRANSCARGA RG. 1985

El negocio funcionaba prestando un servicio de intermediación, es decir Transportes RG no tenía clientes directos, si no que le prestaba el servicio de transporte a otras empresas que no podían abarcar su demanda o que no poseían los camiones. Algunas de estas empresas eran Transportes Mejía, Transportes Ramírez y Transportes AJ, Cotrasur y Oterosoto y Compañía.

Con dos años de funcionamiento, deciden comprar dos nuevos camiones, un camión Kenworth modelo 88 y en el año 1990 un Chevrolet modelo 88. La empresa funcionaba bajo un modelo de negocio de puerta a puerta en búsqueda de clientes, siendo su principal herramienta de persuasión.

Debido a la crisis económica y escasez de carga proveniente del pacifico, a finales de los 90's, la empresa mandaba sus mulas a diferentes partes del país dentro de los cuales se resaltan ciudades como Medellín, Manizales, Bogotá y los Llanos Orientales.

Sus principales proveedores en esta época eran *Tansmiparte*, quien les proveía con repuestos para los camiones, y *Filtros y Filtros*. Estos proveedores aún siguen siendo representativos en la empresa, pues aún proveen, constantemente, repuestos y filtros para los camiones.

En aquella época la empresa poseía poca competencia, pues el negocio del transporte de mercancía aún estaba muy joven, debido al pequeño tamaño del mercado, el cual aún se encontraba refugiado en las políticas proteccionistas del gobierno.

Además de esto el ambiente macroeconómico del país era bastante complicado, sumergido en la deuda y un alta incertidumbre. Es importante resaltar que la época de los 80 el país presentaba serios problemas de orden público y una muy baja inversión extranjera, pues en comparación con las décadas pasadas, se presentó una notable disminución de la tasa de crecimiento económico y de la generación de nuevos empleos y una desaceleración “notoria en el sector industrial, que pasó de crecer al seis por ciento anual en los 70 a tan solo 2.4 por ciento en los 80” (Perry, 1990) Todo esto dificultaba el crecimiento del negocio debido a que las importaciones y las exportaciones eran muy bajas para ese entonces. Solo hasta finales de los años ochenta se da la apertura económica de Colombia, cayendo las barreras proteccionistas del país. Y se empieza a dar un aumento en el ingreso de capitales extranjeros en el país.

Debido a esto se ve un gran aumento de las importaciones, puesto que comienzan a llegar empresas extranjeras con intereses en la industria local. Esto hace que durante los noventa las leves exportaciones colombianas se vean superadas por un rápido ingreso de bienes provenientes del extranjero.

A pesar de las consecuencias negativas que esto presentó para la industria local, se abrió la puerta a una gran oportunidad de negocio al país, principalmente a través de uno de los más importantes puertos de Colombia como lo es el puerto de Buenaventura, el cual, no sólo es uno de los puertos más importantes de Colombia, sino que también hace parte del Valle del Cauca, uno de los departamentos más prósperos junto con Antioquia y Cundinamarca (Pérez, 2007)

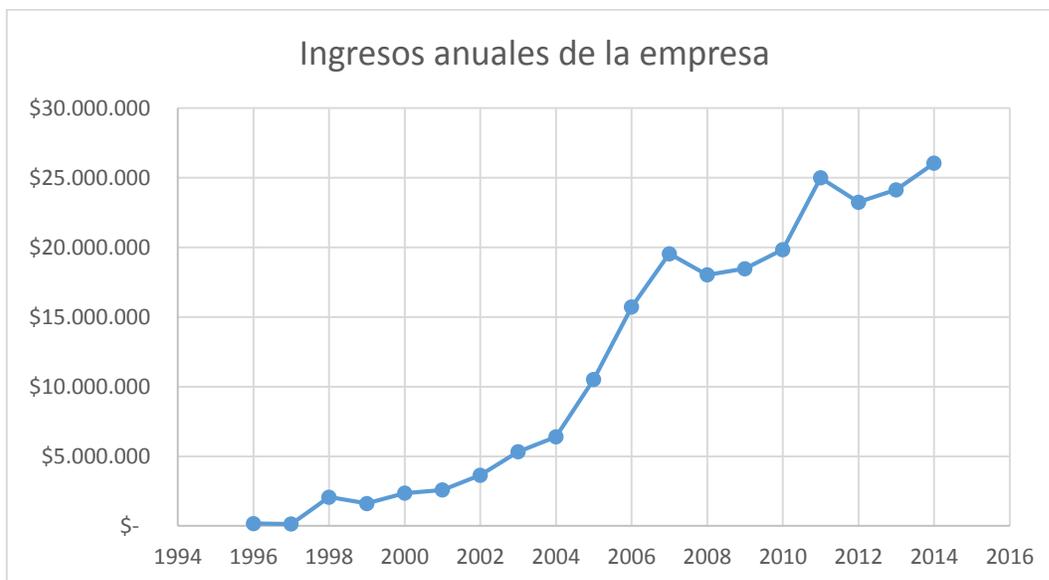
Buenaventura es el primer puerto del país. Por el transita el 55% de la carga exportable y “para la economía nacional es particularmente importante el puerto de Buenaventura, si se tiene en cuenta que de las más de 7,5 millones de toneladas que movilizó en el 2005, el 70% estuvo

representado en importaciones” (Pérez, 2007), por lo que se convierte rápidamente en el principal receptor de las importaciones que llegaban al país.

Al mismo tiempo la ciudad de Cali se convierte en la sede principal para estos negocios por su cercanía con el puerto y su fuerte economía a nivel regional. Un sector que se ve beneficiado con esto es el sector azucarero y de materias primas que comienza a convertirse en el principal sector de exportación, pues ya para el año 1588 “surgieron tres ingenios pertenecientes al capitán Gregorio de Astigarreta o a los hermanos Andrés y Lázaro Cobo, quienes enviaron azúcar y miel a Panamá, pagaron 38 pesos y un tomín de oro de 20 quilates por almojarifazgo, al 2,5%. Más tarde, en 1593, Diego Ordóñez de Lara exportó 180 arrobas” (Gómez, 2005)

Este momento económico se convierte en una oportunidad para la industria de transporte de carga que también se convierte en uno de los principales beneficiados. Oportunidad que es aprovechada por la empresa que con el tiempo comienza a dirigir su modelo de negocio hacia este puerto, decisión que con el tiempo se convertiría en el enfoque de sus actividades como empresa de transporte y otros negocios.

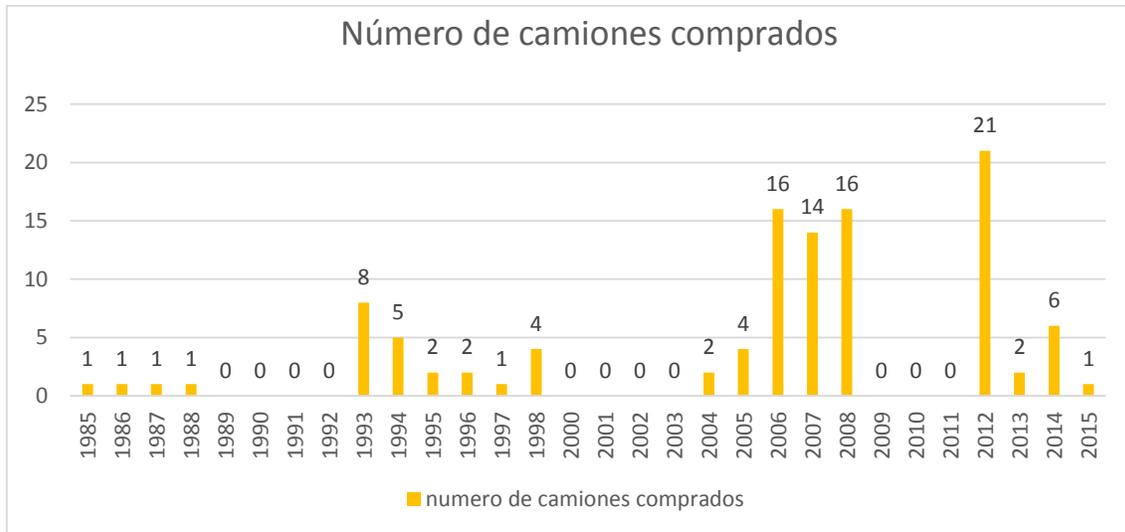
A continuación podemos ver el registro anual de los ingresos de la empresa y la compra de camiones en unidades. Es importante resaltar que se escogieron estos dos indicadores como métricas que muestran de manera pertinente el crecimiento de la actividad de la empresa, ya que, tanto el incremento en ventas como en adquisición de los camiones, nos indican el dinamismo de la demanda frente al servicio prestado por la empresa. En estos datos podemos identificar auges y momentos importantes, así como momentos donde la empresa tuvo un crecimiento lento o estacionario.

TABLA 1

Fuente: elaboración propia, datos: Transcarga RG

En este anexo podemos ver que la empresa ha mantenido un crecimiento constante a pesar de la crisis económica donde la empresa presentó un crecimiento desacelerado. Es importante resaltar que las utilidades netas de este negocio oscilan entre el 4 y 6 por ciento después de ser sustraídos todos los posibles costos operacionales e impuestos.

TABLA 2



Fuente: 1 elaboración propia, Datos Transcarga RG

En este anexo podemos apreciar la compra de mulas que representan la flota actual de la empresa. Este anexo sirve de apoyo para poder ver los momentos en los cuales se hicieron las grandes inversiones en activos de la empresa, excluyendo la propiedad raíz. Se substrajo la propiedad raíz para poder analizar a profundidad el comportamiento del negocio del transporte de carga. Luego se analizarán los otros tipos de inversión al ir evolucionando los negocios de la empresa.

LA EMPRESA: TRANSCARGA RG

Para 1993 la empresa *Transportes RG* desea constituirse como una empresa organizada. Durante esta época comienza a crecer la clientela lo que obliga a la empresa a realizar su primera grande inversión en camiones. En este año se realiza una compra de 8 camiones para seguir prestando el servicio a sus clientes.

En este punto la empresa aún funcionaba como una empresa que le prestaba servicios de transporte a otras firmas transportadoras. A pesar de que la empresa ya se encontraba en proceso de consolidación aún no tenía los documentos para facturar directamente a sus clientes.

No es hasta finales de 1995 que la empresa logra consolidarse como una empresa de transporte de carga. Dado un problema con una empresa de transporte de Medellín que ya era poseedora del nombre Transportes RG, el nombre de la empresa debe ser cambiado a *Transcarga RG*, el cual se convierte en el nombre oficial de la empresa desde ese momento.

A pesar de que la empresa fue registrada en 1995, la resolución que le permitía realizar las actividades comerciales y tener clientes propios, no se da hasta 1997. Sin embargo, en 1995 se consigue la compra de la primera bodega y oficina de la empresa, ubicada en Cencar.

La posición de esta empresa era particularmente estratégica, ya que muchas de las empresas dedicadas a este negocio se encontraban en este núcleo industrial de Yumbo, además de esto, estaba localizada a unas pocas cuadras de la carretera panamericana, que es la principal arteria vial que conecta al principal puerto de Colombia con la ciudad de Cali.

Primera sede oficial de Transcarga RG. Estaba compuesta por oficinas, una bodega cubierta y un lote aledaño donde se parquean los camiones.1995.



Fuente: 2 archivos Transcarga RG

II ILUSTRACION 2: PRIMERA SEDE OFICIAL DE TRANSCARGA RG. ESTABA COMPUESTA POR OFICINAS, UNA BODEGA CUBIERTA Y UN LOTE ALEDAÑO DONDE SE PARQUEAN LOS CAMIONES.1995.

Ya con la empresa constituida, esta empieza a generar un claro aumento en el número de clientes que pasó de ser 11 en el 1995 a más de 150 clientes en 1998, el primer cliente propio de la empresa fue Laboratorios Baxter.

Los clientes se repartían entre clientes propios de la empresa y algunas empresas de transporte a quienes aún le prestaban el servicio como terceros. Estos clientes incluían tanto personas jurídicas como particulares.

Este momento es crucial para la empresa pues la resolución de funcionamiento, hace que esta cambie su modelo de negocio *i*. La mayoría de los clientes son conseguidos mediante contactos establecidos desde antes de la consolidación de la empresa, puerta a puerta y mediante licitaciones.

Además en 1997, la empresa comienza a tener un alto flujo de viajes que se dirigían hacia el Puerto de Buenaventura. En este año también un hecho relevante y es la inserción del hijo mayor al equipo Rodrigo Giraldo Jr. Quien va a jugar un papel protagónico.

Por su parte, Rodrigo Jr. comienza a trabajar en el área del taller donde aprende cada aspecto de la empresa. No es hasta el 2005 que se mueve al área comercial y se convierte en una ficha clave, mostrándole a la empresa la dirección hacia la que debe dirigirse el negocio, que es la consolidación de una ruta principal y casi única de Cali hacia el Puerto de Buenaventura constituyéndose en un pilar fundamental para los futuros negocios que pretende realizar la empresa.

Sin embargo, como la empresa aún le prestaba el servicio de manera tercerizada a otras empresas de transporte, aun sus actividades se seguían dirigiendo hacia otras regiones del interior del país.

Dado el creciente flujo de viajes al pacífico *Transcarga RG*, comienza a apreciar la necesidad de abrir una sede en el puerto de Buenaventura con el fin de tener un foco estratégico en el lugar principal de movimiento.

Esta sede tiene como objetivo realizar la documentación de la carga que llega a los puertos (importación), supervisar y revisar la carga y mantener un chequeo constante en esta para evitar problemas como el tráfico de drogas y prevención de contaminación de carga.

La contaminación de carga consiste en que los transportadores introducen mercancía extra en el contenedor o el camión para recibir ingresos paralelos a la empresa. Con la creación de esta sede y su alta supervisión se convierten en las bases para una excelente estandarización de procesos que les facilitaría la adquisición de las certificaciones de calidad en el futuro.

Primera sede de Transcarga RG en buenaventura.1997



Fuente: 3 archivos Transcarga RG

III ILUSTRACION 3: PRIMERA SEDE DE TRANSCARGA RG EN BUENAVENTURA.1997

Con estas nuevas adquisiciones de infraestructura y ya con una flota de 25 camiones, la empresa mostró un fuerte crecimiento en sus ingresos por servicios de transporte alcanzando un ingreso máximo hasta el momento de \$ 2.069.931 millones de pesos.

Para comienzos de 1998 la empresa ya contaba con más de 150 clientes como se había mencionado anteriormente. Dentro de sus clientes propios más importantes en el sector de la exportación se encontraban: Ingenios del cauca, Ingenio montano y el Ingenio Central Castilla.

Dentro de sus principales clientes de importación se encontraba: Alfaviedo limitada, Jorge Lemus Malinkroot vet SA, Prohuevo de Colombia y Tuberías metálicas entre los más representativos... Sin embargo ya finalizando esta importante década para la empresa se presenta un fuerte freno económico debido a las fuerzas macroeconómicas que la ponen en jaque por primera vez en su historia.

CRISIS DE FIN DE SIGLO

Durante el año 1999, la economía colombiana presentó una recesión muy fuerte que estuvo caracterizada por una baja inflación, elevados niveles de desempleo y una pérdida significativa en el dinamismo económico, provocado por distintos factores de producción de la economía del país.

En este año “la economía colombiana cayó por primera vez en setenta años. El desempleo se incrementó, la demanda interna se contrajo, y las cuentas estatales se deterioraron” (Javeriana, 2000)

En ese sentido, el Banco de la República, señaló que el factor trabajo fue el más subutilizado, ya que un 20% de la población económicamente activa estaba cesante. Asimismo, añadió que la contracción de 1999 fue una de las más agudas y que tuvo numerosas causas, “algunas de carácter inmediato como la crisis financiera internacional desatada en 1998, y otras que se van gestando lentamente como la fragilidad financiera, los desequilibrios macroeconómicos los cuales se produjeron a raíz de un exceso de demanda agregada durante los años noventa, la crisis política y el conflicto armado” (Miranda, Política monetaria en Colombia, 1999-2000, 2008).

De igual manera, se destacaron como principales causas de la recesión económica el déficit en la cuenta corriente, caída del ahorro privado, el deterioro creciente de las finanzas públicas y la crisis del sistema financiero.

Por lo anterior, una economía cuya demanda interna crece más rápido que su producto termina inevitablemente generando desequilibrios externos, tal como se presentó en el caso colombiano, donde se dio un desbalance, que se reflejó en un saldo de la cuenta corriente de la balanza de pagos, “que después de ser superavitaria a comienzos de la década llegó a un déficit máximo de 6.2% del PIB en el primer trimestre de 1998” (Miranda, 2008).

Según el Banco de la República, “esto se financió con un crecimiento de la deuda externa total que pasó de un equivalente de 27.4% del PIB en 1994, a un 36% del PIB en 1998, a pesar de haberse adelantado un programa de privatizaciones en el gobierno de Gaviria” (Miranda, Política monetaria en Colombia 1999, 2000, 2008)

Sin embargo, el sector privado fue quien asumió la mayor parte del endeudamiento, provocando que su participación en la deuda externa total aumentara de 34% a 48% en el mismo período, presentando un desequilibrio externo, que generó que la economía colombiana, fue vulnerable a los cambios adversos en las condiciones de los mercados internacionales de bienes y capital.

No cabe duda, que la experiencia colombiana en aquella época fue muy ilustrativa. Según lo manifestó el Banco de la República, “el deterioro de los términos de intercambio, la drástica disminución de las entradas de capital y el encarecimiento del crédito externo, generaron una pérdida de confianza entre los agentes económicos que probablemente no hubiera ocurrido con tal magnitud de haberse contado con fundamentos macroeconómicos más sanos”.

Fue por eso, que durante aquella época en el frente externo, el incremento de la tasa de cambio encareció significativamente el costo de la deuda externa. Esto afectó fuertemente al sector privado, al tener un elevado nivel de endeudamiento externo, acompañado de un escaso nivel de cobertura cambiaria.

En ese sentido, la primera crisis económica en la que la empresa se ve sumergida es consecuencia de la gran crisis económica mencionada anteriormente.

Basándonos en las gráficas anteriores podemos notar dos puntos importantes. El primero es que el sostenido crecimiento que había presentado la empresa se desacelera pasando de \$2.069.931 millones de pesos de ingresos en 1998 a \$ 1.616.936 millones de pesos para finales del 1999.

Esto significó en una reducción de los ingresos de la empresa de \$452.995 millones de pesos. Hay que resaltar que a pesar de que los ingresos de la empresa aún son positivos y son más altos que el de los años anteriores, en los últimos cinco años, la empresa había realizado grandes inversiones en activos físicos de alto costo como tracto mulas y en edificios (la bodega y la sede en buenaventura). La mayoría de estas inversiones se hicieron mediante préstamo y leasing.

El segundo punto a resaltar es que se detiene la inversión que venía siendo constante año tras año, en este duro año no se invirtió en ninguno en camiones o en más espacio de bodegas.

Una crisis económica no puede ser mejor relatada que por aquellos que la viven con mayor intensidad, como lo hizo Rodrigo Giraldo y su staff administrativo que en su mayoría aun trabajan para él.

El principal detonante de esta crisis fue una disminución en el dinamismo en la demanda mundial, lo cual disminuyó tanto las exportaciones como las importaciones.

Esta cuestión afectó principalmente el creciente puerto en el pacifico, pues el epicentro de la crisis fueron los países asiáticos. Según el empresario Giraldo, “ya se venía sufriendo levemente desde un tiempo atrás pero no se había hecho sentir tan fuertemente hasta principios de 1999”, según manifestó en una entrevista realizada en la sede principal Transcarga RG.

Para finales de 1998 la empresa contaba con 20 empleados entre el personal administrativo y choferes. Para junio de 1999 el personal fue recortado en 5 empleados, lo cual representa un corte de personal del 25 %.

Los principales afectados fueron los empleados del área administrativa, ya que los choferes eran cruciales para poder aprovechar cada una de las oportunidades de despacho que llegaban.

A pesar de la disminución en la liquidez de la empresa, según los relatos de sus empleados, nunca se les atraso el sueldo y siempre se les fue respetado este derecho.

Para la empresa siempre ha sido un pilar que el sueldo de los choferes y el personal administrativo iban primero (como le enseno su padre). Esta escaza liquidez se da debido que los gastos continuaron siendo los mismo pero la demanda se encontraba fuertemente retraída.

En conclusión el mayor afectado durante esta época fue Rodrigo Giraldo, quien se vio privado de sus ingresos para mantener viva la empresa y a los empleados que pudo mantener en sus puestos de trabajo.

Según los relatos de este empresario le toco vivir al día con lo que lograba conseguir. Durante esta época la empresa se atrasó en aspectos como pago a proveedores, rebotaban los cheques y tuvo que endeudarse fuertemente con particulares para poder mantener el funcionamiento de la empresa, ya que, los bancos le dieron la espalda como es común en épocas de incertidumbre económica.

Es muy interesante ver como este empresario lo sacrifica todo para mantener su sueño en pie. A pesar de que las empresas de leasing y los prestamistas lo buscaban para reclamar las inversiones que había realizado en los pasados años, por falta de pago, hubo una importante cualidad que logró mantener la empresa en pie.

Sin importar la falta de liquidez y sin importar los medios, Rodrigo (padre), mantuvo sus camiones en excelente estado mecánico, enlantados y limpios, a diferencia de otras empresas que a falta de uso y viajes dejaban los camiones a merced del deterioro y el polvo.

Como ya se había mencionado anteriormente el pago a los empleados fue crucial para que la empresa no se desintegrara y así pudo aprovechar cada oportunidad que se le presentaba, y al momento de recuperarse lo hizo mucho más rápido debido a esto.

Un relato interesante sobre este duro momento y que da fe de la excelente estrategia de mantener la empresa en perfectas condiciones sin importar los medios, fue cuando un empleado del *leasing* fue a reclamar los camiones por falta de pago.

Al llegar este empleado y ver los camiones en tan buenas condiciones se le otorgó un plazo extra para realizar los pagos atrasados, a diferencia de muchas otras empresas que perdieron una gran parte de su flota en esta época.

Finalmente, esta primera crisis tienen una duración de aproximadamente un año. Después de este lapso, la dinámica de la demanda comienza a responder positivamente y la economía del país comienza a hacer esfuerzos por reactivarse.

Nuevamente gracias a que la empresa se mantuvo en funcionamiento lograron recuperarse rápidamente y surgir como una empresa lista para seguir sus labores y hacer frente a la demanda nacional e internacional.

Después de la crisis económica de 1999 la empresa comienza a registrar un crecimiento constante y fuerte durante los próximos 7 años. Según los datos registrados la empresa aumenta sus ingresos considerablemente y desde el momento que acaba la crisis hasta diciembre del 2007, la empresa presenta un aumento en sus ingresos de más de 11 veces lo que producía en 1999, alcanzando unos ingresos para diciembre del 2007 de \$ 19,546 millones de pesos.

En estos años se pueden evidenciar nuevas inversiones en activos como en camiones e infraestructura. Para responder a una creciente demanda, consecuencia de un buen ambiente macro económico en el país, más una excelente actuación de la empresa, que comienza a consolidarse fuertemente en la región, se genera la necesidad de invertir en más camiones y así lograr expandir la flota. Sin embargo estas inversiones no comienzan hasta el 2004 donde la empresa compra dos nuevos camiones que obtiene de un negocio realizado con un proveedor de Coca Cola.

Para el 2005 se vuelve a realizar una compra de dieciséis camiones. Esta sería la mayor inversión en tracto mulas hasta el momento, ya que esta duplica la realizada en los años 90 que en su mejor momento alcanzó los ocho camiones.

Esta época no fue solo importante debido a las inversiones realizadas y el rápido crecimiento de la empresa; además de esto se le suma el área de administración y comercial, dos importantes activos humanos que son Rodrigo Jr. que se moviliza al área Comercial y Ángela María Giraldo que se mueve a de manera directa al área administrativa y se une a la empresa en el 2001.

Ángela, con un título en Administración de Empresas de la Universidad ICESI y una especialización en Comercio Internacional, es uno de los integrantes del personal académicamente más preparados de la empresa.

Este nueva integrante contribuye con una visión más estructurada y administrativa que ayuda a la empresa a mejorar procesos administrativos, lo que la ubica en la posición de gerente administrativa rápidamente.

En el 2005 Rodrigo Jr. entra al área comercial de la empresa donde además de encargarse de esta área, recibe como regalo de su padre su primera mula. Este primer carro fue la Ramírez (la primera mula de don Rodrigo), con esta Jr. comienza a contribuir más directamente en el negocio.

Para el 2007 Rodrigo Jr. ya contribuía a la empresa con tres camiones bajo su administración. Esta es la primera gran inversión que hace Rodrigo Jr. en la empresa que con el paso del tiempo, tomaba más fuerza.

Entre el 2006 hasta comienzos del 2008 se presenta el mayor crecimiento de la empresa hasta el momento, donde la flota se incrementa en cuarenta y seis nuevos camiones alcanzando hasta ese momento una flota de setenta y seis camiones. En este momento la empresa también alcanza su mayor ingreso hasta el momento. Todos estos datos y los relatos de los empleados dan fe del buen momento que pasa la empresa y posicionamiento que ya tiene fuerte presencia en el sector empresarial del Valle del Cauca, especialmente en el sector del transporte de carga suelta y de contenedores. A esta gran inversión en activos móviles se le suma una de las grandes inversiones en activos fijos inmobiliarios de la empresa.

En este periodo de tiempo la empresa comienza a crecer tanto que la pequeña bodega de Cencar comienza a quedarse pequeña en espacio tanto para el área administrativa como para el área operacional.

Esta situación obliga a la empresa a construir una nueva sede en el área industrial, casi continuo a Cencar, llamada Parcelación La Y. El plan original se convirtió en una nueva oportunidad de negocio. Cuando se disponían a construir la nueva sede de la empresa, aparece una atractiva oferta de la empresa Electrolux.

El negocio consistía en que *Transcarga RG* construiría una bodega de almacenamiento para Electrolux bajo contrato de arrendamiento a cuatro años. Es así como la empresa comienza a incursionar en el negocio de bodegas para almacenamiento de carga, entregando la bodega de Electrolux en el año 2007 y continuando con este servicio de almacenamiento hasta la actualidad.

Bodega Electrolux. 2007



Fuente: 4 archivos Transcarga RG

IV ILUSTRACION 4: BODEGA ELECTROLUX. 2007

Un año después, la empresa termina la construcción de su nueva sede a unas pocas cuadras de la bodega de Electrolux. Contigua a la carrilera del tren y con una gran visión en el 2008 *Transcarga RG* se muda a su nueva sede con taller propio, un edificio administrativo, una bomba de gasolina propia *Petrobras* y un gran espacio para almacenar y administrar camiones y carga.

Con estas inversiones la empresa despega fuertemente. Sin embargo, al acabar este año también lo hace la buena racha de la empresa, pues nuevamente la economía mundial se vería golpeado por un nuevo fenómeno del ciclo económico que pone nuevamente al mundo en crisis económica.

CRISIS ECONÓMICA 2008

El año 2008 fue un año caracterizado por tener un comportamiento decreciente en el ámbito económico, esto se ha generado por una variedad de razones entre las cuales se destacan a grandes rasgos dos: a) políticas contractivas en el ámbito monetario y fiscal a inicios del 2008 b) crisis económica internacional.

Colombia desde el año 2002 hasta el 2006 había entrado en un ciclo expansivo de la economía debido a las favorables condiciones internacionales las cuales permitieron a la económica colombiana obtener un buen rendimiento en su balanza comercial, producto del aumento de la demanda internacional por productos primarios, los cuales debido a dicho aumento de la cantidad demandada genero un incremento de los precios de las materias primas a nivel global.

Por tanto Colombia se benefició económicamente en la medida que aumentaron tanto la cantidad como el precio de sus exportaciones alcanzando una buena tasa de crecimiento económico.

Además, el destacado crecimiento económico manifestado en varios países, permitió que los colombianos residentes en el exterior, obtuviesen mayores niveles de ingresos, lo cual se vio reflejado en un aumento de las remesas enviadas a Colombia, lo que a su vez provocó un aumento de la demanda agregada por vía del consumo y la inversión, obteniéndose un mayor nivel en el producto interno bruto colombiano.

Sin embargo, este crecimiento estaba siendo acompañado por incrementos en el nivel general de precios, este comportamiento se dio en un contexto de choques, tanto externos como internos, “entre los factores generadores de inflación más destacados en el 2008 fue el incremento de los precios del petróleo, ocasionado por problemas de oferta y demanda y de carácter especulativo, esta situación condujo a un encarecimiento de los insumos utilizados tanto para productos agrícolas como industriales, por lo cual los costos de producción de varios sectores aumentaron ocasionando que dicho aumento se transmitieran en los precios de los productos” (Zona Económica, 2009).

También se destaca el comportamiento creciente del índice de precios de los servicios regulados entre los cuales se destacan los servicios públicos, los cuales aumentaron sus tarifas por la

utilización de mecanismos de indexación, lo cual contribuyó a agravar el comportamiento de índice de precios.

Además de este choque de oferta también se puede considerar un fenómeno originado en la demanda sustentado en el incremento del consumo debido a las mayores remesas e ingresos obtenidos por los colombianos producto del buen comportamiento económico.

Debido a la situación anteriormente descrita, el Banco de la República estaba teniendo problemas para controlar la inflación. En base a esto para finales del 2007 e inicios del 2008 el Banco Central colombiano adoptó una política monetaria contractiva a través de un aumento en las tasas de interés, con el fin de estabilizar los precios, lo cual contrajo en cierta proporción el consumo y la inversión para el año 2008, en cuanto la política fiscal el gobierno de Álvaro Uribe ha venido implementando un programa de saneamiento fiscal con el fin de reducir el déficit fiscal por lo cual no ha habido una gran inversión en programas sociales.

Lo cual se ha visto manifestado con un menor consumo del sector público el cual mostró un debilitamiento en 2008 con respecto a 2007, creciendo a una tasa de 1,3%, inferior a la del PIB total. Además de esta situación generada por la política económica, se puede destacar lo que está sucediendo a nivel externo respecto de la recesión experimentada por las grandes potencias.

Otro elemento que afectó enormemente a la economía en el año 2008 fue la crisis hipotecaria en Estados Unidos la cual evolucionó hasta llevar a la economía estadounidense a un estado de recesión la cual se transmitió por muchos países, ocasionando una crisis económica global.

Colombia no fue ajena a los efectos de esta crisis, puesto que varios de sus indicadores económicos se vieron afectados de forma negativa. Entre los cuales están el consumo y el desempleo.

Debido a la reducción en la producción en las potencias mundiales se generó un incremento masivo del desempleo en estos países, de este fenómeno no se pudieron proteger los colombianos en Estados Unidos, los cuales perdieron su empleo o en el mejor de los casos solamente vieron disminuidos sus ingresos, en esta situación se presentó una disminución de las remesas enviadas a Colombia, lo cual contrajo el consumo nacional.

Otros de los efectos de la crisis internacional fue la reducción de las exportaciones colombianas, ya que Estados Unidos y Venezuela, que son dos de los principales socios comerciales de Colombia, están experimentando una situación delicada a nivel económico, Estados Unidos debido a la contracción de su PIB y Venezuela, a través de la notable reducción de los precios internacionales del petróleo.

Esta situación problemática para estos países se ve manifestada en unos menores ingresos nacionales los cuales ponen un limitante a la hora de importar, “a raíz de lo anterior Colombia se vio afectado enormemente, ya que las exportaciones empezaron a reportar una tendencia decreciente, las cuales pasaron de crecer 11,4% en 2007 a 8,1% en 2008” (Buitrago, 2009).

Esto obedeció, principalmente, a caídas en los volúmenes exportados de café y carbón, como también a menores exportaciones no tradicionales dirigidas a los Estados Unidos y Venezuela, debido a dicha contracción de las exportaciones también significó una disminución del producto interno bruto colombiano.

Además, debido a la crisis se ha creado un ambiente de incertidumbre, lo cual ha conllevado a reducciones de las inversiones a nivel interno y externo, que también afecta de forma al PIB, ocasionando una mayor caída en este indicador macroeconómico.

Ya para hablar de lo que sucederá en el 2009, se puede decir que, como consecuencia de la crisis económica experimentada en todo el planeta, las proyecciones económicas para el 2009 para gran parte de países del globo, no son muy alentadoras.

Colombia no es la excepción, debido a este panorama de crisis e incertidumbre, el Banco de la República ha planteado unas proyecciones de crecimiento económico muy reducidas en comparación años anteriores, lo peor de todo es que el Banco ha ido ajustando estas proyecciones hacia la baja, se puede ver de esta manera que a finales del 2008 se tenía una expectativa del PIB en un rango entre el 1% y 4%, a inicios del 2009 se pasó a un intervalo entre el 1% a 3% y en los últimos días el gerente del Banco de la República ha anunciado un producto interno bruto para el 2009 cercano a 0%.

En cuanto al comportamiento general de la economía colombiana para el 2009 se puede decir que el desempeño económico va a ser muy diferente respecto a los últimos años. Respecto al

dinamismo del tipo de cambio, después de presentar un proceso de apreciación de la moneda colombiana durante los últimos 5 años, en 2009 se estima una devaluación promedio del peso de 18%.

Esta devaluación es esperada por la menor entrada de divisas en la economía producto de diversas razones como son la reducción en las remesas, caída en las exportaciones y por ultimo una menor entrada de capitales como consecuencia de la incertidumbre experimentada en el ámbito económico.

En cuanto a la balanza comercial para el 2009 se ha proyectado un comportamiento estable, ya que a pesar de la disminución de las exportaciones ocasionado por la menor demanda externa, ya que también se obtendrá un resultado similar en las importaciones, debido al encarecimiento de estas, como consecuencia del proceso devaluacioncita y a la caída de la demanda interna.

En Relación a las finanzas estatales se espera que se caractericen por un aumento en el gasto público especialmente en aspectos relacionados con infraestructura, vivienda, que son elementos que demandan mucha mano de obra lo cual le permite al gobierno defender el empleo frente a la desaceleración de la economía colombiana.

En cuanto a la inflación, en el 2009 va presentar una tendencia estable y hacia la baja producto de la menor demanda interna ocasionada por una menor tasa de desempleo, menores remesas, lo cual va permitir que la oferta no este presionada dándose una disminución en los precios.

Adicionalmente las condiciones externas favorecen un descenso en la inflación para el resto de 2009. Esta transmisión externa se produce a raíz de la reciente y fuerte caída de los precios internacionales de la energía y materias primas, permitiéndole a los sectores productivos colombianos obtener insumos a menores costos, lo cual se ve reflejado en un idéntico comportamiento en los precios de los productos que ofrecen en el mercado nacional.

Asimismo, se puede destacar la disminución en el índice de precios de los regulados, específicamente los combustibles como consecuencia de los menores precios internacionales del petróleo.

Para finalizar se puede concluir que la economía colombiana no estaba totalmente protegida de la crisis experimentada a nivel internacional, lo cual se vio manifestado en resultados críticos

en indicadores como el PIB, Balanza Comercial, índice de precios, sin embargo la situación económica experimentada por el país no es tan grave en comparación a otros países.

Esta situación crítica vista en el 2008 se va a prolongar por el 2009 y los resultados finales que se obtengan a finalizar el 2009 van a depender principalmente del grado de recuperación de los socios comerciales de Colombia y de las políticas adoptadas por las autoridades económicas colombianas.

El ciclo expansivo de la economía colombiana, que se prolongó durante seis años, alcanzó su pico en 2007 (con un crecimiento de 7,5%) y en 2008 presentó un cambio de tendencia más pronunciado de lo inicialmente previsto. El año pasado la economía creció 2,5%, una tercera parte de lo observado en 2007 y aproximadamente la mitad de los pronósticos iniciales que giraban alrededor de 5%.

Además de la magnitud de la desaceleración, cabe resaltar la forma como ésta se ha venido agudizando. Después de una expansión económica de 8,1% en el último trimestre de 2007, los crecimientos trimestrales sucesivos durante 2008 fueron 4,1%, 3,9%, 2,9% y -0,7%, respectivamente.

La desaceleración de la actividad económica durante 2008 fue en parte resultado de la acción de la política monetaria, que desde 2006 se orientó a moderar el crecimiento excesivo del crédito y de la demanda agregada, con el objetivo de contener las presiones inflacionarias y lograr una senda de crecimiento sostenible.

Sin embargo, durante el transcurso del año surgieron otros factores que produjeron una desaceleración mayor a la prevista y claramente indeseable. Entre ellos cabe mencionar la apreciación cambiaria del primer semestre, que afectó negativamente la producción del sector transable de la economía, cuyo crecimiento en 2008 fue de 1,8%, frente al 7,3% alcanzado en 2007.

En segundo término, la lenta ejecución de las obras civiles, principalmente por parte de los gobiernos locales, hizo que este rubro de la demanda cayera 7,1% en 2008, cuando en 2007 había crecido 21,5%. De igual forma, el incremento en el precio de las materias primas durante

gran parte del año aumentó los costos de producción para empresarios y afectó la producción industrial, la cual cayó 2%.

También se presentaron huelgas (Cerromatoso y corteros de caña) que afectaron la actividad económica. Finalmente, la aceleración de la inflación, principalmente en el rubro de alimentos, castigó el ingreso disponible de los hogares, lo que, aunado a las mayores tasas de interés, produjo una contracción de 3,9% del consumo de bienes durables. Pero fue sin duda el recrudecimiento de la crisis financiera internacional a partir de septiembre de 2008 el factor que acentuó la desaceleración de la actividad económica, a través de la disminución de la demanda externa y el menor flujo de remesas de trabajadores.

Es así como el valor en dólares de las exportaciones totales pasó de crecer 38,5% anual entre enero y septiembre, a -6,0% anual en el último trimestre, como resultado de la fuerte caída de los precios del petróleo y de otras materias primas, y por la reducción de los volúmenes vendidos, principalmente de bienes industriales. Simultáneamente las remesas de colombianos en el exterior comenzaron a desacelerarse y en el cuarto trimestre de 2008 presentaron una caída anual de 11,6%.

Estas primeras cifras muestran que la crisis internacional ha afectado a la economía colombiana, e inevitablemente lo continuará haciendo en el presente año. De allí que sea tan importante el esfuerzo que se ha hecho en este Informe para entender la crisis internacional, sus orígenes, las medidas que los países desarrollados han tomado para enfrentarla, sus efectos sobre la actividad económica y el sistema financiero, y el contagio que ya viene materializándose en las economías emergentes.

Los gobiernos y bancos centrales de los países desarrollados han adoptado fuertes respuestas de política; sin embargo, ello no ha impedido que la crisis hipotecaria y financiera se extienda al sector real de la economía, comprimiendo drásticamente el consumo y la inversión privada en aquellos países. Igualmente, el comercio internacional, principal motor de crecimiento en la última década, está contrayéndose a un ritmo acelerado, lo cual está afectando a numerosas economías, sobre todo las del sudeste asiático, por ser las más abiertas.

En este contexto, distintas entidades internacionales como el Fondo Monetario Internacional (FMI) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) han revisado

a la baja durante los últimos meses sus proyecciones de crecimiento mundial en 2009. Por ejemplo, en su revisión de enero pasado el FMI estimaba que el crecimiento del producto mundial alcanzaría el 0,5%, pronóstico significativamente inferior al que presentó en noviembre (2,2%). A mediados de marzo, para la reunión del Grupo de los Veinte, el FMI nuevamente revisó esta proyección a un rango entre -0,5% y -1%.

NUEVA SEDE DE TRANSCARGA RG, CALI. 2008



Fuente: archivos Transcarga RG

VILUSTRACIÓN 5: NUEVA SEDE DE TRANSCARGA RG, CALI. 2008

SIGUIENTES AÑOS DE TRANSCARGA RG

Para finales del 2008 y comienzos del 2009 la empresa se encuentra nuevamente en tiempos difíciles, donde la dinámica de la demanda internacional disminuye en ciertos sectores, afectando fuertemente al Valle del Cauca y por ende a la industria del transporte.

Además de estos se suma las deudas en las cuales la empresa había incurrido para sus inversiones. A pesar de que los ingresos de la empresa se disminuyen nuevamente, según el relato de Rodrigo Giraldo, la crisis no llega a ser tan fuerte como la de 1999.

En este caso la empresa si presenta recortes en presupuesto pero no se presentan recortes de personal. La empresa recibe unos ingresos de \$18,034 millones de pesos para finales del 2008. Para el 2009 la empresa termina con una muy leve mejora pero no presenta el crecimiento sostenido que había mostrado en los años anteriores alcanzando los \$18,471 millones de pesos.

A pesar de que aún hay un leve crecimiento, se podría deducir de estos números, que la empresa en estos años se encontraba estancada, lo cual no es conveniente debido al momento tan crucial en el que la empresa había decidido hacer inversiones tan grandes, lo que aumentó el gasto. Esta relación gasto- ingreso, hizo que el presupuesto se apretara para poder pagar las deudas.

Sin embargo la empresa mantuvo sus políticas que lo lograron sacar adelante en la primera crisis. La empresa siguió funcionando y con la más alta calidad posible dados los bajos frenados ingresos.

No es hasta finales del 2010 que la empresa comienza a levantarse nuevamente y se da un crecimiento continuo positivo y constante. En este año la empresa alcanza los 19 mil millones, rompiendo la barrera de los últimos dos años que no superó los 18 mil millones.

Desde el 2009 en adelante *Transcarga RG* hace su mayor diversificación en negocios, por lo que el negocio de la construcción de bodegas sigue tomando importancia en la empresa. En el 2013 la empresa construye una bodega justo al frente de la empresa en la cual en un principio se alquila para el almacenamiento de la mercancía de la empresa Fanalca. Después de terminado el contrato esta bodega se vuelve importante para la prestación de otros servicios que dan valor agregado a los servicios proporcionados por la empresa.

Luego en el 2015 la empresa termina la construcción de la bodega destinada al almacenamiento de la mercancía de Colfrigo, la cual es alquilada a esta empresa Peruana en un contrato a 10 años.

En este mismo año se realiza la construcción de una bodega que es alquilada a Corona en un contrato que también es a 10 años. Ambas bodegas fueron construidas bajo las especificaciones pedidas por las empresas que hacen uso del inmueble. Los principales proveedores para la construcción de estas bodegas son: Deleerma y pediacero (proveen el acero), la ingeniería civil por Hernan Rodriguez, Interenergía (cableado), ISCO ingenieros (tubería y drenaje), Perea y Cia (adecuación de terreno), Colconcretos (losas), Tubolsa (tubería), Iluminaciones Térmicas (iluminación), Solutec (rampas y puertas), entre otros.

Otros negocios en los que comenzó a incursionar la empresa para dar un valor agregado a sus servicios son: almacenamiento de contenedores, almacenamiento de contenedores refrigerado y Cross Docking. Aunque el servicio de almacenamiento comienza en 1997, este se vuelve un servicio estructurado en el 2009.

Debido a que mantener un contenedor en el Puerto de Buenaventura es muy costoso, la empresa vio una oportunidad en la prestación de este servicio. Para eso la empresa debió adquirir un lote destinado específicamente para este fin. Las empresas que hagan uso de este servicio deben pagar realizar un pago diario de 100 mil pesos aproximadamente, durante los primeros 8 días, después de esto la tarifa varia. Este servicio también se puede negociar al ligarlo con otros servicios de la empresa. El patio de contenedores tiene un sistema de seguridad con vigilancia las 24 horas para mantener la mercancía intacta hasta el momento en que sea llevada a su destino final. A este servicio se suma el servicio de almacenamiento de contenedores refrigerados.

La capacidad de la empresa para este almacenamiento en la empresa alcanza los 10 contenedores que son conectados a fuentes de energía de alta tensión que mantienen alimentos perecederos y otros productos permanentemente refrigerados a las temperaturas requeridas por el cliente.

Además de esto, se hace uso de una de las bodegas (la que uso Fanalca) para almacenar mercancía suelta de los clientes que se ven obligados a devolver los contenedores a las navieras. Las navieras dan un plazo de entre 10 a 20 días para recuperar estos contenedores lo que abre la puerta para este negocio de almacenamiento y Cross Docking para no caer en los costos extras

por demoras en la entrega del contenedor. Aunque muy relacionado con lo anterior, la empresa también comienza a hacer una labor extra que da un alto valor agregado a la empresa y que le permitió conseguir clientes importantes dentro de los que se encuentra Pricesmart.

Desde el 2009 la empresa comienza a realizar el servicio de Cross Docking, para lo cual se requirió de una nueva infraestructura adjunta a la empresa que funcionaba como muelle para descargar la mercancía para luego hacer el traspaso.

Este servicio consiste en pasar la mercancía de los grandes contenedores a pequeños camiones llamados patinetas, los cuales llevan la mercancía a su destino final dentro de la ciudad donde no pueden ingresar camiones de 3 ejes (mulas). El primer cliente que hizo uso de este servicio fue Corceramica y luego Pricesmart.

Los problemas del entorno han traído oportunidades de negocio a la empresa como lo hemos visto anteriormente. La demora en los trámites y las esperas en el puerto de Buenaventura están dentro de los grandes problemas que se presentan dada la precaria infraestructura del puerto.

Además de lo que ya hemos visto, en el 2011 la empresa hace una inversión en un lote para el parqueo de los camiones con el fin de que estos no se queden horas esperando por un puesto en Gamboa (área de mucha circulación donde los camiones deben esperar por un puesto para parquear y descansar).

Debido a que esto trae un costo económico y un alto costo en tiempo, la empresa compra este lote de 64937.25 metros cuadrados para que los conductores puedan estacionar sus camiones. Además de esto, se realizó un contrato de exclusividad con los choferes de Transcarga con un hotel que se encuentra a tan solo 50 metros de la empresa, lo cual facilita el descanso a los empleados, y a la empresa le da una posibilidad de hacer un mejor control sobre el estado de los conductores durante sus labores.

La empresa subsidia una parte de la estadía y los choferes la un pequeño monto de la misma. Esto también nace de la dificultad que trae el manejo del gremio camionero, que es tal vez uno de los más duros puntos a tratar por la empresa. Esta nueva adquisición se pone en funcionamiento en el 2015 lo cual da a la empresa una gran diferenciación en manejo del tiempo, calidad y seguridad en el servicio.

Durante estos últimos años la empresa alcanza su mayor crecimiento en toda su historia. Para noviembre del 2014 la empresa presenta unos ingresos \$ 26.052.932.000,00 de pesos. En el 2012 hace otra gran inversión en camiones, comprando 21 nuevos camiones con lo cual queda prácticamente consolidada la flota más grande de camiones en el Valle del Cauca la cual alcanza 107 camiones.

Dadas estas características en infraestructura, sus ventas y servicios, la empresa se consolida como la líder en la región en servicios, calidad, seguridad infraestructura y diversificación de negocios, del sector del transporte en el Valle del Cauca.

En el 2013 la empresa entra al Valle del Cauca Coltanques la cual se convierte en la principal competencia de la empresa, debido a que esta cobra fletes más económicos y maneja una flota de camiones bastante grande a nivel nacional. A pesar de esto *Transcarga RG* continúa siendo líder en la región debido a que posee un mayor número de servicios que Coltanques, así como un gran valor agregado gracias a los servicios extra que presta la empresa.

De esta manera y analizando el trayecto de esta gran empresa, podemos apreciar como esta empresa se consolida como la líder en el sector y un motor de progreso para el Valle del Cauca y en una reconocida empresa en el sector empresarial en general.

Su alta calidad y transparencia le ha dado la posibilidad de adquirir las más altas acreditaciones a nivel nacional e internacional como la BASC, lo cual le abre la posibilidad a la empresa de hacer frente a los nuevos retos que trae el mundo del comercio para Colombia, como los nuevos tratados de libre comercio con Estados Unidos, Corea, La Alianza del Pacífico, entre otros. Esta empresa, busca seguir creciendo y ampliando su portafolio de servicios sin dejar sus estándares de calidad y excelencia, como es estipulado tanto en su visión como misión (datos adjuntos).

DATOS ADJUNTOS

Misión

TRANSCARGA RG S.A.S, es una empresa especializada en la prestación de servicios logísticos, para el manejo de carga de importación y exportación, entre el puerto de Buenaventura y demás ciudades del Valle del Cauca, comprometida con el cumplimiento de los requerimientos de sus clientes, garantizando la seguridad y entrega perfecta de sus mercancías.

Visión

TRANSCARGA RG S.A.S, se convertirá para el 2018 en una empresa con un amplio portafolio de servicios logísticos, líder en el mercado de transporte de carga pesada en el Valle del Cauca, con operaciones a nivel nacional. Líder en el desarrollo de soluciones logísticas en la región y gran impulsador del puerto de Buenaventura, siendo reconocidos como una compañía logística con altos estándares de seguridad y calidad, destacada por su profesionalismo, permanencia y solidez.

Contacto:

TRANSCARGA RG - YUMBO
CRA 25 · 12 - 40 PARCELACION LA Y
AUTOPISTA CALI - YUMBO
PBX: (57-2) 6907100

TRANSCARGA RG - BUENAVENTURA
CARRERA 2A 3 – 19
EDIFICIO CENTRO EMPRESARIAL DEL PACIFICO OF. 209
PBX: (57-2) 2418304 – 05

Acreditaciones Importantes



SEDE PRINCIPAL, BOMBA PETROBRAS



Fuente: archivos Transcarga RG

VI ILUSTRACION 6: SEDE PRINCIPAL, BOMBA PETROBRAS

RICA RONDO



El señor William Barlow Murray es un ciudadano americano, graduado en economía, nacido en el estado de Wisconsin, USA en marzo de 1940. Llegó a Colombia a principios del año 1966, en el marco de un plan de intercambio que permitía a profesionales americanos egresados del MBA de administración de la Universidad de Harvard, hacer una práctica empresarial de postgrado en una compañía del Valle del Cauca, la cual podía extenderse por un tiempo máximo de dos años. Cuando llegó su primera experiencia laboral en el país fue como analista financiero y asistente de Bernardo Garcés Córdoba, primer director de la CVC.

En vísperas de terminar su práctica, y habiéndose entusiasmado por las oportunidades que creía ver en nuestro país, buscó a Thomas Kehler y John Dunagan, dos colegas estadounidenses que residían en el país y que le brindarían la oportunidad de quedarse e intentar algún proyecto empresarial propio. Fue entonces cuando apareció en el periódico El País de Cali, el anuncio de venta de una naciente empresa de alimentos, derivados de la carne, que por circunstancias económicas, se vio presionada a vender gran parte de sus acciones. El señor Murray y sus dos amigos americanos, compraron el 75 % de la empresa, y su fundador, el señor Oisiki Ghitis, aceptó quedarse haciendo parte de la sociedad, con un 25 % de participación. Fue así como nació la sociedad **Rica Rondo**, Industria Nacional de Alimentos, que nombro al señor Murray como el Gerente General.

El señor Ghitis se retiró posteriormente de la sociedad en el año 1976. Esto marcó un momento significativo en la configuración de la empresa, ya que los tres socios deciden que el componente accionario del señor Ghitis, debía ofrecerse a accionistas locales, entre ellos algunos empleados de la empresa. Este fue el primer experimento de participación de empleados y miembros de la comunidad caleña en el manejo y propiedad de la compañía.



Fuente: Señores Oisiki Ghitis (Der.) y William B. Murray (Izq.)

VII ILUSTRACION7: FUNDADORES, SEÑORES OISIKI GHITIS Y WILLIAM B. MURRAY

Durante sus primeros años la compañía se dedicó a la innovación y fortalecimiento de su capacidad productiva. Para el año de 1971 durante los Juegos Panamericanos, 1971, y con tan solo cuatro años de su fundación, la empresa se encargó de suplir el evento con 40.000 libras de carnes frías un reto que la catapultó como un activo Vallecaucano de gran proyección en el largo plazo. Lo anterior, fue posible gracias al esfuerzo de empleados, directivos y propietarios, que laboraron en intensas jornadas y mostraron la entrega y compromiso que se estaba forjando dentro de la organización y que era valorado por todos los integrantes.

Durante sus primeros diez años de funcionamiento decidió emprender un proceso de expansión regional, con el objetivo de llevar productos cárnicos de alta calidad hasta los rincones más lejanos de Colombia. Debido a esto se generó una inestabilidad laboral fomentando la alta rotación de personal y despidos. Al mismo tiempo la empresa presento altos niveles de endeudamiento, contradiciendo la política de austeridad, que quería conservar su fundador, pero que definitivamente era necesaria para alcanzar el éxito venidero de los próximos años. Después de esta crisis, Rica contaba con ocho productos, 1.230 empleados directos y cerca de unos 1700 indirectos.

Desde sus inicios se diseñaron procesos con máxima higiene, lo que garantizó siempre una excelente calidad de los productos, paralelo a una efectiva red de distribución (para este entonces contaban con 10 regionales que cubrían el territorio nacional) y la seriedad que caracterizaba sus relaciones comerciales con todos los que se veían involucrados en la misma.

RESULTADOS RICA RONDO AÑOS 1989-1990-1991

RESULTADOS RICA RONDO AÑOS 1989 - 1990 - 1991											
(MILLONES DE PESOS)											
VENTAS			UTILIDAD			PATRIMONIO			ENDEUDAMIENTO		
89	90	91	89	90	91	89	90	91	89	90	91
11573	15927	22514	364	312	904	1433	5028	6379	76%	55%	55%

Fuente: Informe Anual Confecamaras. Años 89, 90, 91.

VIII ILUSTRACIÓN 8: RESULTADOS RICA RONDO AÑOS 1989-1990-1991

En esta época existían grandes avances administrativos, los directivos eran autónomos facultados para definir y ejecutar sus objetivos, pero siempre se obtenía tal sinergia entre las partes que las metas eran alcanzadas de manera competitiva sin malgastar recursos y tiempo valioso.

En los años noventa la empresa estaba muy bien consolidada en el mercado colombiano, contaban con una red de distribución amplia entre las ciudades capitales que era sustancialmente más fuerte en el centro y sur occidente del país, aunque también llegaba a la costa, pero en menor medida. Contaba con camiones y empleados propios los cuales

tenían un gran sentido de pertenencia por la compañía, los pedidos eran entregados con gran puntualidad y competencia.

Durante esta época la compañía se focalizó en mejorar sus procesos productivos y de gestión de calidad capacitando sus empleados y mejorando su tecnología. Para lograr esta labor se hicieron viajes a Japón a la JUSE¹ en conjunto con otras compañías del departamento del Valle para estudiar el comportamiento de las empresas en dicho país.

Al regresar se pusieron en práctica las acciones aprendidas y gracias al clima organizacional que se percibía en la empresa, se facilitó la implementación de los conocimientos adquiridos durante el viaje, lo cual para mediados de los noventa, le permitió un gran crecimiento y obtener muchas mejoras de proceso gracias al *Kaizen*² de los japoneses, para ese entonces, Rica, había implementado 46 círculos de calidad en sus diversas dependencias.

Esta fue el mejor periodo de la compañía, durante este tiempo contaba con una gran participación en el mercado y sus ganancias se multiplicaban considerablemente. Asimismo, el nivel de apalancamiento fue disminuido en gran medida, convirtiéndola en uno de los principales referentes empresariales y económicos de Colombia.



¹ Asociación de Ingenieros Japoneses.

² Mejoramiento continuo.

Con el objetivo de hacer más competitiva a la compañía, mejorando sus procesos productivos, gestión de personal y distribución, el señor William Murray, decide contratar una firma de consultoría empresarial llamada Mackenzie, su objetivo era adoptar nuevos procedimientos en la inversión de una nueva planta productiva que se estaba construyendo en Caloto, Cauca.

Cuando el asesor designado por la firma consultora llegó a Rica, se dio cuenta que en la empresa había una vacante en la gerencia administrativa, inmediatamente le propuso al señor Murray que realizaran un contrato directo con él, en lugar de hacerlo con la firma consultora, de esta manera se ahorraría firmar un acuerdo mucho más costoso con una compañía extranjera.

Para apoyar la selección de esta persona y hacerla parte de su personal, Rica contrató una compañía externa la cual se encargaría de la evaluación de competencias del asesor, evaluación que arrojó un resultado muy positivo, concluyendo que era apto para las labores y planes que se pretendían.

Años más tarde, Rica se daría cuenta que este hombre manejaba muy bien su círculo y lenguaje social, lo cual influyó en los resultados de la evaluación, situación que logró que la valoración no fuera tan objetiva, como era de esperarse, pero que traería consigo, posteriormente, terribles resultados.

El mejoramiento de Rica se basaba en dos etapas. La primera era en la adquisición de un sistema integrado de información (ILT), el cual duplicaría el valor de la compañía en tres años. El presidente a sus 60 años, pensó que era una gran oportunidad de retiro, terminar su carrera con la doble valorización de la empresa, ya que en 1998 la empresa estaba siendo entregada a la segunda generación de las tres familias.

Con una investigación de mercado se propuso un sistema holandés llamado BAAN. El consultor de la época, aseguró que él mismo podía hacer la implementación pero debido a una alta complejidad técnica y teórica, este objetivo no pudo ser cumplido.

A principios de 1998 se puso en operación dicho sistema, el cual, en los primeros dos meses de operación, generó un completo blackout en la empresa, donde no se tenían conocimientos de inventario, órdenes de pedido, ni cuotas de producción. Las primeras propuestas de inversión implicaban cambios organizativos y sistémicos por un costo de 1500 millones de pesos, cifra que al final, fue de un poco más de 8000 millones, con las

reparaciones por todos los daños causados. Esto implicaba más o menos las utilidades de tres años de la compañía, lo que desencadenó en una crisis económica muy fuerte.

La segunda etapa de mejoramiento incluía inversiones en diversos sectores donde su principal consecuencia fue la fuga de capital sin sentido. La compañía adquirió una deuda astronómica debido a la iliquidez que había causado las implementaciones de este sistema, que también logró desestabilizar el clima organizacional, provocando una impotencia por parte de sus líderes, que vieron sus esfuerzos imposibilitados, debido a las complicaciones causadas por estos cambios. Este suceso causó el inmediato retiro de la compañía, del Señor William Murray, sus hijos y los de los otros socios estaban casi listos para llevar las riendas de la compañía.

Debido a esto los principales accionistas decidieron volver a su país de origen y desde allá trataron de reducir los costos de la compañía para darle un poco más de estabilidad económica. Para cumplir este objetivo se trató de mejorar el sistema de distribución el cual era propio y reflejaba uno de los gastos más grandes. Adicionalmente, el mercado de carnes se empezaba a volver más competitivo lo que exigía un grado de inversión en innovación de nuevos productos y procedimientos que la compañía no tenía como costear.

Con el fin de darle más respiro financiero a la compañía, se decide tomar un préstamo con el City Bank, a través del fondo de fomento de desarrollo empresarial que ofrecía tasas muy bajas. Sin embargo, Rica tenía un nivel de apalancamiento muy alto, por tal razón se tomó la decisión de vender la empresa en el año de 1999.

Por tal motivo varias sociedades extranjeras como *Sara lee Corp.*, *Donald Trump Invs.* Y *DLJ Invs.*, (las cuales veían nuestro país como un gran mercado, que a la fecha sostiene una demanda de cárnicos muy inferior a la media mundial), decidieron hacer varias ofertas de compra que no eran atractivas para los propietarios. En ese momento un grupo antioqueño, se dio cuenta de la venta de la compañía, considerando esta una gran oportunidad de expandir sus negocios y participación de mercado. Las ofertas iniciales fueron mejoradas, lo que garantizó la adquisición de Rica Rondo en el 2002.

Para la adquisición de Rica el grupo empresarial antioqueño, creó una compañía intermedia cuyo nombre era Inveralimenticias Noel, que pertenecía al grupo de alimentos Nutresa. Noel compra a Rica y la integra al grupo Nutresa al departamento de alimentos cárnicos Zenu, Suizo y continental de Barranquilla.

Cuando el grupo adquiere Rica, desembolsa el dinero para pagar todas las deudas de la empresa y al cabo de tres meses, ésta ya no debía absolutamente nada. Este hecho mejoró la rentabilidad de la compañía de una manera asombrosa, lo que le permitió a la compañía ahorrar unos 10 años de trabajo, el mismo tiempo que se habría tomado para recuperarse del desfaldo en el cual había incurrido, generándole una fuerte carga financiera.

En el momento de la venta, Rica hacía parte de una de las 35 empresas más grandes del Valle del Cauca en facturación y generación de empleo, también ocupaba el puesto 130 en Colombia. Contaba con la tercera estructura más grande de distribución de productos refrigerados en el país, llegando aproximadamente a 60.000 puntos de venta, solo superado por Alpina con 120.000 y Zenú con 80.000.

PRESENCIA NACIONAL DE RICA RONDO



Fuente: Nielsen Ciudad > 20000 Año Móvil

IX ILUSTRACIÓN 9: PRESENCIA NACIONAL DE RICA RONDO

PARTICIPACION DE MERCADOS



				
Participación Colombia*	18%	38%	9%	7%
Pacifico	42%	35%	5%	0
Atlántico	19%	33%	1%	34%
Cundinamarca	17%	18%	20%	0
Oriente	25%	32%	13%	
Centro	14%	51%	8%	
Antioquia	8%	54%	3%	

Fuente: Nielsen Ciudad > 20000 Año Móvil

X ILUSTRACIÓN 10: PARTICIPACIÓN DE MERCADOS RICA RONDO

PARTICIPACIÓN DE LA VENTA POR AGENCIAS Y NEGOCIOS



AGENCIA	% Part.
BOGOTA	26,2%
PACIFICO	26,4%
MEDELLIN	7,0%
BARRANQUILLA	16,3%
PEREIRA	4,0%
BUCARAMANGA	6,0%
IBAGUE	5,7%
TOTAL AGENCIAS	91,4%
CARNES FRESCAS	6,2%
ALMACEN	2,3%
TOTAL CIA	100,0%

Fuente: Nielsen Ciudad > 20000 Año Móvil

XI ILUSTRACIÓN 11: PARTICIPACIÓN DE LA VENTA POR AGENCIA Y NEGOCIOS

Para esa época era un modelo en el ámbito empresarial por sus políticas de manejo del recurso humano. “Familia Rica” nunca tuvo sindicato. Como empresa llegó a generar una verdadera cultura empresarial, basada en valores comunitarios de amplia aceptación y un estilo muy propio de administración de la empresa.

Cuando la compañía pasa a ser parte del grupo Nutresa, se logró mantener el personal que conformaba la gerencia de Rica, que se convirtió en objeto de estudio debido a su modelo administrativo y de gestión humana, y que permitió que la empresa no se disolviera, debido a su alto y admirable desempeño.

Durante cinco años el grupo originario que manejaba la compañía, permaneció a cargo de esta. La primera parte en integrarse fue el proceso logístico de compras, almacenamiento y distribución, y después la parte productiva, debido a los grandes centros de abastecimiento y distribución a nivel mundial con los cuales cuenta el grupo Nutresa, siendo esta, la primera integración importante que se debía hacer.

En los procesos de producción se hizo un estudio cuidadoso, para lo cual se contrató una empresa consultora llamada *CMC (Career Management Consultants)*, para que estructurara una cantidad de planes de retiro y apoyo a las personas que terminaban los contratos. Al final, de 1350 personas quedaron unas 900 personas. Muchos de estos planes de retiro fueron muy atractivos con grandes beneficios monetarios, planes carrera y de negocio propio, también ofrecían puestos de trabajo en otras empresas del grupo, los cuales tenían vacantes importantes y debido a la alta calidad humana de Rica Rondo, estos perfiles se adaptaban muy bien.

Después se empezó a integrar el departamento de mercadeo y las gerencias corporativas, debido a que no tenía sentido manejar cuatro empresas de carnes frías con grupos independientes para cada una. Hasta la última fase que se abolió la gerencia general de Rica y todo se reportaba a Medellín con el gerente del grupo cárnico. Lo que la mediana y alta gerencia originaria de Rica Rondo busco después de la adquisición, fue conservar la empresa en el Valle del Cauca.

Las principales dificultades que se presentaron en la compañía fueron el cambio cultural y el estilo de manejo, el personal respiraba mucha hermandad, los nuevos dueños trajeron una obsesiva y constante preocupación por obtener excelentes desempeños, además de inculcar a las personas el respeto por las otras compañías con las cuales habían competido por tantos años.

Para muchos, esto fue un gran golpe psicológico, puesto que se le vendió la empresa a la competencia. También se puede mencionar un sentimiento de envidia que se formó porque el grupo consideraba que la compañía tenía muy buenas prácticas, las cuales iba adoptando a otras del mismo, enfrentando las gerencias medias y altas en batallas por puestos y mejoras, que muchas veces, desviaban las compañías de sus objetivos principales generándoles malos resultados.

Rica mantuvo su nombre hasta 31 diciembre de 2007. El subgrupo de cárnicos de Nutresa toma el nombre de Alimentos Cárnicos S.A. A partir de enero del 2008, del cual hacen parte las marcas *Americana*, *Cunit* y *suizo*, en este grupo no se incluye Zenú, debido a sus problemas sindicales.

En los años venideros más empresas de carnes frías se han unido al grupo fortaleciendo su músculo productivo y comercial, *Blue Ribbon* y *Berard* de panamá, además de *Hermo* de Venezuela, catapultándolo como uno de los grupos de alimentos más importantes en el mundo por encima de Nestlé.

Actualmente el grupo Nutresa hace parte de un conglomerado de empresas que es controlado por el tradicional grupo empresarial antioqueño (GEA), también conocido popularmente como el Sindicato Antioqueño que básicamente se enfoca en tres sectores principales: el sector de los cementos con cementos Argos, el sector de las finanzas con Suramericana de Inversiones y el grupo Nutresa en el sector de los alimentos, a través de las cuales cuenta con más de 10.000 accionistas.

Recientemente Nutresa ha sido incluido al *Dow Jones Sustainability World Index 2011* que reúne al mejor 10% de las empresas evaluadas, junto con ocho compañías multinacionales del sector de alimentos como *Unilever*, *Kraft*, *Nestlé*, *Danone*, *Campbell*, *Heinz* y *Hormel Foods*, siendo la única empresa colombiana y latinoamericana de esta categoría.

Nutresa cuenta con plantas de producción en 8 países y distribución en 12 que llevan productos a 75 países alrededor del mundo, sus negocios están divididos en varias unidades de negocio que son: Cárnicos, Galletas, Chocolates, Café, Pastas y Helados. Comercialmente, los negocios están apoyados por estructuras segmentadas por canal en Colombia y compañías propias de distribución exclusiva a nivel internacional.

UNIDADES DE NEGOCIO DE NUTRESA

NEGOCIO	VALOR EN MILES DE MILLONES DE PESOS	PARTICIPACION % EN LA VENTA TOTAL
CARNICOS	1.457	32,7%
GALLETAS	875	19,6%
CHOCOLATES	865	19,4%
CAFÉ	706	15,8%
HELADOS	263	5,9%
PASTAS	188	4,2%
OTROS	105	2,4%
TOTAL	4.459	100%

Fuente: Grupo Nutresa. (2011)

XIII LUSTRACIÓN 12: UNIDADES DE NEGOCIO DE NUTRESA

Servicios Nutresa S.A.S. le presta servicios administrativos a todas las compañías del grupo, siendo la unidad de negocios cárnicos la que más aporta al grupo con el 32,7% de sus ventas.

SITUACIÓN ECONÓMICA GRUPO NUTRESA

VENTA TOTAL EN BILLONES DE PESOS	4,46
EBITDA	538.165 MILLONES
EBITDA %	12,1%
VENTAS FUERA DE Colombia	645 MILLONES DE DOLARES
PUNTOS DE VENTAS ATENDIDOS EN COLOMBIA	200.000
PLANTAS DE PRODUCCIÓN EN COLOMBIA	23
TOTAL EMPLEADOS EN COLOMBIA	23.500
TOTAL EMPLEADOS FUERA DEL PAÍS	5.800

Fuente: Grupo Nutresa. (2011)

XIII ILUSTRACIÓN 13: SITUACIÓN ECONÓMICA GRUPO NUTRESA

ESTRUCTURA GRUPO EMPRESARIAL NUTRESA



Fuente: Grupo Nutresa. Estructura empresarial

XIV ILUSTRACIÓN 13: ESTRUCTURA GRUPO EMPRESARIAL NUTRESA

BIBLIOGRAFIA

Buitrago, J. A. (2009). Zona Económica. Obtenido de <http://www.zonaeconomica.com/colombia/economia-2009>

Gómez, O. G. (2005). Caña de Azúcar en Colombia. Revista de Indias, 53.

Javeriana, U. (2000). Situación y perspectivas de la economía colombiana. Bogotá: Universidad Javeriana.

Miranda, F. C. (2008). Política monetaria en Colombia 1999, 2000. Bogotá: Criterio Libre N° 9.

Pérez, G. J. (2007). Historia, geografía y puerto como determinantes de la situación social de Buenaventura. Cartagena: Banco de la República.

Perry, G. (7 de agosto de 1990). El Tiempo. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-69438>

Zona Económica. (14 de mayo de 2009). Zona Económica. Obtenido de <http://www.zonaeconomica.com/jeisonandres/impacto-crisis-mundial-colombia>

Grupo Nutresa. (2016). Grupo Nutresa. Obtenido de www.gruponutresa.com/es

Alimentos Cárnicos. (2016). Alimentos Cárnicos. Obtenido de www.alimentoscarnicos.com.co/

Grupo Nutresa. (2015). Grupo Nutresa. Obtenido de www.informe2015.gruponutresa.com/nuestra-organizacion/

Rojas B., Carlos julio. (1992). Empresas colombianas exitosas: Once organizaciones colombianas y los factores claves de su éxito (Economía y empresa)