

Revista EIA, ISSN 1794-1237 Número 1 p. 47-62. Febrero 2004
Escuela de Ingeniería de Antioquia, Medellín (Colombia)

GRUPO EMPRESARIAL ANTIOQUEÑO. EVOLUCIÓN DE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS, 1978-2002

CARLOS FELIPE LONDOÑO*

RESUMEN

El foco de los temas tratados se centra en la identificación de las políticas y estrategias corporativas del GEA desde su gestación en 1978 hasta 2002. Una forma simple de acercarse al contenido del trabajo es mediante algunas preguntas tales como: ¿Cuáles han sido las principales políticas y estrategias corporativas desde sus inicios? ¿Existen realmente políticas y estrategias comunes? ¿Han existido siempre? ¿Están escritas o han sido tácitas? ¿Existe alguna política general sobre el manejo de las políticas y estrategias? ¿Qué impacto ha tenido la apertura económica en las políticas y estrategias? ¿Hay políticas especiales respecto a los sectores dentro de los cuales opera el GEA, por ejemplo, sólo estar en aquellos sectores en los que pueda ser líder? ¿Es conveniente conservar las políticas hacia el futuro?

PALABRAS CLAVE: GEA; grupo empresarial; conglomerado económico; política; estrategia.

ABSTRACT

The main point of the topics exposed is focused on the identification of the corporative policies and strategies of the GEA, since it was founded in 1978 until 2002. A simple way to look at the content of this document is by the use of questions such as: Which have the main corporative policies and strategies been since GEA's foundation? Are there indeed common policies and strategies? Have they always existed? Are they written, or are they understood beforehand? Is there a general policy concerning the management of policies and strategies? What impact has the economic opening had in the policies and strategies? Are there special policies concerning the sectors in which GEA can act as a leader institution? Is it convenient to keep the policies in the future?

KEY WORDS: GEA (abbr Grupo Empresarial Antioqueño); enterprise group; economic conglomerate; politics; strategy.

* Magíster en Administración (MBA Executive) de la Universidad de los Andes, Ingeniero Civil de la Universidad Nacional de Colombia. Rector de la Escuela de Ingeniería de Antioquia. Grupo de Investigación Gabis –Gestión del Ambiente para el Bienestar Social–, EIA. calon@eia.edu.co

Artículo recibido 2-X-2003. Aprobado con revisión 21-XI-2003.
Discusión abierta hasta julio 2004.

INTRODUCCIÓN

El presente artículo se basa en la investigación realizada por Nora Elena Acosta González y por el autor de este documento, durante el año 2002, la cual fue presentada como tesis en el MBA Executive de la Universidad de los Andes y aborda el tema de “Evolución de uno de los veinte más grandes grupos económicos colombianos” y, en particular, del Grupo Empresarial Antioqueño (GEA)¹. El trabajo contó con la asesoría del profesor Carlos Dávila L., quien ha liderado desde hace varios años la investigación sobre la historia empresarial colombiana.

La dimensión temporal en el análisis de la evolución de las políticas y estrategias del GEA no es estática ni responde a una coyuntura en particular; es un recorrido histórico de la evolución del GEA, desde su origen hasta el presente y de la previsión de su futuro, lo cual representa un elemento distintivo del trabajo de investigación y constituye el principal aporte respecto a los trabajos existentes sobre el GEA. Además, a partir de la recolección de datos dispersos de cifras representativas de algunos indicadores del GEA, se construyeron catorce gráficas, no existentes previamente, que permiten observar el comportamiento evolutivo de siete variables (número de empresas, número de empleados, utilidades netas, ingresos, activos, patrimonio y exportaciones) y su relación con las estrategias en el período comprendido entre 1980 y 2000 en cada uno de los sectores seleccionados, las cuales no es posible incluir en este artículo por razones de extensión.

METODOLOGÍA

Selección del tema de investigación

La selección del GEA como objeto de estudio se basó en dos razones de tipo económico-empresarial

y en una de carácter práctico: la representatividad del GEA por ser el más grande conglomerado de empresas del país, cuyos ingresos han representado, desde mediados de la década del noventa, entre un siete y ocho por ciento del PIB de Colombia; y las características particulares del grupo que lo diferencian en su configuración de los demás grupos empresariales colombianos, tales como composición accionaria “más abierta” y diferente de la familiar; variedad de sectores económicos en los que participa; y modelo de estructura organizacional. La razón de tipo práctico se basó en la posibilidad de acceso a diferentes fuentes de información del GEA.

Recopilación de información

La investigación recoge la información y el análisis realizado en los diversos artículos escritos sobre el GEA en el período comprendido entre 1978 y 2002, en revistas especializadas, semanarios y diarios; en los libros institucionales de varias empresas emblemáticas del grupo, así como en diversos artículos y documentos sobre grupos económicos en general y en América Latina, con base en una amplia bibliografía; en los resultados financieros e información complementaria de las características de las empresas del grupo suministrada por el mismo GEA; y en los relatos, comentarios y análisis realizados por gran parte de quienes fueron, han sido y son artífices de lo que constituye el llamado Grupo Empresarial Antioqueño, obtenido por medio de diez entrevistas cuidadosamente preparadas que generaron más de 18 horas de diálogo; sin éstas, no hubiera sido posible allegar los elementos decisivos en el contenido y enfoque del trabajo; adicionalmente, se realizó una entrevista al coautor del libro institucional de Suramericana de Seguros².

1 ACOSTA, Nora Elena y LONDOÑO, Carlos Felipe. Grupo Empresarial Antioqueño. Evolución de políticas y estrategias, 1978-2002. Bogotá : Universidad de los Andes, 2002.

2 JARAMILLO, Roberto Luis y VILLEGAS, Luis Javier. Compañía Suramericana de Seguros 1944-1994. Medellín : Suramericana, 1994. 90 p.



Análisis de Información

Uno de los mayores retos del trabajo obedeció a la confrontación de las distintas fuentes y de la gran cantidad de información recolectada en entrevistas y en cerca de dos mil documentos. Esto obligó a los autores de la investigación a adelantar un amplio proceso de depuración de la información y a la verificación en las distintas y subsecuentes entrevistas realizadas a los directivos del GEA.

Elaboración del informe final

Finalmente, el fruto de los anteriores procesos se recoge en la elaboración de un documento escrito, que presenta en forma clara el objeto y alcance del trabajo, los elementos básicos obtenidos de la recopilación de información existente, y la identificación de los aspectos característicos del GEA que, a juicio de los autores de la investigación, representan los elementos fundamentales de los objetivos propuestos³.

ASPECTOS GENERALES SOBRE EL GEA

Aspectos generales sobre los grupos económicos

Aunque sobre el tema de los grupos económicos podría desarrollarse un trabajo completo, sólo se hace una mención general de los aspectos que resultan determinantes para el desarrollo y análisis de temas como el de grupos económicos, su papel y algunas características de las empresas pertenecientes a dichos grupos.

Debido a que los propios directivos del GEA cuestionan su denominación como grupo empresarial, pues no existe como ente jurídico, aspecto que se analiza en el tema de las políticas, conviene precisar

el concepto de grupo económico y empresarial. Una visión histórica enriquecedora sobre este tema en Colombia, y por la autoridad que le confiere su misma condición, es la investigación realizada por la Superintendencia de Sociedades⁴ a mediados de los años setenta. El documento se orientó al “análisis del fenómeno de la conglomeración de varias sociedades con un poder de decisión centralizado y las interrelaciones más comunes entre aquéllas”. Es una radiografía de la información vigente a diciembre 31 de 1975 y pretendía servir de base para posteriores estudios y análisis que se realizaran desde diversas ópticas, especialmente la financiera, de un tema que, hasta ese entonces, no se había identificado en Colombia. Así mismo, explica de alguna manera los hechos económicos que luego conducirían al cruce accionario de las empresas antioqueñas que dio origen al conocido GEA.

Acorde con el documento existen algunos conceptos fundamentales, entre los cuales se extrae, por su importancia, el de *conglomerado* definido como la “modalidad de organización empresarial, basada en la reunión de sociedades, unidas entre sí por vínculos comunitarios a una sociedad dominante o centro de decisión, en torno a objetivos comunes de tipo económico, financiero o mixto”⁵.

En el año 1975, y de acuerdo con los criterios anteriores, se identificaron por primera vez en Colombia 24 conglomerados compuestos por un total de 311 sociedades, las cuales representaban casi un 10% de las sociedades vigiladas por la Superintendencia de Sociedades. Entre estos “conglomerados” figuran dos de los tres actuales ejes del GEA: Cemento Argos y Nacional de Chocolates; y aunque no se identifica a Suramericana de Seguros, el otro eje del actual GEA, es tal vez porque ésta se encontraba bajo la vigilancia de otra Superintendencia; pero también figuran otras

3 ACOSTA, Nora Elena y LONDOÑO, Carlos Felipe. Op. cit.

4 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Conglomerados de sociedades en Colombia. Bogotá : Superintendencia de Sociedades, 1978.

5 Ibid., p. 17-19.

empresas que hoy hacen parte del grupo aunque no están a la cabeza, como Cadenalco, Tejióndor y Confecciones Colombia. Y según el mismo texto:

...a medida que la investigación avanzó, surgió una nueva categoría, que se denominó “superconglomerado”. Se trataba de la existencia de un centro de intereses que dirigía y controlaba económica, financiera y administrativamente varios conglomerados. Y aunque este calificativo no se ajusta técnicamente a la terminología económica, permite una visión objetiva que ayuda a una mejor comprensión del fenómeno⁶.

Desde el punto de vista normativo, “la Ley 222 de 1995 define los conceptos de situación de control y de grupo empresarial, así como las consecuencias y efectos que se derivan de estas situaciones, tales como la obligación de inscribir el control o el grupo empresarial en el registro mercantil, la consolidación de estados financieros, la posibilidad de hacer efectiva la responsabilidad subsidiaria de la matriz o controlante en casos de concordato o liquidación de las subordinadas...”⁷, entre otras disposiciones.

El artículo 28 de la Ley 222 de 1995, que introduce en la legislación mercantil colombiana el concepto de grupo empresarial, dice que habrá un grupo de esta naturaleza “cuando además del vínculo de subordinación, exista entre las entidades unidad de propósito y de 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. Corresponderá a la Superintendencia de Sociedades, o en su caso a la Valores o Bancaria, determinar la existencia del grupo

empresarial cuando exista discrepancia sobre los supuestos que la originan”⁸.

Los anteriores conceptos llevan a concluir que, desde el punto de vista de la normativa jurídica, el GEA no es un grupo empresarial ni un grupo económico, puesto que no existe una situación de subordinación de las tres empresas matrices respecto de otra empresa ni respecto a alguna de ellas mismas, como tampoco existe la unidad de propósito y de dirección, al menos en términos explícitos. Y, por el contrario, tanto Suramericana de Inversiones como Inversiones Nacional de Chocolates y Argos figuran en forma individual como matrices de grupo empresarial o de situación de control en el registro mercantil de la Cámara de Comercio, acorde con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 222 de 1995 sobre la obligatoriedad de inscripción en el mencionado registro de la situación de control o de grupo empresarial⁹.

Otra visión sobre el tema es la proveniente desde el análisis académico. Acorde con las notas del profesor Gabriel Duque M.¹⁰, los grupos empresariales existen en todo el mundo y son formas para organizar y dirigir negocios en diferentes líneas, por fuera y alrededor de los mecanismos del mercado formal. Uno de los mecanismos más comunes de coordinación de los grupos es por medio de la propiedad cruzada y de los directores comunes. Para muchos investigadores del tema, los grupos operan como respuestas privadas a las debilidades de los mercados, las cuales son mucho más numerosas y acentuadas en los países en desarrollo, donde hay ausencia de sólidos intermediarios financieros, de información de riesgo y de leyes estables y apropiadas relacionadas con las empresas y con la transparencia.

6 Ibid., p. 18.

7 Disponible en internet: <http://www.supersociedades.gov.co>.

8 Ley 222 de 1995, artículo 28. [En](#) : LEGIS. Nuevo Código de Comercio. Bogotá. Código 1656.

9 Ley 222 de 1995, artículo 30. [En](#) : LEGIS. Op. cit.

10 DUQUE M., Gabriel. El gobierno de las empresas. Notas del curso Gobierno Corporativo MBA Executive. Universidad de los Andes, 2002.



En síntesis, los grupos empresariales no pueden catalogarse como buenos o malos en sí mismos, ni existe una simple respuesta a la pregunta de si éstos son predominantemente creadores o destructores de valor sin considerar todas las circunstancias que caracterizan el entorno social, político, económico, legal y cultural en el que ellos se desenvuelven. Pero lo que sí puede afirmarse es que su desempeño e impacto son mucho más favorables cuando existe competencia nacional que fuerce a su constante superación e incentive a los grupos empresariales a enfocarse únicamente en las áreas en las que se genera valor. Este incentivo hacia la eficiencia se refuerza si las empresas pertenecientes a los grupos tienen acceso a los mercados de exportación.

Breve historia de la formación del Grupo Empresarial Antioqueño

El primer movimiento significativo en el cambio de propiedad de las empresas antioqueñas se dio en 1968 cuando Carlos Ardila Lülle tomó poder de Postobón desde Gaseosas Lux^{11,12}. Posteriormente, el mismo Ardila adquirió el control de Coltejer en 1978, una empresa líder en el país y por medio de la cual consiguió participación accionaria significativa en otras empresas, entre ellas Suramericana de Seguros.

Algunos grupos financieros y económicos que tenían mucha liquidez, como el Grancolombiano y Santodomingo, empezaron a partir de 1978 a adquirir importantes porcentajes de acciones de emblemáticas empresas antioqueñas como Nacional de Chocolates, Noel, Suramericana, Argos, Coltabaco, Fabricato, Cadenalco, Cine Colombia y Simesa, entre otras. El primero de ellos lo hizo para Ardila en un comienzo, y luego para sí mismo, mediante la utilización de dineros provenientes de los Fondos Grancolombiano y

Bolivariano que administraba el mencionado grupo; estos dineros eran captados del ahorro público atraído por rendimientos muy superiores a los ofrecidos normalmente en el mercado¹³. Es pertinente agregar, sin embargo, que existía otro factor esencial que motivó intentos de tomas hostiles de las empresas antioqueñas y era la gran cantidad de capital que habían acumulado éstas durante varios años y que no se reflejaba en el valor comercial de las acciones; esta situación permitía pagar valores superiores por las acciones y producir significativos réditos financieros para quienes adquirirían tales acciones¹⁴.

La toma de Coltejer y las adquisiciones accionarias referidas motivaron a Santiago Mejía Olarte y Ricardo Ángel Villa a promover una reunión con los principales dirigentes antioqueños, cuya primera sesión tuvo lugar el 28 de marzo de 1978 con la participación de doce destacados industriales. La apertura de la reunión por parte de los promotores es muy dicente de la motivación, y refleja la razón de ser de la creación del GEA, pues representa una especie de manifiesto de lo que éste fue y ha sido, por lo cual se reproduce el texto contenido en el documento “Movimiento en defensa de la sociedad anónima y del patrimonio industrial de Antioquia”:

Antioquia ha logrado crear una serie de empresas en las diferentes áreas cuyos beneficios han irrigado a todo el país: fuente de empleo, halago para la formación del mercado de capitales, transferencia de tecnología, aprendizaje y dominio de sistemas modernos de mercadeo, formación de clase administrativa y dirigente, etc., todo lo cual promovió en forma eficiente el desarrollo nacional y condujo a la elevación del nivel de vida de los colombianos...

La sociedad anónima abierta, que hizo posible la canalización del ahorro de la comunidad para ejecutar en Medellín grandes realizaciones que la nación admira y presenta como fruto de la

11 ENTREVISTA con Ricardo Ángel Villa, miembro vitalicio de la junta directiva de Suramericana de Seguros. Medellín, abril de 2002.

12 La visión de los grupos. *En*: Revista Semana. Santafé de Bogotá. n.º. 899 (dic. 1999); p. 96-99.

13 LONDOÑO VÉLEZ, Santiago. Horizontes de futuro: 75 años. Bogotá: Compañía Nacional de Chocolates, 1995. p. 167.

14 ENTREVISTA con Fabio Rico C., ex presidente de Nacional de Chocolates. Medellín, abril de 2002.

vocación creadora de los colombianos, se ve amenazada por procedimientos de grupos financieros audaces, poseedores de gran capacidad de maniobra. Éstos, con inversiones cuantiosas y el empleo de métodos no ortodoxos pero legales, pagando precios en apariencia altos –si se atiende al rendimiento directo de aquéllas en dividendos– por porcentaje muy minoritario de las acciones de una compañía, pueden hacerse a su dominio (...) semejante proceder será, en muy breve término, funesto para el sistema de la sociedad anónima (...) Antioquia se encuentra en la obligación de defender ese patrimonio, que es también su posibilidad para enfrentar el futuro; y para convenir qué acciones se emprenden se ha citado a quienes tienen en sus manos la responsabilidad de las principales industrias del departamento¹⁵.

Fruto de esta reunión se formó un comité de seis miembros, el cual sería el responsable de dar las primeras recomendaciones; se designó a Fabio Rico Calle, entonces presidente de Colcafé, como coordinador del movimiento. Fue así como se iniciaron en ese mismo año de 1978 las negociaciones para retomar un significativo paquete de acciones de Suramericana que estaban en poder de Coltejer y, posteriormente, en ese mismo año se adquirieron las acciones de Noel. Ante la desechada idea de los dirigentes antioqueños de manejar estas adquisiciones a través de una “holding”, se optó por hacer éstas por medio del grupo de doce empresas que compartían un concepto empresarial basado en la ética, el respeto, la honestidad y la solidaridad; lo cual condujo al entrelazamiento de las empresas, que servía a su vez como defensa ante nuevos intentos de tomas hostiles.

Debido a esta solidaridad y mutuo apoyo entre un grupo de empresas antioqueñas, algunos columnistas e historiadores de la economía denominaron esta alianza como “Sindicato Antioqueño”. Una carta dirigida por Fabio Rico a la prensa escrita en octubre de 1982, citada en el libro institucional de Nacional Chocolates, hace énfasis en las características de este “grupo”:

...lo que ha dado en llamarse Sindicato de Empresas Antioqueñas como tal, como organización, como entidad constituida jamás ha existido. Ese nombre no fue escogido entre nosotros. Más bien a alguien se le ocurrió creer que las empresas de Antioquia se sindicalizaban a fin de evitar que siguiera produciéndose la pérdida de instituciones muy nuestras, apreciadas e importantes (...) Se quería evitar que Antioquia perdiera la capacidad de decisión. Y que las determinaciones se siguieran tomando aquí, pensando en los problemas, necesidades y aspiraciones de nuestras gentes. Doce empresas se agruparon en torno a la idea y comenzaron de inmediato a buscar caminos que las condujeran a asegurarse unas con otras, a protegerse, pero sin perseguir controles accionarios en beneficio de personas y, menos aún, sin tratar de aprovecharse de las circunstancias para garantizarse pingües ganancias, como con desgraciada frecuencia hemos tenido que ver tantas veces en esta mala noche de Colombia. El Sindicato, en resumen, no es más que la presencia de Antioquia viva, honesta y digna, en donde como es natural no puede haber nada que no califique dentro de tales parámetros¹⁶.

Antecedentes y breve descripción de los tres grandes sectores del GEA

El Grupo Empresarial Antioqueño está integrado por un conjunto de empresas de diversos sectores económicos, que se agrupan en tres grandes segmentos: alimentos, asegurador-financiero y cemento. Al revisar la historia de las tres empresas clave en la conformación actual del GEA, es decir, Compañía Nacional de Chocolates en el sector de alimentos, Suramericana de Seguros en el sector asegurador-financiero y Cemento Argos en el de cemento-minería, se encuentra que desde los períodos iniciales de tales compañías, y anterior a la formación del GEA, se presentaba una integración horizontal y vertical con diversas empresas, algunas de las cuales hacen parte del GEA. Podría, entonces, decirse que ya existían firmes lazos y cruces accionarios de las empresas antioqueñas antes de la “formación” del GEA en 1978, y que los hechos acontecidos al final de la década del

¹⁵ LONDOÑO VÉLEZ, Santiago. Op. cit., p. 144-146.

¹⁶ Ibid., p. 150.



setenta reforzaron ese embrión existente, aspecto que presenta también Víctor Álvarez en una reciente publicación sobre el desarrollo industrial antioqueño¹⁷.

Compañía Nacional de Chocolates

El 12 de abril de 1920 se fundó en Medellín la Compañía de Chocolates Cruz Roja¹⁸, hoy Compañía Nacional de Chocolates, denominación adoptada en 1924. La empresa nació como resultado del interés de sus socios de consolidar esfuerzos, capitales y mercados. Su producto único era el chocolate de mesa. En 1933 formó una nueva empresa denominada Fábrica de Galletas y Confites Noel formada con aportes de la Nacional de Chocolates y de la Fábrica de Galletas y Confites, fundada en 1916. Desde 1936 la Nacional de Chocolates inició diversificación de sus inversiones, mediante la suscripción de acciones de otras empresas, prestando dinero a otras empresas, e iniciando nuevos negocios ajenos al chocolate. Luego incursiona en el café mediante algunas plantas filiales de chocolate, lo cual culmina en 1960 con la formación de la Industria Colombiana de Café –Colcafé–; y en 1968 adquiere la Fábrica de Café La Bastilla, en ese entonces de mayor tamaño que Colcafé.

Para 1975, según la investigación realizada por la Superintendencia de Sociedades¹⁹, la Nacional de Chocolates era un conglomerado formado por seis sociedades que presentaban una integración vertical. Tenía la mayoría accionaria directa o indirecta de Colcafé, La Bastilla, Industria Colombiana de Chocolates, La Americana Grasas y Aceites Comestibles, y el control en Industrias Alimenticias Noel.

17 ÁLVAREZ MORALES, Víctor M. De las sociedades de negocios al “Sindicato Antioqueño”. Un camino centenario. En: DÁVILA L. DE GUEVARA, Carlos. Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX-XX. Bogotá: Norma y Uniandes, 2003. p. 213-246.

18 Disponible en Internet: <http://www.chocolates.com.co>.

19 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES, Op. cit., p. 186-187.

A partir de 2003 se han separado sus dos actividades principales mediante la creación de la matriz inversionista de las empresas de alimentos, denominada Inversiones Nacional de Chocolates; y la actividad industrial y comercial de los chocolates bajo una nueva Compañía Nacional de Chocolates, filial de la primera²⁰. La Compañía Nacional de Chocolates tenía inversiones consolidadas en cuarenta y siete sociedades a junio 30 de 2002²¹; de ellas, quince empresas forman parte del sector de alimentos en diferentes composiciones accionarias, incluso minoría en algunos casos²².

Suramericana de Seguros

Suramericana, como la bautiza su libro institucional²³, es una “empresa hija de empresas” que fue creada para llenar el vacío que habían dejado las aseguradoras extranjeras en la década del cuarenta por causa de la Segunda Guerra Mundial. La Compañía Suramericana de Seguros S.A. nació en 1944 en Medellín, por iniciativa de un grupo de 32 empresas y más de 150 accionistas, casi todos antioqueños, quienes entonces veían cerca el fin de la Segunda Guerra Mundial y predecían una época de recuperación económica para el mundo; y como respuesta a la necesidad de las empresas de la región, obligadas hasta el momento a depender de compañías aseguradoras y financieras de Bogotá, e incluso extranjeras²⁴.

Suramericana de Seguros S.A. comenzó actividades en 1945 y pronto se extendió por toda Colombia. Desde sus inicios, Suramericana hizo un cruce accionario con Seguros Bolívar para quedar con

20 Informe interno de Compañía Nacional de Chocolates que resume el cambio en la organización.

21 Ibid.

22 Documento interno de Suramericana de Seguros con información a diciembre 31 de 2001.

23 JARAMILLO, Roberto Luis y VILLEGAS, Luis Javier. Op. cit., p. 1-47.

24 Ibid., p. 1-47.

el 50% de la propiedad de ésta. En 1946 se aprobó el ingreso del Consorcio de Cervecería Bavaria, la cual pasaba a ser el mayor accionista individual con el 15%, a la vez que Suramericana lo hacía de Bavaria. Suramericana creó diversas filiales desde sus primeros años de vida, así como otras empresas del sector financiero e inmobiliario; estos procesos estuvieron acompañados de inversiones directas e indirectas en empresas como Nacional de Chocolates. En general, hasta finales del decenio del setenta se observaba una integración vertical en la creación de nuevas empresas y filiales; y una diversificación en la inversión de sus excedentes en otras compañías existentes y en algunas de sus filiales.

Posteriormente, Suramericana de Seguros se constituyó en la cabeza del grupo asegurador-financiero hasta 1997, año en el que se reestructuró mediante una escisión, en la cual se separó la actividad operativa de seguros de la de inversión; como resultado de ella nació la Compañía Suramericana de Inversiones S.A., que se estableció como la matriz, y Suramericana de Seguros quedó como una de sus empresas filiales. Con la separación de las dos actividades se buscó adecuar la operación aseguradora a las nuevas condiciones del mercado, aprovechar las oportunidades internacionales de expansión y administrar el portafolio como otra actividad.

Suramericana de Inversiones directamente y por medio de sus filiales participa en el sector de seguros, seguridad social, financiero, cemento, alimentos, comercio y textil, entre otros. Entre las empresas más reconocidas con las que operan algunas de sus inversiones están: Bancolombia, Conavi, Corfinsura, Suramericana de Seguros, Protección AFP, Susaludy Suratep, Cemento Argos e Inversiones Nacional de Chocolates.

Cemento Argos

La Compañía de Cemento Argos S.A. se fundó en 1934 por un grupo de antioqueños que previeron la necesidad de abastecer de cemento a una zona como el Valle de Aburrá, que a partir de esa época se

convirtió en un polo de desarrollo industrial, económico y comercial²⁵. En sus comienzos, y con el propósito de cubrir la capacidad proyectada de la fábrica de 50 toneladas, se hizo necesaria la consecución de nuevos socios, entre los que se destacan el Municipio de Medellín, que aportó los terrenos de la fábrica adyacentes al río Medellín, y el Ferrocarril de Antioquia, cuya suscripción se pagó parte en especie y parte en efectivo. Dado el éxito obtenido por la nueva empresa, los directores de Argos estudiaron nuevas posibilidades de ensanche de sus fábricas y constitución de plantas en otras partes del país. Es así como Argos, en asocio con otros inversionistas de cada región, fundó Cementos del Valle, Cementos del Caribe, Cemento Blanco de Colombia, adyacente a la fábrica de Cementos del Nare y como filial de ella, y Cementos de Caldas²⁶.

Acorde con la investigación de la Superintendencia de Sociedades²⁷ para 1975, Argos era la cabeza de un conglomerado de once empresas en las que poseía la participación mayoritaria, ya fuera mediante inversión directa o indirecta, tanto en las empresas arriba mencionadas como en Cementos El Cairo, Agregados y Concretos, Promotora de Hoteles Barú, Cales y Cementos de Toluviejo, Compañía Colombiana de Clínter, y Colombiana de Carburos y Derivados. Éstas representan más una expansión geográfica del mercado que una integración vertical estructurada, aunque algunas compañías cumplen este fin. También poseía una inversión minoritaria en ocho compañías que representaban una diversificación de inversiones.

En la década del ochenta, Cemento Argos participa en nuevas plantas cementeras y otras empresas de textiles, financieras, gremiales y químicas;

²⁵ OSPINA, E. Livardo. De la peña a las alturas: crónica de la compañía de Cemento Argos en el cincuentenario de su fundación. Medellín : Compañía de Cemento Argos, 1984. p. 225.

²⁶ Ibid., p. 225.

²⁷ SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES, Op. cit., p. 68-78.



en total, casi un centenar de empresas en 50 años de vida. En marzo de 2000, Argos con la modalidad de “holding”, decide concentrarse en la administración y desarrollo de nuevas inversiones: sale del negocio de la producción y venta de cemento, entregando esta actividad a sus compañías asociadas.

POLÍTICAS CORPORATIVAS

En primera instancia conviene precisar que por políticas corporativas se entienden las orientaciones o directrices corporativas, formales o informales, que rigen la actuación de las organizaciones que la componen en los asuntos relacionados con su quehacer²⁸.

Un segundo elemento de interés, y ligado estrechamente al anterior concepto, hace referencia a la consideración del GEA como conglomerado económico. Como se mencionó, un aspecto común encontrado en las entrevistas realizadas a los directivos del GEA es el propio cuestionamiento de éstos a su denominación y conformación como grupo, pues éste no existe como ente jurídico ni tiene organización corporativa; en consecuencia, no tiene un representante legal, ni un gerente ni una junta directiva central del grupo que trace las directrices generales para todas las empresas; tampoco existen circulares o memorandos a las distintas empresas en las que se les conmine a su riguroso cumplimiento. En lugar de tal concepción de estructura grupal, sugieren otras interpretaciones como la de “una alianza estratégica de empresas mediante cruces accionarios”²⁹, o la de “unas empresas con nexos patrimoniales comunes”³⁰. Además, el origen del llamado Sindicato Antioqueño no fue algo planeado entre el sector empresarial

antioqueño, sino el establecimiento forzoso de esa unión de empresas para defender el patrimonio de la región³¹.

Como lo expresan sus directivos, el GEA tiene una serie de características propias que establecen una clara diferencia con el modelo típico de grupo económico predominante en nuestro país; y a la luz de la Ley 222 de 1995, Suramericana de Inversiones, Inversiones Nacional de Chocolates y Cemento Argos son grupos empresariales en forma independiente, tal como aparece en el registro mercantil, pero el GEA no es grupo económico ni empresarial. Sin embargo, podría concluirse que el GEA, en términos prácticos, es un grupo empresarial, tal como lo expresa la sigla con la cual se conoce y hace referencia a este conglomerado de empresas: “Grupo Empresarial Antioqueño”.

Un tercer elemento significativo es que no existe un documento escrito en el que se consignen las políticas, ni aun las más generales, entre otras razones, porque se han propuesto no hacerlo³²; lo cual, a juicio de los autores, podría decirse que constituye una tácita política general del GEA.

Políticas fundamentales

Como coincidieron en forma independiente cada uno de los directivos entrevistados, no existen documentos escritos que se dirijan a todas las organizaciones que hacen parte del grupo. Este hecho da lugar a dos comentarios. En primer lugar, de él se derivan lo que serían dos políticas generales: no escribir las políticas que gobiernan al grupo; ni enviar documentos escritos ni mensajes a las empresas que hacen parte del grupo para señalar determinadas directrices.

28 ROBINSON, Pearce. Formulation, implementation and control of competitive strategy. Business Week. 7 ed., p. 380 - 382.

29 ENTREVISTA con Juan Camilo Ochoa R., presidente de Corfinsura. Medellín, abril de 2002.

30 ENTREVISTA con Nicanor Restrepo S., presidente de Suramericana de Inversiones. Medellín, abril de 2002.

31 ENTREVISTA con Fabio Rico C., ex presidente de Nacional de Chocolates. Medellín, abril de 2002.

32 ENTREVISTA a Nicanor Restrepo S., presidente de Suramericana de Inversiones. Medellín, abril de 2002.

Y un segundo aspecto, ligado con el anterior, es determinar entonces si realmente existen, fuera de las anteriores, políticas comunes en el GEA; y si existen, ¿cómo se comunican esas políticas? Las evidencias del trabajo de los autores muestran que sí existen unas políticas comunes en el GEA, aunque tal vez no haya una claridad explícita entre sus mismos miembros. Éstas se originan en los acuerdos y definiciones que se toman en las juntas directivas de las empresas matrices del grupo: Suramericana, Nacional de Chocolates y Argos, organismos en los que, debido al mutuo cruce accionario, comparten “poderes” los líderes de las mencionadas empresas; y a partir de cada uno de estos tres ejes se irradia a las juntas de las restantes compañías del GEA. Una interpretación a lo anterior es que, si bien estos acuerdos no son obligantes para las demás empresas, pues se respeta la independencia de cada sector y empresa en particular, es normal esperar que las decisiones de cada uno de ellos, en el ámbito de las empresas de su influencia, respondan conforme con el previo consenso obtenido en alguna de las tres juntas mencionadas.

El anterior razonamiento invita también a indagar en cuál de las tres empresas mencionadas se reúne el poder. Un análisis de los miembros de junta de estas compañías muestra lo siguiente: Suramericana nombra 3 miembros de 5 en Nacional de Chocolates y 4 de 5 en Argos, y preside ambas juntas; Nacional de Chocolates nombra un miembro de 6 en Suramericana y uno en Argos, en la cual ocupa la vicepresidencia; y Argos nombra 2 miembros en Suramericana, la cual preside, y ninguno en Nacional de Chocolates³³. Desde esta óptica de análisis, ajena a cualquier opinión de los dirigentes entrevistados, podría concluirse que, al menos potencialmente, el poder se origina en la junta de Suramericana y en sus administradores.

³³ Información solicitada y suministrada por Suramericana de Seguros.

Si bien esta conclusión podría dar pie a numerosas especulaciones, el objeto de ésta consiste en interpretar que de las tres empresas líderes del grupo debe existir, de hecho, una junta que actúe como guía de las demás, así esto no sea explícito para el accionar y derrotero de las demás juntas. Pero al margen de esta última interpretación, es importante destacar que para que este esquema funcione, se respeten los consensos tácitos o explícitos alcanzados en una de las juntas mencionadas y no existan desviaciones a tales acuerdos por parte de alguno de los directivos del GEA cuando actúa en el ámbito de las empresas de su influencia se requieren unos sólidos principios que hagan parte de la cultura empresarial y deben reflejarse ejemplarmente en sus cabezas directivas.

Y, efectivamente, se identificaron unos principios básicos que gobiernan la actuación empresarial del GEA en todos sus ámbitos, los cuales presentan una gran coincidencia con los establecidos en el acta de fundación de Suramericana en el año 1944 que, como se recordará, fue una compañía creada por las empresas pioneras de Antioquia³⁴. Tales principios rectores expresan la ética empresarial que comparten las empresas del grupo, “se cumplen y han sido estables a lo largo del tiempo”³⁵, lo cual es explicable porque muchos de esos principios eran comunes y hacían parte de la cultura organizacional de las empresas en forma previa a la formación del grupo.

Aunque las políticas no están escritas, se conocen “de facto”, especialmente en lo que se refiere a los principios o “leyes espirituales” que orientan las actuaciones del GEA, las cuales se basan en la solidaridad y autonomía; en otros aspectos, a pesar de que también ha existido una relativa estabilidad en el tiempo, se presentan ajustes graduales en las políticas con

³⁴ JARAMILLO, Roberto Luis y VILLEGAS, Luis Javier, Op. cit., p. 1-4.

³⁵ ENTREVISTAS con Juan Manuel Ruiseco, presidente de Cemento Argos, y Ricardo Ángel Villa, miembro honorario de la junta directiva de Suramericana. Medellín, abril de 2002.



base en el constante proceso mismo de aprendizaje que se deriva de la experiencia diaria y del cambiante entorno en el que actúan las empresas del GEA; y en algunos casos esas políticas son más particulares a cada sector, como en las políticas de mercadeo frente al ALCA y otros tratados, y logística, entre otros.

Otras políticas

Políticas generales. Los principios pueden interpretarse como parte de las políticas generales del GEA en cuanto a su ética empresarial, que se basan en la autonomía y solidaridad, y hacen referencia al respeto por la ética y las leyes, valores compartidos, manejo de las empresas, autonomía de las compañías, negocios en condiciones de mercado, accionistas institucionales, protección al accionista minoritario, control accionario, solidaridad, actitud empresarial, permanencia en Colombia y actividades económicas en que participan.

Políticas organizacionales. Son políticas sobre jerarquía del grupo, representación de minorías en juntas directivas, autonomía de las empresas, relevos gerenciales, manejo gerencial, visión de largo plazo y búsqueda de sinergias.

Políticas financieras. Son políticas relacionadas con el endeudamiento, utilidades, reinversión e inversión.

Políticas sobre política. Considera aspectos como participación en política, apoyo al Gobierno.

Políticas sobre responsabilidad social. Son políticas sobre inversión y retribución a la sociedad.

Políticas sobre gestión humana. Son políticas sobre selección de personal, capacitación y desarrollo humano.

Otras políticas. Son políticas que se refieren a diversos temas como apertura económica, políticas frente al ALCA y otros tratados, mercadeo, servicio al cliente, calidad, logística y tecnología.

ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

Se entiende por estrategia corporativa el conjunto de decisiones y acciones que resultan en la formulación e implementación de planes diseñados para lograr los objetivos de una organización³⁶. Elaborar una estrategia quiere decir elaborar un plan que implica tener un objetivo que puede ser muy amplio. En este sentido, las estrategias son sistemas abiertos que permiten formar distintas cadenas de fines y medios en función de como se vaya desarrollando la acción. Por tanto, los objetivos no son inamovibles, sino que se van precisando en la medida en que se desarrolla la estrategia³⁷.

Las estrategias se configuran a partir de un conjunto amplio e indefinido de actividades que de algún modo comparten las empresas, pero que cada una debe integrar de manera propia y singular, creando la ventaja competitiva que es fuente de valor. Así:

la esencia de la empresa es la búsqueda de una singularidad difícilmente imitable en el servicio de los demás, lo que los griegos llamaban la excelencia. Una excelencia que en primer lugar reside en las personas, en segundo lugar en la organización y finalmente en el producto³⁸.

En el caso particular del GEA, desde el punto de vista de las estrategias, surgen tres elementos que merecen destacarse: el primero hace referencia a las mencionadas características de conformación del grupo en empresas que pertenecen, predominantemente, a tres sectores muy diferentes de la economía como son el asegurador-financiero, alimentos y cemento; el segundo, y enlazado con el anterior, es que las estrategias se definen en forma particular para cada sector y empresa debido a las grandes diferencias existentes en

36 ROBINSON, Pearce. Op. cit., p. 3-5.

37 MARTÍNEZ ECHEVARRÍA, Miguel Alfonso. Hacia una nueva teoría de la empresa. Madrid : Instituto Empresa y Humanismo, Universidad de Navarra, 2000.

38 Ibid., p. 65.

las características de producción y de mercados; y el tercero es que las estrategias genéricas no se encuentran escritas. Sin embargo, a la luz de los temas tratados con los directivos del GEA en las diversas entrevistas, ha sido posible identificar algunos aspectos comunes de estrategias generales en los distintos sectores³⁹.

Estrategias generales

Al analizar la evolución, tanto del GEA por medio de los diversos documentos consultados, como de la economía colombiana desde finales de la década del setenta, se identificaron cinco fases diferentes desde la formación del GEA y hasta el presente. Esta clasificación tiene por objeto facilitar la comprensión y análisis de las políticas y especialmente de las estrategias adelantadas por el GEA a lo largo de su historia, y es ajena al interés de establecer un encasillamiento forzoso. Tomando como punto de partida dichas etapas del GEA, se pueden clasificar las estrategias en cinco períodos.

Formación del Grupo. Entre 1978 y 1985

Este período estuvo marcado por una amplia actividad de defensa de la propiedad accionaria de las empresas antioqueñas frente a la toma hostil por parte de otros grupos económicos. De esto se desprenden estrategias tendientes a consolidar la propiedad accionaria, como son la inversión de excedentes en la adquisición de acciones y la recompra de las de sus propias compañías. Como consecuencia de esta estrategia de defensa, se dio un proceso de diversificación del grupo.

Luego de estudiar el número de compañías por sector del GEA, se encuentra que en el período comprendido entre 1980 y 1985 se presentó, de manera constante, una creciente tendencia a incrementar el número de empresas en los diferentes sectores, principalmente en el de “otros” (servicios, comercio,

textil, inmobiliario y restantes sectores), debido a la alta diversificación en diferentes negocios. El número total de compañías del GEA presenta un crecimiento continuo hasta alcanzar 46 empresas al final del período (1985), de las cuales 18 corresponden al sector “otros”.

Consolidación del Grupo. Entre 1985 y 1990

En este período la estrategia clave fue la consolidación de las empresas líderes del grupo alrededor de los tres sectores fundamentales: asegurador-financiero, alimentos y cemento. Tal consolidación estuvo representada en sus activos, los cuales en todos los casos se duplicaron; su patrimonio, que aumentó entre tres y cinco veces durante el período; y sus utilidades netas con crecimientos entre dos y tres veces sobre las obtenidas en 1985.

Estos años se caracterizaron por una estrategia de expansión geográfica nacional, orientada a ganar mercado en regiones como Bogotá y las principales ciudades capitales. El surgimiento de sucursales y filiales fue fundamental para el logro de estos objetivos, lo que le permitió realizar procesos de integración vertical en algunos de sus nichos de negocio. En este período se observa que el número total de empresas se incrementó en más de un 30%, fundamentalmente en el sector “otros”, pasando de 18 compañías en 1985 a 29 en 1990.

Apertura económica. Entre 1990 y 1995

Con la apertura se abrieron las fronteras al exterior, tanto en los mercados de bienes como de servicios financieros. Esta nueva forma de ver el mundo obligó al GEA a replantear las estrategias generales y particulares de cada sector para abordar el reto de la competencia extranjera y a modificar la estrategia de diversificación que se tenía en años anteriores, para acentuar el foco en cada uno de los tres sectores del grupo.

De acuerdo con la evaluación del número de compañías por sector del GEA, se mantiene la

³⁹ ENTREVISTAS a dirigentes del GEA. Medellín, abril de 2002.



tendencia creciente del total de empresas por encima del 30%, liderado por el sector de seguros y finanzas, que prácticamente duplicó el número de empresas en este período, pasando de 12 a 22. Vale la pena reseñar que si bien el sector “otros” tuvo un aumento en el número de compañías de aproximadamente el 15%, esta disminución en la tasa de crecimiento refleja la focalización en las inversiones en los tres nichos clave del GEA. Otras variables financieras significativas como los activos muestran que éstos se multiplicaron entre cuatro y cinco veces en los sectores asegurador-financiero, cemento y alimentos; el patrimonio se multiplicó por siete en los mismos sectores y las utilidades netas por casi cinco.

Internacionalización. Entre 1995 y 2000

La aceleración de la innovación tecnológica, la integración creciente de los distintos mercados internacionales, la mayor cooperación económica en el mundo, la aprobación de acuerdos comerciales entre distintos grupos de países, la rivalidad internacional son, entre otros, acontecimientos que se extienden con gran auge y velocidad durante los últimos años y que inexorablemente traen como consecuencia el que las organizaciones deban abordar procesos de internacionalización que les asegure su permanencia en los mercados⁴⁰. Las etapas que ha tenido este proceso de internacionalización se pueden resumir en:

Exportación ocasional. En función de la situación cambiaria, que se dio especialmente en la fase de apertura económica del GEA.

Redes comerciales. Ampliación de las redes de distribución en el exterior para lograr mayor cobertura geográfica, la cual se ha hecho tanto en forma directa como por medio de alianzas. Esta etapa se presenta principalmente en la fase de internacionalización de las empresas del GEA.

Construcción de marca. Mediante la utilización de publicidad en los medios masivos de otros países; etapa que, al igual que la anterior, se presenta principalmente en la fase de internacionalización de las empresas del GEA.

Inversión directa. Se logra presencia física en otros países por la adquisición de empresas locales. Esta etapa se comienza a desarrollar principalmente en la fase de globalización del GEA.

Las principales estrategias particulares que caracterizan este período de internacionalización son:

Alianzas estratégicas. El GEA ha establecido alianzas estratégicas con socios extranjeros de peso en el sector a escala internacional y que aporten fundamentalmente capital, mercados, productos, “know-how” y tecnología. Estas consideraciones tienen en cuenta los siguientes factores: preservar el control de las empresas por parte del GEA; compartir con el socio la misma filosofía y ética empresariales; y brindar facilidades para permitir la salida. Ejemplos de este tipo de alianzas han sido: Noel-Danone, Noel-Bimbo, Éxito-Casino, Corfinsura-International Finance Corporation, Argos-Holcim, Suramericana-Munich Re, entre otras⁴¹.

Fusiones y adquisiciones. Se han hecho en empresas que permitieran consolidar mercados, ampliar cobertura geográfica y de base de clientes, expandir el portafolio de productos y servicios, aumentar el tamaño de las empresas para adquirir “peso” que permita enfrentar a los jugadores internacionales y ganar relevancia para potenciales inversionistas extranjeros. Ejemplo de ello son las realizadas entre el Banco Industrial Colombiano y el Banco de Colombia en 1998 y la de Colpapel con Colombiana Kimberly. Y aunque se gestó durante esta etapa la fusión de Éxito con Cadenalco, se consolidó en el 2001.

Desarrollo de nuevos productos. Que compitan con los del exterior en normas de calidad, variedad y precio; además de adaptarse a los exigentes gustos

⁴⁰ CANALS, Jordi. La internacionalización de la empresa. Madrid : McGraw-Hill, 1994. p. 186.

⁴¹ El desenroque. *En* : Revista Semana. N° 923 (enero de 2000). p. 16-20.

del consumidor actual. Basta con observar la página internet de la Nacional de Chocolates o de las empresas del sector asegurador-financiero para percibirse de la gran cantidad y variedad de productos que han anexado a su portafolio.

Reestructuración de empresas y de procesos. Con el fin de ganar agilidad, eficiencia y flexibilidad para enfrentar a sus competidores extranjeros y adaptarse a las cambiantes situaciones de los mercados. Procesos como éste en el GEA se han presentado en empresas como Suramericana de Seguros a finales de 1999 con el ajuste de vicepresidencias, que las redujo de manera muy considerable, y de ello se gestó el plan estratégico de la compañía; Nacional de Chocolates, que según el artículo del diario La República:

Con relación al buen comportamiento de la compañía, resaltaron el hecho de que se están viendo los resultados de la reestructuración de procesos y mayor eficiencia interna, lo cual se está reflejando en ahorros importantes de la estructura de costos⁴²;

y Cemento Argos que:

tras concluir el proceso de reestructuración anunciado en su pasada asamblea, se convirtió en un conglomerado de compañías cementeras y que arroja resultados positivos al terminar el primer semestre⁴³ (del año 2000).

Globalización. A partir del año 2000

“La convergencia de las necesidades del mercado, la coordinación de políticas gubernamentales, las economías de escala, la internacionalización de las empresas son algunos de los aspectos que marcan la globalización”⁴⁴. El GEA, no ajeno a estas realidades, ha adoptado estrategias que le permitan seguir

⁴² Nacional de Chocolates aumenta exportaciones. *En*: Diario La República. Mayo 5 de 1998.

⁴³ Mejora desempeño de Argos. *En*: Diario La República. Agosto 1 de 2000.

⁴⁴ CANALS, Jordi. Op. cit. p. 2.

siendo un jugador de primer orden en el mercado local en cada uno de los sectores en que es líder y mantener un crecimiento sostenido en los mercados externos. Dichas estrategias son fundamentalmente las siguientes:

Mayor foco y especialización en los negocios pilares. Mediante la inversión más orientada de cada sector en su propio nicho, e incluso mediante la desinversión en empresas cuya actividad no responde al foco del negocio.

Replanteamiento del modelo del GEA. El GEA nació como una estructura defensiva acorde con las circunstancias de entonces; pero ese modelo, que fue exitoso, es necesario adaptarlo a las actuales condiciones económicas para permitirle obtener un mayor foco en sus negocios, el ingreso de capitales frescos, la realización de alianzas estratégicas y demás procesos que demanda la internacionalización, aspecto en el que ha dado diferentes pasos el GEA para su replanteamiento.

Afianzamiento del proceso de internacionalización. En forma paralela y complementaria a las circunstancias anteriores, se requiere continuar la consolidación de alianzas estratégicas y de las demás iniciativas que refuercen la presencia del GEA en los mercados mundiales, especialmente en América Latina y los mercados hispanos de los Estados Unidos.

Otras estrategias

Hay estrategias que han acompañado el proceso evolutivo de las empresas del GEA y que han sido claves en el logro de los objetivos de crecimiento, consolidación y liderazgo, tales como:

Mercadeo: comprende estrategias en canales de distribución, investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios, y conocimiento del cliente.

Tecnología: estrategias de modernización tecnológica permanente y de capacitación.



CONCLUSIONES

Los resultados de la investigación realizada sobre la evaluación de uno de los más grandes grupos económicos de Colombia, el GEA, se sintetizan en las siguientes conclusiones:

- La formación del GEA no obedeció a una planeación, sino que surgió como un movimiento de defensa de la propiedad accionaria de las empresas antioqueñas ante las tomas hostiles por parte de otros grupos económicos, con el fin de poder conservar el centro de decisiones en la región. Para ello se hizo un cruce de la propiedad accionaria no sólo entre sus empresas líderes sino también por medio de las subordinadas y filiales.
- Antes de la formación del GEA existían nexos patrimoniales comunes entre varias de las empresas y una cultura de asociación en el desarrollo empresarial de la región. Sin embargo, el proceso de formación del GEA logró afianzar y fortalecer los lazos existentes.
- Aunque el GEA jurídicamente no es un grupo empresarial, sino *una alianza estratégica de empresas mediante cruces accionarios*, podría concluirse que, en términos prácticos, es un grupo empresarial con características muy particulares.
- Una de las características del GEA, y que tiene notorias implicaciones, es que el poder real reside en los administradores, a diferencia de los grupos familiares en los que el poder reside en los dueños.
- De una amplia diversificación en los años iniciales de existencia, el GEA ha evolucionado hacia una focalización estratégica en tres sectores fundamentales: asegurador-financiero, alimentos y cemento-minería, en cabezas de Suramericana de Inversiones, Inversiones Nacional de Chocolates y Cemento Argos respectivamente; cada una de estas organizaciones figura individualmente como grupo empresarial acorde con la

ley. Las empresas de los restantes sectores han pasado de ser estratégicas a inversión.

- Existe un conjunto de políticas comunes a las empresas del GEA, así no estén escritas ni haya una clara conciencia del hecho, y han sido relativamente estables en el tiempo. Éstas se comunican por medio de los miembros comunes de junta a las demás empresas.
- Las estrategias son características de cada una de las cinco etapas del desarrollo del GEA, así como del sector económico y de cada empresa en particular. Sin embargo, también ha sido posible identificar algunas estrategias genéricas para las empresas del grupo.
- El análisis de las políticas y estrategias del GEA conduce necesariamente a plantearse interrogantes alrededor del modelo empresarial que ha regido el GEA desde su formación, con miras a afrontar los retos del futuro, tema que se espera desarrollar en posterior artículo en esta misma revista.

BIBLIOGRAFÍA

- ACOSTA, Nora Elena y LONDOÑO, Carlos Felipe. Grupo Empresarial Antioqueño. Evolución de políticas y estrategias, 1978-2002. Bogotá : Universidad de los Andes, 2002.
- ÁLVAREZ MORALES, Víctor M. De las sociedades de negocios al "Sindicato Antioqueño". Un camino centenario. En: DÁVILA L. DE GUEVARA, Carlos. Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX-XX. Bogotá : Norma y Uniandes, 2003. p. 213-246.
- CANALS, Jordi. La internacionalización de la empresa. Madrid : McGraw-Hill, 1994.
- COLLINS, James C. y PORRAS, Jerry I. Empresas que perduran. Bogotá : Norma, 1994.
- JARAMILLO, Roberto Luis y VILLEGAS, Luis Javier. Compañía Suramericana de Seguros 1944-1994. Medellín : Suramericana, 1994.
- LONDOÑO VÉLEZ, Santiago. Horizontes de futuro: 75 años. Bogotá : Compañía Nacional de Chocolates, 1995.
- MARTÍNEZ ECHEVARRÍA, Miguel Alfonso. Hacia una nueva teoría de la empresa. Madrid : Instituto Empresa y Humanismo, Universidad de Navarra, 2000.

- MUNCH GOLINDO, Lourdes. Métodos y técnicas de investigación para administración e ingeniería. México : Trillas, 1988.
- OSPINA, E. Livardo. De la peña a las alturas: crónica de la compañía de Cemento Argos en el cincuentenario de su fundación. Medellín : Compañía de Cemento Argos, 1984.
- ROBINSON, Pearce. Formulation, implementation and control of competitive strategy. Business Week. 7 ed., p.380-382.
- SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Conglomerados de sociedades en Colombia. Bogotá : Superintendencia de Sociedades, 1978.
- Ley 222 de 1995, artículo 28. En: LEGIS. Nuevo Código de Comercio. Bogotá. Código 1656.
- DUQUE M., Gabriel. El gobierno de las empresas. Notas del curso Gobierno Corporativo MBA Executive. Universidad de los Andes, 2002.
- ENTREVISTA con Fabio Rico C., ex presidente de Nacional de Chocolates. Medellín, abril de 2002.
- ENTREVISTA con Juan Camilo Ochoa R., presidente de Corfinsura. Medellín, abril de 2002.
- ENTREVISTA con Juan Manuel Ruiseco V., presidente de Cemento Argos. Medellín, abril de 2002.
- ENTREVISTA con Nicanor Restrepo S., presidente de Suramericana de Inversiones. Medellín, abril de 2002.
- ENTREVISTA con Ricardo Ángel Villa, miembro vitalicio de la junta directiva de Suramericana de Seguros. Medellín, abril de 2002.
- El desenroque. En: Revista Semana. N° 923. (Enero de 2000). p. 16-20.
- Grupo Empresarial Antioqueño busca expandirse. En: Diario La República. Abril 6 de 2002. p. 24.
- La visión de los grupos. En: Revista Semana. Santafé de Bogotá. N° 899 (dic. 1999); p. 96-99.
- Los comienzos de la historia empresarial en Colombia. En: Boletín de Fuentes América Latina en la historia económica: Finanzas Municipales 1975-1995. N° 7 (enero-junio 1997); p. 73-101.
- Mejora desempeño de Argos. En: Diario La República. Agosto 1 de 2000.
- Nacional de Chocolates aumenta exportaciones. En: Diario La República. Mayo 5 de 1998.
- Internet: <http://www.chocolates.com.co>.
- Internet: <http://www.supersociedades.gov.co>.