



# Las Funciones Corporativas en el Grupo Empresarial Antioqueño durante la Última Década del Siglo XX

Autor: Diana Londoño C.\*

## Resumen

En este artículo se ofrece una caracterización, desde el punto de vista administrativo, del Sindicato Antioqueño como centro corporativo a partir del conjunto de funciones que la literatura administrativa ha identificado como propias de estas estructuras que se reconocen en las empresas conformadas por diferentes negocios. En este sentido, se presentan las actividades del Sindicato en relación con la definición del portafolio, la gestión interna así como las funciones externas desempeñadas durante la última década del siglo XX, en el ambiente general de apertura económica.

## Abstract

This article characterizes, from an administrative view, The Sindicato Antioqueño, the HQ of the same name modern business enterprise. The description is based on the main functions performed by this type of structure. The Sindicato antioqueño's functions related with the portfolio definition, the external as well as the internal administration, are described for the last decade of the XXth century, period defined by an open economy.

**Palabras clave:** Funciones corporativas, centro corporativo, Sindicato Antioqueño, Grupo Empresarial Antioqueño, Empresa de Negocios Moderna

**Key Words:** Corporate functions, Corporate Head Quarters (HQ), Modern Business enterprise.

\*Diana Londoño C. Magister en ciencias de la Administración. Docente de Organización y Gerencia Universidad EAFIT. Email: [dlondono@eafit.edu.co](mailto:dlondono@eafit.edu.co)

## Introducción

En Colombia se identifica como Sindicato Antioqueño, también denominado Grupo Empresarial Antioqueño, al conjunto de firmas que integran el grupo empresarial más grande del país, cuya importancia económica es reconocida; «tiene ingresos equivalentes al 8% del Producto Interno Bruto y emplea más de 83.000 trabajadores en 126 compañías, abarcando sectores que van desde los servicios de telecomunicaciones hasta fábricas de pasta, pasando por una gran gama de productos y servicios».<sup>1</sup>

En términos administrativos, cuando se usa la expresión Sindicato Antioqueño se está hablando indistintamente del grupo de empresas que lo conforman y de un nivel jerárquico superior, responsable de tomar decisiones válidas para todas las empresas.

Dejando de lado las consideraciones jurídicas, el Sindicato Antioqueño - como conjunto de organizaciones- puede clasificarse como Empresa de Negocios Moderna, en el sentido definido por Chandler (1995)<sup>2</sup>: un conjunto de firmas claramente diferenciadas por sus sistemas administrativos, contables y operativos, que cuentan con una gestión centralizada de la propiedad, a cargo de un Centro Corporativo - responsable de la gestión del conjunto- integrado por ejecutivos asalariados, ajenos a la propiedad de las firmas vinculadas<sup>3</sup>.

En el caso del Sindicato Antioqueño, se le considera una Empresa de Negocios Moderna por dar muestras de algún grado de administración conjunta, mediada por el control de mando<sup>4</sup>, que en este caso se configura a partir de inversiones cruzadas.

Como ENM ha desarrollado una estructura o unidad administrativa (de carácter informal, debe precisarse) encargada de dar respuesta a tres preguntas básicas: ¿En qué negocios estar? ¿de qué negocios salir? y ¿cómo gestionar el conjunto de empresas?. Esta unidad administrativa se denomina Centro Corporativo<sup>5</sup>.

Puede puntualizarse que con el nombre de centro corporativo se identifica una estructura encargada de un conjunto de funciones propias de las organizaciones integradas por diferentes negocios, en donde se efectúan cambios en el portafolio y se define no sólo la asignación de recursos entre las diferentes empresas sino también la forma como se coordinan actividades

entre los negocios centralizados. Por las implicaciones y efectos de las decisiones corporativas, éstas son asumidas por el máximo nivel jerárquico, el cual dirime -en favor de la ENM- los conflictos de intereses entre las empresas individuales y la ENM resultante de su centralización.

**En términos administrativos, cuando se usa la expresión Sindicato Antioqueño se está hablando indistintamente del grupo de empresas que lo conforman y de un nivel jerárquico superior, responsable de tomar decisiones válidas para todas las empresas.**

<sup>1</sup> Cfr. Revista Semana, No. , de enero de 2000, p. 16. Cabe señalar que, en términos jurídicos se trata de una organización informal, no registrada como grupo en ningún documento, si bien sus empresas integrantes se encuentran legalmente constituidas.

<sup>2</sup> La definición adoptada en este texto explora las características identificadas por Chandler (1995), buscando una mayor diferenciación entre las ENM y las otras firmas o contratos con aparentes similitudes. Se entenderá entonces que la comprensión de múltiples unidades productivas hace referencia al 'control de mando' o capacidad de disposición sobre diferentes empresas, que posibilita un sistema de 'administración conjunta'.

<sup>3</sup> Esta separación entre la propiedad y la administración es el objeto de estudio de la denominada Teoría de la Agencia, la cual analiza las distintas alternativas de interacción entre el propietario, llamado "el principal", y el administrador, denominado "el agente".

<sup>4</sup> Control de mando es la propiedad de un porcentaje del capital social de una empresa y que da capacidad -a quien lo detenta- «para emitir los votos constitutivos de la mayoría mínima decisoria y, por tanto, (de) ejercer influencia dominante en los órganos de dirección y de administración de la sociedad» (Lopera, 2001, p.14).

<sup>5</sup> Es la traducción que se hace del término Head Quarters

Dado el proceso histórico de conformación del Sindicato<sup>6</sup>, las funciones de Centro Corporativo han estado a cargo de los presidentes de las tres empresas más representativas: Suramericana de Seguros, Nacional de Chocolates y Fabrica de Cemento Argos; firmas que a su vez, pueden clasificarse como ENM, pues cuentan con sus propios Centros Corporativos; por esta razón, el Sindicato puede considerarse entonces como un Centro de Centros.

El período de análisis de este artículo corresponde al lapso transcurrido entre 1990 y 2000, caracterizado por una mayor internacionalización de la economía colombiana. Las actividades en donde se evidencia la administración conjunta, la incidencia del máximo Centro Corporativo, se presentarán organizadas a partir de las funciones identificadas para el centro corporativo, por la literatura administrativa.

Este artículo consta de las siguientes secciones, además, de esta introducción: un marco teórico sobre las funciones a cargo de los centros corporativos, una presentación de las funciones del centro corporativo del Sindicato Antioqueño durante los años 90 y unas conclusiones organizadas a partir de las funciones identificadas para el centro corporativo, por la literatura administrativa.

<sup>6</sup> Cfr. Londoño C., Diana. Caracterización del Centro Corporativo en el Sindicato Antioqueño. Tesis de grado en la Maestría en Ciencias de la Administración. Medellín: Universidad EAFIT, 2002. 354 p.

<sup>7</sup> Young y Goold (2000) clasifican los centros corporativos en "inmerso" e independientes, según tengan ó no estructura jurídico-administrativa independiente. Por su parte, Hungenberg (1993), los clasifica según la forma como desempeñan las diferentes funciones asumidas; de esta manera, se identifican el centro corporativo holding, el administrativo y el operacional, caracterizados a partir de la estructura que se diseña para el conjunto de ENM, de los sistemas de control establecidos, de los criterios utilizados para la asignación de recursos financieros, así como por el grado de participación en las decisiones de los negocios y por las actividades centralizadas.

## 1. Las Funciones del Centro Corporativo

El cuadro 1 resume las funciones a cargo de los centros corporativos, según han sido identificadas por los estudiosos de la problemática administrativa de las ENM.

### 1.1 La definición del portafolio

Dado que las decisiones sobre portafolio (inversiones) se encuentran en el origen de las de Empresas de Negocios Modernas, es posible reconocer que, en un primer momento, todas las decisiones de tipo corporativo son tomadas en el negocio o negocios centralizadores; sin embargo, y en la medida que las empresas multinegocios se hacen más complejas, o cuando la ley así lo exige, estas funciones van siendo asumidas por una unidad administrativa independiente, denominada Centro Corporativo<sup>7</sup>.

Cuadro 1

Las Funciones Corporativas	
Funciones	Actividades
Definición del portafolio	La centralización de otras actividades
	Ventas de participaciones a socios estratégicos
	Reestructuraciones corporativas
Gestión interna	Definición de la estructura para el conjunto de negocios
	Asignación de recursos Financieros
	Control del desempeño
	Centralización de actividades
Gestión Externa	Participación del centro en la definición competitiva de los negocios
	Las actividades definidas por ley
	Las de representación

Fuente: Construcción propia a partir de la literatura sobre los Head Quarters.

Las funciones que buscan dar respuesta a qué negocios mantener y de qué negocios salir se relacionan con dos procesos -la centralización y las reestructuración- que, frecuentemente, están antecedidos por una decisión relativa al

nivel de diversidad que se considera adecuado para la ENM.

Las centralizaciones pueden tomar dos formas: las adquisiciones y la creación de empresas. Las primeras comprenden las compras totales y la toma del control de mando de empresas existentes; la creación de empresas se refiere a los nuevos emprendimientos que pueden financiarse de manera total por el centro o a través de sociedades creadas para este fin.

Reestructuración corporativa es el nombre que -en los textos de estrategia- se le da al hecho de desistir de un negocio o incluso de los negocios de un sector, que formaban parte de una ENM. Estos procesos pueden comprender desde fusiones entre competidores centralizados en una ENM hasta la venta de empresas o su liquidación; se encuentran motivados por factores relacionados con el enfoque estratégico o por planteamientos sobre la rentabilidad. Esta actividad es específicamente corporativa, puesto que ninguna de las unidades de negocios estaría en capacidad de decidir sobre su propia separación o inclusive sobre su disolución.

En este mismo conjunto de actividades relacionadas con el portafolio se clasifican actividades desempeñadas por el centro corporativo ligadas con la búsqueda de socios identificados como estratégicos, por su experiencia, conocimiento y recursos. Por los niveles que puede alcanzar la coordinación de actividades en la ENM, en ocasiones estas ventas de participaciones están antecedidas por una escisión de los negocios y conducen a una disminución de la participación accionaria de una ENM sobre un negocio específico.

Las funciones identificadas con la administración de la ENM pueden ser clasificadas en dos grupos, en uno se encuentran aquellas donde se busca dar respuesta a las necesidades internas de la organización, mientras en el otro se clasifican aquellas

desarrolladas para satisfacer demandas externas, entre ellas se incluyen las exigencias de índole legal, así como la representación frente a diferentes organismos y entidades.

## 1.2 Funciones relacionadas con la gestión

Entre las funciones relacionadas con la operación interna se identifican el diseño de la estructura, a través de la cual se organizan las diferentes unidades económicas, la participación del centro en la definición de la ventaja competitiva, así como las funciones que se desempeñan para todas las empresas, la asignación de recursos y los mecanismos de control establecidos.

Los roles desempeñados por el centro corporativo para las empresas pueden ser clasificados en dos tipos: en primer lugar, se encuentran las actividades llevadas a cabo de manera centralizada, donde el centro se comporta como proveedor de servicios y en segundo lugar se identifican las políticas y procedimientos a través de las cuales busca influir sobre las decisiones tomadas. Entre las funciones que se centralizan se han identificado la tesorería, la selección de personas y otras relacionadas con el capital humano, así como la investigación y desarrollo de productos, las compras, los sistemas de información y la administración del riesgo (Young, D. y Goold, M, 2000, s.p.).

La influencia sobre los negocios integrados se identifica tanto en la planeación como en la definición de la ventaja competitiva, en la selección de personas de alto nivel jerárquico, en la rotación de éstas entre las diferentes empresas centralizadas, así como en el establecimiento de políticas de motivación y la coordinación de actividades (Van Oijen y Douma, 2000, pp.560-578)

En el tema de las estructuras, se ha diferenciado la de tipo multidivisional o M, de la centralizada multidivisional, CM; y mientras

las funciones como servicio para todas las empresas son frecuentes en estructuras CM, éstas no se identifican en la estructura M. La estructura, en cierta medida, tiene un efecto sobre la centralización de funciones, que, a su vez, posibilita asignaciones de recursos monetarios, apoyados en resultados económicos y sistemas de control de tipo financiero (Williamson, 1988, pp.67-83).

En los casos de alto nivel de centralización de funciones, se habla de control de objetivos de tipo estratégico; mientras que en niveles de coordinación bajos o inexistentes, similares a los propuestos en la estructura M, el control financiero es el más adecuado.

Sin desconocer la complementariedad entre las funciones, en el cuadro 2 se presenta un resumen de las actividades de carácter interno, que pueden desempeñar los centros corporativos.

En relación con el entorno, el centro corporativo debe desempeñar unas funciones, algunas de ellas determinadas por la ley, mientras que otras tienen relación con el público en general y, con frecuencia, son los medios de comunicación los que obligan a la ENM, en especial a aquellas cuyo centro corporativo se encuentra inmerso en la empresa o empresas ejes del proceso de centralización, a tomar decisiones a este respecto.

La legislación tiene un efecto en la determinación de las actividades mínimas que se llevan a cabo en el nivel corporativo; tal es el caso de las exigencias legales sobre reportes financieros conjuntos -y de requerimientos sobre información del grupo de empresas- que generan la necesidad de actividades centralizadas.

En los casos de los centros corporativos independientes la función de vocería de la ENM está claramente identificada en manos del

<b>Cuadro No. 2 Funciones Internas Desempeñadas por el Centro Corporativo</b>					
<b>Gestión Interna</b>					
<b>Forma de Operación</b>			<b>Evaluación</b>		
	<b>Estructura</b>	<b>Centralización de actividades</b>	<b>Participación del centro en la definición competitiva de los negocios</b>	<b>Asignación de recursos Financieros</b>	<b>Control del desempeño</b>
<b>Concepto Guía</b>	Diseño de la organización por medio de la cual se administra al conjunto de empresas	Las funciones y los servicios que se desempeñan desde el centro para el conjunto de empresas	La intervención del centro en actividades relacionadas con la competitividad de las empresas	Criterios seleccionados para evaluar las alternativas de inversión internas	Proceso de verificación de objetivos
<b>Elementos de análisis</b>	Multidivisional (M) y la CM que puede leerse como multidivisional corrupta o centralizada multidivisional Define en gran medida la independencia entre las empresas centralizadas	Funciones que desempeña el centro para el conjunto o una de las empresas para las demás. No existe unanimidad entre los investigadores	Grado de participación del centro en la definición competitiva de los negocios, en la selección de personal de alto nivel, en la rotación de funcionarios entre empresas, etc..	Desde criterios apoyados en evidencia financiera hasta aquellos calificados como administrativos.	Identifican tres formas de llevarlo a cabo: estratégico flexible, estratégico estrecho y control financiero.
<b>Autores de referencia</b>	Chandler (1995), Williamson (1989) , Hill (1994)	Williamson (1989) Goold y Young (2000)	Van Oijen y Douma (2000), Hungenberg (1993)	Chandler (1995), Williamson (1989), Goold y Campbell (1987)	Goold y Young (2000)

Fuente: Construcción propia a partir de la literatura sobre los Head Quarters.

representante legal de este centro y su operación se asimila a otras funciones centralizadas. En los casos donde la legislación permite cierto grado de informalidad en la organización de la ENM y donde son posibles centros corporativos inmersos, esta función es desempeñada de manera rotativa e informal por personas vinculadas con el centro o centros de la ENM.

## **2. Funciones Corporativas del Sindicato Antioqueño durante los 90**

A partir de 1990 se dan cambios considerables para los negocios y el Sindicato Antioqueño no es la excepción. Desde comienzos de los noventa, el país se compromete en un proceso de apertura económica que conlleva la realización de importantes cambios institucionales, amparados en reformas legales. El espíritu de todas estas reformas es el mismo: se trata de permitir el funcionamiento de las leyes del mercado mediante la adopción de políticas que estimulen la competencia.

En un ambiente marcado por las posibilidades internacionales, así como por las amenazas de nuevos competidores, la reforma constitucional y la privatización de las empresas del Estado, aparecen nuevas oportunidades y retos que marcan las decisiones, las que a su vez repercuten tanto sobre el centro corporativo del grupo como en el de aquellas ENM que lo conforman. En relación con las nuevas oportunidades de negocio se puede reseñar las surgidas a partir de la reforma laboral y a la seguridad social que fueron aprovechadas por el Sindicato Antioqueño.

La declaratoria de apertura económica, a principios de 1990, marcó una brecha en la forma de gestionar los negocios en Colombia, pues obligó a considerar dos arenas de decisión: en primer lugar, cómo competir en el país, donde necesariamente llegarían nuevos actores y, en segundo lugar, cómo enfrentar el mercado internacional, en el que habría oportunidades para aprovechar las capacidades de las empresas.

Durante el decenio 1990-2000, el Centro Corporativo del Sindicato Antioqueño tomó grandes decisiones en tres aspectos: en la definición del portafolio, que jalonó la consolidación de la estructura interna de forma M; en la designación de cuadros directivos donde se conservaron algunas políticas de promoción de funcionarios y, en lo internacional, se destacan procesos independientes de las tres empresas ejes, en los cuales la capacidad central de cada una juega un papel relevante.

### **2.1 La definición del portafolio en el Sindicato Antioqueño**

En una especie de respuesta a la situación de apertura económica, éste fue un período marcado por la focalización y por la redefinición de los negocios del Sindicato; para ello, se emprendieron acciones como inversiones en nuevos sectores -tales como energía y comercio minorista-, reestructuraciones, ventas de participaciones en empresas a socios extranjeros, fusiones de empresas del grupo y decisiones de no invertir más en algunas empresas en las que se tenía participación. Al final de este período se observa -como patrón de acción común a las empresas que conforman el Sindicato- el desarrollo de escisiones tendientes a separar el negocio de cada empresa de las actividades de inversión en otras; al parecer, estas escisiones facilitan también la búsqueda de socios estratégicos en el ambiente internacional.

Si bien durante los años ochenta se empieza a identificar una asignación sectorial de las inversiones, ésta se consolida durante los años noventa. Es así como -a partir de las capacidades centrales de cada una de las tres empresas de mayor nivel jerárquico- se inician nuevos negocios y se evidencia un desinterés por aquellas que no tiene vínculo con los negocios centrales. En el tema de la centralización de nuevas actividades del Sindicato Antioqueño, es posible diferenciar las que se llevaron a cabo en Colombia de aquellas que se realizaron en otros países, especialmente en Latinoamérica.

En este período, en Colombia se crearon pocas industrias y las nuevas centralizaciones llevadas a cabo se relacionaban con el sector financiero o de servicios. El Sindicato opta por invertir en sectores -nuevos para ellos- en los que identificaba oportunidades futuras. En estas decisiones se manifiesta un cambio de actitud hacia la industria y hacia Antioquia, determinada por la nueva realidad competitiva que generaba la apertura económica.

En el siguiente cuadro se presentan las nuevas inversiones realizadas por el Sindicato Antioqueño en Colombia durante la última década del siglo XX.

En el tema de inversiones internacionales, la apertura económica ofrecía oportunidades que fueron aprovechadas de diferentes maneras por las principales empresas cabeza del Sindicato. Mientras Nacional de Chocolates centró sus esfuerzos en la comercialización en otros países,

Argos centralizó empresas cementeras, mientras que Suramericana y las compañías del sector financiero, entraron a participar como competidores en otros mercados americanos.

En estas actividades se destacan los esfuerzos independientes de cada una de las empresas, en el sentido de no vincular a otras empresas del Sindicato en el proceso. De acuerdo con el doctor Nicanor Restrepo, en el caso de las inversiones extranjeras, "se prefiere comprar empresas a fundarlas, porque normalmente se compran muy baratas y porque son empresas que tienen su mercado. Además siempre tenemos en otros países socios. Nosotros reconocemos que como extranjeros en otros países, en algunos somos más bien recibidos los colombianos que en otros. En el caso de Venezuela, por ejemplo, excepto tal vez en uno, en los demás negocios tenemos socios locales, que son un complemento muy importante en las inversiones porque conocen esos países" (Restrepo, 2002).

**Cuadro No. 3** Nuevas inversiones en el Sindicato Antioqueño entre 1990-2000

Empresa	Tipo de evento	Fecha de información	Participantes	Sector	% de Participación en el 2000		
					Sura*	Argos	Chocolates
Suratep - ARP	Emprendimiento interno	8 de Marzo de 1991	S. I.	Financiero, Seguridad social	85%	S. I.	S. I.
Protección - AFP	Emprendimiento interno	8 de Marzo de 1991	BIC, Conavi, CFN y CF Suramericana	Financiero, Seguridad social	29.57%	S. I.	S. I.
Setas Colombianas	Emprendimiento interno	11 de Diciembre de 1991	CFN, Argos, Coltabaco, Chocolates, Sura	Agroindustrial	24.77%	19.45%	19.05%
Banco de Colombia	Compra de participación mayoritaria	26 de Agosto de 1997	Compraron el 51%	Financiero	S. I.	S. I.	S. I.
Transmetano	Emprendimiento	4 de Julio de 1993	S.I.	Energético	4.55%	2.17%	4.62%
Merieléctrica trading	Emprendimiento	13 de Junio de 1996	S.I.	Energético	S. I.	S. I.	S. I.
Almacenes Exito	Compra de participación	25 de Enero de 1995	S.I.	Comercio	.31%	S. I.	1.8%
Makro de Colombia	Compra de participación	25 de Enero de 1995	S.I.	Comercio	16.08%	S. I.	6.94%

\*Suramericana de Inversiones S.A. S.I.: Sin Información

Fuente: Construcción propia a partir de archivos de prensa y de informes de resultados

Es indudable que la apertura económica sensibilizó a los administradores de las empresas sobre la necesidad de enfocarse en los negocios centrales (Piedrahita, 2001 y Ruiseco, 2002), buscando para ellos nuevo capital, al igual que conocimiento de socios extranjeros.

En el cuadro 4 se presentan las principales reestructuraciones que se llevaron a cabo durante el período en estudio

Cuadro No. 4 Recomposición del capital en el Sindicato Antioqueño entre 1990-2000

Tipo de evento	Participantes	Fecha de información	Empresa (Resultante)
Fusión	BIC - Banco de Colombia	12 de Noviembre de 1997	Bancolombia
	Corporación financiera Nacional con C.F. Suramericana	11 de Diciembre de 1992	Corfinsura
	Suleasing con Corfileasing	22 de Septiembre de 1993	Suleasing
	De Fidubic y Sufiducia	29 de Noviembre de 1995	S.I.
	Exito con Cadenalco	19 de Febrero de 1999 10 de Agosto de 2000	Almacenes Exito
Escisión	Suramericana	7 de Septiembre de 1998	Suramericana de Seguros Suramericana de inversiones
	Paz de Río	11 de Marzo de 1994	Cementos Paz de Río Siderúrgica Paz de Río
	Noel	30 de Julio de 1999	Compañía de Galletas NOEL Industrias Alimenticias NOEL
Venta de participación	De Corfinsura a Corporación Financiera Internacional	2 de Junio de 1999	Corfinsura
	De Éxito a JP Morgan por 25 millones de dólares	12 de Noviembre de 1997	Almacenes Exito
	Del 17% de protección a Colsubsidio	9 de Noviembre de 1996	Protección
Venta de participación a Socio estratégico	el 50% del Éxito a Casino de Francia	14 de Marzo de 2000	Almacenes Exito
	Venta del 20 % de Galletas Noel a Danone	30 de Julio de 1999	Compañía de galletas NOEL
Desinversión Concordato	Grulla	7 de Junio de 1992	No aplica
Desinversión Donación	Siderúrgica Paz de Río	1 de Abril de 1998	No aplica
Desinversión Venta	Proleche	22 de Enero de 1999	No aplica
Integración de activos	Bosques de Tablemac con los del Guásimo	3 de Abril de 1997	Reforestadora El Guásimo
Integración de funciones	Fabricato, Tejicondor	1 de Abril de 2000	Comercializadora internacional Fabricato y Tejicondor

Fuente: Construcción propia con archivos de prensa

Por la forma como se dio el proceso de centralización en el Sindicato, no todas las empresas tienen inversiones en las mismas compañías ni en iguales montos. Así mismo, empresas del Grupo crearon filiales que a su vez competían con otras cuyos principales accionistas también eran empresas del Sindicato. Estas situaciones generaban costos que debilitaban la posición competitiva de las empresas.

En el caso de las entidades financieras, las fusiones, además de las reducciones de costos y posibles economías de enfoque, generaron fortalecimientos patrimoniales y niveles de solvencia adecuados, lo que permitió distribuir el riesgo de la operación crediticia y de las inversiones entre accionistas y ahorradores del sistema financiero.

## 2.2 Evidencias de gestión interna del Sindicato Antioqueño

Si bien no se puede hablar de funciones centralizadas ni es posible mostrar una estructura formal del centro corporativo del Sindicato Antioqueño o reconocer una sede ni una nómina clara, es posible evidenciar la gestión corporativa del Sindicato Antioqueño a partir de diferentes actividades, entre las cuales se destacan las formas de obtener beneficios de la centralización del control de mando. Una actividad tiene relación con las funciones y servicios que desempeñan y ofrecen las diferentes empresas. En segunda instancia, es posible hablar de encuentros de tipo informal que buscan apoyar diferentes áreas funcionales dentro de la empresa, por ejemplo, se reconoce la participación del Centro Corporativo del

Sindicato en la asignación de funcionarios y en algunas políticas sobre el control de las empresas y sobre la asignación de recursos para las empresas que conforman esta ENM.

### 2.2.1 Los servicios entre empresas

En relación con las actividades que desempeñan las empresas para otras empresas del grupo, se diferencian los casos en que se ofrecen servicios, sin que éstos correspondan al objeto social del negocio, de aquellas actividades que sí lo son. Las del primer grupo son excepciones y se ha establecido como política que los costos que generen deben ser cargados a las diferentes empresas; este es el caso de algunas actividades

publicitarias que se encuentran en cabeza de Nacional de Chocolates. Esta empresa "está encargada de coordinar y canalizar la compra de espacios publicitarios en televisión para todo el grupo, obteniendo precios especiales por el alto poder de negociación" (Botero, A Gómez, B y González, C, 1998, p.22).

En este mismo orden de ideas, "todos los convenios que existen con proveedores le otorgan a las empresas del grupo un alto poder de negociación para

adquirir productos y servicios de alta calidad y a unos precios muy razonables, este es el caso de las compras de papelería. Cabe anotar que en estos convenios no participan todas las empresas y se presta especial atención de invitar a las que puedan beneficiarse de cada situación específica" (Piedrahita, 2001).

En relación con una mejor utilización de las oficinas para atención al público, se ha identificado la red Corfinsura (El Colombiano, mayo 21 de 1998, p. 3b), a través de las cuales se hacen captaciones y colocaciones para otras empresas como Suvalor y Suleasing, a la vez que

**Si bien no se puede hablar de funciones centralizadas ni es posible mostrar una estructura formal del centro corporativo del Sindicato Antioqueño o reconocer una sede ni una nómina clara, es posible evidenciar la gestión corporativa del Sindicato Antioqueño a partir de diferentes actividades, entre las cuales se destacan las formas de obtener beneficios de la centralización del control de mando**

se venden seguros. Los espacios comerciales - como los que ofrece Almacenes Éxito- también han sido aprovechados como sistema paralelo para la prestación de diferentes servicios (El Colombiano, octubre 28 de 2003, p.1). De un enfoque similar son las actividades en que se busca compartir información sobre clientes, las que tienen como objetivo fortalecer comercialmente a las diferentes empresas.

Cuando la actividad tiene relación con el objeto propio del negocio, pueden ser ofrecidas y llevadas a cabo para diferentes empresas del Grupo y la política en este sentido, es utilizarlos cuando se requiera en el giro normal del negocio o buscando reducción de costos. Al respecto se establece seleccionar como proveedor a la empresa del Grupo siempre y cuando ofrezca condiciones iguales a las de la competencia en factores como calidad, oportunidad y precio. Este es el caso de las entidades bancarias, financieras, de seguros, de la evaluación de proyectos, entre otros (Piedrahita, 2001).

En relación con la capacitación, la Revista Dinero se refiere a la centralización de la administración del conocimiento: "En un esfuerzo conjunto, integrantes de las más importantes empresas del grupo impulsaron la conformación de una unidad de conocimiento encargada de fomentar el intercambio y transferencia de conocimiento entre las más de 120 compañías que lo componen" (Dinero, marzo 2 de 2001, p. 104).

Con este objetivo, se organizan reuniones a las que asisten más de 40 ejecutivos de empresas de diversos sectores, "La unidad de conocimiento ha creado un valioso espacio de interacción en el que los diferentes participantes se transmiten ideas y estrechan vínculos por medio de la discusión de temas específicos de importancia crítica para el grupo" (Dinero, marzo 2 de 2001, p. 104). Incluso en este espacio se han programado capacitaciones con instituciones educativas como el Tecnológico de Monterrey.

Con relación al lugar de la unidad de conocimiento en la estructura organizacional del grupo, la revista en mención afirma que: "La unidad de conocimiento no existe dentro del organigrama del Grupo Empresarial Antioqueño, no tiene sede ni empleados, simplemente es un ente virtual que articula y rastrea las necesidades de formación de sus empresas" (Dinero, marzo 2 de 2001, p. 104).

En cuanto a los encuentros de tipo informal entre los funcionarios de las diferentes áreas operativas de la empresa (ver cuadro 5), es posible reconocer que a través de ellas se comparten experiencias y se impulsan los procesos de aprendizaje, en los que incluso para algunos temas se nombran "padrinos" a los funcionarios de aquellas empresas que llevan la delantera en estos procesos. Ejemplos de estas actividades son las que se llevan a cabo entre los departamentos jurídicos, los que han tenido a su cargo estudios sobre las implicaciones de diferentes decisiones. De igual manera, se efectúan otros encuentros informales como los que se presentan a continuación.

El aprendizaje organizacional adquiere en este ambiente la capacidad de trascender las fronteras de un negocio para llegar a otros; como es el caso de las experiencias con las escisiones y con las alianzas que son compartidas y con frecuencia replicadas por otras empresas.

Cuadro No. 5 Reuniones del grupo por Áreas Funcionales

Asistentes	Empresa que Lidera	Objetivo
Funcionarios de áreas de informática y mercadeo (Por el tema de negocios electrónicos)	Suramericana a través de la Unidad de Conocimiento. Padrinos: Conavi y Bancolombia	Reunión mensual para presentar avances de proyectos en temas como sistemas de información plan de e-business
Recursos Humanos	Suramericana	Tratan de temas de jurisprudencia, capacitación, manejo de conflictos
Comunicaciones		Tratan temas técnicos y de interés.
Nómina	Fabricato y Colcafé	Buscan compartir experiencias, temas tecnológicos y estudiar la regulación sobre el tema.
Salud Ocupacional	Conavi	Debatir temas relacionados con la temática.

Fuente: BOTERO, A. GÓMEZ B. y GONZÁLEZ C. Análisis Organizacional del Sindicato Antioqueño" inédito, Maestría en Administración. Universidad EAFIT. 1998 p. 22

### 2.2.2 Participación del Sindicato en las decisiones competitivas

La independencia de las empresas que conforman el Sindicato frente al tema productos-mercados ha sido la característica, no sólo por el grado de diversidad en cuanto sector de las empresas entrecruzadas, sino por decisión. Es así como en el tema de la planeación de negocios, cada una de las empresas realiza sus propios procesos y no se lleva a cabo un proceso centralizado formal (Restrepo, 2002).

Si bien la permanencia de los funcionarios en los cargos ha sido la constante entre las empresas que se consideran parte del Sindicato Antioqueño, en el tema del nombramiento de los funcionarios se dio un cambio en este período, pues, históricamente, la promoción interna de funcionarios o la asignación de ellos entre empresas del mismo sector se reconocía como la práctica más frecuente. Durante la mayor parte de este período las presidencias de las tres empresas cabezas del grupo estuvieron en manos de las mismas personas, es decir, los doctores Fabio Rico Calle, Adolfo Arango

Montoya y Nicanor Restrepo Santamaría se desempeñaron en estos cargos hasta casi finalizar la década del 90.

Sin embargo, en el período de la apertura, Suramericana se puede reconocer como asignador de funcionarios para desempeñar cargos de alto nivel, especialmente en las financieras y en aquellas vinculadas con Chocolates, sin que por ello se pueda desconocer el papel de las tres empresas como asignadoras de personas de alto nivel para las empresas de su sector.

### Suramericana se puede reconocer como asignador de funcionarios para desempeñar cargos de alto nivel

Sobre este tema, el doctor Restrepo Santamaría reconoce que Suramericana "con sus filiales financieras, es la generadora de mayores recursos humanos calificados; muchos de los actuales presidentes fueron vicepresidentes de Suramericana ..., porque es tal vez la que tiene más espacios por su misma actividad" (Restrepo, 2002).

Piedrahita, quien asume la presidencia de Corfinsura, resultante de la fusión entre Corporación Financiera Suramericana y

Corporación Financiera Nacional (El Colombiano, diciembre 15 de 1992, p. 8a). En el Banco Industria Colombiano, el doctor Jorge Londoño Saldarriaga, quien también se desempeñaba como funcionario de Suramericana, entra a ocupar el cargo de presidente al retiro del doctor Javier Gómez (El Colombiano, enero 16 de 1996, p. 2b y febrero 13 de 1996, p. 1).

Al final de este período -en 1999- tanto el doctor Rico presidente de Nacional de Chocolates, como el doctor Arango, presidente de Argos, presentan renuncias a sus cargos (El Colombiano, octubre 30 de 1999, p. 1 y octubre 14 de 1999, p. 2b) y, si bien en Argos se promueve al presidente de Cementos Caribe, Juan Manuel Ruiseco Viera (El Colombiano, octubre 22 de 1999, p. 4b), en Chocolates es nombrado el doctor Piedrahita (El Colombiano, febrero 18 de 2000, p. 1) quien venía desempeñándose como presidente de Corfinsura; Piedrahita participaba en la junta de Chocolates desde 1993, inicialmente como suplente del doctor Nicanor Restrepo y desde 1997 como principal; por este motivo, su promoción puede ser el resultado de su conocimiento de la empresa.

El relevo en Argos puede verse como una promoción interna del grupo cementero, mientras que en el caso de Chocolates se observa el papel del Grupo Empresarial Antioqueño como promotor de funcionarios de alto nivel. En este sentido, también se observa que en Tejióndor, como reemplazo del doctor Abel Pérez Gil, fue nombrado el doctor Luis Mariano Sanín, quien se desempeñaba como funcionario de la Corporación Financiera Nacional (El

Colombiano, enero 19 de 1996, p. 2b), lo que también sucedió en Fabricato, en donde el vicepresidente técnico de Corfinsura, el doctor Rodrigo Velásquez U., es nombrado como nuevo presidente de la empresa (El Colombiano, mayo 16 de 1999, p. 1).

2.2.3 Políticas sobre las juntas directivas y el papel de éstas en la asignación de recursos financieros y sobre el control

La conformación de las juntas directivas y la participación de los funcionarios de otras empresas en ellas es uno de los indicadores de la existencia de funciones corporativas. En las juntas directivas se decide sobre la asignación de recursos, sobre factores competitivos y entre otras responsabilidades, en ellas recae, en parte, la función de control<sup>8</sup>.

Como miembros de las juntas directivas se seleccionan funcionarios de las diferentes empresas y frente a su desempeño se han establecido algunas políticas. A partir de 1980, se buscó que la participación de funcionarios en las juntas directivas se realizara en su oficio de agentes (Sierra, 2001), defendiendo los intereses de las empresas y ceñirse a los lineamientos que establecía la organización cuyos intereses representaba; además, se estableció la costumbre de rendir informes. Adicionalmente, se mantuvo como política el que en la misma junta no participaran de manera simultánea personas cuya relación estuviera mediada por la subordinación (Sierra, 2001).

<sup>8</sup> En su papel de controladoras, las juntas toman diversas decisiones; sin embargo, de éstas sólo trascienden aquellas relacionadas con la reestructuración del portafolio y la salida de algunos presidentes de empresas. Cabe agregar que en la realización de este trabajo no se contó con acceso a las actas de la juntas.

En relación con el proceso de decidir la participación directa de los presidentes de las tres empresas de mayor nivel jerárquico en las juntas directivas y frente al tema del control, el Dr. Nicanor Restrepo comenta: "lo primero es cumplir con la limitación legal de las cinco..., posteriormente procuramos estar en las empresas donde tenemos la colocación de acciones más importante y que a su turno tiene la concentración de acciones de las empresas en el sentido contrario, en otras palabras, la principal inversión que tiene Suramericana es Argos, allá debe estar el presidente de Suramericana; de la misma manera la principal inversión que tiene Argos es Suramericana, luego aquí está el presidente de Argos... Pero a su turno y para que seamos sinceros, también se produce una nivelación del poder accionario, o sea yo no tengo que estar en la junta de Argos, puede estar cualquier otra persona con las acciones de Suramericana, pero en este tipo de empresas con la propiedad cruzada la administración tiene un gran poder real, entonces una forma de que el poder real se neutralice es, estando sentados uno al frente del otro" (Restrepo, 2002).

La asignación de recursos entre empresas, cuando no existe propiedad total debe realizarse a través de dos mecanismos: por un lado está la compra de emisiones de acciones, la que es obligatoria si se desea mantener la participación y por otro, aparecen los dividendos, que pueden ser reinvertidos en otros negocios, al retirar las utilidades de algunas empresas.

La asignación de los recursos, antes de 1990, evidenciaba criterios diferentes a los financieros, pues se asignaron a las empresas entrecruzadas independientemente de su desempeño, como en los casos de Cadenalco, Fabricato, Grulla y Apolo. Ya para la época de la apertura esto se ha modificado: "cuando se trata de comprar acciones nuevas, las negociaciones iniciales se adelantan dentro de las juntas directivas y se busca una asignación apoyada en la lógica financiera, lo cual no es

siempre posible. Como característica de este período, las demandas de recursos por parte de las empresas se han magnificado", (Restrepo, 2002) lo que obligó a recurrir a diferentes alternativas de capitalización: bonos, emisiones de acciones tradicionales, emisiones de acciones con dividendos preferencial, con las que no se modifica el control de mando y que, con frecuencia, fueron colocadas en los mercados internacionales.

Se han establecido unas políticas en el tema de los porcentajes de utilidades que deben ser retenidos. Algunas personas dentro del grupo tienen una postura diferente en este tema, lo que lleva a discusiones sobre los montos de utilidades que deben entregarse. En el tiempo, las posiciones contrastantes conducen a situaciones de equilibrio o razonables en el particular (Restrepo, 2002).

Durante esta fase, se tomaron decisiones sobre des-inversiones en empresas, no observadas en períodos anteriores y que fueron presentadas en el apartado sobre la definición del portafolio. Como lo destaca Carlos Enrique Piedrahita (2001): "las empresas se mantenían de manera artificial, pero eso cambió sustancialmente y yo diría que en buena hora, es un cambio muy positivo y en el fondo de todo esto son la apertura y la globalización las que nos han llevado a cambiar".

Frente al tema de la asignación de recursos, el doctor Restrepo Santamaría Comenta: "podría decir que hay una cierta coordinación que es también bastante democrática; en la práctica acuden a la solidaridad que es un elemento fundamental de la cultura empresarial antioqueña, está presente desde el primer día de la industrialización en Antioquia. Muchas empresas locales han tenido ese factor en común. Cuando hay una inversión nueva o una necesidad de capital en alguna empresa, las tres que tienen más músculo que son Chocolates, Suramericana y Argos, se

juntan... y eso demuestra cómo por ejemplo nosotros seguimos siendo accionistas muy importantes de los textiles, a los que llegamos y esa inversión está perfectamente en la periferia de nuestra estructura; esas fueron inversiones en su época, de portafolio. Luego de que esas empresas entraron en crisis, en lugar de irnos y decir chao como hicimos en Paz del Río, que regalamos las acciones, pues ya se nos estaba pasando del límite de lo posible, pudimos seguir y seguimos todos en conjunto a ver cómo logramos que esas empresas no desaparecieran, porque hay 8, 9, 10 mil familias que viven de eso" (Restrepo, 2002).

### 2.3 Gestión externa

En el tema de la gestión externa se incluyen las funciones que define la ley y las de representación. El Sindicato conserva su informalidad jurídica y, por este motivo, sólo se reconocen las actividades de representación conjunta.

Este grupo se caracteriza por el bajo perfil de sus administradores y por las pocas declaraciones que dan a los medios de comunicación; sin embargo, durante este período, se dieron cambios en relación con la vocería del grupo, la cual es asignada por los periodistas al doctor Nicanor Restrepo Santamaría y, a partir de una de las entrevistas con este funcionario, al grupo se le asigna un nuevo nombre, con el que se le identifica desde entonces: Grupo Empresarial Antioqueño.

En los primeros años de la década de los ochenta, el doctor Fabio Rico C. había desempeñado el papel de vocero sólo cuando las situaciones externas así lo determinaban. A partir de 1994 el doctor Nicanor Restrepo S. empieza a informar sobre el grupo y sobre las

diferentes empresas (El Colombiano, marzo 11 de 1994, p.1b), situación que antes no se observaba, pues cada presidente sólo hacía referencia a la empresa que administraba y a sus filiales. Al finalizar el siglo XX fueron frecuentes los informes en donde se hacía referencia al Grupo Empresarial Antioqueño.

Frente a esto el doctor Nicanor Restrepo S. dice: "yo diría que dentro de las características en este grupo es que no tiene ni cabeza ni vocero; al revés. En otras épocas anteriores, algunos de los directivos de este grupo de empresas, concretamente de los doctores Adolfo Arango y Fabio Rico y mi persona, tomamos varias decisiones públicas, además antagónicas, en algunos casos, sin que eso introdujera ninguna ruptura del circuito de amistad y de cooperación" (Restrepo, 2002).

**En el tema de la gestión externa se incluyen las funciones que define la ley y las de representación. El Sindicato conserva su informalidad jurídica y, por este motivo, sólo se reconocen las actividades de representación conjunta.**

### Conclusiones

El Sindicato antioqueño no es un centro corporativo formal. Por este motivo, por momentos aparece para luego fundirse de nuevo en la operación de las empresas que lo conforman. Desde este planteamiento, es posible reconocer que no tiene una nómina fija ni una sede. Sin embargo, se constata la ejecución de las funciones denominadas corporativas, lo que lo caracteriza, desde el punto de vista administrativo, como centro corporativo.

La primera de las funciones corporativas en aparecer es, desde luego, la definición de portafolio; sin embargo, conviene advertir que las inversiones conjuntas han sido una característica constante de las empresas antioqueñas, desde antes de la existencia del control de mando; antecedente que lleva a comprender esta administración conjunta como la continuación de prácticas anteriores; mientras

otras facetas se fueron perfeccionando en etapas posteriores a la centralización del control de mando. Así mismo, se reconoce el efecto del entorno económico sobre las funciones y sobre la forma de llevar a cabo la administración conjunta.

La clasificación de los negocios en nucleares y periféricos ha ofrecido luces para entender la definición de portafolio, la que durante el período presentado tiene como característica general el enfoque en las actividades centrales de los tres negocios ejes del proceso, mientras se aprecia que -a la par que se incrementan las inversiones en sectores como el comercio minorista y el energético- se muestra desinterés por otros sectores y se toman decisiones de desinversión, que en otros períodos no se habían observado en el Sindicato.

En el tema de la estructura administrativa parece importante reconocer cómo, entre las empresas que fueron entrecruzando su propiedad a partir de 1978, no se identificaba inicialmente una jerarquía y la diversidad de empresas y sectores era la constante y puede calificarse como efecto de las motivaciones que guiaron la conformación de esta ENM. El Sindicato no fue el resultado de la selección de las empresas ni de los sectores; adicionalmente, se reconocía la independencia entre las empresas para definir sus ventajas competitivas.

Después de 1980, el control accionario fue estableciendo una estructura encabezada por Suramericana, Nacional de Chocolates y Argos. Éstas, a su vez, se identificaban como cabezas de los tres subsectores: seguros, alimentos y cementos. La estructura que fue surgiendo se asimila a la de tipo M o multidivisional, teniendo en cuenta la gran autonomía que existía entre las empresas, la no existencia de funciones centralizadas y el papel de Suramericana, Chocolates y Argos como promotores de inversiones en sus respectivos sectores. Las políticas de prestación de servicios entre ellas también contribuyen a confirmarlo.

La centralización de funciones no se ha llevado a cabo, debido, quizás, en primer lugar, a que el control se encuentra sustentado en participaciones accionarias inferiores al 100%; en segundo lugar, a que, posiblemente se desea conservar la independencia contable entre las empresas y, por último, porque las centralizaciones de funciones han sido reconocidas como generadoras de costos y gastos, cuyos criterios de asignación no aseguran la equidad. Adicionalmente, la existencia de un centro corporativo inmerso pero diseminado en tres empresas, también hace más difícil la centralización de funciones.

Sin embargo, han establecido formas de llevar a cabo actividades conjuntas y se reconocen dos caminos a través de los cuales se ha dado una participación de las empresas centro en la definición competitiva de las demás empresas, incluso entre las mismas empresas centro. De un lado, se reconocen las participaciones de los funcionarios en las diferentes juntas directivas, donde se informan sobre las actividades realizadas en las demás empresas; así mismo, la asignación de funcionarios de unas empresas en los cargos directivos de otras.

Frente al tema de la gestión externa, es posible reconocer que -al mantener su informalidad jurídica- las funciones externas que se desempeñan en el Sindicato Antioqueño se han limitado a aquellas de representación, en especial frente a los medios de comunicación. Los medios identifican al Sindicato como una institución económica y esto hace a los funcionarios objeto de entrevistas en las que se busca su opinión sobre diferentes situaciones nacionales; este proceder pudo generar en el ambiente periodístico la identificación de un vocero.

En el tema general del centro corporativo, parece importante reconocer que el Sindicato como ENM, cuenta con un centro corporativo

de tipo inmerso, según la clasificación de Young y Goold (2000), y que -por contar con tres empresas como ejes del proceso de centralización- éste se encuentra diseminado. Desde la clasificación de Hungenberg (1993), este centro corporativo sería de tipo holding, por la autonomía operativa, si se exceptúan los nombramientos de los funcionarios de más alto nivel y, puesto que en temas de control y dado la diversidad de las empresas centralizadas, sólo se apoyan en indicadores financieros.

## Bibliografía

---

### Archivos de Prensa

*El Colombiano*. Medellín. enero de 1990 - diciembre de 2000

*Semana*. Bogotá. enero de 1990 - diciembre de 2000

*Dinero*. Bogotá. abril de 1993 - noviembre de 1996 y enero de 1998 -diciembre de 2000

*Poder y Dinero*. Bogotá. diciembre de 1996 - diciembre 1998

### Entrevistas

Carlos Enrique Piedrahita A. Presidente de Nacional de Chocolates. 9 de diciembre de 2001, Medellín.

Juan Felipe Gaviria G. Presidente de Inversiones La Merced entre 1986-1990. 17 de septiembre de 2001, Medellín.

Juan Manuel Ruiseco V. Presidente de Cemento Argos. 10 de abril de 2002, Medellín.

Nicanor Restrepo S. Presidente de Suramericana de Inversiones. 30 de abril de 2002, Medellín.

Ricardo Sierra M. Funcionarios de Suramericana de Seguros en 1980; participó en la fundación de La Merced; miembro de las juntas directivas de Corfinsura y Bancolombia. 23 de julio de 2001, Medellín.

## Bibliográficas

Álvarez, V. (2000). De las Sociedades de Negocios al "Sindicato Antioqueño". En: Dávila, C. Y Martín A., P. (eds), *La Empresa en la Historia de Colombia*. Bogotá: en preparación.

Botero, A. Gómez B. y González C. (1998). *Análisis Organizacional del "Sindicato Antioqueño" inédito*. Maestría en Administración. Universidad EAFIT, Medellín.

Chandler, A. (1995). *The visible hand: The managerial revolution in American business*. Cambridge, Mass. The Belknap Press of Harvard University

Goold y Campbell. (1987). *Strategy and Styles: The Role of the Centre in Managing Diversified Corporations*. Oxford: Blackwell

Hill, Ch. (1994). Diversification and economic performance: Bring structure and corporate management back to the picture. En: Rumelt, R. *Fundamental issues in strategy: a research agenda*. Boston. HBS.

Hungenberg, H. (1993). How to Ensure that Headquarters Add Value. En: *Long Range Planning*. Vol 26. No.6 . pp. 62-73.

Londoño C., D. (2002). Caracterización del Centro Corporativo en el Sindicato Antioqueño. Tesis de grado en la Maestría en Ciencias de la Administración. Universidad EAFIT, Medellín.

Lopera, L. (2001). Algunas Reflexiones Sobre el Alcance Jurídico del Grupo Empresarial. En: *Letras jurídicas de EEPP de Medellín*. Vol. 6. No. 2. pp.13-22

Rumelt, R. (1994). *Fundamental issues in strategy: a research agenda*. Boston. HBS.

Van Oijen, A. y Douma, S. (2000). Diversification strategy and the roles of the centre. En: *Long Range Planning*. Vol.33. p. 560-578

Williamson, O. E. (1989). *Las Instituciones Económicas del Capitalismo*. México. Fondo de la Cultura.

Williamson, O. E. (1991). *Mercados y Jerarquías: su Análisis y sus Implicaciones Antitrust*. México. Fondo de la Cultura Económica.

Young, D. y Goold M. (2000). *Corporate Headquarters an international analysis of their roles and staffing: The Structure, staffing and roles of headquarters..*  
<http://www.ashridge.org.uk/Ashridge/Ashridge.nsf/w/asmcpb> (Mayo del 2000)