

GRUPO EMPRESARIAL ANTIOQUEÑO 1978-2002 ANÁLISIS DEL MODELO EMPRESARIAL

CARLOS FELIPE LONDOÑO*
NORA ELENA ACOSTA**

RESUMEN

Como se había planteado en el artículo “Grupo Empresarial Antioqueño. Evolución de políticas y estrategias, 1978-2002”, publicado en el número 1 de la Revista EIA, el análisis de las políticas y estrategias del GEA debe conducir a un modelo que permita pensar y estructurar el futuro del Grupo, a la luz de los cambios que afronta el país y el mundo.

En esta oportunidad se presenta un análisis DOFA del modelo histórico del GEA, denominado “modelo de enroque”, con una propuesta de un nuevo esquema de gobierno que responda en forma oportuna a las circunstancias cambiantes del mundo: el modelo de “holdings”.

PALABRAS CLAVE: GEA; grupo empresarial; modelos; “holdings”.

ABSTRACT

As we had discussed in the article “*Grupo Empresarial Antioqueño. Evolución de políticas y estrategias, 1978 – 2002*”, published in the first edition of the magazine *Revista EIA*, the analysis of the policies and strategies of the GEA should conclude in a model that allows considering and structuring the future of the Group, in accordance with the changes that the country and the world are undertaking.

In this occasion we are presenting a SWOT analysis of the GEA historical model, called “*Modelo de Enroque*”, which proposes a new government plan that will efficiently response to the changing world circumstances.

KEY WORDS: GEA (abbr Grupo Empresarial Antioqueño); enterprise group; models; holdings.

* 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.

* Magíster en Administración (MBA Executive) de la Universidad de los Andes, Ingeniera de Sistemas de la Universidad Eafit. Gerente de canales de servicio para diez países de América del Sur en IBM.

INTRODUCCIÓN

El “modelo de enroque” o cruce accionario del conjunto de empresas que dio origen al GEA no fue algo planeado con el fin de formar un grupo empresarial, sino más bien que éste fue el resultado de la estrategia defensiva por parte del grupo de empresas que tomaron la iniciativa. En esta estructura, la propiedad del GEA está repartida en una serie de inversiones cruzadas entre las distintas empresas que lo componen, tanto entre las tres grandes cabezas del Grupo, Suramericana de Inversiones, Inversiones Nacional de Chocolates y Cemento Argos, como entre las demás empresas que hacen parte de cada uno de los sectores que lideran las anteriores. El modelo actual del GEA ha jugado un importante papel en la defensa, conservación y consolidación de las empresas y sus centros de decisión en la región.

Pero las circunstancias del mundo actual y futuro hacen prever que el proceso de crecimiento del Grupo necesitará del acceso al capital internacional en magnitudes mucho mayores a las que ha requerido y obtenido hasta ahora. Con el fin de superar las debilidades del modelo histórico y de minimizar el impacto de las amenazas existentes, es indispensable proponer un nuevo modelo que proporcione flexibilidad, facilite la llegada de nuevos inversionistas y el establecimiento de futuras alianzas: el “modelo de holdings”, para desarrollar en dos etapas.

Modelo histórico del Grupo Empresarial Antioqueño

“Modelo de enroque”

A pesar del origen defensivo de la alianza estratégica de las empresas que dieron origen al GEA, el hecho es que finalmente estas empresas se consolidaron en su operación como un nuevo grupo empresarial. Con lentitud y quizás sin plena conciencia en su fase inicial, las empresas del GEA comenzaron a apreciar las ventajas que pueden representar los

grupos empresariales, tal como lo afirma Gabriel Duque Mildenberg “...para muchos, los grupos empresariales operan como respuestas privadas a las debilidades de los mercados”¹.

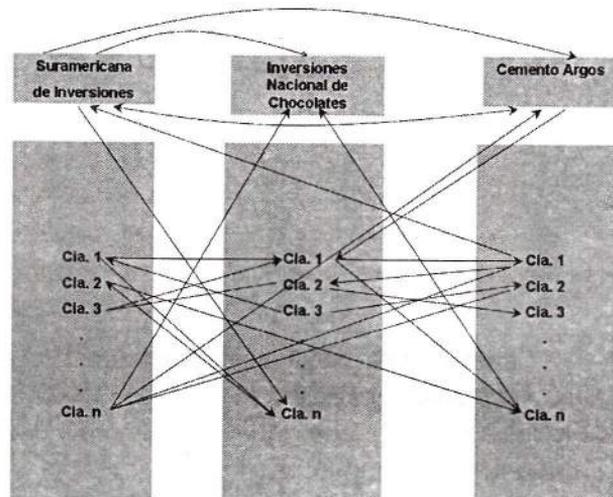


Figura 1. Modelo de enroque del GEA.

Con el fin de analizar más profundamente las características del “modelo de enroque” del GEA que rigió hasta hace poco, se identifican las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del mencionado modelo:

Fortalezas

- El modelo que empezó en 1978 cumplió los objetivos inicialmente trazados: defensa de la propiedad accionaria de las empresas de la región, y permitió el crecimiento en las fases posteriores.
- En economías cerradas como fue la nuestra y con los niveles de crecimiento que ha tenido el país, ha sido un modelo válido, así las circunstancias económicas actuales obliguen a un replanteamiento.

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



- Aunque no estuvo entre sus consideraciones iniciales, el “modelo de enroque” previno y evitó otro tipo de toma hostil de las empresas antioqueñas por parte de los narcotraficantes a finales de la década de los 80 y comienzos de los 90, cuyas consecuencias hubieran podido ser desastrosas para la economía regional y nacional, y permitió preservar su integridad y la de los negocios que representan.
- La estrategia de cruce accionario entre las compañías antioqueñas permitió conservar las empresas y sus centros de decisión en la región, con el consiguiente beneficio para el desarrollo de su gente y del país, y que contrarresta el efecto de la fuerte concentración económica del país en su capital.
- El modelo histórico ha permitido que se reinvierta aproximadamente el 80% de las utilidades totales, para el fortalecimiento de las actuales empresas y la creación de nuevas empresas.
- Las decisiones pudieron tomarse en forma descentralizada y con un alto grado de autonomía en cada uno de los tres sectores esenciales del GEA: alimentos, asegurador-financiero y cementos.
- Aunque el modelo concentra un gran poder en los administradores, existe a la vez un control mutuo entre éstos, debido a que el poder central reside en las tres empresas líderes, lo cual evitó que cada uno se convirtiera en una especie de “pequeño rey”².
- Como consecuencia de que el poder central reside en tres empresas y no en una sola, como suele acontecer en los grupos familiares, el modelo ha proporcionado una mayor pluralidad y respeto por la opinión ajena y la discrepancia.
- En comparación con las empresas familiares, las compañías del GEA poseen mayor permanencia en el tiempo, ya que en aquellas la tendencia histórica es la pérdida de liderazgo hacia la tercera generación.
- Como cualquier esquema de grupo económico, también ha permitido otras ventajas, tales como aprovechar sinergias entre las empresas del grupo; compartir los principios y valores comunes; tener el respaldo, solidaridad y apoyo de accionistas institucionales; y crear una especie de mercado interno tanto laboral como de capitales, lo cual permite la financiación de nuevas empresas, el amortiguamiento de las caídas financieras y una mayor facilidad en el reemplazo de equipos de administración incompetentes o de ajustes en el talento gerencial³. Adicionalmente, ha permitido encontrar respuestas particulares a las debilidades del mercado colombiano debido a la ausencia de apropiados intermediarios financieros, a la inestabilidad de las leyes y a la escasez de información de riesgo, relacionadas con las actividades propias de sus negocios.
- Los lazos establecidos entre las empresas del Grupo con base en el modelo adoptado permitieron la formación de una ética empresarial común y estable en el tiempo, que ha generado una amplia y sólida cultura organizacional, no sólo entre las empresas que integran el GEA sino por fuera del Grupo mismo.

Debilidades

Existen dos tipos básicos de debilidades en el modelo histórico del GEA: las primeras, de carácter financiero; y las segundas, de carácter del manejo gerencial, tal como se describen a continuación en ese orden.

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

3 DUQUE M., Gabriel. Op. cit.

- El modelo presenta una gran debilidad para el crecimiento de las empresas cuando la economía colombiana alcance tasas superiores al 5%, pues los recursos de crecimiento reales cuando exceden el capital de retención es de “suma cero”; es decir, que toda la capitalización debe provenir de las mismas empresas del Grupo, lo cual limita la entrada de capital fresco, ya que sólo aproximadamente un 30% de las acciones de las empresas pertenece a miembros distintos del GEA.
- El “modelo de enroque” presenta una mezcla de actividades industriales y comerciales en una misma empresa, con actividad inversionista en un amplio portafolio de compañías de diversos sectores en cabeza de cada una de las tres empresas líderes del Grupo, lo cual genera confusión no sólo para potenciales socios estratégicos, sino para claridad misma del GEA.
- Y, finalmente en este tema, la baja bursatilidad de las acciones en términos universales, debido a la alta concentración de propiedad accionaria entre las mismas empresas del Grupo.
- La primera gran debilidad, desde la óptica del manejo empresarial, es que el poder real reside en los administradores y no en los accionistas; este poder es muy alto y encierra diversos riesgos. El primero de ellos hace referencia a que la responsabilidad de suministrar la información y de efectuar la rendición de cuentas (o “accountability”) de la empresa recae sobre muy pocas personas del nivel directivo; fruto de lo anterior, y aunque hasta el presente los principios éticos que han regido al GEA y sus directivos han sido, en general, una muralla de contención, en términos genéricos en ausencia de tales valores o de administradores sin motivación hacia ellos, podría afectar la asignación de recursos y adoptar medidas para su beneficio personal, lo cual configura el conocido problema del “riesgo moral”.
- Sumada a la anterior, también es una debilidad en el manejo gerencial la presencia de los adminis-

tradores de las diferentes empresas del GEA en las juntas directivas de las otras compañías del Grupo. Aunque se haya manejado esta situación con cautela y bajo unos principios comunes, existe un alto riesgo de dos tipos de situaciones indeseables para las compañías y que pueden generar perjuicios, ya sea por retaliación o por omisión. La primera puede acontecer cuando las opiniones y decisiones por parte de uno o varios miembros de la junta directiva, que a su vez son administradores de otras empresas del Grupo, no sean del agrado del administrador; quien, posteriormente, podría asumir actitudes de oposición en la junta directiva respectiva de quien favoreció inicialmente las decisiones “en su contra” y de la cual sea el administrador. La segunda es consecuencia de la anterior, y es que el temor latente a que esto suceda pueda generar una actitud pasiva y de omisión en el cumplimiento de sus responsabilidades como miembro de junta, por lo que tiene, quizás, mayor fuerza que la primera.

- La menor agilidad en la toma de decisiones del Grupo, ya que deben ser por consenso.

Amenazas

- El “modelo de enroque” nació cuando la economía estaba cerrada y había excedentes de caja que llevaron a la diversificación. Para una economía abierta como la actual y que se prevé que lo sea aún más en el futuro cercano, se requiere disponer de los excedentes de caja para atender la expansión geográfica, aspecto que se dificulta en forma parcial por las inversiones que debe realizar una empresa en otras ajenas a su sector, en las cuales posee participación accionaria.
- Aunque el modelo de enroque se ajustó a las condiciones del mercado nacional, ante futuros crecimientos de la economía colombiana superiores a un 4 ó 5% y ante la consecuente necesidad de capital adicional, el modelo no sería sostenible en tanto el Grupo no tenga la capacidad financiera



para atender las inversiones demandadas; pues como se explicó, es un modelo de “suma cero”, es decir, que todos los requerimientos de capital deben salir del mismo Grupo, ya sea mediante la reinversión de utilidades o mediante endeudamiento.

- Existen restricciones al establecimiento de posibles alianzas o limitaciones en la búsqueda de socios internacionales, pues el complejo cruce accionario establecido en el modelo es difícil de dilucidar, así como de separar los diferentes negocios que, por su naturaleza, están entrecruzados con otros que no son de interés de los potenciales inversionistas.
- El poderío de las grandes empresas multinacionales y el alto potencial de los fondos de pensiones extranjeros y locales que tienen grandes y crecientes excedentes para inversión no permiten garantizar la permanencia de la propiedad de las empresas del GEA o, al menos, del porcentaje que ostentan en la actualidad las mismas empresas del Grupo, lo cual se acentúa si se considera la pequeñez del mercado accionario nacional y el relativo “bajo valor” de las acciones.
- El riesgo de que algunas de las compañías del GEA puedan “marchitarse”⁴ si no existe una firme voluntad y decisión por parte de los líderes del GEA para adaptar oportunamente el modelo histórico a las necesidades cambiantes que demanda el mercado.

Oportunidades

- El “modelo de enroque” permite proteger a las compañías menos fuertes, las cuales se han beneficiado por varias vías: en situaciones de recesión, se fortalecen por otras empresas del Grupo; y reciben apalancamiento en la consecución de mercados, recursos, socios y aliados.

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

- También este tipo de modelo permite formar círculos cerrados de confianza entre distintos sectores y empresas, lo cual genera seguridad ante amenazas y fuerzas del mercado desconocidas.
- Complementario a lo anterior, el “modelo de enroque” constituye un apoyo sólido y mutuo entre las empresas del Grupo para crear nuevas compañías en sectores estratégicos para las actividades actuales o futuras del GEA.

Alternativas del esquema de un nuevo modelo para el Grupo Empresarial Antioqueño

Como se ha expresado, aunque el “modelo de enroque” respondió a una actitud defensiva de finales de la década de los años setenta, se mantuvo por casi veinticinco años en un entorno de economía cerrada y crecimiento sostenido. Para superar las debilidades del actual modelo y minimizar el impacto de las amenazas existentes, es indispensable adoptar un nuevo modelo que proporcione mayor flexibilidad y facilite la llegada de nuevos inversionistas y el establecimiento de futuras alianzas. Por eso se propone el “modelo de holdings”, cuyos elementos y características básicas se presentan a continuación, dirección en la cual parece estar moviéndose el Grupo, de acuerdo con los ajustes realizados durante los últimos dos años.

Características del “modelo de holdings”

Uno de los errores más comunes al realizar ajustes y cambios en las organizaciones consiste en desecharse en forma total e indiscriminada el modelo previo e ignorar su historia, y las fortalezas y bondades que pudiera continuar ofreciendo con las adaptaciones que las nuevas circunstancias obliguen.

Por tal razón, en la propuesta que aquí se presenta, se retoman algunas de las características del modelo histórico con variaciones que lo flexibilicen para afrontar las nuevas condiciones del mercado y

proporcione una mayor oportunidad de crecimiento de las empresas. A continuación se exponen algunas de las características que se consideran esenciales en la conformación del nuevo modelo:

- Continuar con el proceso de enfoque de las organizaciones en su negocio, lo cual implica dos acciones principales: replicar el modelo de Suramericana de Inversiones, “holding” de inversiones del sector asegurador-financiero, en los otros dos sectores prioritarios del Grupo, alimentos y cemento, de tal forma que se separe la actividad industrial y comercial de la actividad de inversión; y desinvertir en aquellas empresas que no estén enfocadas en el nicho de industria o que no den claridad de su negocio. En lo primero, este paso ya lo ha dado la Compañía Nacional de Chocolates desde el comienzo de 2003 al crear a Inversiones Nacional de Chocolates como empresa matriz del sector de alimentos para manejar todas las inversiones; y al definir una nueva Compañía Nacional de Chocolates que tendrá la parte industrial y comercial de los productos de chocolate, filial de la primera. En lo segundo, se han dado notorios avances en cada una de las empresas matrices, de los cuales cabe resaltar los recientes anuncios de Argos de desinvertir en carbón y concentrarse en el cemento.
 - En consecuencia con lo anterior y por la naturaleza de los negocios, Suramericana de Inversiones debería consolidarse como el inversionista institucional del Grupo, por medio de una “subholding” de inversiones en empresas de otros sectores económicos.
 - Complementario al primer punto, debe también eliminar las iniquidades con los accionistas minoritarios. Éstas se presentan por el hecho de formar parte de un conglomerado empresarial, en el cual sus intereses pueden quedar sometidos a las decisiones e inversiones de la organización relacionadas con otras empresas del Grupo, ajenas al sector en que dicho accionista minoritario tiene centrado su objetivo de inversión. Estas iniquidades se podrían eliminar mediante la construcción de “subholdings” que hagan más neutras las ineficiencias, a pesar de que las transacciones se hagan en condiciones de mercado, lo cual permitiría:
 - Agrupar la propiedad accionaria de las empresas de cada uno de los tres sectores: asegurador-financiero, alimentos y cementos, para minimizar las iniquidades, ya que al migrar los accionistas minoritarios a la “holding” se toman decisiones más orientadas al negocio.
 - Dejar de lado las inversiones no relacionadas con el negocio de cada compañía para facilitar la medición real de los resultados de cada una de las empresas.
 - El nuevo modelo debe eliminar, o al menos reducir apreciablemente, las redundancias existentes en el mismo subgrupo, reflejadas en la duplicidad de recursos al realizar una misma labor en dos o más empresas del mismo sector, lo que genera mayores costos representados en la destrucción de valor y en las ineficiencias que produce.
 - Continuar la búsqueda de socios y alianzas estratégicas. Éstos permiten buscar capital extranjero y que aporte, además, los siguientes beneficios a las empresas del Grupo:
 - Agregar un accionista de peso que contribuya a la toma de decisiones.
 - Favorecer el crecimiento.
 - Aportar y transferir conocimiento y tecnología.
 - Ser un aliado que provea mercados adicionales.
- Sin embargo, para lograr estos objetivos se requiere tener en cuenta una gran precisión en los términos de contratación, de tal forma que permita tener salidas claras y ágiles, tanto o más que las condiciones de entrada; y preservar la política de que el GEA no pierda el control de las empresas, por lo cual los potenciales socios deben aceptar que entran en minoría.



En cuanto al último aspecto mencionado, es relevante resaltar la importancia que tiene la claridad y el cumplimiento de esta política; si bien los centros de producción pudieran ser susceptibles de ser trasladados a otra región o país en el futuro, acorde con las circunstancias económicas, los centros de decisión deben preservarse en Colombia y en la región. La historia, reciente por demás, muestra que aquellas empresas de la región que fueron absorbidas por otros grupos económicos distantes de la realidad local han convertido lo que fueron exitosas empresas en meras plantas de producción, sin poder alguno de decisión sobre su presente y su futuro.

A la luz de los hechos acontecidos con las tomas hostiles a finales de los setenta y comienzos de los ochenta y que favorecieron el nacimiento del GEA, y de analizar la actual situación empresarial de la región, es pertinente preguntarse ahora: ¿Qué sería de las empresas que fueron blanco de las tomas hostiles de ese entonces y que hoy son sólidas y emblemáticas empresas del GEA, y líderes en el país en su sector?... ¿Y qué sería de la región? Es aquí donde debe valorarse en su real dimensión, sin desconocer las debilidades, el trascendente papel que representó la estrategia del cruce accionario de las empresas antioqueñas, llamado entonces el "Sindicato Antioqueño", para bien de las empresas mismas, de la región y del país.

Pero la historia se puede repetir así sea con distinta apariencia, camuflada de acuerdo con las circunstancias presentes de ideología, renovación, cambio y características económicas que hoy gobiernan, si no se hace una pausada y concienzuda lectura de todos los factores que involucran las estrategias empresariales que adopte el Grupo; si no se definen con absoluta claridad, convicción y compromiso las políticas y principios que se deben perseguir en forma solidaria entre los diversos sectores líderes del actual GEA; y si se olvidan las dolorosas lecciones aprendidas hace veinticinco años para adaptarlas al presente.

Configuración del "modelo de holdings"

La firma consultora Booz Allen & Hamilton en relación con los conglomerados económicos menciona: "En este entorno, los conglomerados deben decidir qué dirección van a tomar. Hemos identificado tres juegos estratégicos: armar un portafolio grande de negocios nacionales con el fin de minimizar la exposición a competidores de talla mundial y maximizar el valor de lo que distingue al conglomerado en su territorio; concentrarse en un portafolio de negocios que puedan ser apalancados y defendidos localmente y en países vecinos de igual desarrollo; organizar un portafolio de conglomerados en economías menos desarrolladas. Será imposible librar batallas en múltiples frentes de negocios y en diversos países. Habrá que escoger un portafolio de negocios y un ámbito geográfico de actuación en el que se pueda ganar. De no hacerlo, serán los grandes competidores internacionales los que escogerán con qué se quedan y qué les dejan a los grupos locales"⁵.

Los autores del estudio sobre el Grupo empresarial⁶ ven en la segunda opción la base del modelo de "holdings" más apropiado para el GEA; es decir, concentrarse en un portafolio de negocios que puedan ser apalancados y defendidos localmente y en países vecinos de similar desarrollo, tales como los latinoamericanos, del Caribe y la población latina de los Estados Unidos; este planteamiento propone el desarrollo de un modelo en dos etapas:

Primera etapa

Una primera etapa del modelo consistiría en la creación de tres "holdings", de tal forma que

5 Desaparecerán los grupos? *En*: Revista Dinero. N° 58 (marzo de 1998). p. 60-61.

6 ACOSTA, Nora E. y LONDOÑO, Carlos Felipe. Grupo Empresarial Antioqueño. Evolución de Políticas y Estrategias, 1978-2002. Bogotá : Universidad de los Andes, 2002. p. 141.

refuerce el actual esquema de división del GEA en los tres sectores básicos: asegurador-financiero, alimentos y cemento, en los que se preservaría el liderazgo de Suramericana, Nacional de Chocolates y Argos, respectivamente. Los otros negocios, ajenos a los sectores referidos, y que hoy hacen parte del GEA, se separarían de los anteriores para agruparlos bajo la “subholding” de inversiones, ligada a Suramericana, con la perspectiva de poder “desinvertir” gradualmente en estas empresas.

Esta etapa se caracteriza porque se mantiene el cruce accionario, pero a diferencia del actual “modelo de enroque”, éste solo se hace en forma exclusiva entre las cabezas de estas tres “holdings”, es decir, entre Suramericana de Inversiones, Inversiones Nacional de Chocolates e “Inversiones Cemento Argos” (nombre supuesto por los autores); y desaparece, gradualmente, el intrincado cruce accionario entre las demás empresas que actualmente forman el GEA, aunque podría ser conveniente preservar, en algunos casos, propiedades accionarias entre las empresas de un mismo sector.

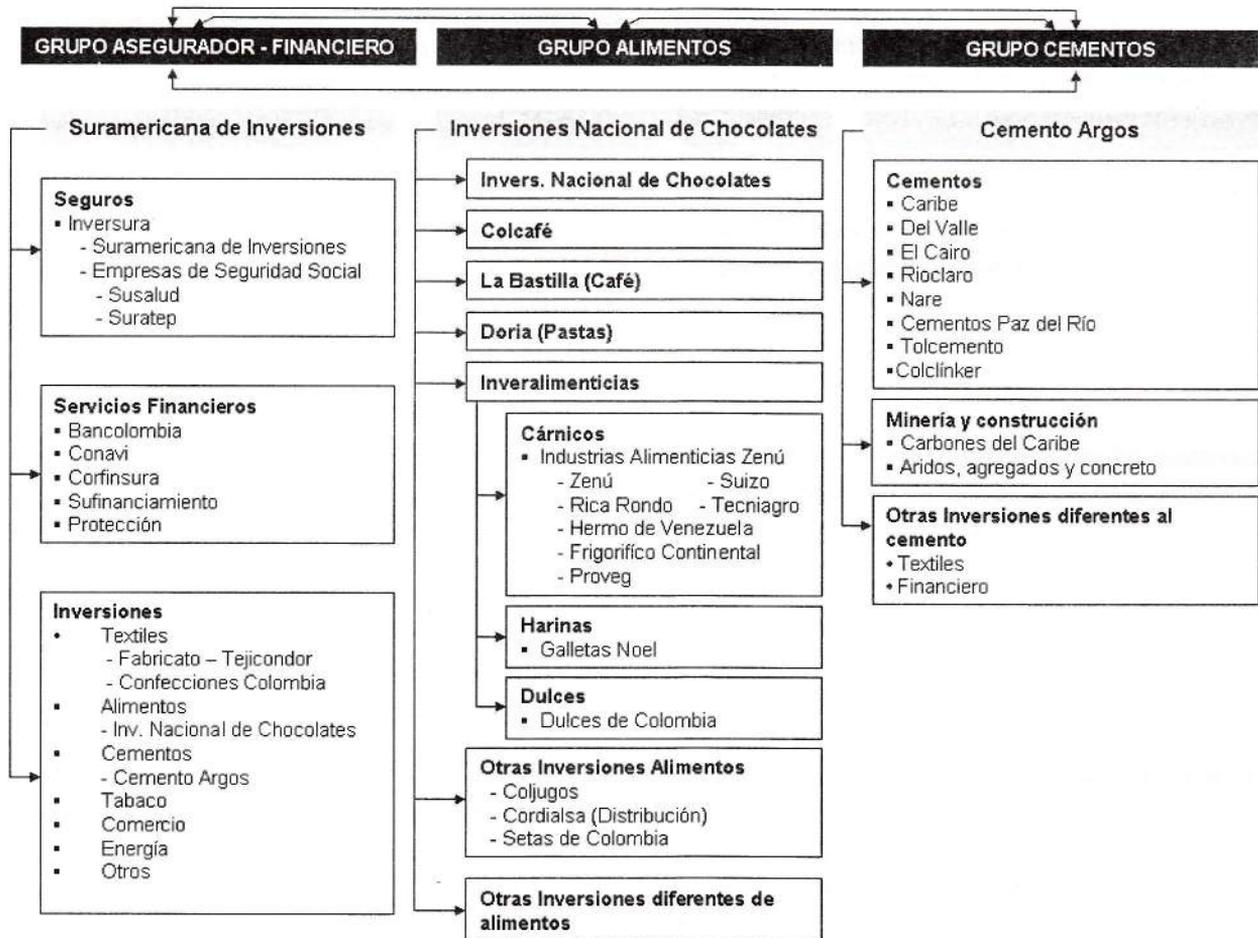


Figura 2. Modelo de “holdings”, primera etapa.



Con este esquema se lograría consolidar el claro liderazgo que han ostentado las tres empresas líderes de los sectores esenciales en los que actúa el GEA; y, a su vez, facilitaría la consolidación de las empresas en su respectivo sector de una forma más transparente.

Las bondades del modelo propuesto en su primera etapa son: mayor claridad en la distribución accionaria y en los resultados de las compañías; mayor equidad con los accionistas minoritarios; mayor reconocimiento en el mercado al valor de las empresas; y, una mayor facilidad de conseguir aliados y, en consecuencia, un fortalecimiento en capital fresco, tecnología, "know-how" y nuevos mercados.

Sin embargo, es preciso acotar que, en esta primera etapa, prevalecen limitaciones como el factor de "suma cero", es decir, que toda capitalización debe venir de las mismas empresas del Grupo, ya que se mantiene la mayoría accionaria en poder de las restantes "holdings" del Grupo; y el poder de los administradores permanece, con los riesgos que esta situación encierra, tal como fueron mencionados.

Segunda etapa

Una segunda etapa, acorde con las circunstancias actuales y las que se vislumbran hacia el futuro, sería el "descruce accionario" mayoritario entre los tres sectores básicos, de tal forma que se generarían tres "holdings" completamente independientes entre sí, sin que ello impida que pueda existir algún grado de inversión entre algunos de ellos. Este esquema implica la desaparición del concepto de Grupo Empresarial Antioqueño, tal como se concibe hoy; permite reforzar las bondades descritas que ofrece el modelo en su primera etapa y eliminar las limitaciones que presenta.

Sin embargo, tal como se refleja en el análisis DOFA, sólo debería llegarse a la segunda etapa de este modelo luego de un tiempo de madurez de la primera etapa en la que se desarrolle una estrategia como la señalada, es decir, la de concentrarse en un portafolio

de negocios que puedan ser apalancados y defendidos localmente y en países vecinos de igual desarrollo. Un paso muy rápido a esta segunda etapa, sin una adecuada y atenta observación a la evolución del modelo del GEA ante las realidades de la economía imperante y de los efectos del ALCA, podría conducir a una pérdida irreparable para la región y el país, con consecuencias quizás peores a aquéllas que se motivaron con la generación del GEA en 1978 para defensa de la industria y la empresa regionales.

Análisis DOFA del "modelo de holdings" propuesto para el Grupo Empresarial Antioqueño

En forma similar al análisis realizado para el modelo actual del GEA, se presentan las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del "modelo de holdings" propuesto en su etapa dos, con el fin de profundizar en sus características y permitir brindar los elementos de comparación entre ambos modelos de estructura empresarial.

Fortalezas

- Formación de "holdings" homogéneos, completamente autónomos y enfocados en sus segmentos de industria, cuyas juntas directivas tengan total independencia y libertad para el nombramiento de sus miembros y de sus decisiones.
- Agilidad en la toma de decisiones, ya que se concentran en el "holding" de un solo sector.
- Mayor claridad en la distribución accionaria y en los resultados de las compañías, tanto para sí mismas como para los inversionistas y accionistas.
- Se conservan fortalezas del "modelo de enroque" como son: centros de decisión en la región y en el país, así el negocio operativo esté en una zona diferente; permanencia en el tiempo debido a que actuarán como "holdings" públicos y no familiares; mantenimiento de una política de distribución de dividendos que favorezca al accionista;

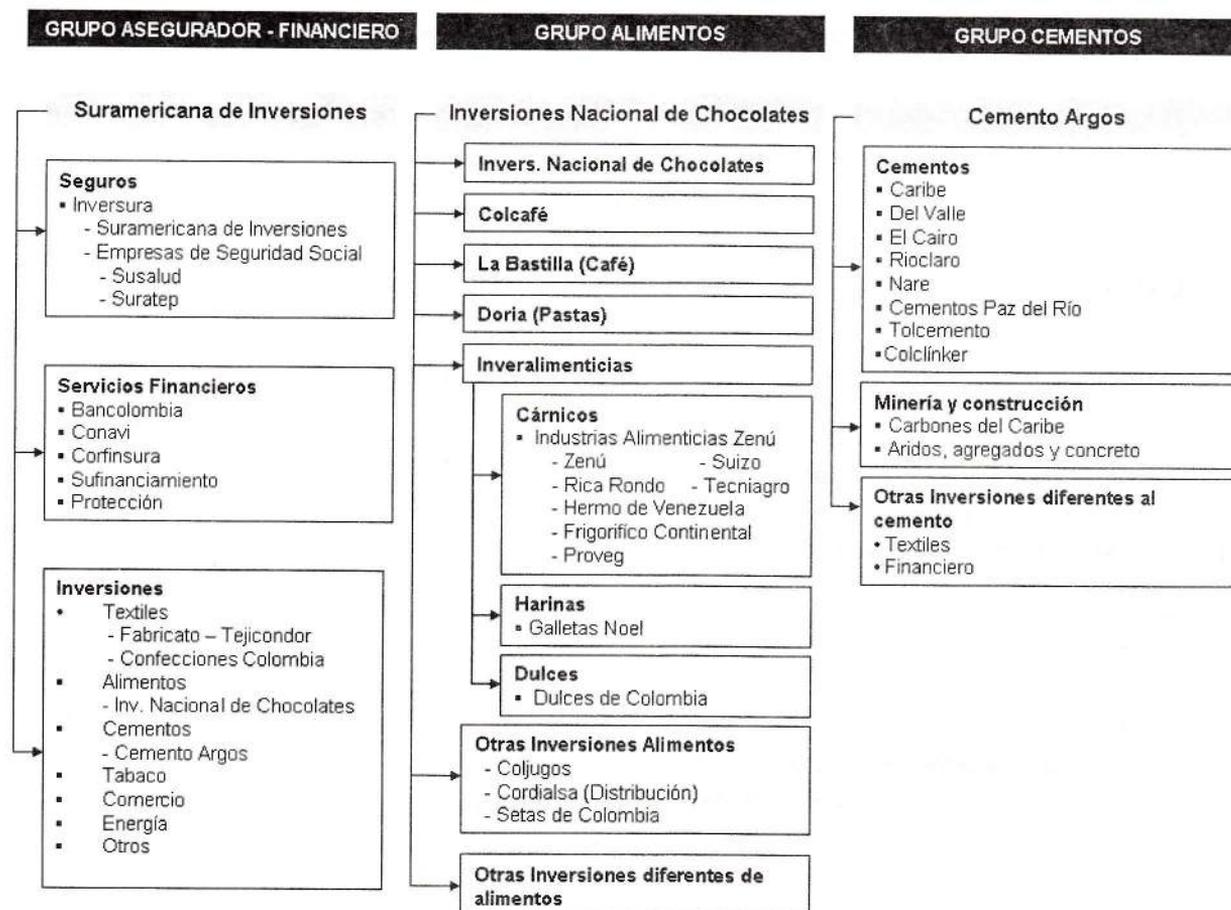


Figura 3. Modelo de "holdings", segunda etapa.

aprovechamientos de sinergias y del hecho de compartir una ética empresarial y valores comunes; y, respaldo, solidaridad y apoyo de inversionistas institucionales, entre las empresas del mismo sector.

- Capacitación permanente enfocada en cada sector que permita movilidad, desarrollo y especialización de los ejecutivos dentro del mismo sector.

Debilidades

El modelo propuesto de "holdings" en su segunda etapa presenta las siguientes debilidades respecto al "modelo de enroque" actual del GEA:

- Pérdida de fortaleza como grupo empresarial, ya que al darse la separación del Grupo en tres "hol-

dings" autónomos, se resta firmeza y masa crítica en aspectos como: peso y presencia en la economía nacional y regional; sinergias entre empresas de sectores diferentes en cuanto a tecnología, mercadeo, redes de distribución, acceso a fuentes de financiación; poder de negociación y poder político, especialmente si se considera que cada uno de los "holdings" actuaría mayoritariamente en países de economías en desarrollo, al menos en una fase inicial, en las que persisten las debilidades que han logrado suplir como grupo económico.

- Pérdida de pluralidad en las decisiones, como consecuencia de la disolución del consenso existente en el "modelo de enroque" entre los líderes de los tres sectores en que actúa el GEA.



- Sentimiento de pérdida de unidad empresarial, cultura que se ha arraigado fuertemente a lo largo de la historia del GEA, no sólo en todos los estamentos del mismo Grupo empresarial, sino también en el ámbito empresarial externo y social.
- Desaparición del interés sobre el resultado de cada empresa particular, pues el éxito de los administradores se mide en los resultados globales de cada "holding"; es decir, las empresas en forma individual se quedan sin "doliente".
- Como consecuencia de lo anterior, en cada "holding" se disminuiría el capital de riesgo interno o hasta podría desaparecer.

Amenazas

- Mayor vulnerabilidad ante eventuales tomas hostiles, como consecuencia fundamental de la pérdida de fortaleza ya aludida y de la eliminación de las barreras de protección existentes por medio del cruce accionario.
- Menores oportunidades de beneficios para el desarrollo empresarial, por la debilidad de los mercados en economías de países latinoamericanos donde no existen intermediarios financieros sólidos ni apropiada información de riesgo, y hay vacíos e inestabilidad en las regulaciones relacionadas con la actividad empresarial.
- Mayor agresividad de la competencia por ganar participación de mercado, alentados por la "ruptura" de la unidad empresarial.

Oportunidades

- La reinversión de utilidades podrá destinarse totalmente a empresas del mismo sector, ya sea para fortalecer las existentes o para la creación de nuevas empresas.
- El mercado podrá otorgar un mayor reconocimiento al valor de las acciones, en razón a la claridad de los negocios y de cada una de las empre-

sas, siempre y cuando se preserve la mayor parte del patrimonio empresarial en su poder.

- El "descruce accionario" y la focalización de los negocios en sectores específicos despiertan el interés de un mayor número de inversionistas y potenciales aliados estratégicos locales e internacionales, con lo cual se favorece el aporte de capital externo al "holding", el fortalecimiento tecnológico, la apropiación de "know how" y la participación en nuevos mercados. Estos elementos rompen el efecto descrito de "suma cero".
- Previamente descrita como fortaleza, la mayor claridad y transparencia en la distribución accionaria y en los resultados de las compañías, tanto para sí mismas como para los inversionistas y accionistas, también constituye una oportunidad, ya que existen evidencias empíricas de que la transparencia fortalece la capacidad para distribuir los recursos en forma eficiente; y la mejor calidad de información se asocia con empresas que hacen mayores inversiones en actividades con alto valor agregado⁷.

CONCLUSIÓN

Luego del análisis realizado al modelo del Grupo Empresarial Antioqueño, producto de un trabajo de grado de maestría, se encuentra que por las circunstancias del país y del mundo se debe realizar ajustes al modelo de gobierno del GEA, de forma inteligente, racional y mesurada, que permitan una flexibilidad y adaptabilidad a las condiciones cambiantes del medio. El mundo de hoy no es el mismo de la década de los 70 y, por lo tanto, se requiere modificar el enfoque tradicional, tipo "modelo de enroque", con el fin de superar las debilidades y de minimizar el impacto de las amenazas expuestas, principalmente con la llegada de nuevos inversionistas y el establecimiento de futuras alianzas estratégicas.

7 DUQUE M., Gabriel. Op. cit.

De otro lado, sin desconocer la importancia que tiene adaptar los modelos a la dinámica social y económica del mundo, resulta más importante, en este caso en particular, en forma independiente al "modelo de holdings" considerado, que el centro de decisiones se mantenga en Antioquia. En las últimas décadas, el GEA ha desempeñado un papel decisivo en la historia económica y empresarial de la región y de la nación y la forma como la clase dirigente antioqueña conciba, planee y desarrolle el sistema de manejo de tales empresas incidirá en el destino de región.

BIBLIOGRAFÍA

- ACOSTA, Nora Elena y LONDOÑO, Carlos Felipe. Grupo Empresarial Antioqueño. Evolución de políticas y estrategias, 1978-2002. Bogotá : Universidad de los Andes, 2002.
- ¿Desaparecerán los grupos? En: Revista Dinero. N° 58 (marzo de 1998). p. 60-61.
- DUQUE M., Gabriel. El gobierno de las empresas. Notas del curso Gobierno Corporativo MBA Executive. Universidad de los Andes, 2002.
- ENTREVISTA con Juan Camilo Ochoa R., ex presidente de Corfinsura, actual presidente de Suramericana de Inversiones. Medellín, abril de 2002.
- ENTREVISTA con Juan Manuel Ruiseco V., ex presidente de Cemento Argos. Medellín, abril de 2002.
- ENTREVISTA con Nicanor Restrepo S., ex 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.