

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



El Grupo Empresarial Antioqueño frente al conflicto armado colombiano: respuestas estratégicas  
en el periodo 1978-2012

Artículo

Andrés Alberto Mariño Arévalo

Bogotá

2019

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



El Grupo Empresarial Antioqueño frente al conflicto armado colombiano: respuestas estratégicas  
en el periodo 1978-2012

Artículo

Andrés Alberto Mariño Arévalo

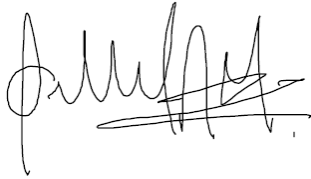
Tutor: Merlin Patricia Grueso Hinestroza.

Maestría en Dirección

Bogotá

2019

Declaro bajo gravedad de juramento, que he escrito el presente artículo por mi propia cuenta, y que por lo tanto, su contenido es original. Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información, y que esta tesis de maestría no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Andrés Alberto Mariño Arévalo', with a horizontal line drawn underneath the name.

Andrés Alberto Mariño Arévalo

07/10/2019

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su(s) autor(es). La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Andrés Alberto Mariño Arévalo', with a horizontal line drawn through the bottom of the signature.

Andrés Alberto Mariño Arévalo

07/10/2019

# El Grupo Empresarial Antioqueño frente al conflicto armado colombiano: respuestas estratégicas en el periodo 1978-2012\*

Ivonne Tatiana Muñoz-Martínez<sup>a</sup> ■ Andrés Mariño-Arévalo<sup>b</sup>

**Resumen:** La investigación de la cual se deriva el presente documento identifica cómo en un contexto de conflicto armado el Grupo Empresarial Antioqueño (GEA) actuó estratégicamente durante 1978 y 2012. Para ello se indagaron teóricamente tres conceptos: respuestas estratégicas a partir de la relación organización-entorno, qué son conglomerados empresariales y las características del conglomerado analizado (GEA). Por medio de un análisis cualitativo, se llevó a cabo la revisión bibliográfica de eventos sociopolíticos (conflicto armado) en Colombia y se identificaron las estrategias por parte del GEA frente a este entorno. Como resultado, se propone una matriz de análisis de respuestas estratégicas de los empresarios frente a un entorno de conflicto armado. Este análisis permitió concluir que el GEA tuvo una gran injerencia en el plano político, y de esta manera logró capacidad de acción como conglomerado e impactó los demás ámbitos de la sociedad colombiana.

**Palabras clave:** GEA, estrategias, conflicto armado, conglomerado empresarial.

**Fecha de recibido:** 16 de diciembre de 2017 **Fecha de aprobado:** 22 octubre de 2018

**Cómo citar:** Muñoz-Martínez, I. y Mariño-Arévalo, A. (2019). El Grupo Empresarial Antioqueño frente al conflicto armado colombiano: respuestas estratégicas en el periodo 1978-2012. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, XXVII(1), 67-86. *rev.fac.cienc.econ.* doi: <https://doi.org/10.18359/rfce.3209>

**JEL:** D22, D74, M48.

- 
- \* Este artículo es producto de la investigación denominada *Respuestas estratégicas del Grupo Empresarial Antioqueño en un entorno de conflicto armado y social en el periodo 1998-2015*, financiado por la Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.
  - a Magíster en Administración, de la Universidad Nacional de Colombia, sede Centro; especialista en Finanzas, de la Universidad de los Andes e ingeniera industrial, de la Universidad INCCA de Colombia. Profesora investigadora del Departamento de Administración de Empresas de la Universidad Central, Bogotá, Colombia, e integrante del Grupo de Investigación en Gestión de Organizaciones (UC-GIGO). Correo electrónico: [imunozm1@uccentral.edu.co](mailto:imunozm1@uccentral.edu.co), [ingtatiana@hotmail.com](mailto:ingtatiana@hotmail.com).
  - b Magíster en Administración y administrador de empresas de la Universidad Nacional de Colombia. Director de Regionalización de la Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia. Integrante del Grupo de Investigación en Dirección y Gerencia. Correo electrónico: [andres.marino@urosario.edu.co](mailto:andres.marino@urosario.edu.co).

## *The Business Group of Antioquia against the Colombian Armed Conflict: Strategic Responses 1978–2012*

**Abstract:** The research project in which this paper is grounded describes the strategic actions undertaken by the Business Group of Antioquia (the GEA Group) within the context of an armed conflict from 1978 to 2012. For these purposes, three concepts were theoretically examined: strategic responses based on the organization–environment relation, the definition of business conglomerates, and the characteristics of the conglomerate studied (the GEA Group). As part of a qualitative analysis, a literature review of socio-political events (armed conflict) in Colombia was conducted, identifying the strategies developed by the GEA Group for this environment. The study proposes an assessment matrix of the strategic responses from the business group against the armed conflict environment. Based on this analysis, the GEA Group exerted a large influence in the political sphere, being able to act as a conglomerate and impacting other areas of Colombian society.

**Keywords:** GEA group, strategies, armed conflict, business conglomerate.

## *O Grupo Empresarial Antioqueño em Face do Conflito Armado Colombiano: Respostas Estratégicas no Período de 1978 a 2012*

**Resumo:** A investigação a partir da qual este documento é derivado descreve como, em um contexto de conflito armado, o Grupo Empresarial Antioqueño (GEA) atuou estrategicamente entre 1978 a 2012. Três conceitos foram teoricamente investigados: respostas estratégicas baseadas na relação organização-ambiente, o que são conglomerados empresariais e as características do conglomerado analisado (GEA). Por meio de uma análise qualitativa, foi realizada a revisão bibliográfica de eventos sociopolíticos (conflitos armados) na Colômbia e identificadas as estratégias do GEA nesse ambiente. Como resultado, uma matriz de análise de respostas estratégicas de empresários contra um ambiente de conflito armado é proposta. Essa análise nos permitiu concluir que o GEA apresentou uma grande interferência na esfera política e, dessa forma, alcançou a capacidade de atuar como um conglomerado e impactou as demais áreas da sociedade colombiana.

**Palavras-chave:** GEA, estratégias, conflitos armados, conglomerado empresarial.

## Introducción

Colombia ha atravesado por uno de los conflictos sociales y armados más extensos de Occidente en los siglos XX y XXI. El Acuerdo de Paz firmado con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) y el avance en las negociaciones con el Ejército de Liberación Nacional (ELN) permiten visualizar el posible final de este conflicto que tanto daño le ha hecho a la sociedad colombiana. Tan plausible es esta posibilidad, que en espacios políticos, académicos, sociales y empresariales se han discutido y planeado diferentes alternativas que permitan a los diferentes estamentos de la sociedad la generación de condiciones favorables para la superación de las problemáticas socioeconómicas y políticas que han aquejado a nuestro país. Esto abre las puertas para un escenario de construcción de paz, e impone retos a la sociedad colombiana para su transformación de fondo.

Las empresas están circunscritas a actuar en medio de las condiciones políticas, socioeconómicas y culturales dictaminadas por su entorno. Un eventual acuerdo de paz con los grupos guerrilleros modificaría este entorno de manera importante, al tiempo que implicaría nuevas condiciones y retos para las organizaciones. Hasta el momento, algunas de las características que han configurado este entorno han sido determinadas por las dinámicas del conflicto armado y social. Las empresas, en este medio, han ofrecido respuestas para adaptarse a este medio y proyectarse en el tiempo.

Las grandes empresas colombianas se han caracterizado por adaptarse a las condiciones dadas por el entorno, lo que les ha permitido cobrar importancia, en particular, por su aporte a la economía y la construcción del país. De acuerdo con un informe realizado por la revista *Semana* (2014), el Grupo Empresarial Antioqueño (GEA), por ejemplo, a través de los grupos Nutresa, Sura y Argos, alcanzó ingresos equivalentes al 5,8% del producto interno bruto (PIB), una cifra similar a la que ha aportado también en algún momento el Grupo Santo Domingo, con un 5,2% (*El Tiempo*, 2011). Hasta 1998, las ventas de este último grupo, así como las de la Organización Ardila Lülle,

la organización Luis Carlos Sarmiento Angulo y el GEA representaban cerca del 13% del PIB nacional (Rettberg, 2006).

Sin embargo, el accionar de estas grandes empresas, pertenecientes a conglomerados o grupos empresariales, ha trascendido y va más allá de ofrecer respuestas al entorno, para intentar influir en este (Rodríguez-Romero, 2007). Algunos han estructurado tanques de pensamiento (“*think tanks*”), que configuran espacios orientados a influir sobre las decisiones de política pública a nivel regional y nacional (Lewin, 2013). Esto teniendo en cuenta que el Estado, tal como está configurado, permite la intervención de empresarios —o agrupaciones empresariales— para así ampliar su “conjunto ganador” (Borges, 2011), lo que establece un “maridaje” entre el ámbito político y el empresarial.

Dada la configuración del entorno influido por el conflicto armado en Colombia y las respuestas por parte de los grandes industriales, se plantea la pregunta: ¿cómo responde estratégicamente el GEA en un entorno de conflicto armado en Colombia?

## Marco teórico

### Respuestas estratégicas a partir de la relación organización-entorno

Las organizaciones empresariales están inmersas en un entorno dinámico e incierto que las afecta, pero a su vez las organizaciones con su accionar pueden modificar el entorno. Aunque en la perspectiva clásica de la teoría de la organización estas eran consideradas principalmente como sistemas cerrados, casi aislados de su entorno, los desarrollos teóricos posteriores han dado valor al análisis de la organización como un sistema abierto influido por las variables del entorno. El enfoque propuesto por Bertalanffy (1989) le apuesta a una comprensión más amplia y general de los sistemas, lo que da cuenta de los procesos de interacción que se presentan entre sus componentes; esto supera la visión de sistemas insertos en entornos estables (Morgan, 2006).

Autores como Emery y Trist (1965) se refirieron a las diversas definiciones del entorno en función de sus condiciones, estructura y clasificación. En un abordaje inicial del concepto de entorno, se comprende como un ensamble de aspectos que rodean a la organización, y que establecen restricciones a su actuar y, asimismo, al alcance de estas acciones, lo que incide en la dinámica propia de la organización y de quienes la conforman (Dill, 1958; Katz y Kahn, 1966; Lawrence y Lorsch, 1967, Duncan, 1972).

En consecuencia, una definición inicial del entorno incluye a los factores que rodean la organización e impactan su comportamiento, bien sea facilitando o restringiendo sus acciones. Los cambios que se dieron en el mundo a partir de la posguerra implicaron grandes modificaciones en los sistemas socioeconómicos y políticos, así como una oleada de transformaciones tecnológicas, que a la luz de la aparición de las grandes corporaciones y la consecuente rivalidad en los mercados hizo posible el surgimiento de diferentes herramientas que le permitieron a las organizaciones una mayor comprensión del entorno y su impacto (Sanabria, 2004; Etkin y Schvarstein, 2005). Esto llevó a una visión mucho más amplia del entorno, y dio cuenta de la infinidad de elementos que lo conforman y de su carácter externo, con lo cual se asumió la imposibilidad organizacional de establecer acciones directas para modificar su propio entorno, lo que limita las elecciones estratégicas (Osborn y Hunt, 1974; Ford y Slocum, 1977; Astley y Fombrum, 1983).

Por aquella época se consolidaron organizaciones empresariales en diferentes latitudes, en parte, gracias a medidas proteccionistas que llevaron a la creación y consolidación de grupos empresariales, y de esta manera se adquirió un poderío político y económico que les permitió tener una cierta injerencia en la configuración de algunas variables del entorno. Esta dinámica permitió la estructuración de un nuevo esquema de relaciones bajo una lógica de doble vía. Así, se fueron dejando de lado las nociones de equilibrio y estabilidad, usadas para aproximarse a la comprensión de las organizaciones hasta mediados de los años setenta (Ferrandon, 2004; Navarro, 2000).

Hacia los años setenta, surge un autor representativo en el área de la estrategia, Michael Porter, quien desarrolla aproximaciones que dan cuenta del nuevo panorama competitivo que enfrentan las empresas, a partir de una comprensión de las fuerzas del entorno y de la configuración de la industria, como determinantes de las elecciones estratégicas (Porter, 1979, 1980). A partir del desarrollo de su concepto de *ventaja competitiva*, Porter deja de poner la industria en el centro y le da un lugar más preponderante al entorno en el marco de una relación complementaria (Porter, 1985; Pulgarín y Rivera, 2012).

A medida que el concepto de *entorno* se involucraba más activamente en el estudio de las organizaciones, específicamente en la estrategia, se sumaban aspectos a su análisis para una visión más amplia de este, incluyendo aspectos económicos, sociales, culturales y políticas (Scott y Meyer, 1994; Thompson, 2003). Autores como Lemaire (1997) proponen un abordaje del entorno a partir de tres ejes: político-reglamentario, socioeconómico y tecnológico.

En la propuesta de Lemaire (1997) se sobreentiende la relación organización-entorno como un vínculo en el cual este presiona a las organizaciones, a través de diferentes mecanismos y de forma asimétrica en función de la dinámica del entorno. La incertidumbre propia del entorno lleva a cambios abruptos o graduales en las organizaciones, que deben generar mecanismos de adaptación de estas, que el autor denomina *respuestas estratégicas*. Si bien se asume que el entorno afecta a la organización, se puede dar una relación inversa en la cual la organización incide y modifica el entorno, particularmente en el caso de grandes corporaciones y grupos empresariales (Smircich y Stubbart, 1985; Stiglitz, 2007). Aunque existen diferentes niveles de impacto por parte de las variables del entorno sobre la organización, se dan respuestas estratégicas, que deben integrar las restricciones y condiciones del entorno y la organización (Rodríguez-Romero y Duque, 2008; López y Mariño, 2010).

Las organizaciones y su entorno están en constante interacción, dejando de lado la concepción estática y, a su vez, tornando la relación compleja.



Por esta razón, resulta conveniente recurrir a conceptos que puedan involucrar estas consideraciones, como el de *turbulencia*. Según Rivera (2010), Ansoff fue el encargado de popularizar este concepto tras manifestar que la razón de ser de la actividad gerencial está en gestionar las condiciones cambiantes propias de la organización (Ansoff, 1965). Para Rivera, el concepto de turbulencia acoge factores internos y externos, por lo que la relación entorno-empresa constituye tan solo uno de los aspectos por analizar respecto a la turbulencia, en lugar de definirlo en su totalidad. De allí, la importancia de estudiar el dinamismo de una situación turbulenta, con sus particularidades y mutaciones.

## Conglomerados empresariales o grupos económicos

La noción de conglomerado está vinculada a la evolución del capitalismo. De acuerdo con Ayala (2000), hasta los años treinta las corporaciones funcionaban de manera “unitaria”; sin embargo, las dinámicas de la economía condujeron a formas distintas de la organización empresarial. Según este autor:

Hasta los años treinta las corporaciones se organizaba de acuerdo con la forma U, esta consistía en una estructura unitaria que dividía la empresa por función: manufactura, mercadería, finanzas y otras [...]. Con el crecimiento de las corporaciones surgieron problemas de control que llevaron al establecimiento de una estructura multidivisional [...]. Con este modelo se separaron las decisiones estratégicas y el control asignados a una oficina general o CEO de las decisiones operativas. Una vez que se entendieron las ventajas de la forma multidivisional, alrededor de los años sesenta, surgieron las corporaciones conglomerados. (p. 302)

De acuerdo con Rodríguez-Romero (2011), estos esquemas organizacionales constituyen “un fenómeno extendido en el capitalismo moderno y los encontramos en muchos países bajo diversas denominaciones, como el *konzern* en Alemania, el *keiretsu* o *kigyo shudan* en Japón, el *chaebol* en Corea o los grupos económicos en América Latina” (p. 137). En Latinoamérica se asume una función

tal vez más relevante para estos conglomerados, pues “algunos autores argumentan que los grupos económicos pueden contribuir al desarrollo de los países, en particular de los emergentes. Los efectos positivos surgirían porque los grupos llenan los vacíos dejados por la ausencia de instituciones” (Murcia y García, 2011, p. 189).

El impacto que generan los grupos económicos en este tipo de economías guarda relación con sus características básicas. García (2010) sostiene que los grupos se caracterizan por una fuerte diversificación de sus actividades y el control de su propiedad por un número reducido de personas. De acuerdo con Medina, Sepúlveda y Rojas (2009), estos pueden clasificarse de maneras diferentes en función de la forma como actúen: por estrategias de integración (vertical particularmente), buscando una mayor participación en el mercado, estructurando una relación de propiedad y control, entre otras.

De acuerdo con Medina (2008), los grupos económicos pueden adoptar diferentes estructuras: plana, por medio de una casa matriz que controla a un grupo de empresas, o a través de un *holding*, que vincula a las empresas filiales y coligadas. Medina et al. (2009) mencionan que estos conglomerados toman decisiones estratégicas corporativas dependiendo del mercado, el financiamiento y la inversión. Para estos autores, las estrategias según el mercado son de crecimiento, de ajuste o adaptación. En función del financiamiento, estos permiten adoptar uno agresivo o conservador y, de acuerdo con la inversión, logran desarrollar estrategias de externalización o internalización.

## El Grupo Empresarial Antioqueño

Uno de los conglomerados más influyentes en Colombia es el GEA dado sus aportes a la economía del país: “para 2015, los ingresos del GEA se acercaron a los \$50 billones —más de 5% del PIB colombiano— sus empresas son protagonistas de la Bolsa y en su expansión internacional ha invertido cerca de US\$12.000 millones” (Dinero, 2016). En efecto, las empresas referidas corresponden al Grupo Sura, Nutresa e Inversiones Argos y sus

subsidiarias, las cuales corresponden al 55,64% de las acciones transadas en la Bolsa de Valores de Colombia (*Dinero*, 2018)

Si bien el GEA es reconocido en el sector empresarial como tal desde 1978 (Singh, 1994), aunque no sea un grupo empresarial como lo dispone la Ley 222 de 1995 expedida por el Congreso de Colombia, sus inicios se ubican desde el siglo XVIII, época cuando la economía giraba en torno a la minería de oro y plata, el comercio y la agricultura, todas articuladas gracias a la arriería (forma de transporte a través de animales denominados mulas) (Pasachoa, 2010). Gracias a estas actividades, la región de Antioquia evidenció un desarrollo importante en otras regiones del país, por dos aspectos fundamentales: la bonanza económica derivada de las actividades descritas y las características propias de las personas que habitaban en esta zona, por ejemplo, su forma de pensar y actuar, el “trabajo duro”<sup>1</sup>, la diversidad de productos con los cuales trabajaban y la innovación (Dávila, 2012).

En las últimas décadas del siglo XIX y primeros años del siglo XX, los antioqueños evolucionan sus actividades empresariales a través de la creación de las sociedades por acciones, alianzas, fusiones, adquisiciones, y de esta manera buscan oportunidades de mejora dentro del ámbito económico (Martínez, 2011). Luego, durante las décadas de los 30 y 40 las empresas antioqueñas se enfocan en tres actividades económicas principales: textiles, bebidas y tabaco, sin dejar de lado otros negocios como transformación de acero, cementos, empaques, financiero, entre otros. Para la década de 50 y 60, las empresas se expanden y se crean pequeñas empresas proveedoras de las anteriores, siempre priorizando el concepto de nexos patrimoniales entre unas y otras (Pasachoa, 2010).

Por estas razones, en un contexto de conflicto armado en Colombia, las posturas estratégicas del GEA frente a este son referentes para entender cómo actúan las organizaciones colombianas en situaciones sociopolíticas complejas.

<sup>1</sup> “Trabajo duro” es una expresión colombiana que hace referencia a trabajar sin descanso y de manera dedicada.

## Métodos

De acuerdo con Gueguen (2005), las investigaciones en el ámbito de la estrategia suelen acudir a una “operacionalización” del entorno de las organizaciones, debido en parte a los procedimientos propios de la disciplina que llevan a tomar conceptos provenientes de otros campos del conocimiento, sin una adecuada contextualización, lo que afecta la calidad de las investigaciones. Tomando esto en cuenta, resulta fundamental esclarecer los conceptos abordados en el proceso de la investigación realizada y así incorporar de forma adecuada y asertiva los conceptos utilizados. Para Gueguen, el entorno adquiere diferentes formas y, por tanto, su análisis debe partir del reconocimiento de sus particularidades y especificidades.

Dado lo expuesto por Gueguen, es pertinente abordar la investigación bajo un estudio constructivista con un enfoque cualitativo. Este tipo de enfoque permite acercarse al contexto, a los actores y a las situaciones, gracias a lo cual se dio una inmersión que permitió abordar la fase descriptiva de una investigación (Galeano, 2004). Por ello, resulta útil abordar un enfoque cualitativo que facilita, desde una perspectiva descriptiva y un enfoque de tipo empírico analítico, la realización de un diagnóstico de las respuestas estratégicas ofrecidas por el GEA ante los cambios sociales y políticos, en particular frente a lo que concierne al conflicto armado colombiano en el periodo 1978-2012. Este tiempo comprende desde el año de conformación oficial del GEA hasta 2012, época cuando comenzarán los preparativos para los acuerdos de paz en La Habana, Cuba.

Losada y Casas (2010) plantean la noción de *macromoldes* para analizar un fenómeno a partir de presuposiciones, en torno a supuestos referentes a lo epistemológico, axiológico, ontológico y metodológico. Dentro de la propuesta, los autores hablan de un macromolde crítico, que propicia la develación y el descubrimiento de aquellos factores que guían una sociedad en un momento particular de la historia, por lo que resulta pertinente para la investigación desarrollada.

Para llevar a cabo el ámbito cualitativo, se utilizaron los postulados formulados por Quivy y Carnpenhoudt (2001), enfocados en tres etapas: ruptura, estructuración y comprobación. Las fases descritas anteriormente propiciaron un hilo conductor desde la pregunta inicial hasta las conclusiones. En particular, la fase exploratoria permitió desde la observación y el procesamiento de la información dinamizar la configuración del modelo, que respondió al propósito planteado en un comienzo (Martínez, 2011). Dado lo anterior, se llevaron a cabo los pasos que se describen en la figura 1.

Como resultado del proceso anterior, se propone una matriz de análisis de respuestas estratégicas, tomando como caso el GEA frente a un contexto de conflicto armado, explicado a continuación.

## Resultados

### *El conflicto armado en Colombia durante 1978-2017*

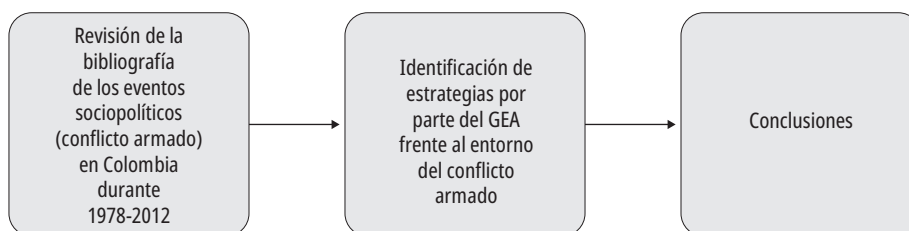
En 1978 uno de los actores más fuertes del conflicto armado fue el grupo Movimiento 19 de abril (M-19); por esta razón, el Gobierno de Julio César Turbay (1978-1982) expidió el Estatuto de Seguridad que tenía como objetivo debilitar militarmente las guerrillas de carácter urbano, y se designan a las Fuerzas Militares de Colombia derechos para actuar como policía judicial, lo que genera prácticas como retención de personas que se consideraban sospechosas, abusos de poder, consejos de guerra sin derecho a defensa, entre otras acciones.

Lo anterior llevó al fracaso del Estatuto de Seguridad, paralelo al fortalecimiento y la expansión de otro actor armado importante, las FARC

(Zuluaga, 1996; Caviedes, 2007; Parada, 2012). Como consecuencia se genera una crisis política, dado que los partidos de tendencia izquierdista comienzan a ser perseguidos por grupos de derecha como los paramilitares, quienes a su vez se gestan como organización y fortalecen su operación militar durante este periodo como consecuencia de la seguridad que buscan empresarios y narcotraficantes, lo que llevó a la formulación de la Ley de Amnistía y conformación de la primera comisión orientada a tratar temas de solución al conflicto denominada Comisión de Paz (García-Peña, 1993; Zuluaga, 2009; Parada, 2012; Muñoz, 2013).

Para 1982, es elegido Belisario Betancur como presidente de Colombia, gracias a sus críticas frente a las posturas del Gobierno anterior respecto al fortalecimiento y crecimiento de la guerrilla y el paramilitarismo (Zuluaga, 1996; Muñoz, 2013). Sin embargo, en su periodo presidencial aumentan las incursiones guerrilleras (por ejemplo la del M-19 al Palacio de Justicia en 1985), el aumento del sicariato por parte de grupos mafiosos, además de su fortalecimiento e intromisión en diferentes sectores (Quintero, 2009). No obstante, la postura del presidente es más conciliadora que su antecesor e intenta el acercamiento con mecanismos más amigables y menos bélicos, denominando a los grupos que permanecen por fuera de la ley como “actores políticos” y afirmando que era imperante dialogar con ellos y generar una apertura democrática en el país (Chernick, 1996).

Por ello, se conforma en 1982 nuevamente la Comisión de Paz, compuesta por diversos sectores de la sociedad como sindicalistas, políticos y empresarios (Restrepo, 2011); también se crean varias comisiones en torno a la paz, la propuesta de Ley de Amnistía, ante lo cual los tres grupos



**Figura 1.** Metodología llevada a cabo en la investigación. Fuente: elaboración propia.

guerrilleros, la fuerza pública y los partidos políticos toman distintas posturas.

Por una parte, el M-19 afirma que dada la formulación unilateral de la ley, este grupo no se acogería a ella. Por su parte, el ELN se mostró indiferente. Las FARC-EP<sup>2</sup> dan su visto bueno de la ley y manifiestan su intención de acogerse a ella (Ramírez y Restrepo, 1991; Medina y Sánchez, 2003). Las Fuerzas Militares de Colombia tampoco acogieron la ley por considerarla una “intromisión” por parte de la sociedad civil, y como acto de rebeldía algunos de ellos se unieron a grupos paramilitares, lo cual los fortaleció aún más. De igual manera, los partidos políticos tradicionales no avalaron la ley (Ramírez y Restrepo, 1991; García-Peña, 1993; Medina y Sánchez, 2003; Arias, 2008; Zuluaga, 2009). Si bien Betancur deseaba realizar reformas sociales, estas no lograron ser materializadas ni consolidadas, en parte porque no obtuvo apoyo de diferentes sectores (Chernick, 1996; Zuluaga, 1996).

Por otro lado, Virgilio Barco Vargas es elegido presidente para el periodo 1986-1990, tiempo cuando se agudizan actividades terroristas como asesinatos y secuestros de personajes públicos (incluyendo candidatos presidenciales), además de la cooptación de sectores del Estado por parte de los narcotraficantes (Leal, 2008; Quintero, 2009). Barco argumenta durante sus primeros dos años de mandato que es infructuoso el diálogo con grupos guerrilleros, dada la experiencia en el Gobierno anterior (Bejarano, 1990; Zuluaga, 1996; Chernick, 1996). El presidente deseaba hacer presencia en los territorios y así legitimar la presencia del Estado colombiano; después de ello sí se realizaría el acercamiento con los grupos guerrilleros. Barco buscaba normalizar la situación y no tenía la postura de lograr la paz pues consideraba que era algo utópico (Arias, 2008).

Sin embargo, es la guerrilla (especialmente el M-19) la que presiona al Gobierno para que formule una política de paz a través del secuestro del político Álvaro Gómez Hurtado. Como consecuencia,

se reúnen varios sectores sociales en la Cumbre de Salvación Nacional, lo que finalizaría con la conversión del M-19 a partido político y la firma del Acuerdo Político (Bejarano, 1990; Zuluaga, 2009). Durante el mismo periodo, los paramilitares se robustecen, y amplían sus ataques no solo a la guerrilla, sino también a personas que trabajaban en sectores como el judicial, artístico, medios de comunicación, entre otros (Bejarano, 1990; Zuluaga, 1996).

En medio de las elecciones más fuertes y violentas que ha experimentado Colombia (en las cuales fueron asesinados tres candidatos presidenciales) es elegido César Gaviria Trujillo, para el periodo 1990-1994. Durante este tiempo en materia del conflicto armado suceden varios eventos relevantes que redefinirían la historia del país: se desarticula uno de los carteles más relevantes del país (el cartel de Medellín), los narcotraficantes se atomizan, los paramilitares cobran más fuerza, se dan acciones de reincorporación de guerrilleros a la vida civil, se evidencian actos violentos contra diferentes sectores, además de la formulación de la Constitución Política Colombiana de 1991, para la cual participó el M-19 ya como partido político, pero en la que no se incluyó a las FARC-EP en la Asamblea Constituyente (Zuluaga, 1996; Chernick, 1996; Cubides, 2009).

En medio del panorama descrito, se vuelve a convocar al sector empresarial para la comisión asesora de paz, con el fin de negociar con las FARC-EP. A pesar de ello, las incursiones y el crecimiento de este grupo guerrillero continúan, igual que los grupos paramilitares apoyados por algunos miembros de las Fuerzas Militares de Colombia, así como alianzas con empresarios que buscaban defender sus negocios (Castaño, 2002; Arias, 2008; Valencia, 2009). El conflicto armado al comienzo de la década de los 80 se definía como delincuencia común, narcotráfico y guerrilla-paramilitares; sin embargo, al finalizar los años 80 estos grupos se integran, dado que la guerrilla comienza a financiarse a través de cultivos ilícitos y los paramilitares reciben apoyos económicos por parte de narcotraficantes, empresarios y políticos (Zuluaga, 2009; Muñoz, 2013).

<sup>2</sup> FARC-EP: las FARC, modifica su nombre, agregando las iniciales EP (Ejército del Pueblo) en el evento denominado Séptima Conferencia de Guayabero (Meta) en 1982 (Zuluaga, 2009).

En 1994 es elegido Ernesto Samper Pizano como presidente de Colombia, quien no pudo cumplir con su plan de Gobierno a cabalidad debido al escándalo por una posible financiación de su campaña con dineros de narcotráfico (Rettberg, 2001). Aprovechando la falta de Estado, las FARC-EP se fortalecen y dan golpes militares, y así se consolida y se agudiza el conflicto interno. Los paramilitares aprovechan la desintegración de los dos carteles que azotaban el país en ese momento (Medellín y Cali) para incursionar en el narcotráfico, apoyados por empresarios a cambio de seguridad para sus negocios. Aparece en la escena nacional Carlos Castaño, quien funda las Autodefensas Unidas de Colombia (AUC) que se expanden por todo el país. Este es un grupo integrado por miembros y exintegrantes de las fuerzas militares y apoyados por políticos y élites económicas (Leal, 2008; Zuluaga, 2009).

Si bien Samper reconoció el carácter político de la guerrilla y solicitó al Alto Consejero de Paz un informe al respecto para una posible negociación, así como la creación de consejerías y comisiones para facilitar los procesos de paz en el país (Arias, 2008) en las cuales participaron presidentes de diferentes gremios empresariales (Restrepo, 2011), sus reales esfuerzos se vieron enfocados en demostrar su inocencia en el Proceso 8000<sup>3</sup> (Chernick, 1996).

Andrés Pastrana Arango asume la presidencia en 1998 y lidera el proceso de paz con el grupo FARC-EP, dentro de lo cual se encuentra la concesión de la Zona de Despeje o de Distención que consistía en 40.000 km<sup>2</sup> de zona sin presencia de Fuerzas Militares de Colombia, destinadas para las FARC-EP (Zuluaga, 2009), con el fin de finalizar el conflicto armado y establecer mesas de negociación, dentro de las que se encontraba la posibilidad de canje de prisioneros.

En la mesa de diálogo y negociación se incluyeron políticos, gremios y empresarios para acompañar el proceso (Restrepo, 2011). Durante el periodo de Pastrana, tanto guerrilla como paramilitares

3 Proceso 8000: proceso judicial en el cual se investigaron presuntas financiaciones de campañas con dineros de narcotráfico. El presidente Samper fue uno de los políticos involucrados en la investigación, pero salió absuelto por el Congreso de la República de Colombia.

tomaron fuerza y a la vez las Fuerzas Militares de Colombia se robustecieron gracias al Plan Colombia y al apoyo militar de Estados Unidos (Leal, 2008; Ahumada, Cancino y Chávez, 2008). Las relaciones Gobierno-guerrilla se empezaron a deteriorar cuando el comandante máximo de las FARC-EP, alias “Tirofijo”, no asistió a la mesa de diálogo, paralelo a incursiones militares fuertes por la guerrilla (*El Tiempo*, 2010). Algunos sectores de la sociedad no ven viable la negociación dada la falta de voluntad por parte de las FARC-EP y una favorabilidad a una resolución militar del conflicto (Zuluaga, 2009).

Dado que Estados Unidos tenía como prioridad vencer el terrorismo a nivel mundial, además de la inclusión de los grupos AUC, FARC-EP y ELN en las listas de actores terroristas (Cardona, 2001), se formula el Plan Colombia que busca reformas en términos fiscales, judiciales y tributarios, y también poner fin al conflicto armado, luchar contra el narcotráfico, fortalecer las fuerzas militares, entre otros. Esto último también para cuidar la inversión hecha por los mismos norteamericanos (Tokatlian, 2001; Ahumada et al., 2008; Yepes, 2011).

Debido a que los militares adquieren mayor poder, las FARC-EP cambia la estrategia y así fortalece y controla los territorios estratégicos (Cubides, 2009), mientras que las AUC al no ver positivamente el acercamiento del Gobierno con las FARC-EP se fortalecen (Valencia, 2009). Debido a que el conflicto interno se encontraba en su punto más álgido por el rompimiento de las negociaciones Gobierno y FARC-EP, y la consolidación de las AUC, para 2002 es elegido presidente Álvaro Uribe Vélez con la promesa de ejercer “mano dura” (acciones militares directas) con los guerrilleros a través de la política denominada Seguridad Democrática (Vargas, 2004; Zuluaga, 2009).

El conflicto armado toma otra denominación, cuyos actores son considerados terroristas financiados con el narcotráfico (Zuluaga, 2009), por ello se fortalece el Plan Colombia con apoyo internacional, pues se promete garantizar la seguridad a los extranjeros y sus inversiones en el país (González y Godoy, 2007). Dentro de los propósitos, el Gobierno de Uribe busca desintegrar los grupos guerrilleros a través del Plan Patriota, la desmovilización de

las AUC y la negociación con el ELN. Durante este periodo se reducen los espacios de las FARC-EP, se deterioran los medios de comunicación entre ellos y varios cabecillas de las FARC-EP mueren en golpes militares (Zuluaga, 2009).

Así, pues, se crea en 2005 la Ley 975 (Justicia y Paz) y se llevan a cabo acercamientos con los paramilitares a través del Alto Comisionado, además de realizar la reforma jurídica que beneficie a las AUC (Arias, 2008). Se suscribe el Acuerdo de Santa Fe de Ralito, con el fin de establecer los mecanismos de reincorporación a la vida civil de los integrantes del grupo en mención (más de 31.000 desmovilizados), a cambio del perdón de delitos atroces. Este proceso no acabó con los paramilitares, sino que emergieron nuevos grupos más atomizados dedicados al narcotráfico que actuaron en los mismos territorios que las AUC (Zuluaga, 2009).

Por esta razón, fue criticada la función desempeñada por el Alto Comisionado, ya que no se estructura una política de paz sostenible. El presidente Uribe es acusado de manejar clientelismo con grupos afines a los paramilitares (Galindo, 2007) evidenciando participación del narcotráfico y autodefensas en altas esferas militares y del Gobierno; de esta manera, surge el escándalo de la parapolítica, en la cual varios miembros del gabinete Uribe son investigados por vínculos con grupos paramilitares (González y Godoy, 2007; Leal, 2008). Pese a lo anterior, Uribe gozaba de popularidad entre la sociedad, razón por la cual es reelegido para el periodo 2006-2010 (Galindo, 2007), en el cual continúan el fortalecimiento de las Fuerzas Militares, golpes duros a guerrilla y la aparición de bandas emergentes del paramilitarismo.

Para 2010, es elegido Juan Manuel Santos, quien durante la campaña presidencial se presentó como continuidad del Gobierno de Álvaro Uribe Vélez y su lema “mano dura”. Sin embargo, el Gobierno Santos se destacó por trabajar en el proceso de paz con las FARC-EP (*El Espectador*, 2013), el cual se materializó a través de los seis acuerdos de paz de La Habana, Cuba, ya conocidos por la opinión pública y cuyo cumplimiento se encuentra en vigencia.

### *Identificación de las estrategias por parte del Grupo Empresarial Antioqueño frente al entorno del conflicto armado*

En el Gobierno de Turbay Ayala (1978-1982) la inflación presentó un aumento considerable, así como una recesión económica; por ello, el sector empresarial percibió falta de eficacia en el Gobierno en estos temas macroeconómicos (Muñoz, 2013). Lo anterior llevó a que los grandes grupos económicos (en particular el GEA) adquirieran deudas considerables con el sector bancario, lo que llevó a una concentración del capital financiero (Caviedes, 2007).

En la era presidencial de Belisario Betancur (1982-1986) se crean comisiones de paz que tenían como fin establecer diálogos en procura de generar propuestas sociales, políticas y económicas para el país (Ramírez y Restrepo, 1991; Afanador, 1993; Medina y Sánchez, 2003). En especial se destaca la participación de Nicanor Restrepo Santamaría, integrante de la élite empresarial antioqueña, cuya tradición familiar incluye a su ancestro Carlos E. Restrepo, quien fue presidente de Colombia entre 1910 y 1914<sup>4</sup>.

El narcotráfico adquiere mayor fuerza en 1986-1990, durante el Gobierno de Virgilio Barco, ante lo cual muchas organizaciones colombianas optaron por realizar actividades ilícitas a través de lavado de activos y operaciones ilegales. Por el contrario, el GEA para defenderse de posibles tomas financieras por parte de grupos ilegales, opta por llevar a cabo mecanismos de protección en sus organizaciones. Una de las acciones es el enroque accionario realizado hacia finales de la década de los 70. Se conoce del intento de toma financiera en empresas como Proleche y Everfit (Restrepo, 2011; Muñoz, 2013).

Respecto a las negociaciones de paz con el M-19, no se evidencia una presencia fuerte por parte del GEA. Si bien el señor Nicanor Restrepo

4 Nicanor ha ocupado cargos públicos y privados de relevancia: presidente de Suramericana (empresa emblemática del GEA) y la gobernación de Antioquia (1983-1984) entre otros (Restrepo Santamaría, 2011; Muñoz, 2013).

fue invitado a participar en la construcción de testimonios de hechos violatorios convocado por este grupo guerrillero, nunca se concretó (Restrepo, 2011; Muñoz, 2013). No obstante, se creó en 1989 la Comisión de Notables para realizar acercamientos de paz con las FARC-EP. En esta comisión participó el presidente de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), Fabio Echeverri, como cuota del GEA (Restrepo, 2011; Muñoz, 2013).

César Gaviria, como candidato presidencial antes de su periodo de 1990-1994, realizó acercamientos con integrantes del GEA, quiénes lo apoyaron económicamente para su campaña política. Cuando fue elegido presidente, parte de su gabinete estuvo conformado por algunos miembros de la élite antioqueña; ejemplo de ello son los siguientes nombramientos: Juan Gaviria (Ministro de Minas y Energía), Juan Camilo Restrepo (sucesor de Juan Gaviria en el Ministerio de Minas y Energía) y Gilberto Echeverri (gobernador de Antioquia) (Restrepo, 2011).

Respecto a la creación de la Asamblea Nacional Constituyente (ANC), los grandes grupos empresariales (incluyendo el GEA) conformaban una organización *ad hoc* que estaba al tanto de los distintos temas tratados, en especial lo concerniente al sector empresarial, que además aportaron a la formulación de la Constitución de 1991 en temas como la propiedad privada y la subordinación del derecho económico empresarial frente a los derechos individuales (Restrepo, 2011; Muñoz, 2013).

Durante el Gobierno Gaviria (1990-1994), fueron convocados los empresarios con el fin de participar en la Comisión Asesora de Paz para apoyar políticas de paz y dialogar con las FARC-EP. El señor Nicanor Restrepo nuevamente fue invitado (Arias, 2008); sin embargo, los esfuerzos fueron infructuosos, dado que durante este periodo no solo se fortaleció este grupo guerrillero, sino también los paramilitares y la delincuencia común (Castaño 2002; Valencia, 2009). El presidente Gaviria delegó entonces una consejería especial para Medellín, dado que fue el epicentro del narcoterrorismo de la época —labor reconocida por el GEA—, que buscaba mejorar la convivencia a través de la

lucha contra la pobreza y fortalecer la presencia del Estado (Restrepo, 2011).

En 1994 fue elegido el presidente Ernesto Samper Pizano, quien debido al proceso 8000 enfocó sus esfuerzos en demostrar su inocencia, y dejó en un segundo plano temas prioritarios para el país, como el conflicto armado. Los empresarios del GEA frente a esta situación tuvieron opiniones divididas: los presidentes de Nacional de Chocolates y Suramericana (Fabio Rico y Nicanor Restrepo, respectivamente) manifestaban su descontento con el presidente por su falta de moral; por otro lado, el presidente de Argos (Adolfo Arango) asistía a las reuniones convocadas por Samper, en las cuales buscaba el apoyo de los empresarios para continuar como presidente de la República. A pesar de lo anterior, las relaciones entre los antioqueños jamás se deterioraron (Nieto, 1997).

Para la investigadora Rettberg (2002), esta apuesta doble fue exitosa para el GEA, dado que a pesar de las posturas opuestas entre los presidentes de las tres compañías que eran emblemas de los antioqueños, estas no se retiraron de los gremios; por el contrario, garantizaron intereses en el país y quedaban bien ante los organismos internacionales, en particular con el Departamento de Estado Norteamericano.

Debido al fortalecimiento de las FARC-EP durante el Gobierno Samper, los grandes empresarios solicitaron al presidente realizar gestiones del proceso de paz, a pesar de las opiniones de Fabio Rico y Nicanor Restrepo, que consideraban que el Gobierno no tenía la autoridad moral para realizarlo. No obstante, se conformó el Consejo Nacional de Paz (Ley 434 de 1998) en el que participaban los presidentes de diferentes gremios, así como la ANDI a través de Luis Carlos Villegas (empresario del GEA) (Restrepo, 2011; Muñoz, 2013).

Después de ser elegido Andrés Pastrana Arango para el periodo presidencial 1998-2002, los miembros del GEA trabajaron de manera cercana con el presidente y ocuparon diferentes cargos públicos importantes. En especial, se brindó apoyo frente al proceso de paz que estaba liderando Pastrana en esos momentos (Restrepo, 2011; Muñoz, 2013).

Por otro lado, a raíz de la profundización del conflicto armado, se creó la mesa de diálogo y

negociación a la cual fue invitado nuevamente el señor Nicanor Restrepo, quien consideraba pertinente que los empresarios participaran dadas las consecuencias para sus negocios en términos de costos, inversión y comportamientos del mercado y del consumidor. Dentro de los procesos de negociación se resalta la visita de empresarios importantes a la zona de distensión, como Nicanor Restrepo, presidente de Suramericana en ese momento (Restrepo, 2011; Muñoz, 2013).

En 2002 fue elegido Álvaro Uribe Vélez en el marco del rompimiento de negociaciones entre el Gobierno y las FARC-EP; Uribe había prometido

rigurosidad en el trato con los guerrilleros (Vargas, 2004). Los empresarios antioqueños apoyaron la candidatura de Uribe, pues propuso la lucha contra el terrorismo para así favorecer a sus empresas en términos de oportunidades de crecimiento y rentabilidad; además, con la promesa de mejorar la situación económica y social (Vargas, 2004; Zuluaga, 2009; Restrepo, 2011; Muñoz, 2013).

Uribe logró durante su Gobierno la continuidad del Plan Colombia, en el cual se hace énfasis en la lucha contra el terrorismo (FARC-EP, ELN, AUC) y el mejoramiento de condiciones de inversionistas y visitantes extranjeros (González y Godoy, 2007).

**Tabla 1.** Respuesta estratégica del GEA frente al entorno 1978-1982

<b>Periodo analizado</b>	1978-1982.
<b>Gobierno</b>	Julio César Turbay Ayala.
<b>Partido</b>	Liberal.
<b>Actores del conflicto armado analizados</b>	M-19 (guerrilla), FARC (guerrilla), ELN (guerrilla), paramilitares y narcotraficantes.
<b>Postura del Gobierno frente al conflicto armado</b>	Inicialmente es una postura fuerte, en la cual se deben realizar incursiones militares a los actores del conflicto armado (principalmente la guerrilla). Para ello se realizan las siguientes actividades: Expedición del Estatuto de Seguridad para debilitar militarmente las guerrillas (en especial al M-19). Creación de la Ley de Amnistía. Sin embargo, dada la presión por parte del M-19 y el fracaso del Estatuto de Seguridad el Gobierno conforma la Primera Comisión de Paz para acercamiento con las guerrillas.
<b>Postura del GEA</b>	Participación de Nicanor Restrepo Santamaría (empresario e integrante del GEA) en la Primera Comisión de Paz.

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 2.** Respuesta estratégica del GEA frente al entorno, 1982-1986

<b>Periodo analizado</b>	1982-1986.
<b>Gobierno</b>	Belisario Betancur.
<b>Partido</b>	Conservador.
<b>Actores del conflicto armado analizados</b>	M-19 (guerrilla), FARC-EP (guerrilla), ELN (Guerrilla), paramilitares y narcotraficantes
<b>Postura del Gobierno frente al conflicto armado</b>	Betancur tiene una postura más conciliatoria y cree que a través del diálogo se pueden llegar a acuerdos con los diferentes actores del conflicto (especialmente la guerrilla). Para ello el Gobierno conforma los siguientes mecanismos: Creación de comisiones: Paz y Nacional de Verificación. Ley de Amnistía (propuesta).
<b>Postura del GEA</b>	No se ve una participación activa del GEA en las diferentes comisiones del Gobierno; sin embargo, en el aspecto económico, el GEA fortalece su estrategia de “enroque accionario” para impedir inversiones con dineros provenientes del narcotráfico.

Fuente: elaboración propia.



Asimismo, a través del “Plan Patriota” se derrotaron militarmente a gran parte del secretariado (altos mandos) de las FARC-EP, además de otros logros como la Operación Jaque (Zuluaga, 2009). Paralelamente, en 2003 se creó una Comisión de Facilitación para negociación con este grupo guerrillero, pero las FARC-EP no prestaron atención, por tanto, el proceso no continuó.

Luego fue elegido en 2010 como presidente Juan Manuel Santos Calderón, quien representaba la continuidad de Uribe Vélez y cuyos postulados incluían seguir con el lema de “mano dura”

con los terroristas (en especial con las FARC-EP). Sin embargo, se formuló durante su mandato la propiedad de un proceso de paz en el cual se establecieron mesas de diálogo. Ante esta situación, se encontraron en la revisión bibliográfica dos posturas por parte del GEA.

Por una parte, los empresarios mostraron incomodidad en los primeros años del Gobierno Santos por el manejo que se les daba a temas como el paro camionero y el tratado de libre comercio (TLC) con Chile (Restrepo, 2011; Muñoz, 2013). Además, varios integrantes del GEA en septiembre

**Tabla 3.** Respuesta estratégica del GEA frente al entorno, 1986-1990

<b>Periodo analizado</b>	1986-1990.
<b>Gobierno</b>	Virgilio Barco Vargas.
<b>Partido</b>	Liberal.
<b>Actores del conflicto armado analizados</b>	M-19 (guerrilla), FARC-EP (guerrilla), ELN (guerrilla), paramilitares y narcotraficantes
<b>Postura del Gobierno frente al conflicto armado</b>	La opción de Barco respecto al conflicto armado es fortalecer la presencia en territorios para legitimar al Gobierno. Una vez se logre, serían posibles los acercamientos para una negociación con los grupos armados. Sin embargo, el M-19 presiona al Gobierno para negociar, y así se crea la Cumbre de Salvación Nacional por presión del M-19; además, se firma un acuerdo con el grupo elevándolo a partido político.
<b>Postura del GEA</b>	El GEA participa en la Comisión de Notables que se crea para conversaciones con las FARC-EP. Respecto a las comisiones de negociación con el M-19, no se evidencia participación por parte del conglomerado económico.

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 4.** Respuesta estratégica del GEA frente al entorno años 1990-1994

<b>Periodo analizado</b>	1990-1994.
<b>Gobierno</b>	César Gaviria Trujillo.
<b>Partido</b>	Liberal.
<b>Actores del conflicto armado analizados</b>	FARC-EP (guerrilla), ELN (guerrilla), paramilitares y narcotraficantes.
<b>Postura del Gobierno frente al conflicto armado</b>	El Gobierno de Gaviria da prioridad al ataque a los carteles de la droga, dado que son los autores principales de los hechos terroristas ocurridos en la época. Como consecuencia de ello, se lleva a cabo el desmantelamiento militar de los dos carteles de drogas más importantes del país: Medellín y Cali. Paralelo a ello, y dado el antecedente con el M-19, se buscan acercamientos de negociación con las FARC-EP, y de esta manera se crea la Comisión Asesora de Paz. A razón de las consecuencias sufridas en Medellín por el cartel de la droga que imperaba en la ciudad, se crea la Consejería de la Paz en la capital antioqueña.
<b>Postura del GEA</b>	Miembros del GEA participan activamente en diferentes cargos públicos del Gobierno, además de apoyar la Comisión Asesora de Paz y la Consejería de la Paz.

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 5.** Respuesta estratégica del GEA frente al entorno, 1994-1998

<b>Periodo analizado</b>	1994-1998.
<b>Gobierno</b>	Ernesto Samper Pizano.
<b>Partido</b>	Liberal.
<b>Actores del conflicto armado analizados</b>	FARC-EP (guerrilla), ELN (guerrilla), paramilitares y narcotraficantes.
<b>Postura del Gobierno frente al conflicto armado</b>	Postura conciliatoria que busca negociar con la guerrilla; sin embargo el Gobierno tuvo que dedicar parte de sus esfuerzos en demostrar la inocencia de las acusaciones de financiación de su campaña con dinero ilícito (narcotráfico). Esto llevó a que los grupos armados se fortalecieran aún más; no obstante, en este gobierno se destacan los siguientes hechos: Posible negociación con las FARC-EP a través del Alto Consejero de Paz. Creación de la Comisión Facilitadora de Paz en Antioquia
<b>Postura del GEA</b>	Los presidentes de dos compañías emblemas del GEA (Nacional de Chocolates y Suramericana) se encuentran en contra del Gobierno porque consideran que no tiene derechos morales para orientar un acuerdo de paz El presidente de Argos (tercera compañía emblema del GEA), por el contrario, apoya al presidente de la República; sin embargo, esta postura no afecta la relación dentro del conglomerado empresarial De igual manera, se destaca la participación en el Consejo Nacional de Paz por parte de Nicanor Restrepo (presidente en ese entonces de Suramericana)

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 6.** Respuesta estratégica del GEA frente al entorno, 1998-2002

<b>Periodo analizado</b>	1998-2002.
<b>Gobierno</b>	Andrés Pastrana Arango
<b>Partido</b>	Conservador
<b>Actores del conflicto armado analizados</b>	FARC-EP (guerrilla), ELN (guerrilla), paramilitares y narcotraficantes.
<b>Postura del Gobierno frente al conflicto armado</b>	Postura conciliatoria. Se busca llegar al fin del conflicto armado a través de diálogos; por ello el gobierno impulsó las siguientes iniciativas: Zona de distensión para las FARC-EP. Creación del Plan Colombia. Mesa de diálogo y negociación.
<b>Postura del GEA</b>	Visita a la zona de distensión por parte de Nicanor Restrepo Santamaría y su participación activa en la mesa de diálogo y negociación.

Fuente: elaboración propia.

de 2011 enviaron una carta al expresidente Uribe en solidaridad con su postura, después de que el gobierno Santos tomara otro rumbo y generara el distanciamiento entre el presidente Juan Manuel Santos y su antecesor Álvaro Uribe (Restrepo, 2011; Muñoz, 2013). No obstante, según menciona Restrepo (2013), el proceso de paz fue respaldado por los empresarios antioqueños, cuyo vocero, el señor Nicanor Restrepo, apoyó en ese momento al

presidente Santos para materializar el proceso de paz (Muñoz, 2013).

## Conclusión y discusión

Los resultados presentados a continuación reflejan las respuestas estratégicas por parte del GEA frente al contexto del conflicto armado en Colombia, detallado por periodos presidenciales desde 1978,

**Tabla 7.** Respuesta estratégica del GEA frente al entorno, 2002-2010

<b>Periodo analizado</b>	2002-2010.
<b>Gobierno</b>	Álvaro Uribe Vélez.
<b>Partido</b>	Primero Colombia.
<b>Actores del conflicto armado analizados</b>	FARC-EP (guerrilla), ELN (guerrilla), paramilitares y narcotraficantes.
<b>Postura del Gobierno frente al conflicto armado</b>	Dados los antecedentes, el Gobierno Uribe apuesta por el fin del conflicto armado a través de la Fuerza Pública. En cuanto a las FARC-EP, estas ser minimizadas militarmente, aunque también se conforman comisiones para posibles diálogos. Respecto a las AUC, se plantea una negociación. Para lo anterior, el Gobierno crea los siguientes mecanismos: Política de Seguridad Democrática. Plan Colombia. Plan Patriota. Comisión de Facilitación para acuerdo humanitario. Ley de Justicia y Paz. Comisión Exploratoria. Acuerdo de Ralito. Alto Comisionado para la Paz.
<b>Postura del GEA frente al Gobierno</b>	Si bien el GEA apoya la propuesta de Seguridad Democrática y acompaña las comisiones de negociación con las FARC-EP, no participa ni emite opinión respecto a las negociaciones con las AUC.

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 8.** Respuesta estratégica del GEA frente al entorno, 2010-2012

<b>Periodo analizado</b>	2010-2018.
<b>Gobierno</b>	Juan Manuel Santos Calderón.
<b>Partido</b>	Partido Social de Unidad Nacional.
<b>Actores del conflicto armado analizados</b>	FARC-EP (guerrilla, posterior partido político), ELN (guerrilla), paramilitares y narcotraficantes
<b>Postura del Gobierno frente al conflicto armado</b>	Acuerdos de paz en La Habana.
<b>Postura del GEA frente al Gobierno</b>	Apoyo en los acuerdo de paz en La Habana.

Fuente: elaboración propia.

cuando oficialmente se da a conocer la unión del conglomerado empresarial.

Esta serie de matrices identifica a los actores del conflicto armado por periodo presidencial (los cuales van mutando y en la gran mayoría de los casos, se fortalecen), así como el análisis de la postura Gobierno-conflicto armado y la respuesta estratégica del GEA frente este.

El GEA es un ejemplo de “*think tank*” a lo largo de su historia, que se ha involucrado con los hechos que han marcado la historia política del país. Esta

organización ha desarrollado el tipo de iniciativa mencionada a través de Proantioquia y que, según Lewin (2013), “se ha convertido en el think tank a través del cual el empresariado sienta su posición sobre temas clave de políticas públicas” (p. 13). Su junta directiva está compuesta por actores sobresalientes, como el rector de la Universidad EAFIT, y por empresarios representativos del grupo, como los presidentes de ISA y el Grupo Éxito.

Algunos representantes de los grupos empresariales se han vinculado activamente a los asuntos

de la vida política, específicamente en lo referente a la búsqueda de la paz. En 1998, por ejemplo, en el marco del inicio del proceso de paz del Caguán, Augusto López, presidente de Bavaria en ese momento y uno de los actores clave del Grupo Santo Domingo, tuvo un cruce de declaraciones con Alfonso Cano, representante de las FARC-EP, a quien le dice: “el grupo empresarial que él dirige ha estado siempre dispuesto a participar en los procesos que conduzcan a una paz duradera en Colombia” (*El Tiempo*, 1998, p. 1).

Sin embargo, quien se involucró más activamente en estos escenarios fue Nicanor Restrepo, líder visible del GEA durante varios años, quien fue nombrado gobernador de Antioquia en 1983 por el entonces presidente Belisario Betancur. Restrepo, tras quince meses en el cargo, optó por retirarse; sin embargo, decidió jugar un papel considerado clave en las negociaciones con el M-19, además de participar como negociador en el fallido proceso de paz con las FARC-EP durante la presidencia de Andrés Pastrana (*La República*, 2015) y al papel decisivo que jugó ProAntioquia en la búsqueda de un apoyo por parte del empresariado colombiano al Gobierno del presidente Juan Manuel Santos para el proceso de paz cuyos acuerdos fueron firmados en La Habana con la desmovilización de las FARC-EP.

Se puede concluir que el GEA optó por una participación e incidencia directas dentro de los hechos acaecidos en el marco del conflicto armado, asumiendo una posición como actor económico, pero también con injerencia en el plano político. Esto le permitió tener capacidad de acción como conglomerado empresarial y a la vez lo posicionó como un actor empresarial con capacidad de impactar los demás ámbitos de la sociedad colombiana.

Ahora bien, la investigación presentada evidencia los comportamientos del GEA durante diferentes periodos de la historia colombiana, en los cuales las FARC-EP jugaban un papel preponderante en la violencia política y social que afectó al país, y aborda la última etapa en el cual el grupo apoya, mediante algunas acciones, la firma del acuerdo de paz. Sin embargo, resulta pertinente preguntarse cuáles serán las medidas que el GEA —y los grupos

económicos colombianos en general— adoptará de cara al posconflicto tras la firma del acuerdo. Se avizora un panorama favorable para la inversión, que beneficiará a proyectos alineados con la superación del conflicto armado y sus consecuencias. Un nuevo campo se abre para la actividad investigativa alrededor de la gestión organizacional, y para determinar esa sinergia entre las organizaciones y su entorno, identificando si las tendencias en emprendimiento, inclusión laboral y desarrollo de industrias culturales serán impulsadas por las grandes empresas y conglomerados empresariales, aprovechando las oportunidades ofrecidas por el entorno; de esta manera, se convierte en un eje de desarrollo social y económico para el país.

## Referencias

- Afanador, M. A. (1993). *Amnistías e indultos, la historia reciente*. Bogotá, Colombia: Escuela Superior de Administración Pública (ESAP).
- Ahumada, C., Cancino Cadena, A. y Chávez García, C. (2008). Políticas sociales en la región andina: el caso de Colombia. *Papel Político*, 13(1), 323-361.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. Nueva York, Estados Unidos: McGraw-Hill.
- Arias, G. I. (2008). *Una mirada atrás: procesos de paz y dispositivos de negociación en el gobierno colombiano*. Bogotá, Colombia: Fundación Ideas para la Paz.
- Astley, W. y Fombrun, C. (1983). Collective strategy: Social ecology of organizational environments. *The Academy of Management Review*, 8(4), 576-587.
- Ayala, J. (2000). *Instituciones y economía: una introducción al neoinstitucionalismo económico*. Ciudad de México, México: Fondo de Cultura Económica.
- Bejarano, A. (1990). La paz en la administración Barco: de la rehabilitación social a la negociación política. *Análisis Político*, (9), 7-29.
- Bertalanffy, L. (1989). *Teoría general de sistemas*. Ciudad de México, México: Fondo de Cultura Económica.
- Borges, H. (2011). *Propuesta de un modelo de análisis de los actores que influyen en la política internacional seguida por Chile, en el cuadro de la integración Sudamericana*. Recuperado de <http://www.uncuyo.edu.ar/relaciones-internacionales/upload/redilaeje43.pdf>
- Cardona, D. (2001). La política exterior de la administración Pastrana (1998-2002): hacia una evaluación preliminar. *Revista Colombia Internacional*, (53), 53-74.

- Castaño, R. (2002). Colombia y el modelo neoliberal. En *Congreso de Historiadores Latinoamericanistas*. Santiago de Compostela, España.
- Caviedes, M. (2007). El surgimiento de la Organización Nacional de Colombia ONIC en el periodo del gobierno de Julio Cesar Turbay (1978-1982). *Etnias y Política*, 4(1), 142-159.
- Chernick, M. (1996). Aprender del pasado: breve historia de los procesos de paz en Colombia (1982-1986). *Colombia Internacional*, (36).
- Cubides, F. (2009). Las guerrillas, la cuestión territorial y los municipios en Colombia. En F. Velásquez (Coord.), *Las otras caras del poder. Territorio, conflicto y gestión pública en municipios de Colombia*. (pp. 97-140). Bogotá, Colombia: Fundación Foro Nacional por Colombia, Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ).
- Dávila L. de Guevara, C. (2012). *Empresariado en Colombia: perspectiva histórica y regional*. Bogotá, Colombia: Ediciones Uniandes.
- Dill, W. (1958). Environment as an influence on managerial autonomy. *Administrative Science Quarterly*, 2(4), 409-443.
- Dinero*. (2016). El Grupo Empresarial Antioqueño es sinónimo del poder paisa. *Dinero*. Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impres/caratula/articulo/el-grupo-empresarial-antioqueno-y-su-reestructuracion-en-sus-negocios/228942>
- Dinero*. (2018). Los emisores más destacados en la Bolsa de Valores de Colombia. *Dinero*. Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/emisores-mas-relevantes-en-bolsa-de-valores-de-colombia/255492>
- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313-327.
- El Espectador*. (12 de mayo de 2013). El mayor reto del gobierno Santos. *El Espectador*. Recuperado de <https://www.elspectador.com/opinion/el-mayor-reto-del-gobierno-santos>
- El Tiempo*. (1998). *Presidente de Bavaria responde a la guerrilla*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-796724>
- El Tiempo*. (23 de noviembre de 2010). El fracaso de los diálogos de paz en El Caguán. *El Tiempo*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-8430440>
- El Tiempo*. (2011). *A los 87 años, falleció ayer Julio Mario Santo Domingo*. Recuperado <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-4881910>
- Emery, F. E. y Trist, E. L. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, 18(1), 21-32.
- Etkin, J. y Schvarstein, L. (2005). Identidad de las organizaciones: invarianza y cambio. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Ferrandon, B. (2004). *Comprendre le management*. París, Francia: La Documentation française.
- Ford, J. y Slocum, J. (1977). Size, technology, environment and the structure of organizations. *The Academy of Management Review*, 2(4), 561-575.
- Galeano, M. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Galindo, C. (2007). Neopopulismo en Colombia: el caso del gobierno de Álvaro Uribe Vélez. *Iconos Revista de Ciencias Sociales*, 148-162.
- Garay, J. (2011). La política de inserción internacional de Colombia. *Nueva Sociedad*, (231), 66-78.
- García, M. (2010). ¿Disminuyó la diversificación de los grupos empresariales colombianos después de la apertura? Recuperado de [http://www.fce.unal.edu.co/media/files/documentos/Comunicaciones/docgarcia\\_fce\\_ee\\_19.pdf](http://www.fce.unal.edu.co/media/files/documentos/Comunicaciones/docgarcia_fce_ee_19.pdf)
- García-Peña, D. (1993). El viejo congreso y la paz. Una breve historia del papel de la rama legislativa en los procesos de paz de Betancur y Barco. *Historia Crítica*, 7, 45-49.
- González, R. y Godoy, H. (2007). Colombia - Estados Unidos y los cambios políticos en la región: Una aproximación. *Investigación y Desarrollo*, 15(1), 151-169.
- Gueguen, G. (2005). Pragmatisme méthodologique et analyse de l'environnement en stratégie. En *XIVe Conférence Internationale de Management Stratégique*. Angers, Francia.
- Katz, D. y Kahn, R. (1966). *The social psychology of organizations*. Nueva York, Estados Unidos: John Wiley & Sons Inc.
- La República*. (2015). *El "mayordomo" del liderazgo empresarial*. Recuperado de [http://www.larepublica.co/el-mayordomo-del-liderazgo-empresarial\\_232156](http://www.larepublica.co/el-mayordomo-del-liderazgo-empresarial_232156)
- Lawrence, P. R. y Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Homewood, Estados Unidos: Richard D. Irwin.
- Leal, F. (2008). 20 años de Análisis Político: Balance y perspectivas de los estudios sobre el conflicto armado en Colombia. *Análisis Político*, 21(62), 75-80.
- Lemaire, J. P. (1997). *Stratégies d'internationalisation*. París: Dunod.

- Lewin, J. (2013). *Los súper poderosos de Antioquia*. Recuperado de <http://lasillavacia.com/historia/los-super-poderosos-en-antioquia-45290>
- López, P. y Mariño, A. (2010). Hacia una evolución en el campo del conocimiento de la disciplina administrativa: de la administración de empresas a la gestión de organizaciones. *Revista Facultad de Ciencias Económicas Universidad Militar Nueva Granada*, XVIII(2), 75-93.
- Losada, R. y Casas, A. (2010). *Enfoques para el análisis político: historia, epistemología y perspectivas de la ciencia política*. Bogotá, Colombia: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Martínez, H. (2011). *El evolucionismo managerial para el análisis de un grupo económico*. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Medina, A. (2008). Estructura jurídico-organizacional de los grupos económicos. *Revista Vestigium*, 6, 135-152.
- Medina, A., Sepúlveda, E. y Rojas, S. (2009). Estrategias corporativas de crecimiento de los grupos económicos en Chile. *Estudios Gerenciales*, 15(113), 37-53.
- Medina, M. y Sánchez, E. (2003). *Tiempos de paz, acuerdos en Colombia, 1902-1994 El proceso de paz de Belisario Betancur*. Bogotá, Colombia: Alcaldía Mayor de Bogotá.
- Morgan, G. (2006). *Images of organization*. Thousand Oaks, Estados Unidos: SAGE.
- Muñoz, T. (2013). Estrategias del Grupo Empresarial Antioqueño frente a las mutaciones del entorno colombiano durante el periodo comprendido entre 1978-2012 (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia.
- Murcia, M. F., García, M. (2011). Grupos económicos y productividad en Colombia, una mirada a la encuesta anual manufacturera. *Innovar*, 21(40), 189-198.
- Navarro, J. (2000). Gestión de organizaciones: gestión del caos. *Revista Dirección y Organización*, 23, 136-145.
- Nieto, J. (1997). *Compañía Ilimitada. Reportaje a los grandes grupos económicos*. Bogotá, Colombia: Planeta.
- Osborn, R. y Hunt, J. (1974). Environment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 19(2), 231-246.
- Parada, P. J. (2012). El proceso político colombiano durante el gobierno de Julio César Turbay Ayala (1978-1982). *Eleuthera*, (7), 135-166.
- Pasachoa, Y. (2010). *Análisis de la Estructura de las organizaciones: evolución de la estructura en el Grupo Empresarial Antioqueño*. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Nueva York, Estados Unidos: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Nueva York, Estados Unidos: Free Press, Collier Macmillan.
- Pulgarín M., Sergio A. y Rivera M., Hugo A. (2012). Las herramientas estratégicas: un apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales. *Criterio Libre*, 10(16), 89-114
- Quintero, E. (2009). Organización Estatal Colombiana. Escuela Superior de Administración Pública Universidad del Estado, 1-114.
- Quivy, R. y Carnpenhoud L. (2001). *Manual de investigación en ciencias sociales*. Ciudad de México, México: Limusa.
- Ramírez, S. y Restrepo, L. A. (1991). *Actores en conflicto por la paz*. Bogotá, Colombia: Siglo XXI.
- Restrepo, N. (2011). *Empresariado antioqueño y sociedad, 1940-2004*. Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia.
- Restrepo, N. (23 de abril de 2013). Hay voces contra los diálogos que solo buscan beneficios políticos. *El Tiempo*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12766863>
- Rettberg, A. (2001). *The dilemmas of business representation: The uneasy relationship of economic groups (EGs) and business associations in Colombia (1994-1998)*. Recuperado de <http://lasa.international.pitt.edu/Lasa2001/RettbergAngelika.pdf>
- Rettberg, A. (2002). Empresarios y políticos en Colombia: un estudio de Caso del Gobierno Samper (1994-1998). *Revista de Estudios Sociales*, (12), 54-67.
- Rettberg, A. (2006). Tras la tormenta viene... otra tormenta: empresarios, reestructuración y conflicto armado en Colombia. En F. Leal (Ed.), *En la encrucijada: Colombia en el Siglo XXI* (pp. 207-232). Bogotá, Colombia: Norma.
- Rivera, H. (2010). Cambio estratégico para entornos turbulentos. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*. XVIII(1), 87-117.
- Rodríguez-Romero, C. (2011). *Stratégies de croissance des conglomerats colombiens face aux défis de la globalisation*. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Rodríguez-Romero, C. y Duque, J. (2008). El Grupo Santo Domingo: el pez chico se come al pez grande de generación en generación. *Innovar*, 18(32), 127-152.

- Rodríguez-Romero, C. (2007). *Stratégies de croissance des conglomerats colombiens face aux défis de la globalisation*. Grenoble, Francia: Université Pierre Mendès.
- Sanabria, M. (2004). El pensamiento organizacional estratégico: una perspectiva diacrónica. *Innovar*, (24), 59-81.
- Scott, W. R., Meyer, J. W. y Associates. (1994). *Institutional environments and organizations: Structural complexity and individualism*. Thousand Oaks: SAGE.
- Semana (2014). *Los galácticos*. Recuperado de <http://www.semana.com/100-empresas/articulo/gea-lideres-en-el-mercado-local/386969-3>
- Singh, J. (1994). *Apports et limites des théories de l'évolution organisationnelle*. París, Francia: Les Amis de l'école de.
- Smircich, L. y Stubbart, C. (1985). Strategic management in an enacted world. *Academy of Management Review*, 10(4), 724-736.
- Stiglitz, J. E. (2007). *Making globalization work*. Nueva York: W.W. Norton & Co.
- Thompson, J. D. (2003). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. New Brunswick, Canadá: Transaction Publishers.
- Tokatlian, J. G. (2001). El plan Colombia, ¿un modelo de intervención? *CIDOB D'afers Internacionals*, (54), 203-219.
- Valencia, L. (2009). Municipio y violencia paramilitar en Colombia 1984\_2008. En F. Velásquez (Coord.), *Las otras caras del Poder. Territorio, conflicto y gestión pública en municipios de Colombia* (pp. 141-180). Fundación Foro Nacional por Colombia, Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ).
- Vargas, A. (2004). El gobierno de Álvaro Uribe: proyectos y resultados. *Nueva Sociedad*, (192), 85-97.
- Yepes, D. (2011). Las estrategias político-económicas en los países andinos en el primer decenio del siglo XXI. Los casos de Colombia, Ecuador y Bolivia. *Revista Debate Público*, (2), 111-118.
- Zuluaga, J. (1996). Antecedentes y perspectivas de la política de paz. En S. Franco, *Colombia contemporánea*. Bogotá, Colombia: Ecoe, Iepri Universidad Nacional.
- Zuluaga, J. (2009). Orígenes, Naturaleza y dinámica del conflicto armado. En F. Velásquez, *Las otras caras del poder. Territorio, conflicto y gestión pública en municipios de Colombia* (pp. 41-96). Bogotá, Colombia: Fundación Foro Nacional por Colombia, Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ).

