Prefacio

"El empresario Industrial del Viejo Caldas" estudia la formación del empresariado industrial y su papel en la creación de la industria manufacturera de Manizales y Pereira, en el período comprendido entre 1950 y 1975. En otras palabras se refiere a los industriales y a la industria en un período caracterizado por la política proteccionista, un periodo crucial de la historia económica de Colombia cuyo capítulo final parece cenarse en estos años de apertura económica, de revolcón y de cólera.

En este libro se hace un estudio pormenorizado del proyecto de industrialización del Viejo Caldas, adelantado en la década del sesenta como una de las respuestas dadas a la crisis cafetera ocasionada ante el bajo precio alcanzado por el grano en el mercado internacional, que llegó en 1962 a uno de los niveles más bajos registrados. Se presentó entonces una situación en la industria cafetera comparable a la que atravesamos en la actualidad, constituyéndose en uno de los principales argumentos para propiciar un proyecto de industrialización en la región. Resulta por consiguiente de interés conocer las lecciones derivadas de esa experiencia de industrialización, hoy cuando el Viejo Caldas se enfrenta a una de las coyunturas más difíciles de su historia, signado por una crisis de la actividad cafetera aparentemente más profunda que la acaecida en los años sesenta. Naturalmente su lectura deberá hacerse a partir del hecho de que el intento de incrementar la actividad industrial de Caldas, en ese periodo, se hizo en un contexto proteccionista, situación que, como se evidencia en el estudio, incidió en forma particular en el desempeño de los empresarios y su proyecto de industrialización.

Pero la segunda edición de este libro, cerca de veinte años después de iniciada la investigación que le dio origen, no se motiva en este asunto de "comparables coyunturas cafeteras", o "industrialización como una de las alternativas a la crisis", no obstante su obvio interés y actualidad. Lo que en esencia se pretende es ponerlo en manos de los estudiantes y los estudiosos de las ciencias de la administración y la economía, en las áreas de historia económica e historia del desarrollo empresarial colombiano . Quienes hemos trasegado en esta última cátedra, acogida en buena parte de los currículos de administración del país, sabemos que aún no hay muchos materiales para enseñarla. Tal vez fue este fenómeno de escasez lo que motivó al profesor Carlos Dávila, mi colega de muchos años, en esta y otras disciplinas de la administración, a que propulsara una nueva edición, por parte de la Facultad de Administración

Por último es necesario recordar que "El Empresario Industrial del Viejo Caldas" es, en parte, el resultado de una investigación iniciada en 1974 con miras a elaborar la disertación que, con el título "Industryand industrialists in too Colombian Cities"[1], presenté en la Universidad de Oxford, en el curso de mis estudios de postgrado, finalizados en 1976. La disertación fue traducida, revisada y modificada en 1979 y el resultado de este último trabajo es el que aquí se presenta. Entonces contribuyeron con sus luces y comentarios los profesores John Enos, Malcolm Deas y Rose Mary Thorpe de la Universidad de Oxford, el profesor Alien Gilbert de la Universidad de Londres y los profesores Carlos Dávila y Enrique Ogliastrí de ia Universidad de los Andes.

A principios de los años setenta unos pocos profesores de la Universidad de los Andes, -Carlos Caballero, Enrique Ogliastri, Carlos Dávila, Manuel Rodríguez-, hicimos nuestras primeras armas en lo que entonces era un campo poco explorado y para muchos un tanto exótico: la historia del desarrollo empresarial colombiano. Cerca de veinte años después son muchos los profesores y estudiantes que en las universidades colombianas trajinan en el campo. A ellos va dirigida esta obra.

---

[1] Carlos Dávila efectuó en 1979 un análisis crítico de la tesis de grado, antes mencionada en el artículo "Apuntes acerca del estudio de Manuel Rodríguez sobre los industriales de Manizales y Pereira". Universidad de los Andes, Departamento de Ingenieria Industrial.

Manuel Rodríguez Becerra

Bogotá, Julio de 1993

Introducción

Nos proponemos estudiar los empresarios industriales de Manizales y Pereira, dos ciudades intermedias colombianas. El conocimiento deficiente que existe en Colombia sobre la historia, el comportamiento y organización de los negocios, fue una de las principales motivaciones que indujo al autor a embarcarse en el presente estudio.

Al examinar las teorías e investigaciones sobre empresarios, P. Kilby anotó:

La búsqueda del desempeño empresarial dinámico tiene mucho en común con la cacería del heffalump. El heffalump es un animal grande e importante. Muchos individuos lo han cazado mediante el uso de los más ingeniosos instrumentos y artilugios, mas, en últimas, ninguno ha tenido éxito en capturarlo[1].

La anterior observación nos evoca la diversidad de enfoques y conceptos que se han formulado al estudiar el lugar ocupado por el empresario en el desarrollo. Al examinarlos, se llega a la conclusión de que todavía se requiere ampliar nuestro conocimiento en muchos campos, y efectuar nuevos trabajos empíricos, antes de que se puedan sintetizar en forma concluyente, o antes de que se pueda formular una teoría general. Con esta convicción se ha adelantado este estudio. Nuestro trabajo es exploratorio; las observaciones que presentamos son relativamente dispersas y heterogéneas, lo cual refleja, en parte, el estado incipiente del arte.

Entre las muchas definiciones que se han formulado sobre la actividad empresarial usamos, como guía, aquella que sentó A. Cole:

El empresariado puede ser definido como el conjunto de actividades que desarrolla un individuo, o un grupo de individuos, con el propósito específico de fundar, mantener o ampliar una unidad para la producción o distribución de bienes y servicios, que esté orientada a obtener utilidades. Ese conjunto de actividades incluye una secuencia integrada de decisiones2.

Nuestra investigación hace énfasis en el estudio del surgimiento y desempeño de los individuos, y asociaciones de individuos, involucrados en la actividad de fundar, mantener o ampliar unidades de producción, en la industria manufacturera. Estudiaremos a esos individuos en relación con su origen geográfico, origen social, educación, experiencia ocupacional y otros factores comúnmente señalados como influyentes, o condicionantes, de su surgimiento y posterior desempeño como empresarios industriales. Nuestra investigación también se concentra en el estudio de las formas como los industriales de Manizales y Pereira han operado, en la creación de las empresas manufactureras, con el propósito de observar algunos de los patrones que han seguido estas dos ciudades en su proceso de industrialización.

---

[1] Peter Kilby, "Hunting the heffalump", *Entrepreneurship and Economic Development,* editado por Peter Kilby (New York; 1971), p. 1.

[2] Arthur H. Cole, "Entrepreneurship and entrepreneurial history: the institutional setting", en *Change and the Entrepreneur Postulates and Patterns in Entrepreneurial History,* editado por Richar Wohl, (Harvard: 1949), p. 88.

La selección de Manizales y Pereira como lugares de nuestro estudio fue estimulada por el hecho de que son dos ciudades cuya industria manufacturera ha sido fundamentalmente creada en las últimas tres décadas; se nos ofreció, así, la atractiva posibilidad de entrevistar a la mayor parte de personas que han estado envueltas en este proceso. Estuvo también estimulada por el hecho de que son centros urbanos localizados en una misma región, el Viejo Caldas. Hasta la mitad de la década del sesenta Manizales y Pereira formaban parte de un mismo departamento: Caldas. A esa fecha esa unidad político-administrativa fue dividida en tres: una, que conservó el nombre de Caldas y cuya capital es Manizales; el departamento de Risaralda, con Pereira como capital, y el departamento del Quindío, con Armenia como capital. El Viejo Caldas es la región cafetera más rica del país y está poblada predominantemente por descendientes de los antioqueños. La relativa homogeneidad de la base económica de los dos centros urbanos en cuestión, así como la de las gentes que la habitan, sugirió que un estudio comparativo de sus empresarios industriales se tornaría en un proceso más simple que si hubiésemos escogido centros urbanos con diferencias mayores en estos dos aspectos. La selección de dos ciudades intermedias estuvo en parte guiada por nuestro deseo de observar con cierto detalle diferentes aspectos de la vida local relacionados con la actividad empresarial, tarea que se hace mucho más viable en centros de este tamaño.

Trabajo de campo

Una fuente de información importante de nuestro estudio la constituyeron 88 entrevistas adelantadas con industriales y personas vinculadas a instituciones ligadas a la actividad industrial de las dos ciudades. Esta parte del trabajo de campo fue llevada a cabo en el primer semestre de 1975. De las 88 entrevistas 68 fueron administradas a través de un cuestionario que fue respondido por los gerentes de empresas manufactureras. Este cuestionario consta de dos partes: la primera incluye un conjunto de preguntas relacionadas con la fundación y desarrollo de la empresa; la segunda incluye un conjunto de preguntas relacionadas principalmente con el origen social, origen geográfico, educación y experiencia ocupacional de los gerentes mismos.

Las 68 firmas incluidas en la muestra cuentan con 50 o más empleados. Las listas de todas las firmas industriales que en 1973 tenían tal tamaño fueron obtenidas en las Cámaras de Comercio de Manizales y Pereira. Ante la imposibilidad de tomar una muestra pesada, por tamaño o agrupaciones industriales, y previendo la imposibilidad de llevar a cabo algunas de las entrevistas en un número de casos, ya fuese por negativa a concederla o cualquier otra circunstancia, dirigimos comunicaciones a la totalidad de los gerentes solicitando su concurso. Se consideró necesario estudiar la mayor parte de firmas de tal tamaño, dada la amplia gama de agrupaciones industriales representadas en las dos ciudades. La muestra de Manizales incluye 30 empresas y la de Pereira 38, lo que equivale al 73% y al 70% respectivamente del total de firmas con más de 50 empleados.

Se observa que cuando nos referimos a la industria manufacturera de Pereira incluimos las firmas ubicadas en el vecino municipio de Santa Rosa de Cabal; esas firmas pertenecen para todo efecto a la órbita industrial de aquella ciudad;

la casi totalidad se encuentran localizadas en sus suburbios, de ella reciben los servicios (electricidad, agua, etc.) y allí residen sus gerentes, propietarios y gran parte de empleados. En forma similar cuando nos referimos a la industria manufacturera de Manizales incluimos las firmas ubicadas en el vecino municipio de Villamaría.

Se señala que una porción de los datos de la segunda parte del cuestionario fueron suministrados por el Dr. Carlos Dávila, quien adelantó un estudio sobre la estructura de poder local en ocho ciudades colombianas, incluyendo a Manizales y Pereira[3]. Como parte de su investigación de campo, —adelantados en Manizales por R. Vélez y en Pereira por B. Saldarriaga—, se encuentra un amplio número de entrevistas, efectuadas con personas vinculadas a diferentes sectores de actividad, incluyendo a doce de los gerentes pereiranos y diez de los gerentes manizalitas que fueron objeto de nuestro estudio. En estos veintidós casos obtuvimos la casi totalidad de la información relacionada con el gerente, o segunda parte de nuestra entrevista formal, de los cuestionarios de Dávila.

Además de las entrevistas formales, se efectuaron 38 entrevistas inestructuradas. De ellas, 20 se hicieron con fundadores y antiguos gerentes de firmas industriales, así como con funcionarios y exfuncionarios de las corporaciones financieras locales, entidades estas que han participado activamente en la actividad industrial de Manizales y Pereira. Las 18 restantes se hicieron con igual número de gerentes de empresas manufactureras, seleccionados entre quienes respondieron al cuestionario formal. Las entrevistas inestructuradas cubrieron variados aspectos, referidos tanto a la experiencia personal del entrevistado en el campo industrial, como a sus opiniones y juicios sobre diferentes aspectos de la industria caldense. De ellas, 20 fueron realizadas en Pereira y 18 en Manizales.

Finalmente, debe subrayarse que la mayor parte de los escritos conocidos sobre diferentes aspectos de la vida caldense así, como periódicos, revistas y documentos de diferentes empresas, constituyeron una fuente de información de significativa utilidad, tal como se lee en las notas de pie de página y en la bibliografía incluida al final de este estudio.

---

[3] Carlos Dávila, "Dominan" Classes and Élites in Economic Development: A Comparativa Study for Eight Urban Centres in Colombia" (Ph. D. Thesis, Northwestern University, 1976), véase nota de pie de página núm. 5, p. 59

CAPITULO I

El Viejo Caldas

La fundación de Manizales en 1848 y la fundación de Pereira en 1863 constituyen dos capítulos de la colonización antioqueña del occidente colombiano, hecho que determinó profundas transformaciones de carácter económico, cultural y social en la vida del país. Una comprensión cabal del espíritu de las gentes de Manizales y Pereira, y del desarrollo de los dos centros urbanos, debe hacer referencia obligada a este aspecto central de su historia. Tal es el tema del presente capítulo, que se referirá, además, a la formación de la economía y al desarrollo industrial de las dos ciudades. Si bien se ocupará primordialmente de Manizales y Pereira, se harán referencias a Armenia, el tercer centro urbano del Viejo Caldas y su región de influencia, el Quindío.

La colonización antioqueña del occidente colombiano

Con anterioridad al siglo XIX se hicieron, sin mayor consecuencia, algunos intentos de colonización del Viejo Caldas. Entonces, la zona era selvática y prácticamente deshabitada[1]. A finales del siglo XVIII, grupos de campesinos y comerciantes que habitaban en poblaciones situadas al oriente de Medellín, tales como Rionegro y Marinilla, comenzaron a desplazarse gradualmente hacia el sur. Por espacio de más de cien años, este desplazamiento significó la apertura de cientos de millares de hectáreas de tierra fértil, que constituyen la región suroriental del hoy departamento de Antioquia y la casi totalidad de la región del Viejo Caldas[2].

Una combinación peculiar de factores motivaron a los grupos de colonizadores a abrir la frontera sur, de la región antioqueña. Entre ellos, sobresalen las condiciones adversas del medio. Las tierras rojizas y escasamente productivas, de las altiplanicies del oriente antioqueño, ya no resultaban suficientes para atender las necesidades de sus moradores. El trajín del cultivo había tornado a esas tierras pobres aún menos productivas y a este hecho se conjugaban las mayores necesidades de una población en incremento. Además, a finales del siglo XVIII la producción del oro, una de las principales fuentes económicas de la región, descendió agudamente. Circunstancias tan adversas forzaron a campesinos y comerciantes a emigrar hacia el sur. Ellos emigraron no solamente en búsqueda de las tierras fértiles y volcánicas de los Nevados del Ruiz y del Tolima, sino atraídos también por los yacimientos auríferos, que se decía existían ricos, y en pos de las guacas de oro de los indios, que se rumoraban pródigas[3]. A la postre, las tierras caldenses rindieron frutos y las guacas se mostraron generosas; no así, las minas, que no resultaron ni abundantes, ni ricas. Tierras y guacas se constituirían,

---

[1] Luis Duque Gómez, *et al., Historia de Perora,* (Bogotá: 1963), pp. 52-58, pp. 207-223

[2] James Parsons, *La colonización antioqueña en el occidente colombiano,* (2a. edición, Bogotá: *1961), pp.* 106-144.

[3] *Ibíd., pp.* 25-26; pp. 80-81. El descenso de la producción de oro en Antioquia, durante la segunda mitad del siglo XVIII, fue un factor que estimuló la migración en sus primeras etapas; se subraya que con posterioridad, y durante la primera mitad del siglo XIX, la producción de oro en Antioquia se recuperó notablemente.

entonces, en la inevitable atracción para los nuevos grupos de colonizadores que siguieron la ruta de los pioneros, y que al emigrar intentaron dejar atrás el oriente de Antioquia, y las pobres oportunidades que ofrecía.

Indudablemente el avance hacia el sur fue estimulado por los pleitos establecidos por la Compañía González y Salazar & Cía, en contra de muchos de los colonizadores. La compañía era poseedora de los títulos de la concesión Aranzazu que, adjudicada por la corona española a la familia de ese apellido, englobaba una porción significativa de las tierras del norte de Caldas. Muchos de los colonos, hostilizados por los pleitos, prefirieron moverse hacia el sur, allende del límite de las tierras reclamadas, en búsqueda de lugares que no ofrecieran incertidumbre[4]. La colonización también fue estimulada por el Congreso de la República que, entre 1847 y 1914, hizo concesiones de tierras, por lo regular de 12.000 hectáreas, en 29 de las nuevas poblaciones; esas tierras fueron repartidas entre los pobladores más antiguos[5]. Como acicate de la colonización debió obrar, también, la búsqueda de los antioqueños de una vía de comunicación con el Pacífico y con el Valle del Cauca, región esta donde se dibujaban magníficas posibilidades para el comercio. Jaime Jaramillo Uribe[6] subraya que en la época en la que se inició la colonización ya se advertían algunas de las características psicológicas de los antioqueños "que harían de ellos un grupo especialmente dotado para el trabajo y la actividad económica": sobrios, ahorradores patriarcales y puritanos, en sus costumbres, diligentes e industriosos. Esas características del antioqueño conformarían el tipo humano que, con frecuencia, ha sido identificado como el más cercano al empresario capitalista moderno, de cuantos se han producido en el país. Esas características evidentemente le habilitarían para emprender su ardua y arriesgada campaña colonizadora y serían dejadas como herencia a sus descendientes caldenses.

¿Cuáles fueron los factores que contribuyeron a modelar esas características del antioqueño?[7]

---

[4] En 1853 el gobierno nacional hizo un arreglo con la compañía, que dio punto final a la mayor parte de las incertidumbres de los colonizadores. Parsons, pp. 110-111.

[5] *Ibíd.,* pp. 147-149

[6] Jaime Jaramillo Uribe, *Historia de Perora,* (Bogotá 1963), p. 357.

[7] El caso de Antioquia ha dado lugar a numerosos libros y artículos, mucho más que los suscitados por otras regiones de Colombia. El intento de explicar la orientación empresarial del antioqueño ha sido el objetivo predilecto de muchos de ellos. Algunas de estas interpretaciones fueron, en un principio, acogidas favorablemente, mas su crédito se fue desvaneciendo paulatinamente en la medida en que aparecieron nuevos trabajos que mostraron su debilidad, o su carencia de evidencia histórica. No obstante, algunas de esas interpretaciones, disfrutan aún de aceptación, quizás por lo fáciles y lo atractivas, en algunos círculos, tanto académicos como no académicos. A tres de ellas nos referimos a continuación. Entre las explicaciones de carácter social-cultural sobresalen las que aducen la ascendencia judía o vasca de los antioqueños, como principal causa de su apego al trabajo duro y de su amor por el dinero. La explicación judía ha sido señalada como mito. En cambio la migración vasca a Antioquia fue significativa más no mayor que en otros lugares de la América Hispana, en donde entre sus descendientes no sobresale una predilección particular por los negocios. En el campo de las interpretaciones psicosociales del comportamiento empresarial, Everet "Hagen ha subrayado el caso de Antioquia como una de las principales evidencias de su teoría de marginalidad, o de carencia de respeto por el "status", como clave que explica el surgimiento del empresario. Hagen aduce que el aislamiento cultural que los antioqueños sufrieron por espacio de varios siglos —con referencia a otras regiones del país cuyos habitantes habían marginado al antioqueño en el campo social, político, etc.— como el principal factor que les motivó a dedicarse a la actividad económica. Varios estudios han mostrado que este trabajo carece de una adecuada evidencia histórica. Véase Everet E. Hagen, *On the Theory of Social Change,* (Illinois: 1962), cap. 15; Everet E. Hagen, "The transition in Colombia", en P. Kilby ed., pp. 191-224; Frank Safford, "Significación de los antioqueños en el desarrollo colombiano. Un examen crítico de la tesis de E. Hagen", en *Anuario colombiano de historia social y la cultura,* 2(3) (1965), pp. 46-49; Álvaro López Toro, *Migración y cambio social en Antioquia durante el siglo XIX,* (Bogotá: 1968).

A las difíciles condiciones de la tierra antioqueña, que debieron templar el carácter de sus habitantes, se sumó la carencia de una población indígena numerosa. Ello forzó tanto a los españoles, como a sus descendientes mestizos, a emprender labores productivas por su propia cuenta; o como se dice en la jerga popular: "se vieron obligados a ensuciarse las manos". Esta circunstancia desarrolló el espíritu recursivo, el sentimiento de independencia y el deseo de atenerse a sí mismo, que se distinguen entre las características más acentuadas del antioqueño, en comparación con los moradores de otras regiones del país que pudieron darse una servidumbre indígena. Además, esa escasez de la población indígena, que también enfrentarían los colonizadores antioqueños en fe región caldense, dio impulso a una tradición más democrática del trabajo en Antioquia[8]. Otra experiencia histórica del pueblo antioqueño que también coadyuvó a forjar esa característica de autosuficiencia fue, sin lugar a dudas, la minería del oro. En el siglo XVIII la disminución radical del uso de esclavos en la minería, cuyo número era —ya para entonces— escaso, dio lugar a la libre contratación de mano de obra y a la aparición de millares de mineros autoempleados[9].

El antioqueño de finales del siglo XVIII y del siglo XIX era, en síntesis, el tipo humano requerido por la dura tarea colonizadora del occidente colombiano.

Fundación de Manizales y Pereira

Como parte del proceso de colonización "se fundaron casi tantas ciudades nuevas como se habían fundado en el primer siglo de la conquista y la colonia"[10]. Manizales y Pereira, dos de las poblaciones establecidas en la segunda mitad del siglo XIX, se transformarían, en menos de 50 años, en dos de los diez centros urbanos más poblados de Colombia[11].

Manizales fue fundada en 1848 por una expedición de 20 antioqueños en situación que intuyeron estratégica: en lo alto de una imponente colina, sobre el nuevo camino de herradura que conducía del Valle del Cauca a Medellín y en el lugar de la bifurcación del nuevo camino del Ruiz que conducía, hacia el oriente a través de la Cordillera, a Mariquita y Bogotá. La última vía pronto se convirtió en el principal tráfico hacia el río Magdalena, la salida hacia los puertos sobre el Atlántico. Esa situación estratégica hizo que Manizales, ya a finales del siglo XIX, se convirtiera en el principal centro comercial del sur de Antioquia, gran parte del Norte del Cauca y una porción del Chocó. Además, su posición estratégica le otorgó a la ciudad una importancia militar de primer orden, en las guerras civiles de la segunda mitad del siglo XIX[12].

Pereira fue fundada en 1863 por un grupo de ciudadanos de Cartago, vecina población de la región del Gran Cauca. Fue erigida en el mismo lugar que los españoles fundaron Santa Ana de los Caballeros, una de las únicas poblaciones fundadas por los conquistadores en la región caldense, que debió ser abandonada en 1690, ante los inclementes y repetidos ataques de los aguerridos indios pijaos.

---

[8] Jaramillo, pp. 354-358; Parsons, pp. 10-26.
[9] Roger, J. Brew, "The Economic Development of Antioquia from 1850 to 1920", p. Phil. Thesis, Oxford University, 1973), p. 27; Jaramillo pp. 354-58; Parsons, pp. 10-26.
[10] Jaramillo, p. 351.
[11] Oficina de Estadística Departamental, censo 1901.
[12] Padre Fabo, *Historia de la dudad de Manizales,* (Manizales: 1962), pp. 54-56; Parsons, p. 114.

Sobre las escasas ruinas de la población española, cruzada por la vía que conducía del Valle del Cauca a Medellín, a través de Manizales, ya habían construido sus moradas un grupo de 20 familias antioqueñas cuando un puñado de vallecaucanos apareció a fundar la población de Cartago La Vieja, hoy Pereira. No obstante que la iniciativa formal de la fundación provino del grupo caucano, el surgimiento de Pereira fue un capítulo más de la colonización antioqueña, y la contribución de otros grupos sociales como el caucano, fue en sus comienzos relativamente escasa[13].

La formación de la sociedad caldense

Sobre la colonización de Caldas se ha dicho que, al haber sido obra de granjeros antioqueños con escasos recursos económicos, dio origen a una sociedad igualitaria de clase media[14]. Esta interpretación, frecuentemente aceptada, fue acogida por Parsons, en su excelente estudio sobre la colonización del occidente colombiano, quien subraya que en Caldas "se produjo este caso rarísimo de una sociedad democrática de pequeños propietarios en un continente dominado por un latifundio tradicional"[15]. Esta tradición democrática de agricultores de clase media ha sido desafiada, de tiempo atrás, por estudios bien documentados que indican que Caldas, desde la época de su colonización, se ha caracterizado siempre por una gran desigualdad[16].

Jaramillo Uribe nos ilustra en el caso de Pereira:

A partir de 1870 y sobre todo como resultado de las guerras civiles de 1876 y 1885, la región recibió una nueva oleada de inmigrantes procedentes de Antioquia. Con la circunstancia de que ahora se trataba de un elemento humano de condiciones sociales y psicológicas diferentes. El grupo de 1863 y años siguientes había estado formado por descuajadores de selva que sólo aspiraban a tener una sola parcela; el segundo grupo lo integraban hombres de mayores ambiciones y mayor capacidad empresarial. Algunos de ellos estaban vinculados a capitales antioqueños que financiaban sus actividades, que derribaban montañas y abrían haciendas ganaderas utilizando peonadas y fuertes inversiones de capital.

...La llegada a la ciudad de un grupo de comerciantes y profesionales a fines de la pasada centuria y comienzos de la presente, introdujo la educación como un nuevo motivo de diferenciación social. Surgió ya un grupo que se hizo dirigente de las actividades económicas, cívicas y políticas de la ciudad, gracias a un mayor grado de cultura[17].

En el caso de Manizales la ciudad fue poblada, desde el momento mismo de su fundación, tanto por colonos de buenas familias de Antioquia, que tenían recursos suficientes para contratar cuadrillas de peones y abrir las nuevas tierras, establecer ganaderías, etc., como por colonos que no contaban con recursos diferentes a su

---

[13] Echeverry Uribe, *Apuntes para la historia de Pereira,* (2a. edición: Medellín: 1921), pp. 32-36; Jaramillo, pp. 359-366.
[14] Véase Otto Morales Benítez, *Testimonio de un pueblo,* (Manizales: 1962), pp. 4-10.
[15] Parsons, pp. 151-152.
[16] Jaramillo, pp. 374-380; Keith Christie, "Oligarchy and Society in Caldas - Colombia", p. Phil. Thesis, Oxford Univereity, 1974), pp. 11-19, 109-115, 291-2%; J. F. Ocampo, *Dominio de dase en la dudad colombiana,* (Medellín: 1972), pp. 45-59, pp. 201-205.
[17] Jaramillo, pp. 378, 408.

propia fuerza física.

Christie, identifica que unas pocas familias "pronto se tornaron en el más importante grupo de colonizadores, como lo demuestra tanto el hecho de que ocuparan muchas posiciones claves de la región, como el activo papel que jugaron en el desarrollo de la economía de frontera"[18]. De acuerdo con la evidencia mostrada por este autor, en su erudito e interesante estudio sobre la formación de la sociedad caldense, esas familias han controlado desde entonces, las áreas política y económica de la región, constituyendo un tipo de dominación oligárquica. Christie identifica a ese pequeño grupo de familias, que asciende en número total de 27, y les denomina como "buenas familias" o "familias oligárquicas"[19]. Subraya, sin embargo, que ese fenómeno de dominación es más evidente en el norte del Viejo Caldas (Manizales) que en el sur (Pereira y Armenia), en donde el control de ese grupo de familias tiende a disminuir. Ello es indicativo de la presencia en Risaralda y Quindío de una sociedad más abierta y democrática, en término de movilidad social, en comparación con la región de Manizales[20]. Ya Jaramillo Uribe, en su excelente ensayo histórico sobre Pereira, había señalado el carácter más abierto de esta ciudad en contraste con otras poblaciones del país.

Se ha subrayado, aquí, tanto el carácter oligárquico de la sociedad caldense, como el carácter más abierto de la sociedad pereirana, si se le compara con la sociedad manizalita. Este último hecho está asociado con el surgimiento de las dos sociedades. En efecto, se identifica que las diferenciaciones sociales fueron mayores en Manizales que en Pereira, desde el momento mismo de su fundación. Jaramillo Uribe se refiere a las dos primeras décadas de la vida de Pereira:

Teniendo el grupo de los primeros pobladores una cierta homogeneidad racial, pues en su abrumadora mayoría estaba compuesto de colonos blancos y mestizos, y no habiendo en su territorio población negra o indígena, las primeras diferenciaciones sociales empezaron a existir sobre la base del patrimonio del dinero. Esta diferenciación, sin embargo, pequeña en su comienzo, no estaba unida a una diferencia considerable de educación o cultura. En los grupos llegados antes de 1880 no iba más allá de la diferencia que existe entre los que saben firmar, leer y escribir y los que no pueden hacerlo. Pero hábitos, ocupaciones e indumentarias eran muy semejantes. Todos eran campesinos o al menos descendientes de ellos. Todos llegaron con el pie al suelo o calzados con la tradicional alpargata; usando pantalón de dril, camisa de lienzo y la clásica mulera[21].

Esta circunstancia ha significado que la ciudad "desde el punto de vista de la hospitalidad hacia el forastero ha sido, y es, la ciudad sin puertas para quienes provienen de otras regiones del país"[22]. Esta inyección de pobladores de otras comarcas, distintas a la antioqueña, ha sido favorecida por la localización geográfica de la ciudad y ha contribuido a reforzar el carácter abierto de la sociedad pereirana,

---

[18] Christie, p. 296.
[19] En la nota de pie de página 4, pág. 32, se identifican los apellidos de estas familias
[20] Christie explica la existencia en el Quindío de una sociedad más abierta, que en el norte del Viejo Caldas, en términos de las diferencias que con respecto a los patrones de migración y colonización, se identifican en las dos zonas. Si bien Christie subraya que Pereira es también una ciudad más abierta que Manizales, en términos de movilidad social, él no ofrece ninguna explicación sobre las causas del fenómeno. El autor subraya, además, que la mayor apertura que se observa en la medida que nos desplazamos hacia el sur del Viejo Caldas "es un hecho relativo y no absoluto". Christie, pp. 114-16.
[21] *Ibíd.,* p. 403.
[22] *Ibíd.,* p. 413.

en donde sus clases dirigentes se han nutrido de "hombres venidos de otras comarcas y de los que, gracias a sus esfuerzos mejoran su situación social"[23].

Si bien la composición racial de los primeros grupos de pobladores de Manizales fue tan homogénea como en Pereira no se puede decir que en aquella ciudad existieran, en sus primeras décadas de vida, diferenciaciones sociales tan tenues como ésta. La exaltación que se hace en la historia local de Manizales de los veinte fundadores, y la preeminencia que éstos, y sus familias, adquirieron en los campos social, político y económico de la comarca, evidencian la existencia de marcadas diferenciaciones desde el momento de su fundación. Ello definió a Manizales como una sociedad cerrada, característica que se identifica como una constante de su historia.

Finalmente se subraya aquí una de las características distintivas que en la sociedad caldense dejó la colonización antioqueña. Esta se refiere a la calidad básica triétnica de su población, la cual es desde todo punto de vista evidente. Los colonizadores antioqueños, de complexión triétnica, no encontraron en la mayoría de las nuevas tierras ni siquiera residuos de población indígena o esclava. Se formó entonces una sociedad donde la distancia racial casi no existe, en comparación con aquellas regiones de Colombia donde el elemento indígena y negro ha estado presente en forma más acentuada[24].

La formación de la economía

Desde sus comienzos la economía del Viejo Caldas se basó en la agricultura, la ganadería y el comercio. Hasta finales del siglo pasado encontramos que esta fue una economía primitiva. El plátano, la yuca y el maíz se cultivaban para el consumo local y la cría de cerdos constituía uno de los negocios más lucrativos. El cacao, el caucho y el oro se tornaron en los principales artículos de comercio, con las otras regiones del país, durante la segunda mitad del siglo XIX[25]. Esta incipiente economía caldense no fue obstáculo, como se sugirió anteriormente, para que un pequeño número de familias comenzarán a hacer, o incrementaran, sus fortunas[26].

"Se compra oro, chocolate y café", era un letrero que todavía se podía leer en muchos comercios de Manizales y Pereira, a principios de siglo. Ya entonces entraba la era del café, la caña de azúcar y la ganadería, tres renglones que desplazarían gradualmente al oro, caucho y cacao a un papel secundario. El café, que había sido introducido en la región en 1865, solamente se tornó en el pilar fundamental de la economía caldense a principios del presente siglo. Este último hecho no debe hacemos, sin embargo, perder de vista que la caña de azúcar y la ganadería han jugado siempre un papel importante en la economía regional, particularmente en la zona vecina a Pereira[27].

El café. El café fue cultivado por primera vez en el Viejo Caldas entre 1865 y 1870, cuando se sembraron por lo menos cuatro pequeñas plantaciones, posteriormente abandonadas por falta de un comercio conveniente o a consecuencia de las guerras

---

[23] *ídem,* p. 413.
[24] Parsons, p. 20.
[25] Fabo, pp. 54-66.
[26] Christie, pp. 29-59.
[27] Jaramillo-Uribe, p. 387; Parsons, p. 202; entrevista con un dirigente de Pereira.

civiles. Fue Eduardo Walker Robledo, el hijo de un ingeniero inglés, quien formó el primer cafetal, propiamente dicho, de la región en su finca La Cabaña en las cercanías de Manizales. Un sobrino de Eduardo Walker, Luis Jaramillo Walker, colaboró con su tío en esta empresa pionera y posteriormente a principios de los setentas se sembró el primer cafetal técnico que se conoció en Pereira, en la hacienda La Julia, a pocas cuadras del centro urbano. Posteriormente otros manizalitas y pereiranos empezaron a hacer grandes inversiones en la creación de cafetales[28].

En la medida que la superioridad del café caldense fue reconocida en el mercado de Nueva York, en la forma de un precio diferencial usualmente favorable a la variedad Manizales, el cultivo del producto se fue incrementando en la región. En 1913, los principales departamentos productores de café estaban situados al oriente colombiano; mientras Santander y Cundinamarca, con otros departamentos, daban cuenta del 53.72% de la producción nacional, los departamentos de Antioquia, Caldas, Valle y Tolima representaban el 46.32%. En 1950 estos últimos departamentos —o los situados sobre la Cordillera Central— producían el 76.2% del café colombiano, mientras que las otras zonas productoras representaban tan sólo el remanente. Caldas era para esa época el mayor productor, con un 30.5% del total nacional, casi el doble de la producción de Antioquia. La importancia de la región caldense en el concierto de la economía nacional, en el presente siglo, está expresado por el puesto ocupado por el café en el comercio exterior colombiano. En los treintas suministraba aproximadamente el 60% de las divisas, cifra que se incrementó al 75%, y más, durante la guerra y que llegó a su pico, 83%, en los años 54-55. En los últimos 15 años la participación porcentual del café en el volumen total de exportaciones ha descendido gradualmente, como consecuencia de la política de diversificación de exportaciones, y por primera vez representó menos del 50% en el año 75. Caldas ha producido, desde los años treintas, entre el 30% y el 35% del café nacional, incluyendo una alta proporción del grano de mejor calidad que se ofrece en el mercado internacional[29].

Ligada a la controversia sobre el carácter democrático vs. el carácter oligárquico de la sociedad caldense, encontramos aquella sobre la estructura agraria en la cual se basa el cultivo del café. De conformidad a 'la visión democrática' la tierra cafetera de Caldas es de carácter distintivamente igualitario y minifundista, en contraste con la estructura agraria de otras regiones cafeteras del país en donde la propiedad de la tierra está altamente concentrada[30]. Oponiéndose a esta tesis, Christie arguye convincentemente que si bien el fenómeno del latifundio es, quizás, menos severo en el Viejo Caldas, que en otras regiones del país, la estructura agraria de Caldas ha sido siempre caracterizada por una gran injusticia[31]. Subraya además, que la participación relativa del campesino en la actividad cafetera se ha deteriorado en los últimos 30 años:

---

[28] Jaramillo-Uribe, pp. 88-90; Parsons, p. 205

[29] Christie, p. 61; Parsons, pp. 202-216; Federación Nacional de Cafeteros, *Revista Cafetera de Colombia,* XVIII (145) (Oct. Dic. 1969), pp. 74-75. Se mencionan, a continuación, algunas fuentes sobre la industria cafetera: R.C. Beyer, The Colombian Coffee Industry: Origins and Major Trends, 1740-1940, (Ph.D. Thesis University of Minessota, 1947); L. Nieto Arteta, *El café en la sociedad colombiana,* (Bogotá: 1958); Economic Commission for Latin America, *Coffee in Latín America: Colombia and Salvador,* (New York: 1958), M. Palacios, *El café en Colombia: 1850- 1970. Una historia económica, social y política,* (Bogotá: 1979).

[30] Morales Benítez, pp. 4-10; Christie, p. 96, cita al expresidente Mariano Ospina Pérez, que escribió "La actividad cafetera está organizada en tal forma que ya existe una parcelación y democratización de la propiedad, sin necesidad de haber recurrido a leyes de expropiación".

[31] Christie analiza, en forma detallada, la estructura de la propiedad de la tierra cafetera, pp. 95-108. Ocampo también arguye en contra de la visión democrática de la estructura de la industria cafetera.

En 1930, el 73.7% de las fincas cafeteras ocupaban menos de cinco hectáreas y producían solamente el 25.8% de la cosecha final; en contraste, el 7.2% de las fincas ocupaban más de 20 hectáreas y producían el 46% de la cosecha. Treinta y seis años más tarde, las fincas más grandes representaban el 85% del total y habían incrementado su participación en la producción a casi el 65 %[32].

No obstante la anterior observación, la población rural del Viejo Caldas, incluyendo a los pobres, está, en términos relativos, en una mejor situación económica que los habitantes de la mayor parte de regiones colombianas. Ello se explica en virtud de su economía cafetera y de las características del cultivo del grano en la región, que alcanza una mayor productividad que en la mayor parte de las zonas cafeteras del país. Se explica, también, por el más alto precio alcanzado por el producto caldense en el mercado internacional[33].

Los transportes. La quebrada cordillera de los Andes colombianos ha determinado que la construcción de las vías de comunicación de Caldas, a similitud de otras regiones del país, haya sido lenta y difícil. Durante el período colonial la región caldense, selvática y prácticamente deshabitada, estaba cruzada por el camino real, que de Antioquia conducía a Popayán, y por las trochas abiertas por los españoles en sus expediciones de conquista. En cuanto la colonización antioqueña penetró la región caldense se construyeron nuevas rutas a través de las cordilleras, hacia el sur y hacia el oriente colombiano[34].

Hasta principios del presente siglo, por allí en los años veintes, el sistema de transporte caldense estuvo basado en los caminos de herradura, que transitaban los arrieros con sus recuas de mulas y bueyes. Los caminos principales llegaban a los puertos del río Cauca y del Magdalena. Navegando el Cauca se arribaba a Cali, ciudad comunicada por ferrocarril con el puerto de Buenaventura, sobre el Pacífico. El Magdalena, navegable desde la Dorada, era la única vía de comunicación con el Atlántico[35].

La mula y el río fueron desplazados paulatinamente como formas primordiales de transporte. El auge adquirido por el café hizo imperativo el desarrollo de sistemas más baratos y adecuados. La naturaleza quebrada del terreno y la localización de Manizales en lo alto de una cuchilla sugirieron al cable aéreo como solución de transporte. En 1922 se dio al servicio el cable de Manizales a Mariquita, con miras a salir al río Magdalena, constituyéndose prácticamente en el único medio de transporte de carga, hasta la llegada del ferrocarril de Caldas. Otros tres cables aéreos comunicaron a Manizales con los municipios vecinos[36].

El ferrocarril llegó primero a Pereira en 1922 y posteriormente a Manizales en 1928, uniendo a las dos ciudades con los puertos sobre el río Cauca y, a través de éste, con el ferrocarril del Pacífico. El ferrocarril se convirtió en el principal competidor del cable aéreo, hasta desplazarlo finalmente. A partir de 1920 se inició la era de las carreteras. Los mercados distantes del Viejo Caldas fueron unidos, uno a uno, por vías motorizadas con Manizales, Pereira y Armenia. Hasta los cuarentas el tráfico por carretera era fundamentalmente de carácter regional. Hoy los principales centros urbanos del Viejo Caldas se encuentran conectados con el sistema de vías troncales

---

[32] Christie, p. 101. Traducción del autor de este escrito.
[33] *Ibid.,* p. 296.
[34] Parsons, pp. 220-227.
[35] A. Garría, *Geografía económica de Colombia: IV Caldas,* (Bogotá: 1937), pp. 391-392.
[36] *Ibíd.,* pp. 393-417.

y transversales que, desarrollado en las tres últimas décadas, comunica las regiones de los Andes colombianos y las regiones de la costa Atlántica y Pacífica. Así como el ferrocarril desplazó al cable aéreo, la carretera desplazó en forma paulatina al ferrocarril, hasta que finalmente en los sesentas las líneas de Manizales y Pereira fueron clausuradas. Debe subrayarse que, si bien el camino de herradura cedió gradualmente el paso a los sistemas de vías modernos, la mula continúa siendo el sistema de transporte básico dentro de la finca cafetera, así como para cubrir distancias cortas —ej. de la finca al poblado vecino— en una porción considerable de las zonas rurales del Viejo Caldas[37].

El comercio. El desarrollo de las vías de comunicación del Viejo Caldas se manifestó en el desarrollo de Manizales, Pereira y Armenia como centros comerciales. Mientras la mula y el camino de herradura predominaron, Manizales fue un cruce de vías y rápidamente se fortaleció como centro comercial. El desarrollo de los nuevos sistemas de transporte demostraron, a la larga, la desventajosa localización de Manizales. Al estar situada en el filo de una cordillera tuvo que enfrentar cuantiosas inversiones para asegurar la llegada del ferrocarril y las carreteras. La condición de centro administrativo del Departamento, desde 1905, le permitió dirigir la política de construcción de vías en la región, política que encaminó, en buena parte, a conservar su predominio comercial. Sin embargo, Pereira y Armenia han demostrado su más ventajosa situación, convirtiéndose la primera en el vértice demográfico de las vías del Viejo Caldas y de la troncal que comunica la región suroccidental del país con Antioquia y la costa Atlántica. A Armenia, a su vez, la cruza la vía carreteable que comunica a Bogotá y todo el centro y oriente del país con el puerto sobre el Parifico. Las dos últimas ciudades construyeron, además, aeropuertos con capacidad para aterrizaje de aviones jet, mientras que Manizales únicamente ha estado en posibilidad de construir un pequeño aeropuerto, para el aterrizaje de aviones ligeros. Ya a principios de los años treintas, Manizales había perdido su predominio como centro comercial en favor de Pereira y Armenia[38].

Desarrollo industrial de Manizales y Pereira: 1900-1973

Tanto Manizales como Pereira vieron aparecer fábricas, en un sentido estricto, en la década del veinte. Sin embargo, estas dos ciudades no habían sido ajenas, con anterioridad a esta fecha, a la experiencia industrial. Ya a finales del siglo XIX contaban con talleres artesanales para atender el consumo doméstico y con pequeños establecimientos industriales asociados a la actividad agrícola. En 1880, un semanario de Manizales hizo un inventario de sus principales establecimientos industriales: dos tenerías, tres zapaterías, cuatro talabarterías, tres trapiches para la producción de azúcar y seis para la producción de panela y un taller para la producción de cobijas. Este último, que llegó a contar con cinco telares, funcionó cerca de 20 años empleando entre 16 y 24 mujeres; la producción no era muy alta: cada obrera producía en promedio una cobija por semana[39]. La ciudad contaba, además, con cerca de 200 artesanos. En la medida en que se desarrolló el cultivo del café y del cacao, aparecieron las primeras trilladoras y pequeñas fábricas para la producción de chocolate. En 1900, se abrió el primer taller de fundición, para la

[37] Parsons, pp. 236-251; World Bank, *Economic Crowth of Colombia. Problems and Prospects. World Bank Country Economic Report,* (Baltimore: 1972), p. 506.
[38] Centro de Investigaciones para el Desarrollo, Universidad Nacional de Colombia, CID, *Plan de desarrollo urbano de Manizales,* (Bogotá: 1970), p. 264. García, p. 251.
[39] Fabo, pp. 162-163.

reparación de molinos de caña y trilladoras de fabricación de herramientas agrícolas[40].

En Pereira se adelantaban para la época actividades similares. Desde fines del siglo pasado habían existido en ella numerosos talleres artesanales donde se fabricaban azadones, barretones, calabazos y otros sencillos instrumentos de trabajo agrícola. También existieron pequeñas fábricas de velas, de jabones, café molido y chocolate[41].

En la década del veinte, tanto Manuales como Pereira vieron aparecer los primeros establecimientos fabriles modernos, así como las primeras sociedades anónimas. Con ellas, surgieron la primera generación de inversionistas y empresarios industriales y las primeras concentraciones obreras. Coincide este período con uno de prosperidad económica para Colombia, en parte una consecuencia del mercado internacional del café, que alcanzó en el período 24-27 altas cotizaciones[42]. La primera fábrica manufacturera inició actividades en Manizales en 1921: la Compañía de Hilados y Tejidos de Caldas S.A. que según el Padre Fabo era "la mejor del país *en* su clase y superior a las de Medellín, Samacá y Bogotá[43]. Sin embargo, Ospina Vásquez indica que esa industria no era equiparable a las otras grandes de Medellín y que "no ha tenido la fortuna extraordinaria de la mayor parte de las empresas similares del país"[44]. La compañía fue inicialmente fundada por un grupo de comerciantes y agricultores; en los años treintas vendieron todas sus acciones a Rafael Mejía, uno de los principales cafeteros de la época, y operó como una empresa familiar hasta 1954, fecha en la cual fue clausurada[45]. En 1924, funcionaban en Manizales aproximadamente 95 establecimientos industriales que empleaban cerca de dos mil personas, en su mayor parte obreras. Tres trilladoras y dos fábricas de tejidos ocupaban la mayor proporción de los empleados[46]. Es del caso anotar que, ya para la época, operaban como pequeños establecimientos, con menos de diez empleados, tres de las más importantes firmas industriales que existen hoy en la ciudad: la fábrica de chocolates Luker, la fábrica de fósforos El Rey y la empresa editorial "La Patria". Luker funcionaba desde 1908; su propietario J.J. Restrepo habría de hacer una de las mayores fortunas del Viejo Caldas, representadas en café, comercio e industrias. El Rey operaba desde 1919, siendo sus propietarios los Toro Villegas, familia que ha tenido también intereses en el comercio y en el negocio cafetero. La Patria fue fundada en 1921 por Francisco Ocampo, como un diario regional conservador, en favor de la candidatura presidencial de Pedro Nel Ospina[47].

Se ha dicho que el incendio que azotó a Manizales, en el año 25, asestó un rudo golpe a su ya naciente industria. Dicho incendio consumió la zona comercial más importante de la ciudad y, evidentemente, constituyó un fuerte impacto psicológico de momento entre quienes perdieron sus almacenes y mercancías, no obstante las indemnizaciones que recibieron de los seguros. Parece exagerado señalar al incendio

---

[40] L. Londoño, *Manizales: contribución al estudio de su historia revista el 75 aniversario de su fundación,* (Manizales: 1936), pp. 135-137.
[41] Jaramillo, p. 391.
[42] Christie, pp. 69, 86.
[43] Fabo, p. 201.
[44] L. Ospina-Vásquez, *Industria y protección en Colombia, 1810-1930,* (Medellín: 1955), p. 396.
[45] Entrevista con Hernán Mejía, uno de los propietarios y último gerente de la Compañía de Hilados y Tejidos de Caldas, 1975.
[46] *Anuario Estadístico del Distrito de Manizales,* Año IX (10) (1924), pp. 812-814, pp. 894-904; Fabo, p. 199.
[47] *La Patria,* junio 21, 1971, suplemento, p. 1; entrevistas con Carlos Gutiérrez, gerente de El Rey, y Luis G. Vélez, gerente de Luker, 1975.

como factor que ha incidido en forma definitiva como desestimulante a la inversión industrial, según el frecuente decir de las gentes de Manizales: los pocos establecimientos industriales, entonces existentes, fueron escasamente afectados y las actividades comerciales pronto se recuperaron[48]. Este período industrial se cerró en 1929 con la fundación de Tejidos de Occidente S.A., que a la postre se convertiría en una de las industrias manufactureras más grandes de Manizales y del Viejo Caldas. Por esta época, inició también operaciones la fábrica de licores de Caldas, de propiedad del gobierno departamental[49].

La década del veinte significó para Pereira su primera experiencia con establecimientos de carácter fabril; en ese período se fundaron fábricas para la producción de vidrio, tejidos de algodón, cervezas, gaseosas y chocolates. La compañía vidriera de Pereira, que se estableció en 1926, tuvo siempre una vida difícil, en razón de los altos costos de producción motivados por la carencia de yacimientos de materia prima en la vecindad. En 1945 se fusionó a una empresa bogotana, y cinco años más tarde la fábrica fue trasladada a la capital. Así "desapareció en Pereira la primera fábrica de tipo industrial moderno que tuvo la ciudad. La Vidriera fue durante veinte años el orgullo de la ciudad y el símbolo de su desarrollo industrial"[50]. En Pereira quedó como herencia de esta empresa una tradición artesanal en la industria del vidrio, sostenida por algunos de los antiguos obreros de la Vidriera. Posteriormente algunos de estos talleres artesanales darían origen a cuatro establecimientos fabriles que, en el ramo, existen hoy en la ciudad[51]. En 1926 fue fundada la fábrica de Hilados y Tejidos de Pereira S.A. montada en base a un equipo ya usado, que se probó deficiente; tuvo una existencia difícil hasta que fue clausurada después de cinco años de operaciones. También en 1926 un grupo de inversionistas antioqueños fundó la cervecería Tropical que con posterioridad vendieron a la empresa Bavaria S.A., con sede en Bogotá; ésta funciona hoy-como planta subsidiaria de la empresa propietaria, a fin de atender el mercado loca[52]. Una fábrica de licores del gobierno departamental fue también establecida en la época; ésta fue posteriormente levantada para unirla a la de Manizales y concentrar allí sus actividades. En 1932 un empleado público ofrecía la siguiente visión de la industria de Manizales y Pereira:

Las industrias fabriles no tienen todavía un desarrollo apreciable en el departamento. Apenas unas pocas empresas de verdadero aliento tales como la fábrica de Tejidos de Manizales, las de cerveza de Pereira y Manizales, la de vidrio de Pereira, las de curtimbres en Manizales, las de licores establecidas por el departamento en Manizales y Pereira y una de calzado en Manizales[53].

Al referirse al desarrollo relativamente lento y tardío del proceso de industrialización de la región del Viejo Caldas, en comparación con el que tuvo lugar en los grandes centros urbanos del país, durante las tres primeras décadas del presente siglo, Ospina Vásquez subraya:

A pesar de su notable empuje, el nuevo departamento antioqueño de Caldas no hizo

---

[48] Ocampo, p. 85; *Anuario estadístico del distrito de Manizales,* Año XI (12), (1926), 1,100. Entrevistas con seis empresarios industriales de Manizales, 1975.
[49] *La Patria,* enero 21, 1969, p. 12
[50] Jaramillo, p. 392.
[51] Entrevistas con H. Gutiérrez co-propietario de Vidriera y Caldas y N. Vargas, gerente y co-propietario de Vidriera de Risaralda, 1975.
[52] Jaramillo, pp. 391-394.
[53] *Labores de la Oficina Departamental de Estadística,* (Manizales: 1932), p. 10.

progresos muy grandes en el camino del industrialismo, y las poblaciones del sur del departamento han tendido a atraer más las empresas fabriles que la capital, que con la evolución de los sistemas de transporte ha venido a quedar en una posición excéntrica y desventajosa. Además, la prosperidad del cultivo del café, en tierras en conjunto más nuevas y fértiles que las de otra región productora —Antioquia— y más accesibles, al quedar expedito el movimiento del producto por la vía de Buenaventura y el Canal de Panamá, relegaba a segundo plano las actividades no relacionadas con él[54]*.*

Como lo sugiere Ospina, el inversionista caldense siempre ha preferido las seguras ganancias ofrecidas por el negocio cafetero, en un plazo relativamente corto, a aventurarse en los riesgos más altos que implica la creación de establecimientos manufactureros. Además, el comercio, la actividad urbana más tradicional de Caldas, ha sido un negocio competitivo con el café, en cuanto al lucro rápido se refiere. La primacía natural del café y del comercio, explican, en parte, la tímida industrialización de Manizales y Pereira, en las tres primeras décadas del siglo. Sin embargo, no es totalmente claro que el total de los excedentes de aquellas dos actividades hubiera sido invertidos en café y comercio.

José Fernando Ocampo ha adelantado la hipótesis de que parte del capital acumulado en Manizales, en aquel período, parece haberse fugado de la región, en particular a través de la rama financiera controlada por los bancos extranjeros y por los Bancos de Bogotá y Medellín[55]. Evidentemente en Manizales y Pereira, como en otras ciudades del país, la actividad financiera fue crecientemente controlada, desde principios del siglo, por bancos de alcance nacional, con sede en esas dos ciudades, y por bancos extranjeros. Sin embargo, Ocampo no presenta datos que indiquen la medida en que esta vía sirvió de salida al capital de la región. Los consumos suntuarios y las inversiones en el extranjero, y en otras regiones del país, fueron, según Ocampo, otras dos vías de fuga del capital local de Manizales; sin embargo, tampoco presenta datos que permitan apreciar su importancia. Las hipótesis anteriores para el caso de Manizales —fuga del capital a través de la rama financiera, e inversiones en otras regiones y en el extranjero— bien podrían ser formuladas para explicar parcialmente los muy escasos esfuerzos de industrialización que tuvieron lugar en Pereira durante las tres primeras décadas del siglo. Si bien se cuentan con algunos datos que indican que esas hipótesis serían plausibles para Pereira, se está lejos, como en el caso de Manizales, de poder evidenciarlas.

---

[54] Ospina, p. 473
[55] Ocampo, pp. 86-87.

Tabla 1.1 Manizales y Pereira: crecimiento del empleo en la industria manufacturera			
Ciudad	1945[a]	1963[b]	1973[c]
Manizales-Villamaría	3.208	4.113	7.896
Pereira-Sta. Rosa de Cabal	2.571	5.280	12.703

a Contraloría General de la República, **Primer Censo Industrial de Colombia,** 1945.

b. CID, pp. 311, 360

c. DANE, **Boletín Mensual de Estadística**. No, 283, (Bogotá: 1975), pp. 36

El incipiente desarrollo industrial de las dos ciudades, durante las tres primeras décadas del siglo, parece no haber sufrido cambios mayores en la década siguiente, diferentes al incremento de la actividad del sector alimentos para el consumo local. En 1945, fecha del primer centro industrial,

Manizales Villa-maría contaba con 3.208 obreros en el sector manufacturero, que representaba el 2.3% del total empleado en la industria manufacturera nacional. A su vez, Pereira-Santa Rosa de Cabal, con 2.571 trabajadores, representaba el 1.82% (véase Tabla 1.1).

Tabla 1.2 Las empresas manufactureras: año de fundación y empleo en 1973[a].					
Pereira-Santa Rosa de Cabal			Manizales - Villamaría		
Año	No. de firmas	Empleo en las firmas 73[b]	Año	No. de firmas	Empleo en las firmas 73[c]
Pre-1940	2	400	Pre-1930	5	2099
1940-54	14	4181	1930-54	3	566
1955-59	2	420	1955-59	4	749
1960-73	20	2526	1960-73	18	2900
Total	38	7527	Total	30	6314

a Hace referencia a las firmas entrevistadas en la investigación.

b Fuente: Cámara de Comercio de Pereira. Registros e información sobre cada una de las firmas afiliadas.

c Fuente: Corporación Financiera de Caldas, "Empleo en las empresas manufactureras de Manizales: 1973".

Un indicativo del crecimiento de la industria manufacturera de Manizales y Pereira, en el período 1945-73, se ofrece en la Tabla 1.1, que presenta el número de empleados en el sector, en los años 1945, fecha del primer censo industrial nacional, 1963 y 1973. Se observa que los datos correspondientes a las dos últimas fechas no son estrictamente comparables con los de la primera ya que éstas incluyen todos los establecimientos manufactureros, mientras que aquéllos se refieren únicamente a los que emplean cinco personas o más. En base a la información recogida en esta investigación, se ha elaborado la Tabla 2, en la cual se distinguen diferentes períodos de fundación de las empresas entrevistadas, que se asocian con eventos particularmente significativos en la historia de la industria manufacturera de las dos ciudades.

También se incluye en la tabla, el número de empleados vinculados en 1973 en el conjunto de las empresas fundadas en cada período; esta última columna sirve como un indicador aproximado del peso que esas firmas tienen hoy en el conjunto industrial de las dos ciudades (véase Tabla 1.2).

Tabla 1.3

La industria manufacturera de Pereira y Manizales - 1973[a]

Agrupación industrial	Pereira-Santa Rosa del Cabal			Manizales-Villamaría		
	No. de firmas	No. de empleados	Valor agregado ($ 1.000)	No. de firmas	No. de empleados	Valor agregado ($ 1.000)
Productos alimenticios	31	2.284	278.9	20	917	135.6
Bebidas	4	781	161.5	3	606	240.7
Textiles	9	1.552	203.4	4	1.693	158.5
Prendas de vestir (excepto calzado)	48	4.249	205.5	8	825	22.4
Cueros y calzado (excepto de caucho)	16	937	65.8	-	-	-
Papel y productos de papel	7	600	67.2	-	-	-
Productos químicos	5	129	28.0	7	763	68.9
Productos de vidrio	3	363	6.8	-	-	-
Productos minerales no metálicos	5	84	1.6	4	359	44.7
Productos metálicos	12	453	20.5	12	1.441	93.1
Maquinaria, excepto la eléctrica	5	148	8.8	6	632	52.1
Maquinaria y accesorios eléctricos	8	377	22.1	-	-	-
Otros[b]	30	746	30.4	22	660	37.0
Total	183	12.703	1.100.5	86	7.896	853.0

a Fuente: DANE; Boletín No. 283, pp. 36-37. Están incluidos todos los establecimientos con diez o más empleados.

b "Otros" incluye en Pereira: productos de madera; muebles de madera; imprenta, editorial; productos de plástico; equipo de transporte. En Manizales: imprenta, editoriales; productos de madera; productos de caucho; equipo de transporte.

En Manizales, las firmas industriales que iniciaron operaciones con anterioridad a 1930 corresponden fundamentalmente a aquellas mencionadas, en párrafos anteriores[56]. En un lapso de 30 años (30-59) solo se identifican la fundación de siete firmas, la primera de las cuales inició operaciones en 1942; en ese período comenzaron a funcionar los primeros establecimientos en el sector metalmecánico, hoy uno de los más importantes de la ciudad (véase Tabla 1.3).

Estos fueron fundados por comerciantes de la ciudad, con miras a sustituir importaciones. El período 60-73 coincide con las actividades de la Corporación Financiera de Caldas, establecida para fomentar la industria manufacturera de la región caldense.

En Pereira sólo se identificaban dos establecimientos fundados con anterioridad a 1940. A partir de esta última fecha surgió la industria de confecciones, en base de la actividad artesanal que en el ramo existía en la ciudad, y favorecida por la coyuntura de la segunda guerra mundial. Hoy la confección es la industria más característica de Pereira. Al doblar hacia la década del 50 se establecieron tres firmas industriales subsidiarias de extranjeras, los más grandes establecimientos hasta entonces vistos en la región. En el período 55-59 se identifica la fundación de unas pocas firmas. La década del 60 coincide con las actividades de un grupo de industriales, que intentan fundar empresas en sectores diferentes al tradicional (alimentos y confección) y con las actividades de la Corporación Financiera de Occidente, que como la de Caldas, fue creada para fomentar la industria manufacturera de la ciudad.

En el panorama industrial nacional, se encuentra que, tanto Manizales como Pereira hacen una contribución modesta. Así de acuerdo a la Tabla 1.4 en términos de valor agregado la primera ciudad representaba el 1.80% y la segunda el 2.3%. De las diferentes industrias de Pereira la más significativa en términos de su participación a nivel nacional es la confeccionista; en 1973 representaba el 13.6% del valor agregado total de esa industria en el país. En Manizales la fabricación de productos metálicos y la construcción de maquinaria (exceptuando la electrónica) representaban respectivamente el 4.7% y 4.12% del total de valor agregado de esas dos industrias en el país en 1973[57].

[56] Véase pp. 21-23
[57] DANE, No. 283, pp. 15, 23, 24.

Tabla 1.4

La industria manufacturera colombiana. 1973[a] Principales centros industriales

		Establecimientos % Total nacional	Empelo % Total nacional	Valor agregado % Total nacional
1	Bogotá D.E. - Soacha	34.7	27.9	25.0
2	Medellín -Valle de Aburrá	18.7	25.0	24.4
3	Cali-Yumbo	10.9	13.6	15.0
4	Barranquilla-Soledad	7.4	8.2	7.6
5	Cartagena	1.8	1.6	3.8
6	Manizales-Villamaría	1.6	1.8	1.8
7	Pereira-Sta. Rosa de Cabal	3.3	3.0	2.3
8	Bucaramanga. Girón-Florida Blanca	4.9	2.7	2.0
9	Otros lugares	16.7	16.2	18.1
	Total nacional	100.0 (5.450 est.)	100.0 (429.912 trabaj.)	100.0 ($46.970.021.00)

a DANE, Boletín No. 283, p. 27

No obstante su modesta participación, las dos ciudades están localizadas dentro del grupo de "ciudades intermedias" más industrializadas del país conjuntamente con Cartagena, Bucaramanga y Barrancabermeja. En el conjunto de estas cinco ciudades intermedias se distinguen dos tipos, de acuerdo a las características de su industria manufacturera: Barrancabermeja y Cartagena están altamente especializadas, ya que su producción industrial está concentrada en una o dos plantas; Manizales, Pereira y Bucaramanga producen una gama más amplia de productos. Cerca del 67% del valor agregado de la industria de Cartagena se deriva de la producción de petróleo y químicos, mientras que Barrancabermeja depende casi exclusivamente de la refinación del petróleo. Manizales, Pereira y Bucaramanga son más representativas de una estructura industrial manufacturera caracterizada por el

predominio de establecimientos más pequeños[58]. La amplia gama de productos de la industria de Manizales y Pereira, y el número amplio de establecimientos que los producen, se refleja en la Tabla 1.3.

En la Tabla 1.4, se observa que la industria manufacturera colombiana se caracteriza por una alta concentración en los principales centros urbanos del país —Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla— que en términos de empleo representan el 74.7% y en términos de valor agregado representan el 72% del total nacional. Cartagena, Bucaramanga, Manizales y Pereira representan en conjunto el 9.1% del personal empleado en la industria manufacturera nacional y el 9.9% del valor agregado.

A partir de 1953 la tendencia hacia la concentración se ha incrementado. En ese año, el 74.3% de la fuerza total de trabajo empleada en el sector manufacturero colombiano estaba localizado en los departamentos sede de los cuatro grandes centros urbanos: Cundinamarca, Antioquia, Valle y Atlántico[59]. En 1967 esa cifra había aumentado al 82%. La participación de Caldas, (el departamento sede de Manizales y Pereira) descendió entre 1953 y 1967 de 6.1% a 4.9%[60]. Santander del Sur (Bucaramanga y Barrancabermeja) descendió, en el mismo período, de *62% a* 4.1% en su participación en la fuerza de trabajo manufacturera nacional[61]. El proceso de concentración industrial en las cuatro grandes ciudades se aceleró aún más en el período 1960-67. Sin embargo, la participación de Manizales y Pereira en el período 1966-73 parece haber aumentado conforme a las cifras que disponemos para empleo. Manizales empleaba en 1966 el 1.71% de la fuerza de trabajo nacional; su participación en 1973 era del 1.83%. Pereira pasó de emplear el 2.1% de la fuerza de trabajo manufacturero, en 1966, a emplear el 2.95% en 1973[62]. Estos datos sugieren que los esfuerzos efectuados en Manizales y Pereira para fomentar su industrialización durante la década del 60, significaron que la participación de estas dos ciudades en la industria manufacturera nacional no continúo en declive, como en los quince años anteriores.

---

[58] World Bank, pp. 190-191.

[59] El proceso que subyace a esta tendencia hacia la concentración industrial ha sido objeto de diversos estudios. Véase A. Gilbert "Industrial concentration, urban growth and regional development in Colombia since 1953". (Mimeógralo, University College of London, 1974); B. Manrique "Localización industrial y proceso de urbanización en Colombia", DAÑE, *Boletín Mensual de Estadística,* No. 224 (Bogotá).

[60] World Bank, p. 189; M. Urrutia y A. Berry, *La distribución del ingreso en Colombia,* (Bogotá: 1975). Estos datos los calculamos con base en las tablas de las páginas 173 y 176. Los datos incluyen a todos los establecimientos manufactureros con cinco o más empleados. Utilizamos cifras departamentales porque solamente contamos a partir de 1963, con cifras discriminadas por ciudades.

[61] *Ibíd., pp.* 345-348.

[62] CID, p. 316; Dane N° 283, pp. 36-37.

CAPITULO II

Los fundadores

En este capítulo se identifican los fundadores de las empresas manufactureras hoy existentes en Manizales y Pereira, a fin de estudiarlos en relación con su origen social y su origen geográfico. En los capítulos 3 y 4 se estudiarán algunas de las principales actividades que los fundadores han llevado a cabo en el campo manufacturero en el curso de los últimos treinta años; allí no solamente se les estudiará en relación con las empresas hoy existentes, sino que también se examinarán algunas experiencias industriales que posteriormente se tradujeron en fracasos. Por fundación de una industria se entiende, aquí, el proceso que comprende su concepción, capitalización, organización y puesta en marcha. Se subraya que se intenta identificar a los responsables primarios de la creación de las unidades productivas, independientemente de que la empresa haya cambiado posteriormente de propietario, razón social o naturaleza jurídica. También se determinan en este capítulo, los sectores de actividad (agricultura, comercio, etc.) de los cuales los fundadores captaron los recursos para proveer inicialmente de capital propio a las empresas hoy existentes en Manizales y Pereira. Por último, después de describir el papel jugado por el elemento extranjero en la fundación de establecimientos industriales, se examina el lugar ocupado por las firmas extranjeras en Manizales y Pereira.

Los fundadores

Debe subrayarse que los entrevistados fueron instados a señalar el principal responsable de la fundación de la empresa manufacturera. Algunos aislaron a la corporación financiera local, una corporación extranjera, u otra organización como el principal responsable de la creación de la empresa: a estos se les denominará "organización fundadora". Otros entrevistados aislaron a un individuo (o persona natural) como el principal responsable de la fundación, que en el texto, se denominará "persona-fundadora". Estos resultados se presentan en la Tabla 2.1.

Tabla 2.1

Los fundadores

	Principal responsable de la fundación	Manizales	Pereira
1.	Una persona natural	18	30
2.	Una organización	12	8
	Número total de casos	30	38

En la Tabla *22* se observa que el capital inicial de la mayor parte de empresas fue aportado en más de un 50% por una sola persona natural, una sola familia o una sola organización. En Manizales 23 de las 30 empresas de la muestra corresponden a este patrón, mientras que en Pereira 32 de las 38. Las primeras dos columnas indican si el capital inicial fue aportado totalmente (100%) o en su mayoría absoluta (51-99%) por una de las entidades inversionistas señaladas en las filas: (1) una persona natural; (2) una familia y (3) una organización. La tercera columna es la suma de las columnas (1) y (2). La fila cuatro corresponde a las empresas en que el capital inicial no procedió en más de un 50% de una sola persona natural, familia u organización; las 13 firmas de las dos ciudades que se incluyen allí fueron capitalizadas por grupos limitados de

accionistas, que en el 60% de los casos no excedió de 6. Se subraya que todos los "fundadores principales", de la Tabla 2.1, se hicieron socios de sus empresas; o en otras palabras, existe una coincidencia entre los papeles de fundador e inversionista. A este respecto, se efectúan las siguientes observaciones: (i) en Manizales, de las 18 personas que fueron identificadas como los principales fundadores (Tabla 2.1), 14, por sí solas, o en sociedad con sus familias, aportaron más del 50% del capital inicial; además de las 12 organizaciones identificadas como principales fundadores 9 hicieron aportes en tal proporción (Tabla 2.2); (ii) en Pereira, y en su mismo orden, de los 30 individuos que aparecen en la Tabla 2.1 como principales fundadores 25, por sí solos o en sociedad con su familia, aportaron más del 50% del capital inicial; además, de las 8 organizaciones identificadas como fundadores, 7 hicieron aportes en tal proporción.

La coincidencia entre fundadores e inversionistas refleja, en parte, el hecho de que la mayoría de empresas iniciaran operaciones como pequeños establecimientos —de cinco a cincuenta empleados— y en algunos casos como establecimientos de tipo artesanal —es decir, con cinco empleados o menos. En la Tabla 2.3 se indica el tamaño de las empresas, en su primer año de operación: el 67% de las empresas manufactureras de Manizales y el 84% de las correspondientes a Pereira iniciaron operaciones con 50 empleados o menos. Se anota que de las 10 empresas de Manizales con más de 50 empleados, 6 fueron fundadas por organizaciones. En Pereira las 6 firmas que, al iniciar operaciones, tenían este último tamaño fueron fundadas por organizaciones.

Tabla 2.2

Los inversionistas

	Manizales			**Pereira**		
El 50%, o más del capital inicial fue aportado por una sola de las siguientes entidades:	(1) 51-99%	(2) 100%	(3) (1) + (2)	(1) 51-99%	(2) 100%	(3) (1) + (2)
1. Una persona natural	1	6	7	8	11	19
2. Una familia	2	5	7	0	6	6
3. Una Organización	5	4	9	4	3	7
Sub-Total	8	15	23	12	20	32
4. Más del 50% del capital no fue aportado por una sola entidad	-	-	7	-	-	6
Número total de casos			30			38

Tabla 2.3

Tamaño de las empresas en su primer año de operación

Número de empleados	**Número de firmas**	
	Manizales	Pereira
1 - 5	3	4
6 - 20	10	18
21 - 50	7	10
51 - 100	5	3
100 - 200	5	3
Número total de casos	30	38

El origen de los fundadores

En la Tabla 2.4 se clasifican los fundadores según sean originarios del (i) el Viejo Caldas, (ii) otras regiones del país (iii) el extranjero, conservando la distinción entre personas fundadoras y organizaciones fundadoras. Como origen geográfico de las personas fundadoras se ha tomado su lugar de nacimiento y como origen geográfico de las organizaciones la sede de su casa principal. De las industrias de Manizales, incluidas en la muestra, el 90% fueron fundadas por personas u organizaciones originarias del Viejo Caldas, en contraste con Pereira en donde tan sólo el 58% de los fundadores son originarios de la región.

Los fundadores caldenses y la oligarquía. En la Tabla 2.4 se observa que las personas fundadoras de las industrias hoy existentes en Manizales son en su totalidad originarios del Viejo Caldas, en contraste con Pereira donde once son nacidas en otras regiones de Colombia. Se observa también que la casi totalidad de las organizaciones fundadoras de industrias en Manizales son de origen local, mientras que en Pereira la mayor parte son de origen extralocal, particularmente extranjero.

	Tabla 2.4 Lugar de Origen de los fundadores		
		Manizales	**Pereira**
(i)	**Viejo Caldas**		
	Personas naturales	18	19
	Organizaciones	9	3
(ii)	**Otras regiones de Colombia**		
	Personas naturales	0	11
	Organizaciones	2	0
(iii)	**Países extranjeros**		
	Personas naturales	0	0
	Organizaciones	1	5
	Número total de casos	30	38

Se examina a continuación el grado en que los fundadores originarios del Viejo Caldas pertenecen, o han estado asociados, al pequeño grupo de familias que, según varios autores, ha controlado la actividad política y económica de la región desde la época de su colonización[1]. El análisis aquí adelantado se-basa en el estudio de Christie, quien identifica que solamente un grupo de 27 familias han participado con alguna consistencia en las principales élites del Viejo Caldas y que tal estructura de dominación oligárquica, iniciada en los años ochenta durante la colonización de Caldas, era aún evidente en 1950. Advierte que si bien, a partir de esta última fecha, se ha presentado una reducción de la influencia de la oligarquía, con referencia a los puestos políticos, su control de los negocios parece tan fuerte como siempre lo ha sido[2]. En nuestro estudio, se adoptarán las denominaciones utilizadas por Christie para referirse a ese pequeño grupo: "buenas familias" o "familias de la oligarquía"[3].

Los fundadores de las industrias de Manizales y Pereira se han clasificado como pertenecientes, o no, a la oligarquía al tenor de los siguientes criterios, consistentes con los concebidos por Christie[4]. Se considera a una persona fundadora como miembro de una de las 27 "familias de la oligarquía" si al menos uno de sus dos apellidos pertenecen al grupo de esas familias; se advierte que no se clasifican, como tales, a aquellos individuos que, si bien poseen uno de los apellidos en cuestión, pertenecen a ramas de la buena familia que permanecen como "primos pobres" y por consiguiente

[1] Véase capítulo 1, pp. 6-10
[2] Christie, pp. 114-115
[3] *Ibíd., pp.* 5-10
[4] *Ibíd., pp.* 5-10. Las veintisiete familias identificadas por Christie son: Gutiérrez, Mejía, Arango, Londoño, Jaramillo, Villegas, Hoyos, Ocampo, Botero, Echeverry, Palacio, Pinzón, Marulanda, Gartner, Ospina, Latorre, Restrepo, Uribe, Gómez, Isaza, Duque, Robledo, Salazar, Henao, Betancourt, Álzate, López. (Christie, Tabla 1, p. 7).

forman parte de la clase media. Con respecto a una organización fundadora consideramos que está asociada a la oligarquía si tal organización está bajo el control de individuos pertenecientes al grupo de familias en cuestión. En Manizales las organizaciones fundadoras locales coinciden, con dos excepciones, con la Corporación Financiera de Caldas, que ha sido estrechamente dominada por el pequeño grupo de "buenas familias"[5]. En Pereira la organización fundadora local corresponde a la Corporación Financiera de Occidente, que fue fundada, y controlada durante algún tiempo, por un grupo heterogéneo de empresarios por su origen social, algunos de buena familia y otros de origen modesto que están hoy integrados a las élites de la ciudad[6].

Tabla 2.5
Los fundadores y la oligarquía

		Manizales	Pereira
	"Personas fundadoras"		
1.	Miembros de la oligarquía local	14	6
2.	No pertenece a la oligarquía	4	13
3.	No es originario del Viejo Caldas	0	11
	"Organizaciones fundadoras"		
1.	Controlada por la oligarquía	9	3
2.	No controlada por la oligarquía	0	0
3.	No es originaria del Viejo Caldas	3	5
	Número total de casos	30	38

La Tabla 25 muestra que mientras en Manizales, 23 de las 30 firmas industriales fueron fundadas por miembros de las "buenas familias", u organizaciones bajo su control, en Pereira este grupo de familias fue solamente responsable por la fundación de 9 de las 38 firmas. Estas observaciones son consistentes con las de Christie en relación con el poder que han mantenido sobre las diferentes esferas de actividad de Manizales las "familias de la oligarquía" del Viejo Caldas. Según Christie, en Pereira

[5] Sobre el control de la Corporación Financiera de Caldas por las buenas familias véase el capítulo 3, pp. 62-63. Las otras dos organizaciones fundadoras locales son: (i) el gobierno departamental, que ha sido dominado por el pequeño grupo de buenas familias. Véase Christie, p. 111 (ii) Única, la firma más grande de la ciudad, también ha sido dominada por las familias pertenecientes a la oligarquía.
[6] Véase capítulo 4, p. 113.

esas familias han tenido un menor control en la esfera política que sus contrapartes de Manizales, aunque esa diferencia no sea muy significativa como lo señala ese autor[7]. Los datos aquí presentados sugieren que las "familias de la oligarquía" han jugado un papel, ese sí, de mucha menor significación en el frente industrial de Pereira que en el de Manizales.

Con relación a las personas fundadoras no pertenecientes a la oligarquía se identifica que en Pereira de las trece, así clasificadas, siete proceden de familias de raigambre modesta y de recursos económicos escasos, o inexistentes. En Manizales encontramos que dos de las cuatro personas no pertenecientes a la oligarquía proceden de familias de origen humilde y recursos escasos. Del origen de este grupo de personas es indicativo la ocupación de sus padres: agricultor minifundista, arriero, artesano, obrero industrial, comerciante en pequeño, empleado de baja categoría (secretario, de mostrador, etc.)[8]. En síntesis, estos individuos proceden de los bajos estratos socio-económicos de la región. Al examinar su carrera ocupacional se encuentra que la casi totalidad la inició en trabajos similares a los de sus padres; o en otras palabras a estos individuos bien les cabe la calificación de "hombres hechos a sí mismos". Las personas fundadoras que no pertenecen ni a la oligarquía, ni proceden de los estratos económicos bajos (seis en Pereira y dos en Manizales) se han calificado como procedentes de familias situadas en los estratos económicos medios de la región; sus padres trabajaron, invariablemente, como mandos medios, profesionales, comerciantes o agricultores medianos. A este punto, se subraya que el hecho de que un individuo pertenezca a la oligarquía no implica necesariamente que su familia esté localizada en el estrato económico alto. En la aproximación de Christie a la sociedad caldense, aquí utilizada, cabe la posibilidad de que una "buena familia" esté hoy localizada en los estratos económicos medios. En nuestro estudio se identifican que ocho de los veinte fundadores de "buenas familias" pertenecen a estratos económicos medios; evidentemente, su posición dominante en la sociedad caldense se ha reflejado en su acceso a recursos económicos y posiciones administrativas en los sectores financiero e industrial, base de la actividad empresarial por ellos adelantada.

Los fundadores de otras regiones colombianas. Ninguna de las personas que fundaron empresas en Manizales nació en otras regiones del país, mientras que en Pereira once de las personas fundadoras nacieron en regiones colombianas diferentes al Viejo Caldas. Se analiza, a continuación, este grupo de personas fundadoras no caldenses, en forma similar a como se hizo con los caldenses, en la sección anterior.

En relación con las regiones de Colombia de donde emigraron, se identifica que, de los once que lo hicieron, diez proceden de los departamentos que circundan el Viejo Caldas, particularmente del Valle del Cauca, Antioquia y Tolima. Cinco de los inmigrantes manifestaron que ellos, con sus familias, abandonaron su tierra natal a causa de la violencia política que azotó a sus comarcas entre los años cuarenta y sesenta[9]. Con respecto a los antecedentes sociales de los empresarios inmigrantes, se encuentra que ninguno pertenece a las familias de alta alcurnia social, o alta posición económica, de los departamentos de origen. Al indagar por la procedencia de los recursos económicos que estos once individuos invirtieron, en las empresas que fundaron, encontramos que en ocho de los casos representan ahorros fruto de su trabajo previo. O en otras palabras, las personas fundadoras nacionales y no caldenses

---

[7] Christie, p. 110.

[8] Los antecedentes ocupacionales de los padres de los gerentes de las firmas industriales nacionales los utilizaremos en el capítulo 5 como indicador de su origen socio-económico. Véase pp. 138-140.

[9] Para la descripción de este período de violencia política colombiana, véase G. Guzmán, *La violencia en Colombia: parte descriptiva,* (Cali: 1968). Paul Oquist, *La violencia,* (Bogotá: 1978).

no corresponden en su mayoría a empresarios que hayan migrado a Pereira con su fortuna, o hayan trasladado allí su actividad industrial. Se trata más bien de "hombres hechos a sí mismos" que comenzaron a hacer fortuna e industria con posterioridad a su llegada a la región. Estas observaciones conjugadas con las anteriormente hechas, sobre el origen socio-económico de las personas fundadoras nacidas en el Viejo Caldas que no pertenecen a la oligarquía, evidencia ampliamente las descripciones, entre las cuales sobresale la de Jaramillo Uribe, que caracterizan a Pereira como una sociedad más abierta que Manizales y que otras ciudades del país[10].

En la Tabla 2.4 se observa que, no son numerosas las empresas fundadas por organizaciones nacionales no caldenses. Se anota, sin embargo, que empresas con sede en Bogotá, Medellín y Cali adquirieron el control de tres empresas de Pereira y dos de Manizales fundadas por nacionales. De estas cinco empresas tres son plantas regionales de industrias mayores, que con sede en Bogotá, Medellín y Cali controlan la mayoría absoluta del mercado nacional. El interés de la industria nacional, en lo que toca al establecimiento de empresas manufactureras en Manizales y Pereira, se ha reducido fundamentalmente a localizar plantas orientadas a atender el mercado de las dos ciudades y su región de influencia, en forma similar como lo han hecho en otras ciudades intermedias colombianas[11].

Una referencia sobre el papel de los fundadores nacionales, no originarios de la región sede de las industrias por ellos creadas, resulta útil. Un estudio adelantado en Bogotá ha indicado que en una muestra de 36 industriales colombianos 19 eran originarios de la capital y el resto de otras partes del país[12]. Otro estudio ha subrayado que Bogotá atrae empresarios de otras regiones del país en mayor grado que las otras ciudades industriales de Colombia. En ese mismo estudio se señala que de 30 fundadores de empresas manufactureras, entrevistados en Bucaramanga, solamente 3 resultaron nacionales no nacidos en la ciudad, y de 25 fundadores de industrias de Cartagena solamente 1 nació en otra ciudad colombiana[13]. Los casos de estas dos últimas ciudades intermedias colombianas se asemejan por consiguiente al de Manizales. Contrasta, con estos resultados, Pereira que cuenta con un mayor número de fundadores nacionales no nacidos ni en la ciudad, ni en la región caldense.

Los fundadores extranjeros. La fundación de empresas manufactureras por parte de organizaciones extranjeras se limitan a los casos a que hace referencia la Tabla 2.4. Sin embargo, se anota que el control de dos firmas de Manizales, fundadas por gentes de la localidad, fue asumido posteriormente por dos corporaciones extranjeras; un caso de este tipo se identificó también en Pereira. La Tabla 2.4 nos indica que ninguna de las "personas fundadoras" nació en el Extranjero. Además, al indagar por el ancestro extranjero de las personas fundadoras solamente identificamos dos casos, que corresponden a la tercera generación de inmigrantes[14].

---

[10]Jaramillo, p. 413.

[11] En las dos ciudades operan otras empresas industriales que pertenecen a grandes firmas nacionales, cuya sede está en Bogotá y Medellín. Cuatro firmas en el sector textil (dos en Manizales y. dos en Pereira) y dos firmas en el sector alimentos (una en cada ciudad) no fueron entrevistadas en el trabajo de campo adelantado en esta investigación; ellas se orientan hacia el mercado local.

[12] Aaron Lipman, *El empresario bogotano,* (Bogotá: 1966), p. 30.

[13] Gilbert, pp. 14-16.

[14] Se nota que en la pequeña industria de Pereira, o aquellos establecimientos con menos de 50 empleados, existen, según los datos recogidos en esta investigación, algunas firmas fundadas por extranjeros o sus descendientes, particularmente de procedencia sirio-libanesa. En el trabajo de campo se localizaron cinco empresas pequeñas, localizadas principalmente en el grupo confeccionista, cuyos fundadores podemos clasificar como extranjeros por nacimiento o ascendencia

La no contribución de inmigrantes extranjeros en la fundación de las industrias de Manizales y Pereira contrasta con la significativa contribución hecha por estos grupos en otros países de Latinoamérica. Un estudio adelantado en México señala que el 20% de los industriales de la muestra no nacieron en el país; al incluir padres y abuelos el mismo estudio señala que la contribución extranjera, por ancestro o nacimiento, asciende al 44%[15]. La investigación llevada a cabo por Wills en Lima-Callao concluyó que el 37% de los industriales de la muestra nacieron en el extranjero; al tomar en cuenta la nacionalidad de padres y abuelos, encontró que solamente el 35% de los industriales tenían un origen peruano[16]. Briones halló que el 76% de los industriales chilenos, vinculados a firmas con más de cien trabajadores, eran de origen extranjero[17]. Imaz a su vez, identificó que el 45% de los hombres de negocios argentinos más importantes tenían tal ascendencia[18]. Se indica al lector que los datos, traídos a colación, corresponden a estudios efectuados en grandes metrópolis. Desafortunadamente no conocemos investigaciones que hayan sido adelantadas en ciudades intermedias, como Pereira y Manizales, en otros países latinoamericanos.

En Colombia la contribución de los inmigrantes extranjeros al desarrollo del comercio, la agricultura, la minería, los transportes y la industria ha sido de mucha menor importancia a la exhibida en los otros países latinoamericanos. Así resulta significativo observar que el surgimiento de la industria de Medellín a principios de este siglo, que le tornó en el principal centro fabril del país hasta los años cuarentas, se debió casi exclusivamente a la acción y al capital de empresarios antioqueños[19].

Este fenómeno de la baja participación relativa de los empresarios de origen extranjero en el desarrollo económico de Colombia se asocia evidentemente con el hecho de que nuestro país no ha traído nunca un número amplio de inmigrantes extranjeros, como sí lo han hecho otros países del continente[20]. Subrayamos, aquí, que Barranquilla constituye una excepción a lo que ha sido la pauta en la historia empresarial colombiana. El autor de esta obra, conjuntamente con Jorge Restrepo, al estudiar el surgimiento de la actividad empresarial de Barranquilla, ha evidenciado cómo los extranjeros ocuparon un lugar central en la rápida transformación experimentada por nuestro principal puerto sobre el Caribe en el siglo XIX. En esa investigación se muestra como un grupo de alemanes, holandeses de Curazao, británicos y estadounidenses, dominaron sus dos principales actividades económicas: los transportes (al interior y al exterior del país) y el comercio. En el siglo XX d grupo sirio-libanés se añadió a los anteriores y ha jugado un papel de significación en la conformación de su industria y comercio[21].

Finalmente señalamos que en Bogotá y Cali los extranjeros han tenido, particularmente después de 1950, una participación importante en la formación de algunas ramas industriales, en la forma de grandes establecimientos (vgr: la industria del papel y del cartón en Cali)[22]. Sin embargo la presencia de empresarios extranjeros

---

[15] Flavia Derossi, *The Mexican Entrepreneur,* (París, 1971), pp. 133-51.

[16] F. Wills, *Industry and Industrialists in Lima-Callao,* (The Hague: 1970), pp. 44-59. Este es el primer informe de Wills sobre su investigación en Lima. Posteriormente a este informe se publicó un libro sobre la investigación, *Industrialist, Industríalisatíon, and the Nation State in Perú,* (The Hague: 1975).

[17] *G.* Briones, *El empresario industrial en América Latina,* (Chile: CEPAL, 1963), pp. 10-11.

[18] J. Imaz, Los *que mandan,* (Buenos Aires: 1964), p. 136.

[19] R. Brew, "The Economic Devefopment of Antioquia from 1850 to 1920", (Oxford:1973)

[20] F. Safford, "Empresarios nacionales y extranjeros en Colombia durante el siglo XIX" en aspectos del siglo XIX en Colombia, (Bogotá, 1977).

[21] M. Rodríguez Becerra, J. Restrepo, "Los empresarios extranjeros de Barranquilla: 1820-1900", en *Desarrollo y Sociedad* No. 8, (Bogotá: Uniandes, 1982) págs. 77-153.

[22] En un estudio sobre el empresario bogotano, Lipman, encontró que de 41% de los sujetos de la muestra tenían origen extranjero. Se observa, sin embargo, que el resultado debe leerse en el contexto de los

en esas dos ciudades coinciden con los gerentes destacados por empresas multinacionales allí establecidas; la participación de tales empresas, vale recordarlo, en el conjunto de la industria manufacturera colombiana ha sido relativamente menor al de los otros países latinoamericanos con un nivel igual o mayor de desarrollo económico. Así pues, y en síntesis, los resultados de nuestra investigación muestran que en Pereira y Manizales la participación de empresarios de origen extranjero en su historia industrial ha sido relativamente escasa, fenómeno este similar al presentado en el resto del país.

Origen del capital inicial

Las Tablas 2.6 y 2.7 se refieren a los sectores de actividad de donde procedieron los recursos con los cuales se capitalizaron las empresas a su fundación. O en otras palabras, los sectores (agrícola, ganadero, industrial, etc.), de donde los propietarios de las nuevas firmas, tomaron el capital con el cual suscribieron sus acciones o derechos —en los casos en que las firmas se constituyeron como sociedades anónimas, en comandita, limitadas o empresas individuales— o-con el cual simplemente iniciaron actividades (como en el caso de los artesanos). Así, por ejemplo, que el capital inicialmente invertido haya tenido como origen el sector agropecuario significa que los socios transfirieron recursos que tenían invertidos en ese sector, y/o utilidades derivadas de sus inversiones en la actividad agropecuaria, a la nueva empresa industrial, a fin de proveerla de recursos propios. La categoría "rentas de trabajo" incluye los casos de los inversionistas que aportaron el capital en base a los ahorros procedentes de salarios y prestaciones, obtenidos en calidad de empleados permanentes o temporales de una organización, o por concepto de prestación de servicios, independientemente del sector a que estuviesen vinculados. En las tablas, se han distinguido además entre capital de origen nacional y capital de origen extranjero, discriminando los sectores de procedencia para aquél y no para éste.

Las tablas se elaboraron partiendo del hallazgo de que el capital inicial de la casi totalidad de las empresas entrevistadas (aproximadamente el 92% de las firmas de una y otra ciudad) procede en una proporción mayor al 50% de uno solo de los sectores de actividad señalados. En otras palabras, las tablas incluyen las empresas que cumplen con esta última condición (columna 4). Se ha distinguido entre aquellas empresas cuyo capital fue totalmente financiado con recursos procedentes de un soto sector (columna 3) y las empresas cuyo capital inicial fue parcialmente financiado, entre el 51% y el 99%, con recursos procedentes de un solo sector (columnas 1 y 2). Como se observa en la fila 10, dos empresas de Manizales y tres de Pereira no cumplen con el requisito para entrar en las tablas, esto es, fueron capitalizadas con recursos procedentes de tres, o más, de los sectores en cuestión, en proporciones menores del 50% por cada uno. Las tres empresas de Pereira no incluidas en la tabla fueron capitalizadas por nacionales, y las dos empresas de Manizaleño incluidas fueron parcialmente capitalizadas con recursos provenientes del extranjero.

Al leer las Tablas 2.6 y *2.7,* no se pueden perder de vista el grado de coincidencia que

---

grandes hombres de negocio de la ciudad y que no incluye a los empresarios vinculados a los negocios de tamaño mediano como si lo hacen los citados estudios sobre Chile, Perú y México. Además el estudio de Lipman no es tan riguroso desde el punto de vista metodológico como aquellos; así, por ejemplo, la muestra por él utilizada no se toma del universo de las grandes empresas de Bogotá sino de universo de aquellas afiliadas a la ANDI. Este y otros hechos, colocan las observaciones de Lipman en un terreno gris, en cuanto a su confiabilidad y relevancia se refiere. Lipman, pp. 70,150.

anteriormente se indicó entre las personas y organizaciones fundadoras y los aportantes de capital. Con respecto al capital nacional, tanto en Manizales como en Pereira el comercio ha constituido la principal fuente de recursos para la fundación de las empresas hoy existentes. En Manizales le siguen en su orden los sectores industrial, financiero y rentas de trabajo; los sectores gubernamental y agropecuario están prácticamente ausentes. En Pereira, el sector comercial, siguen en su orden los sectores rentas de trabajo, industrial y financiero; los sectores agropecuario y gubernamental están ausentes. En relación con la participación de los sectores gobierno y agropecuario se hacen las siguientes anotaciones: (i) en la Tabla 2.6 "gobierno" hace referencia al "gobierno departamental"; (ii) el gobierno nacional participó en el capital inicial de dos de las firmas de Manizales a través del Instituto de Fomento Industrial (con menos del 30% del capital inicial en ambos casos); (iii) en dos firmas de Manizales y en dos de Pereira, el sector agrícola contribuyó en una cantidad que no excedió el 50% del capital inicial. Estos datos completan el cuadro de lo que ha sido una escasa contribución de los dos sectores en cuestión, si se compara con los otros que hemos considerado.

Estos resultados son consistentes con los de otros estudios, que señalan el comercio como una de las principales fuentes en la capitalización inicial de las nuevas firmas industriales[23]. El predominio del sector comercial como fuente de la nueva inversión industrial se explica, con frecuencia, en términos de la mayor afinidad que aquella actividad tiene con esta, en relación al riesgo y en comparación, por ejemplo, con la más conservadora actividad agrícola. Además, el comerciante a menudo se ve abocado a iniciar actividades industriales ante circunstancias particulares; así, por ejemplo, en el Viejo Caldas diferentes grupos de comerciantes se vieron en la necesidad de sustituir importaciones, factor que contribuyó a que algunos se decidieran a fundar empresas manufactureras[24]. La contribución relativamente alta del sector rentas de trabajo, en particular en Pereira, tiene que ver con el hecho de que representan los ahorros de artesanos que trabajaban individualmente, o los ahorros de profesionales, empleados y obreros que estuvieron vinculados al sector industrial previamente al establecimiento de la nueva empresa; este grupo de individuos estaba, entonces, asociado en una u otra forma a la actividad productiva. Sin embargo, las rentas de trabajo no permiten, por lo general, la acumulación sustancial de capital, lo que significó que las firmas así financiadas iniciaran actividades como pequeños establecimientos. En relación con los recursos procedentes del sector financiero se anota que coinciden con los suministrados por las corporaciones financieras locales, a empresas por ellas promovidas.

En contraste con el comercio, el sector financiero y las rentas de trabajo, el sector agropecuario ha hecho una escasa contribución a la financiación de las nuevas firmas industriales de Manizales y Pereira, no obstante que el Viejo Caldas sea la región cafetera más rica del país. Nuestros datos indican que, muy pocos cafeteros de la región han tomado recursos de esta actividad para invertirlos en la industria manufacturera.

Con respecto a la participación del capital extranjero, en las Tablas 2.6 y 2.7 se

---

[23] En otros trabajos de investigación el estudio de los sectores de procedencia del capital se ha hecho utilizando como indicador la ocupación de los padres de los industriales. Así en México se identifican en orden de importancia, como fuentes del capital inicial: comercio, 45%; profesiones y servicios, 34%; agricultura, 17%; finanza, 4%. Derossi, pp. 54-55; en Perú, al tomar la ocupación de los padres de los industriales como indicador a este respecto, identifican que los sectores industriales, comercial y artesanal son los mejores contribuyentes de gerentes inversionistas. F. Wills, p. 109.

[24] Algunos de estos casos se presentan para Manizales en las pp. 93-96. Fue también el caso de algunos confeccionistas de Pereira. Véase pp. 106-109.

indican aquellas empresas que fueron capitalizadas en más de un 50% con recursos de tal procedencia. En todos los casos corresponden a empresas que fueron fundadas como subsidiarias de corporaciones extranjeras y a las cuales nos referimos en la sección anterior.

Tabla 2.6

Manizales: Origen del capital inicial de la industria manufacturera

I: Capital colombiano

	% del capital procedente de cada sector			
Sector	(1) 51- 75%	(2) 76 - 99%	(3) 100%	(4) (1) + (2) + (3) 51-100%
1. Comercio	3	1	6	10 (33.3%)
2. Agropecuario	1	0	1	2 (6.7%)
3. Industria manufacturera	3	0	3	6 (20.0%)
4. Financiero	2	1	2	5 (16.7%)
5. Rentas del trabajo	0	0	3	3 (10.0%)
6. Gobierno	0	0	1	1 (3.3%)
7. Total de firmas que obtuvieron más del 50% del capital inicial de un solo sector				27 (90.0%)

II: Capital extranjero

	% de capital de origen extranjero			
	(1) 51- 75%	(2) 76 - 99%	(3) 100%	(4) (1) + (2) + (3) 51-100%
8. Extranjero	1	0	0	1 (3.3%)
9. Subtotal I + II	-	-	-	28 (93.3%)
10. Total de firmas que no obtuvieron más del 50% del capital inicial de un solo sector				2 (6.7%)
Número total de casos				30 (100%)

Tabla 2.7

Pereira: origen del capital inicial de la industria

I: Capital colombiano

	%del capital procedente de cada sector			
Sector	(1) 51- 75%	(2) 76 - 99%	(3) 100%	(4) (1) + (2) + (3) 51-100%
1. Comercio	4	0	11	15 (39.5%)
2. Agropecuario	0	0	0	0 (0.0%)
3. Industria manufacturera	2	0	3	5 (13.2%)
4. Financiero	3	0	0	3 (7.9%)
5. Rentas del trabajo	0	0	7	7 (18.4%)
6. Gobierno	0	0	0	0 (0.0%)
7. Total de firmas que obtuvieron más del 50% del capital inicial de un solo sector				30 (79.0%)

II: Capital extranjero

	%del capital de origen extranjero			
	(1) 51- 75%	(2) 76 - 99%	(3) 100%	(4) (1) + (2) + (3) 51-100%
8. Extranjero	0	2	3	5 (13.2%)
9. Subtotal I + II	-	-	-	35 (92.2%)
10. Total de firmas que no obtuvieron más del 50% del capital inicial de un solo sector		-	-	3 (7.8%)
Número total de casos				38 (100%)

Las industrias extranjeras en la actualidad

Este capítulo se ha concentrado en el estudio del origen de los fundadores y la procedencia del capital inicial de las firmas industriales hoy existentes en Manizales y Pereira. Se ha considerado útil terminarlo con una breve descripción del grado en que esas empresas son hoy controladas directamente por capital de origen extranjero, y para ello se presenta la Tabla 2.8.

Existen, en síntesis, nueve empresas cuyo capital propio es controlado en más de un 50% por personas u organizaciones de origen extranjero. En las otras 59 empresas, de

la muestra, el capital propio es controlado en más de un 50% por personas u organizaciones de origen nacional. Origen nacional u origen extranjero lo estamos utilizando aquí con el mismo sentido que le dimos en la sección sobre el origen geográfico de los fundadores. Es decir, no incluye inversiones indirectas que pueden estar representadas en derechos que poseen otras organizaciones en las que el capital extranjero es socio. Tal es el caso de las dos corporaciones financieras locales, de las cuales son accionistas empresas extranjeras; estas corporaciones son socias, tal como examinaremos en los capítulos 3 y 4[25], de una porción de empresas manufactureras de las dos ciudades. Se subraya que las 59 firmas cuyo capital es controlado por personas u organizaciones colombianas son también orientadas por nacionales y para todo efecto pueden considerarse como "empresas manufactureras nacionales". A las nueve firmas restantes se denominarán como "empresas manufactureras extranjeras".

Una idea aproximada del lugar que ocupan las firmas extranjeras en el conjunto industrial de las dos ciudades nos lo otorgan los siguientes datos: (i) en 1973 estas firmas empleaban el 20% de la fuerza de trabajo vinculada a la industria manufacturera de Pereira y el 11 % de la vinculada en Manizales[26]; (ii) estas firmas están dotadas con plantas aparentemente más eficientes que las nacionales lo que debe traducirse en una mayor productividad; sin embargo no se cuentan con datos a este respecto; (iii) en Pereira el 35% de los empleados de la industria de alimentos y el 50% de los empleados de la industria textil se empleaban en dos de las firmas extranjeras; (iv) las firmas extranjeras de Pereira están localizadas tanto en los sectores tradicionales (alimentos, textiles), como en los modernos (papel, productos de metal); (v) todas, a excepción de una firma de Pereira, están localizados en el conjunto de establecimientos de nuestra muestra que cuenta con 200 empleados o más. Una indicación aproximada del lugar que ocupa la inversión extranjera, de Manizales y Pereira, en el contexto nacional lo ofrece el hecho de que en el período 1917-70 se registraron en el país 361 empresas manufactureras con capital extranjero, en contraste con las 14 mencionadas para las dos ciudades. Como posteriormente se examinará, en los capítulos 3 y 4, la participación extranjera directa no ha sido en el pasado significativamente mayor. El grueso de las firmas extranjeras, incluyendo aquellas que requieren una gran inversión de capital y cuya tecnología es compleja, se encuentran localizadas en su orden en Bogotá, Cali, Barranquilla, Medellín y Cartagena[27].

---

[25] Véase pp. 70

[26] Porcentajes obtenidos en base a información obtenida en la Cámara de Comercio de Manizales, 1973, y Tabla 1.3.

[27] Betancourt, p. 67-69. Las siguientes referencias son también útiles para el estudio de la inversión extranjera en Colombia, (i) Héctor Meló, "Observaciones sobre el papel del capital extranjero y sus relaciones con los grupos locales de capital en Colombia", *Contribución del empresario nacional al desarrollo socio-económico de América Latina,* editado por Luis Gómez y Kad Heinz, (Costa Rica: 1972); (ii) Fernando Cepeda Ulloa, "La inversión extranjera en Colombia", Seminar-ILDIS- FLASCO, Chiles, 1971; (iii) Miguel *S.* Wionezek, "Empresas transnacionales en Colombia", en *Inversión y tecnología extranjera en América Latina,* (México: 1971); (iv) DNP, "Inversión extranjera en Colombia", 1970.

Tabla 2.8			
Capital extranjero 1975			
		Manizales	Pereira
%	Capital extranjero		
0	(El total del capital nacional)	23	31
1- 25	Extranjero	3	1
26 - 50		1	0
51 - 75		2	3
100		1	3
		30	38

Conclusiones

En este capítulo se identificaron los fundadores de las firmas industriales de Manizales y Pereira, subrayándose que existe un alto grado de coincidencia entre los papeles de fundador y principal inversionista inicial. Se distinguió entre 'personas fundadoras y 'organizaciones-fundadoras'. Esta distinción parece adecuarse bien a la naturaleza de la actividad empresarial contemporánea. Las investigaciones pioneras en el campo empresarial se concentraron en el estudio de los individuos que crearon empresas. Este enfoque tiene que ver con el hecho de que estos individuos fueron actores centrales, y casi únicos, en la historia empresarial de los países que primero se industrializaron, así como en las primeras etapas de muchos países que lo hicieron posteriormente. A este tipo de empresarios pertenecen tanto William Lever como Henry Ford[28]. A este tipo de empresarios corresponden también don Santiago M. Eder y Alejandro Echevarría, dos de los más característicos pioneros de la industria colombiana. Los historiadores que de ellos se ocupan, con frecuencia ensalzan a estos individuos como "los héroes" de la historia económica: en efecto, parece un acto heroico, al observador de la segunda mitad del siglo XX, transportar hasta Palmira a lomo de muía, por quebrado camino de herradura, y en champán, por el accidentado río Dagua, un trapiche y demás hierros que han llegado a Buenaventura, después de un viaje marítimo lleno de complicaciones[29].

Se reconoce en nuestro estudio que los individuos, como tales, continúan ocupando un lugar de importancia en la fundación de empresas y por lo tanto en el desarrollo económico. A estos actores hemos denominado en nuestro estudio como "personas fundadoras", pero, no sobra anotarlo, estamos lejos de adjudicarles un papel heroico. Se reconoce también que, al lado de estas "personas fundadoras", "las organizaciones fundadoras" juegan un papel distintivo. Con esta nueva categoría simplemente se registra que, en la actualidad, tanto organizaciones de tipo estatal, como multinacionales y organizaciones nacionales privadas, juegan también el papel

[28] Para un estudio detallado de las diferentes escuelas, o enfoques, que existen en relación con la historia empresarial, véase Barry Supple "Approaches to Business History" en B. Supple (ed.) *Essays in Brítish Business History,* (1977).

[29] *El Fundador: Santiago M. Eder,* por Phanor James Eder, (1959), libro ricamente documentado sobre la vida y obra del fundador del "Ingenio La Manuelita", es quizás uno de los mejores exponentes en el género de historia empresarial en Colombia. Es un infortunio que este género haya sido tan poco prolífero en el país.

empresarial, que anteriormente se centraba casi con exclusividad en el individuo. La realidad económica del presente —con la mayor intervención del estado, la mayor beligerancia de las multinacionales, etc., — así como la mayor complejidad implicada por la creación de algunos tipos de empresas —expresada en la complejidad tecnológica y la escala exigida por algunos proyectos, los recursos requeridos, los riesgos implícitos, etc. — hacen que sea tanto en organizaciones, como en individuos particulares, en donde se centre la actividad de fundar empresas. Ya en el caso de Manizales se distinguieron 12 "organizaciones fundadoras" y 18 "personas fundadoras", mientras que en el de Pereira 8 y 30 respectivamente. No sobra decir que si la distinción hecha tiene algún sentido para Manizales y Pereira, lo debe tener, aún más, para ciudades caracterizadas por una industria más grande y más compleja que la de estas dos.

Al estudiar las personas y organizaciones fundadoras se determinó el origen geográfico de unas y otras, así como el origen social de aquellas. En Manizales las empresas manufactureras fueron fundadas casi sin excepción por caldenses. Al utilizar la metodología diseñada por Keith Christie se encontró para esta ciudad que entre los fundadores caldenses predominan las personas pertenecientes a las "buenas familias", u "oligarquía local" y las organizaciones controladas por ellas, en particular la Corporación Financiera de Caldas. En Pereira, en contraste, una porción amplia de las industrias fueron fundadas por personas u organizaciones no originarias de la región. Entre las 'personas fundadoras' caldenses predominan las no pertenecientes a las "buenas familias de la localidad' y de ellas la mayor parte proceden de familias ubicadas en el bajo estrato socio-económico; a este último estrato pertenecen, también, la generalidad de las personas fundadoras no caldenses. La organización local fundadora, la Corporación Financiera de Occidente, ha sido controlada tanto por individuos pertenecientes al pequeño grupo de 'buenas familias" como por individuos de extracción humilde, que se han incorporado a las clases altas de la ciudad. La identificación en Pereira de un grupo amplio de fundadores procedentes de familias localizadas en los bajos estratos socio-económicos, que equivale a la mitad de los individuos fundadores, en contraste con Manizales, evidencia la existencia en aquella ciudad de una sociedad más fluida que la manizalita, en términos de movilidad vertical[30]. Ello corrobora las tesis, de Jaime Jaramillo Uribe y Keith Christie quienes han señalado una mayor fluidez y apertura social en las ciudades caldenses localizadas al sur de Manizales[31].

El hecho de que un grupo de fundadores de empresas manufactureras de Pereira sean "hombres hechos a sí mismos" y/o "inmigrantes" a causa de la violencia política y/o "inmigrantes de zonas marginales" bien podría indicar la existencia de elementos deprivatorios o de marginalidad, como factores que motivaron a esos individuos a involucrarse en la actividad empresarial. Esos elementos han sido incluidos en el grupo de explicaciones psicosociales sobre el empresario, como factor determinante de su

---

[30] Para el estudio de la relación entre movilidad social e industrialización véase S.M. Lipset y R. Bendix, *"Social Mobility in Industrial Society",* (Berkeley, California: 1954) y R. Bendix, *Work and Authority in Industry,* (New York: 1961); Cardoso sintetiza los resultados de las principales investigaciones efectuadas en Latinoamérica sobre los empresarios industriales. Véase *Cuestiones de sociología del desarrollo en América Latina,* (Chile: 1969) pp. 77-78. Wills al comparar estos estudios con el suyo indica que "muy pocos industriales proceden de los más bajos estratos, no solamente en Perú, sino también en otros países latinoamericanos". *Industry and Industrialists in Lima Callao, p. 88.* Nuestras observaciones para Pereira parecen alejarse de este patrón latinoamericano. El carácter de ciudades de tamaño mediano y provincial de Pereira y Manizales hace difícil comparar nuestros resultados con los obtenidos en otros países del continente, ya que estos corresponden fundamentalmente a las grandes metrópolis. Haciendo esta salvedad, en el capítulo V presentamos algunos datos en forma comparativa para el caso de los gerentes. Véase p. 145. 31

[31] Una síntesis de las tesis de estos dos autores se hace en las pp. 6-12.

surgimiento. Las explicaciones de marginalidad tienen como común denominador el identificar que la experiencia de privación o despojo experimentada por un individuo o grupo, en relación con otros grupos sociales con los cuales esté en contacto, los motiva a demostrar su valor frente a esos grupos; la actividad empresarial constituye, según estas teorías, uno de los más obvios canales para "demostrar el valor" en una sociedad en proceso de desarrollo económico. Además, algunas de esas interpretaciones señalan que el involucrarse a la actividad empresarial supone cambios previos y/o simultáneos de la personalidad[32].

¿Qué nos aportan estas interpretaciones en relación con los casos de Manizales y Pereira? Bien se podría admitir que uno de los factores, entre otros muchos, que determinaron la actividad empresarial, de una porción de los fundadores de industrias de Pereira, fue su condición de 'marginados', en diferentes aspectos. Sin embargo, estamos lejos de poder explicar por qué esos elementos de marginalidad no los encontramos en Manizales, como factores que pueden haber impelido a un grupo de individuos a la acción empresarial en el campo manufacturero. O en otras palabras, los dos casos ilustran el peligro que se corre al confiar únicamente en este tipo de explicaciones. Finalmente se debe hacer una observación, por lo demás obvia. Si se quisiera poner a prueba, en forma estricta, alguna de las interpretaciones de marginalidad se tendría que mirar, además, los otros campos posibles de actividad empresarial, distintos del manufacturero: el comercio, los servicios, y la actividad agropecuaria, en aquellos casos que en su ejercicio se acoja a la definición de actividad empresarial que se utiliza en este estudio.

El hecho de que en Manizales la mayor parte de personas fundadoras pertenezcan a la oligarquía de la región bien podría interpretarse a través de la aproximación de Glade al fenómeno empresarial, que él ha llamado " análisis situacional"[33]. Según Glade los motivadores internos como generadores del Comportamiento empresarial tienen una importancia menor; para él lo crucial es la posición ocupada por un grupo en la sociedad, que le posibilita para Jener una más clara visión de las oportunidades que la que otros grupos pudiesen tener. Este parece ser el caso de la generalidad de personas fundadoras de Manizales, cuya posición de privilegio en la sociedad caldense les permitió tener la visión y el acceso al capital, como se examinará con detalle en capítulo 3. Este enfoque situacional no explica, sin embargo, por qué otros individuos, de Manizales o Pereira, que han estado en la misma posición de privilegio, no han sido empresarios en la industria manufacturera, o alguna otra actividad económica. A similitud de la interpretación de marginalidad, una constatación estricta de la teoría de "análisis situacional" requeriría el examen exhaustivo de las diferentes opciones y acciones de los grupos privilegiados, no solamente en los campos empresariales diferentes del manufacturero —comercio, empresas agrícolas, etc. — sino también en otras esferas de actividad —la política, la religiosa, la social, etc.

---

[32] Una teoría de marginalidad, o de privación, bien conocida es la de Everet Hagen "negación del status social". Hagen subraya los efectos que tiene para un grupo el estar sometido a una situación de tensión social caracterizada por la marginalidad —despojo, deprivación, o negación de sus status social— frente a otros grupos de la sociedad. Esta situación tiene consecuencia en el medio familiar y produce cambios en la personalidad, en un proceso psicosocial que toma dos o más generaciones, y que se traducen en una actividad empresarial. En esta actividad el grupo que antes estaba deprivado demuestra su valor a los otros grupos. Véase "How economic growth begins: A theory of Social Change" en P. Kilby, ed. pp. 123-137. A las grandes limitaciones del estudio que hace Hagen, sobre el caso antioqueño como evidencia de su teoría, nos hemos referido en la nota de pie de página 7 p. 4. Sobre deprivación y movilidad social véase también a Lipset. *Social Mobílity in Industrial Society, pp. 249-253.*

[33] William P. Glade, "Approaches to a theory of entrepreneurship formation", *Explorations on Entrepreneurial History,* Vol. 4 (3), (Primavera/Invierno: 1967).

En síntesis, al intentar de descifrar el fenómeno empresarial, a través de las interpretaciones de marginalidad y del análisis situacional, hemos ilustrado el peligro que se corre al tratar de reducir su explicación a un solo factor. O en otras palabras, subrayamos aquí el peligro de buscar explicaciones simples a procesos históricos: un fenómeno como el empresarial es básicamente un proceso creativo en el que un hecho se construye sobre otro. Consecuentes con esta última afirmación se considera aquí que las interpretaciones de marginalidad y análisis situacional, o cualesquiera de las interpretaciones que se han formulado sobre el fenómeno empresarial, bien pueden ser útiles para entender algunas de las facetas de procesos históricos concretos[34]. Es nuestra creencia que las causas que yacen detrás del fenómeno son múltiples y complejas, y que en el estudio de estas causas debe prestarse especial atención a *los* potenciales para movilidad social y las oportunidades económicas propias de la sociedad particular, tal como los casos de Pereira y Manizales lo ilustran.

Los grandes establecimientos manufactureros del país, y otras organizaciones de carácter privado, con sede en Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla han estado prácticamente ausentes de Manizales y Pereira, en la fundación de firmas industriales. Este hecho es expresivo de las pocas ventajas que esas empresas encuentran en Manizales y Pereira como localización industrial, en comparación con aquellos centros. A su vez, el gobierno y sus agencias también han estado prácticamente ausentes de su capitalización, lo que es ilustrativo del carácter retórico que, hasta el presente, han tenido los planes de regionalización y descentralización industrial que se han elaborado en los últimos quince años[35].

¿Qué conjunto de circunstancias ha determinado que las cuatro grandes ciudades industriales sean más exitosas que Manizales y Pereira en atraer empresarios industriales de otras regiones de Colombia y del exterior? La respuesta a esta pregunta es de particular importancia, si se toma en cuenta que el crecimiento de la industria manufacturera colombiana en los últimos veinte años se debe fundamentalmente a la fundación de nuevas firmas industriales y no a la expansión de las ya existentes[36]. No estamos en condiciones de explicar en forma exhaustiva el porqué de la concentración industrial en los grandes centros urbanos de Colombia. Además ya ha sido subrayada en diversos estudios la tendencia que existe en los países occidentales a concentrar la población y la actividad económica en unas pocas grandes urbes. Sin embargo, se debe apuntar la peculiar estructura urbana colombiana donde, al lado de cuatro grandes ciudades, se da un amplio número de ciudades de tamaño medio, entre las cuales figuran Manizales y Pereira. Con estas anotaciones y al reconocer la compleja trama de causas subyacentes al fenómeno de concentración industrial, se enumeran a continuación algunos de los factores que hacen que Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla sean más atrayentes para la localización industrial que las ciudades intermedias, como Manizales y Pereira: (1) las cuatro grandes ciudades, al tener una sólida base industrial, desde los años treintas, han estado en posibilidad de ofrecer economías externas, tales como el suministro de

---

[34] Una colección muy representativa de las diferentes interpretaciones al fenómeno empresarial, en particular sobre las perspectivas socio-psicológicas, se encuentra en Kilby, *Entrepreneurship and Economic Development.* En este libro se presentan diferentes interpretaciones referidas a diversos tipos de sociedades. La teoría de la necesidad de logro es una de las explicaciones socio-psicológicas sobre el surgimiento de empresario que ha gozado de mayor popularidad y no menos controversia. Para su exposición véase *The Achieving Society* por David McClellan. El autor del presente estudio elaboró su tesis de grado, para optar el título de Ingeniero Industrial, en torno a la teoría de McClellan. Ella contiene un ensayo sobre los alcances y limitaciones de la teoría, así como los resultados de un trabajo empírico realizado en la Universidad de los Andes, conjuntamente con Héctor Ayala. Véase Manuel Rodríguez "La necesidad del Logro" (1969).

[35] Véase DPN, "Modelo de regionalización", 1970; World Bank, "Regional Industrial Planning", pp. 197-99

[36] Gilbert, p. 10.

materias primas y mano de obra calificada. Además, estas ciudades han estado, en general, mejor equipadas con servicios de infraestructura; (2) las cuatro ciudades han sido más atrayentes para los empresarios nacionales y extranjeros en razón del acceso privilegiado que ellas ofrecen a las más importantes instituciones financieras, que tienen localizadas allí sus oficinas principales. Se anota que, no obstante que en los años sesentas se establecieron corporaciones financieras privadas en las ciudades intermedias para corregir en alguna medida esta anomalía, la situación no parece haber sufrido mayor modificación; (3) cada una de las cuatro ciudades cuenta con ventajas que les son particulares, además de su tamaño y su estructura industrial. Bogotá constituye el mayor mercado del país, con la población más grande y con el más alto ingreso per cápita. De especial importancia resulta la concentración de las diferentes agencias estatales en la ciudad: la obvia necesidad que tienen las empresas manufactureras de permanecer en contacto con estas agencias es un factor que ha jugado un papel central en la atracción que, como localización industrial, ejerce Bogotá sobre las firmas nacionales y extranjeras. Este factor ha adquirido una mayor importancia a partir de la instauración del Frente Nacional, período en el cual el papel del estado en la dirección de la economía se ha incrementado significativamente. Medellín exhibe el grupo de empresarios que cuenta con el más largo e ininterrumpido récord de actividad industrial. Cali está situada en la región agrícola más rica del país, y a corta distancia del principal puerto sobre el Pacífico, Buenaventura. Barranquilla es el principal puerto colombiano sobre el Atlántico, y está por consiguiente, en posición de desarrollar una industria orientada hacia la exportación-importación[37].

Los recursos para la capitalización inicial de las firmas industriales hoy existentes en Manizales y Pereira, que fueron fundadas por nacionales, procedieron particularmente del comercio y en mínima parte del sector agropecuario. No quiere decir ello, como tendremos oportunidad de ilustrarlo particularmente en el capítulo V, que los industriales han sido totalmente ajenos a la actividad agrícola. Debe subrayarse, además, que tampoco significa que los excedentes de capital de la actividad agropecuaria han estado ausentes de la financiación de la industria caldense, en el grado que lo sugieren las Tablas 2.6 y 2.7. El sector cafetero, como tendremos oportunidad de examinarlo en los capítulos 3 y 4, ha suministrado parte del capital de las Corporaciones Financieras locales a través de la Federación Nacional de Cafeteros. Nuestros resultados indican, si, que los cultivadores de café, u otras actividades del agro, no han trasferido sus recursos personales representados en estas actividades a la industria manufacturera caldense[38]

---

[37] *Ibid.* pp. 10-24, Arengo, pp. 2-20; World Bank, pp. 184-94.

[38] La relación entre el desarrollo de la industria del café y la industrialización colombiana es un tema que aunque ha recibido alguna atención requiere estudios empíricos adicionales. R. Brew sostiene que la creación de la mayor parte del capital y del mercado que dieron vía a la industrialización antioqueña (Medellín) pertenecen a la expansión del cultivo y exportación del café en el período 1890-1904, "The Economic Development of Antioquia from 1850 to 1920", p. 15; M. Arrubla indica que en la medida que el cultivo del café se concentró en el occidente colombiano, hasta llegar en los cuarentas al 50% de la producción nacional, esta zona se industrializó, particularmente en Medellín y Cali, llegando a representar en el mismo período, el 50% de la producción industrial del país. *Estudios sobre él subdesarrollo colombiano,* (Medellín: 1974), pp. 98-111.

CAPITULO III

Manizales

Los fundadores de la industria manufacturera

El grupo de individuos conocido en Manizales con el sobrenombre de "los azúcenos" y la Corporación Financiera de Caldas han jugado un papel central en el proceso de industrialización de lo que hoy conforma el Departamento de Caldas. Los "azúcenos" participaron activamente en la década del cincuenta, en la promoción y administración de ocho empresas, que en 1973 empleaban el 35% de la fuerza del trabajo vinculada al sector manufacturero de la ciudad de Manizales[1]. Además, miembros de este grupo participaron en la fundación de la Corporación Financiera de Caldas y han sido los principales responsables de su orientación. El papel central jugado por la Corporación Financiera de Caldas lo expresa, de una parte, el hecho de que ocho de las industrias que promovió esta entidad, en la década del sesenta, representaban el 17% de la mano de obra del sector manufacturero de Manizales en 1973. De otra parte, la Corporación fue responsable de la ampliación y la reorganización de la mayoría de las industrias de Manizales y dio impulso a otros sectores de la economía caldense. No resulta exagerado afirmar que el desarrollo industrial de Manizales en la década del sesenta se debe fundamentalmente a la Corporación.

El presente capítulo se propone estudiar conjuntamente a los azúcenos y a la Corporación Financiera de Caldas, en relación con el papel de empresario industrial que ambos habían desempeñado. 1 amblen, se esquilará el grupo que se ha denominado como "fundadores independientes". Esta es una categoría que reúne a los individuos y organizaciones que fueron responsables del establecimiento de 23 industrias, que en 1973 empleaban el 34% de la fuerza de trabajo vinculada al sector manufacturero de Manizales. A lo largo del capítulo se examinará, además, el papel del ^empresario extranjero en el desarrollo industrial de Manizales.

Los azúcenos

Como "azúcenos" se ha conocido, desde los años cuarenta, a un grupo de nueve individuos pertenecientes a la clase alta de Manizales. Además, casi sin excepción, pertenecen a las familias identificadas por Christie, como la oligarquía del Viejo Caldas[2]. G. F. Drake caracteriza a los azúcenos como una "rosca informal" que constituye el grupo de mayor influencia en las decisiones de la comunidad[3]. Tras identificar a los miembros del grupo y compararles con la lista de individuos que controlaban la Corporación Financiera de Caldas —en la época en que adelantó el trabajo de campo de su investigación— encontró que las dos listas prácticamente coincidían. Igual coincidencia halló en relación con la lista de individuos considerados como el grupo de industriales más importantes de la

---

[1] En 1973 el total de empleados en el sector manufacturero de Manizales ascendía a 7.896. Véase p. 22. CFC, Información sobre las industrias manufactureras de Manizales, 1973.
[2] Véase p. 7-8.
[3] George F. Drake, "Élites and Voluntary Associations; a Study of Corrununity Power in Manizales, Colombia". (Ph. D. thesis, University of Wisconsin: 1970), p. 9. Véase también nota de pie de página 6, p. 59.

ciudad. Además, identificó que entre los miembros de las juntas directivas de las firmas comerciales e industriales, así como de otras organizaciones, "solamente 17 personas pertenecen simultáneamente a cinco o más juntas"[4] Únicamente siete azúcenos, y otras dos personas pertenecen simultáneamente a seis o más juntas"[4]. Un estudio similar al de Drake, dirigido por Dávila y Ogliastri (1976)[5], coincide con aquel al aislar a este grupo de individuos como el más influyente de la ciudad[6]. Drake indica que en el primer lustro de los sesentas los azúcenos participaron activamente en las organizaciones y agrupaciones con mayor reputación de influencia en la ciudad:

Ellos están representados en la Cámara de Comercio, ya que uno de los azúcenos ocupa la presidencia de esa entidad y su vicepresidente es cuñado de tres de ellos; del Comité de Cafeteros Departamental hace parte uno de los azúcenos; todos son miembros de la Andi, como gerentes que son de empresas manufactureras de la ciudad. En relación con la actividad política, encontramos que un azucena es el presidente del Directorio del Partido Conservador del Departamento, otro es diputado de la Asamblea y otro es concejal. En consecuencia, se puede afirmar que esta pequeña rosca, de la ciudad de Manizales, constituye un típico dique de poder[7].

En nuestra investigación, se observa que los azúcenos —y en particular siete de los conocidos como tales— han jugado en los pasados treinta años un papel particularmente significativo en el proceso de industrialización de Manizales. Se observa también que, la influencia de los azúcenos en Manizales han estado referida fundamentalmente a los sectores industrial y financiero. Además del activo papel jugado en la fundación de la Corporación Financiera, participaron en alguna medida en el establecimiento del Banco de Caldas y la Compañía de Seguros Atlas, una aseguradora local. De acuerdo al examen que se hecho de las actividades del grupo azuceno, se observa que con anterioridad al año sesenta su actividad industrial se expresó en la promoción y administración de establecimientos manufactureros, y que a partir de la última fecha la han adelantado fundamentalmente a través de la Corporación Financiera de Caldas.

Si bien los nueve individuos, conocidos como los *azúcenos*[8], pertenecen a la clase

---

[4] Ibíd., pp. 106-145.

[5] A este proyecto se refiere la Introducción, p. viii npp. 4. Dentro de este trabajo se ha preparado un estudio sobre Manizales (y también sobre Pereira); véase Roberto Vélez "Poder y desarrollo económico en Manizales", tesis de grado Universidad de los Andes, 1975. El proyecto lo han adelantado Dávila y Ogliastri en once centros urbanos, localizados en un rango de población entre 100.000 y 500.000 habitantes, incluyendo Manizales y Pereira. Es, en síntesis, un estudio de las dimensiones políticas y sociales del proceso de desarrollo económico; en particular se ocupa del examen de la estructura de poder en estos centros urbanos y su relación con el desarrollo económico. Una descripción detallada de la metodología empleada, y de los hallazgos obtenidos para Bucaramanga, la primera ciudad que fue estudiada, se encuentra en Enrique Ogliastri "Élite, Class, Power and Social Consciousness in the Economic Development of a Colombian City: Bucaramanga". (Ph. D. thesis Northwestern University, 1973), pp. 86-90; 297-328. Para un estudio comparativo de las ocho ciudades, véase Carlos Dávila "Dominant Classes and Élites in Economic Development: A Comparative Study of Eight Urban Center in Colombia" (Ph. D. thesis, Northwestern, 1976).

[6] El área específica de investigación de los trabajos de Drake y de Dávila y Ogliastri se conoce comúnmente como "Poder y toma de decisiones en los centros urbanos"; esta área de investigación ha sido principalmente desarrollada por la Ciencia Política y la Sociología norteamericana. Tanto el marco teórico como la metodología utilizadas, en las investigaciones que han sido desarrolladas en este campo, han sido objeto de una acalorada controversia, en las dos últimas décadas. Una síntesis crítica sobre el particular se encuentra en Michael Aiken y P. E. Mott, *The Structure of Community Power* (New York, Randon House: 1970).

[7] Drake, p. 145. La traducción es nuestra.

[8] El origen del apodo "Azúcenos" es un tanto incierto. Parece ser una degeneración de "Susanos", un apodo

alta de Manizales, solamente la mitad de ellos podrían ser calificados como pertenecientes a las familias más ricas de la región[9]. Algunos nacieron en hogares calificados en la ciudad como acomodados. De ellos, siete estudiaron en el Colegio de Cristo, donde se inició la rosca y donde ya eran conocidos por el apodo de azúcenos. Tres obtuvieron título universitario, tres el de bachiller y tres cursaron solamente algunos años de educación secundaria.

En 1941 seis miembros de esta barra de amigos de colegio, cuando contaban con una edad promedio que apenas llegaba a los 20 años, comenzaron a "aventurar en el mundo de los negocios", y por azar se iniciaron en la actividad industrial. R. Ocampo-Mejía, E. Arango Restrepo, J. Echeverry-Mejía, G. Vélez Sáenz, L. González y L. Londoño —los que no fueron a la Universidad— aportaron entre todos un pequeñísimo capital que prometieron multiplicar con la idea de fundar en el futuro "algún negocio en grande". Se dedicaron al negocio de especular con algunos artículos, escasos a consecuencia de la guerra, y en el desarrollo de tal actividad encontraron halagadoras perspectivas en el comercio de puntillas. En base a los ahorros procedentes de la especulación, estos seis azúcenos adquirieron una máquina para fabricar tal artículo y constituyeron la sociedad Industrias Modernas S. A., "IDERNA", que inició operaciones como un pequeño establecimiento en 1945. González y Londoño se retiraron, posteriormente, para dedicarse a las actividades agrícolas, pero los otros cuatro azúcenos han ocupado la gerencia y diversos campos administrativos de IDERNA, en razón de lo cual se conoce a esta empresa como la "escuela industrial de Manizales". Los resultados satisfactorios obtenidos en "IDERNA" fueron un factor que consolidó al grupo de los azúcenos y que le estimuló a la fundación de nuevas industrias. En la década del 50 participaron en la fundación de las dos empresas más importantes que entonces se establecieron en la región. Una nueva fábrica en el sector metal-mecánico, "INCORSA", para la producción de artículos de línea blanca fue promovida por el grupo de "IDERNA" y financiada con capital mixto, siendo su primer gerente G. Vélez. Además, participaron, a través de la Cámara de Comercio local en la fundación de Cementos de Caldas; esta fábrica, ubicada en un municipio vecino de Manizales, fue capitalizada mayoritariamente por otra fábrica de cementos colombiana. E. Arango, uno de los promotores de su fundación, fue nombrado como primer gerente. Los tres azúcenos que fueron a la universidad, y que no participaron en la fundación de "IDERNA", se vincularon también, al iniciarse la década del cincuenta, a la industria manufacturera: L. Prieto como gerente de Única, antes Tejidos de Occidente y entonces la fábrica más grande de la región caldense. G. Arango como gerente de una fábrica de fósforos y J. Restrepo como gerente de la empresa de su familia, fábrica de chocolates Luker.

En 1961, cuando se funda la Corporación Financiera de Caldas, Manizales, no había sido totalmente extraña a la actividad industrial, si bien era predominantemente una ciudad agrícola y comercial. Al contar los azúcenos con la mayor experiencia industrial, en la escasa actividad manufacturera existente en la ciudad, ellos eran las personas calificadas para influir en la orientación de la nueva entidad de fomento industrial, en cuya fundación también habían participado activamente. Más, lo que dio a los azúcenos la oportunidad de influir significativamente en el sector económico de Manizales, fue el nombramiento de

---

que se utilizaba en Manizales para denominar a los adolescentes de los años cuarentas.

[9] Esta observación no está de acuerdo con el trabajo de Drake, que sugiere que todos los Azúcenos pertenecen a las familias más ricas de Manizales (Drake, pp. 114-145).

Roberto Ocampo, como presidente de la Corporación[10]. Esta compañía, como posteriormente se verá, creció rápidamente, bajo la presidencia de Ocampo, hasta convertirse en una de las principales instituciones de su tipo en Colombia y tener un gran impacto en el conjunto industrial de Manizales.

El control de un mecanismo para la captación de recursos, orientados a fomentar la industrialización de la región, acrecentó, sin duda, la influencia de los azúcenos y coadyuvó, quizás, a que "la rosca" de amigos se consolidara, aún más. Aquí se hace énfasis en la influencia obtenida por los azúcenos a través de la Corporación Financiera, en la que, además de la presidencia, siempre han ocupado algunas de las sillas de su Junta Directiva. Una indicación del grado de influencia, que llegaron a alcanzar en la ciudad en la década del sesenta (período en el que la casi totalidad de los proyectos de la Corporación estaban en marcha), la ofrece su vinculación formal a numerosas organizaciones. En los años 67-69 Luis Prieto fue miembro de 22 organizaciones a un mismo tiempo; Roberto Ocampo de 30; Jaime Restrepo de 22; Jorge Echeverry de 12; Germán Vélez de 10[11]. En algunas de estas organizaciones, los azúcenos actuaban como miembros de su Junta Directiva en calidad de representantes de los intereses de la Corporación Financiera.

Además, durante la década del sesenta, seis de las gerencias de las empresas manufactureras más importantes de la ciudad, fueron ocupadas por azúcenos.

Otro indicador de la influencia de los azúcenos es el control que han mantenido de la presidencia de la Corporación, no obstante la profunda crisis que la entidad sufriera a finales de los sesentas, ante el fracaso de muchos de sus proyectos. R. Ocampo salió de la presidencia, en medio de la crisis, hecho en torno del cual se han tejido las más diversas versiones, que se han sumado a la de señalarlo como el mayor responsable de los problemas que en ese momento enfrentaba la entidad. Eduardo Arango fue designado como su sucesor en 1970. Si bien Arango ha ocupado la presidencia desde esta última fecha, la influencia del grupo azuceno a nivel local ha disminuido, en parte, como consecuencia de la crisis de la Financiera y, en parte, como consecuencia de que dos de sus representantes más característicos dejaron la ciudad: Luis Prieto para ocupar altas posiciones en los sectores públicos y privado a nivel nacional —como reconocimiento de la importante gestión empresarial adelantada en Manizales— y R. Ocampo, quien fijó su residencia en Bogotá. Como anteriormente se anotó, Dávila y Ogliastri concuerdan con Drake en identificar a los azúcenos como el grupo más influyente de la ciudad. Subrayamos, que la influencia de los azúcenos en el período en que Drake realizó la investigación—o principios de los sesentas— era sustantivamente mayor a la que detentaban en el período en que Dávila y Ogliastri adelantaron la suya —o mitad de los sesentas. Sin duda la década del sesenta fue el período en que los azúcenos gozaron de una mayor influencia local y de una mayor reputación de poder. El apelativo de azúcenos llegó a utilizarse no solamente para referirse al grupo de siete individuos aquí señalados, sino también al grupo de sus familiares y asociados en los negocios. Azuceno, en otras palabras, es un apodo que ha servido a Manizales para denominar una porción de lo que Christie ha identificado como el grupo de "buenas familias" u oligarquía del Viejo Caldas.

No obstante la reputación de los azúcenos como el grupo líder de la industrialización de

---

[10] R. Ocampo fue el segundo presidente de la Corporación Financiera de Caldas. Su predecesor, Carlos Eduardo Mejía, murió tres meses después de haberse hecho cargo de la presidencia de la entidad.
[11] Drake, pp. 116-19,130-31; Cámara de Comercio de Manizales.

la ciudad, ello no significa que se hayan restringido a tal actividad. Paralelo a la industria manufacturera, los azúcenos han sido comerciantes y todos son, hoy, cafeteros. Un ejemplo es el de J. Restrepo que, además de ser, con su hermano, propietario de Luker (una de las empresas chocolateras más grandes del país, con fábricas en Medellín, Bogotá y Manizales, siendo esta última la más pequeña), es comerciante y uno de los mayores cafeteros de la región. Un industrial, vinculado a los azúcenos, al comentar el hecho de que los miembros de este grupo invirtieran hoy sus ahorros en el negocio cafetero, subrayó:

Todos nosotros estamos, sin excepción, retornando al campo, con ideas muy diferentes a las de nuestros abuelos y con más tecnología a nuestra disposición. Muchos nos habíamos retirado del negocio cafetero, pero ahora con las ganancias del comercio y la industria, hemos establecido fincas cafeteras. Lo hemos hecho, así, porque la sangre "jula" hacia el campo. Además, es muy buen negocio[12]

A no dudarlo, la última de las razones es la más convincente: la bonanza cafetera ya estaba en su apogeo. G. Vélez uno de los azúcenos, quien simultáneamente es presidente de la empresa de Derivados del Azufre y propietario de un comercio de telas y una finca cafetera, no es un caso atípico entre los industriales de Manizales. A estos, como tendremos oportunidad de examinarlo con más detalle, en el capítulo V, les cabe mejor la denominación de "hombres de negocios" que la de industriales, para denotar, en esta forma, su baja especialización. El hecho de que los azúcenos estén diversificados, no significa que todos sean las figuras más importantes del comercio local, ni que todos hayan sido particularmente prominentes en el sector cafetero. Además los recursos actualmente comprometidos por ellos en la industria manufacturera no son, en todos los casos, significativos en términos de su patrimonio familiar. Así, por ejemplo, en IDERNA sus intereses representan una participación minoritaria en el capital de la compañía. Finalmente se señala que aunque algunos han tomado parte en política partidista u ocupado cargos públicos, estas posiciones han constituido actividades pasajeras.

Creación de la Corporación Financiera de Caldas

La actividad industrial de Manizales ha estado estrechamente vinculada con la actividad de la Corporación Financiera de Caldas, desde la fundación de esta entidad en 1961. Así, en el período comprendido entre 1963 y 1969, la Corporación promovió directamente el establecimiento en la ciudad de once empresas manufactureras. Estas industrias que se fundaron, en conjunción con la reorganización y ampliación de muchas de las existentes —en base a la suscripción de acciones y en base a los créditos otorgados por la Corporación— originaron una significativa actividad en el campo industrial en la ciudad, si se compara con la que había tenido lugar en los últimos treinta años, caracterizada por un conjunto de iniciativas aisladas y esparcidas a partir de 1930. A estas actividades en el sector manufacturero, se sumaron otras de promoción y reorganización de empresas en el sector agrario —como una primera etapa hacia posteriores desarrollos agro-industriales— y en el sector minero. Es en función del papel 'empresarial' que ha jugado la Corporación en el sector manufacturero, que nos ocuparemos en este capítulo del estudio de su origen y posterior desarrollo.

[12] Entrevista con J. Mejía, gerente de IDERNA, en 1974.

El marco institucional. La Corporación Financiera de Caldas fue fundada a principios de la década del sesenta, período en el que surgieron otras instituciones del mismo tipo con sede en las cuatro mayores ciudades industriales del país: Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla[13]. Las corporaciones financieras privadas fueron creadas en Colombia, a similitud de otros países, por recomendación que el Banco Mundial hizo al Gobierno Nacional. Se indicó que el país carecía, entonces, de entidades adecuadas para ampliar el mercado de capitales y particularmente para efectuar operaciones de crédito a mediano y largo plazo como lo requerían, para su creación y desarrollo, las empresas manufactureras, agrícolas y mineras[14].

Se señaló que el financiamiento y la evaluación de proyectos de desarrollo requerían una organización funcional especial y conocimientos técnicos y administrativos especializados, que exigían una supervisión más efectiva. Las corporaciones financieras no solamente dispondrían de esta tecnología administrativa, sino que, se supuso, al operar a nivel regional tendrían un mejor conocimiento de las condiciones socio-económicos de la región respectiva[15].

Las corporaciones financieras fueron facultadas para dirigir créditos a mediano y largo plazo a empresas localizadas en los sectores manufacturero, minero y agrícola. Fueron además facultadas para promover la creación, reorganización y financiación de empresas y para participar en su capital; para adquirir y negociar toda clase de valores mobiliarios, emitidos principalmente por empresas manufactureras, agropecuarias y mineras, y para intermediar en la colocación de papeles emitidos por dichas empresas. Los recursos para llevar a cabo las operaciones de crédito e inversión tendrían dos fuentes principales: en primer término las corporaciones captarían recursos del mercado en forma directa (emisión de capital propio, emisión de bonos y préstamos contratados directamente). En segundo término las corporaciones actuarían como intermediarios secundarios en la aplicación de recursos originados en la banca central (Banco de la República)[16].

La fundación. La iniciativa de crear una Corporación Financiera, en Caldas, coincide con el período en el cual el café alcanzó en el mercado internacional la más baja cotización que se haya registrado en los últimos 25 años. En efecto, de US$0.75 la libre en 1956 comenzó a descender hasta llegar a US$0.45 en 1958 y US$0.39 en 1963, la más baja cotización alcanzada[17]. En consecuencia, la iniciativa de crear una Financiera en Caldas tuvo rápida acogida entre los dirigentes económicos de la región que se mostraban inciertos sobre el futuro del negocio cafetero. El tema de la necesidad de industrializar

---

[13] A mediados del año sesenta y nueve los activos de estas cuatro corporaciones financieras, mas la de Caldas, representaban aproximadamente el 90% de los activos pertenecientes al grupo de las corporaciones financieras privadas (World Bank, p. 113). A mediados de los años sesentas se fundaron algunas corporaciones financieras en las ciudades intermedias: Pereira, Cartagena, Bucaramanga, Ibagué, Cúcuta.

[14] G. Poveda, "Antecedentes y desarrollos de la industria en Colombia", *Revista Trimestral Asociación Nacional de Industriales 4,* Octubre-Diciembre 1967, p. 10. El Banco Mundial estimuló la fundación de corporaciones financieras para el desarrollo a finales de los cincuentas y en la década de los sesentas. En 1967, habían sido establecidas aproximadamente 27 en diferentes partes del mundo. (World Bank, 113; William Diamond, *Bancos de Fomento* México: 1970).

[15] R. Homes y G. Turbay, *La banca del desarrollo en Colombia,* Bogotá, 1974, p. 22. De acuerdo a estos autores en Colombia las funciones típicas de los bancos de desarrollo son compartidas por entidades financieras oficiales y privadas; en el sector privado las Corporaciones Financieras adelantan el grueso de este tipo de actividad; la otra porción la adelantan los bancos comerciales que han participado activamente en labores propias de bancos de fomento. El objetivo del trabajo de Hommes es el de analizar el desempeño de las corporaciones financieras privadas en el mercado de capitales colombianos. Sobre el desarrollo y objetivos de los bancos de fomento, véase William Diamond, *op. cit.*

[16] *Ibíd.,* pp. 22-27.

[17] Christie, gráfica No. 1.

a Caldas, para diversificar su economía, y el señalamiento de las perversiones del monocultivo ya habían adquirido, entonces, lugar central en la retórica local, como siempre lo han adquirido cuando el negocio cafetero se promete menos lucrativo para los grandes cultivadores. Así lo pregonaban, una y otra vez, los periódicos locales. Un editorialista de "La Patria", al elogiar el discurso del gobernador del departamento, pronunciado con ocasión de la apertura en Pereira de una nueva empresa manufacturera no tuvo empacho en escribir, con inconfundible estilo *greco-quimbaya*[18]*,* el siguiente comentario:

...La bienvenida que dio Caldas, por boca de su mandatario, a la Roa Hispano-Americana es el saludo de todos los caldenses a una nueva y persistente fuente de riquezas y beneficios. La industria manufacturera se apegará a la tierra nuestra con la misma fuerza que tuvo la moribunda industria cafetera, cuando a través de más de medio siglo de ingrata labor, alimentó las ilusiones de estas gentes permanentemente ansiosas de trabajo y en expectativa de nuevos potenciales de heroísmo[19]

José Restrepo y Restrepo llevó la iniciativa y fue uno de los principales gestores en la fundación de la Corporación Financiera de Caldas. Propietario del mayor diario local, "La Patria", ha sido su director en diferentes oportunidades. "La Patria" es, además, una de las mayores empresas editoriales del occidente colombiano. Restrepo ha sido uno de los líderes del partido conservador de la región en los últimos 25 años; senador por su departamento en diferentes períodos, ha ocupado diversos cargos en el sector público, que incluyen el de Gobernador de Caldas, Ministro de Estado y Embajador. Además de cafetero —a escala mediana— ejerció su profesión de abogado. De su participación en la fundación de la Corporación Financiera, escribió[20]:

Por allá en el mes de marzo de 1961, siendo yo gobernador de Caldas, convoqué a mi despacho a un prestante grupo de hombres de negocios de Armenia, Pereira y Manizales y les hice una exposición sobre la importancia que podría tener para Caldas la fundación de una Corporación Financiera que viniera a ayudar a la financiación de nuestra incipiente industrialización. La idea fue bien acogida y yo ofrecí que el Departamento suscribiera alguna cantidad en acciones a través de la Industria Licorera[21]*. Allí mismo acordamos celebrar una segunda reunión a la semana con la asistencia del Dr. Hernán Jaramillo Ocampo, para que este explicara ampliamente el procedimiento para la fundación y puesta en marcha de una Corporación Financiera. Esto se llevó a cabo y para el mes de Mayo del mismo año se estaba firmando ya el Acta de Organización de la Corporación Financiera de Caldas, con 15 millones de capital autorizado y 5 millones de capital suscrito.*

Hernán Jaramillo, como lo anota Restrepo, fue uno de los promotores de la Corporación. Jaramillo, político conservador caldense ha sido ministro de estado en dos ocasiones y precandidato, en la convención de su partido, a presidente de la República. Residente en Bogotá, en donde ha tenido su oficina de abogado la mayor parte de su vida profesional, es propietario de una finca cafetera en Caldas. Además, estuvo

---

[18] "Greco-quimbayismo" es una escuela literaria de Manizales, cuyos principales representantes pertenecían al partido conservador. Esta escuela recibió tal nombre en razón de que introdujo innumerables referencias clásicas en sus trabajos literarios. El quimbaya fue un grupo indígena que habitaba una región del "Viejo Caldas" a la llegada de los conquistadores; ellos habían prácticamente desaparecido en el período de la colonización antioqueña. Es probable que los greco-quimbayas hayan sido responsables de alguna literatura de significación. Sin embargo, muchos de sus adherentes con frecuencia utilizaron rimbombantes figuras literarias. Véase Christie, p. 136-143.

[19] *"La Patria^,* Oct. 20, 1967, p. 4. Sobre "Roa Hispano-Colombiana", véase pp. 115-117.

[20] *Ibíd.,* Feb. 30, 1970, p. 4. J. Restrepo falleció en 1980, después de finalizada esta investigación.

[21] 'La Industria Licorera de Caldas es una empresa perteneciente al departamento. Véase p. 17.

vinculado, durante muchos años, a la Federación Nacional de Cafeteros, llegando a ser uno de sus directores. Después de fundada la Corporación, Restrepo no ha tenido ninguna vinculación de responsabilidad en ella. Pero ha trazado, para su periódico, una política editorial encaminada a "propiciar el desarrollo industrial de Manizales; a mostrarle a los manizalitas las industrias que tienen y las posibilidades de industrializar a su ciudad"[22]. Es posible, en efecto, seguir en "La Patria" el desarrollo industrial que, desde los sesentas, ha tenido lugar en la región. Jaramillo, el otro animador en la creación de la Financiera, estuvo durante algún tiempo vinculado a la entidad en calidad de asesor. Además, ha sido instrumental en la consecución de los aportes de capital propio suscrito por la Federación Nacional de Cafeteros en la Corporación y otras gestiones ante el gobierno central de Bogotá, a favor de Manizales.

Los accionistas de la Corporación. En la promoción de la Corporación, también participaron los líderes de los grupos económicos de la región, entre ellos: el grupo de los azúcenos en Manizales —que en ese momento dirigían cuatro de sus más importantes establecimientos industriales— y los principales confeccionistas de Pereira; los grandes comerciantes y los líderes de los cafeteros —representados en los presidentes de los comité regionales de Pereira, Manizales y Armenia. Estos efectuaron, con la Industria Licorera de Caldas y algunas empresas industriales y comerciales de la región, los primeros aportes de capital.

La Federación Nacional de Cafeteros, en cumplimiento de su política de estímulo a la diversificación económica de las zonas cafeteras, se tornó soda de la Corporación en sus primeros meses de existencia, hasta llegar a controlar la mayoría absoluta de las acciones, con un 60% de participación. A este punto, es necesario subrayar las relaciones cercanas que han existido entre la Federación de Cafeteros y la ciudad de Manizales, relacionadas obviamente con el hecho de que sea este uno de los primeros municipios cafeteros del país. En efecto en la orientación de la Federación participa un grupo de manizalitas residentes en Bogotá, pero con estrechos lazos con su ciudad de origen. Entre ellos se mencionan a Manuel Mejía, el Gerente General de 1937 a 1958, su sucesor Arturo Gómez Jaramillo, y Leónidas Londoño y Londoño, uno de los más influyentes miembros de la directiva nacional. Las estrechas relaciones que existen entre los dirigentes de la Federación de Cafeteros y los promotores manizalitas de la Corporación aseguró a éstos, y no a los hombres de negocios de Pereira o Armenia que también participaron en su fundación, el control de la dirección.

Los inversionistas del Viejo Caldas, después depuesta en marcha la Corporación, no han efectuado suscripciones de acciones de mayor importancia. Así, los pereiranos, aproximadamente dos años después de que iniciara operaciones, fundaron su propia institución financiera. El establecimiento de la nueva entidad fue motivada, en parte, por el hecho de que a juicio de los pereiranos la Corporación Financiera de Caldas había dirigido preferencialmente sus actividades hacia Manizales, adelantando escasamente algunas en Pereira y Armenia. Pero su desligamiento de la Financiera de Caldas, tuvo que ver principalmente con el desmembramiento político del departamento de Caldas, iniciativa de los dirigentes de Pereira y Armenia, que ya para la época se encontraba en gestación; esa separación, previeron con buen juicio, conllevaría una retaliación de los manizalitas quienes, al controlar la dirección de la Financiera de Caldas, factiblemente bloquearían las actividades de fomento industrial dirigidas a Pereira. Resolvieron fundar entonces, 1963, la Promotora Industrial que a la postre se transformaría en la Corporación Financiera de Occidente[23]. Los hombres de

[22] Entrevista con José Restrepo (del trabajo de campo adelantado por R. Vélez).
[23] Los principales aspectos relacionados con la fundación de la promotora industrial y la Corporación Financiera de Occidente se describen en las pp. 118-119.

negocios de Armenia no volvieron a invertir en la Financiera de Caldas y tampoco fundaron otra entidad equivalente como lo hicieron en Pereira. La Corporación concentró, entonces, sus actividades en Manizales, y el reducido departamento del cual continuaría como capital y que preservaría el mismo nombre, Caldas; no obstante los manizalitas tampoco habrían de efectuar una suscripción significativa de acciones en la Corporación.

Por último, se subraya que la participación extranjera ha jugado un papel de importancia en los aumentos de capital de la Corporación con posterioridad a su fundación. En 1964 la Corporación Financiera Internacional, del grupo del Banco Mundial, suscribió acciones, acorde a su política de estimular la creación de bancos de desarrollo. Otras corporaciones extranjeras suscribieron también acciones en la década del sesenta: "Fidelity Philadelphia Trust Company"; "Wells Fargo Bank" de San Francisco; "The Bogelan Corporation" de Nueva York y "Manufactures National Bank" de Detroit.

En diciembre de 1973, cuando el capital suscrito de la Corporación ascendía a $ 131.000.00 (colombianos) el mayor accionista era la Federación Nacional de Cafeteros (con un 60% aproximadamente); la Corporación Financiera Internacional tenía una participación del 11%; los otros socios extranjeros el 20% y el remanente, los socios caldenses y de otras regiones del país. Estas participaciones han permanecido relativamente constante en el transcurso de los años[24].

La Corporación Financiera de Caldas como empresario industrial

La Corporación orientó, desde el momento mismo de su fundación, la mayor parte de sus actividades hacia el fomento de la industria manufacturera concentrándose, en particular, en promover la fundación de empresas —que se denominarán empresas promovidas. Lugar importante ocupó, también dentro del conjunto *de* actividades la suscripción de acciones en empresas manufactureras ya existentes, en muchas de las cuales indujo su reorganización— que se denominarán empresas transformadas. Además la Corporación, en su calidad de entidad financiera, se convirtió en la fuente principal de recursos de crédito tanto para las empresas promovidas como para las transformadas[25].

El puesto ocupado por el fomento a la industria manufacturera de Manizales, en el conjunto de actividades de la entidad, aparece expresado por las cifras que se incluyen a continuación para 1969. Se ha escogido esta última como fecha de referencia por dos razones. De una parte, coincide con el período en el cual estaban en operación, o a punto de estarlo, la totalidad de empresas que en el período 1961-74 fundó la Financiera de Caldas, así como la mayoría de operaciones en el área de transformación de industrias. De otra parte, antecede al período en que la Corporación inició una revisión y reformulación de sus actividades, como tendremos oportunidad de

---

[24] *Balance de la Corporación Financiera de Caldas a junio 31,* 1973; información de k CFC; Betancourt, p. 74.

[25] Como fuentes para la elaboración de esta sección y las siguientes - referentes a la Corporación Financiera de Caldas y a las compañías manufactureras promovidas y reorganizadas se citan las dos siguientes: (1) Informes financieros y otros documentos de la Corporación Financiera de Caldas para el período 1961-74. Esta información se refiere a la Corporación y a las empresas asociadas. (2) 16 entrevistas con empleados y exempleados de la Corporación y de las compañías patrocinadas por ella, así como con industriales de Manizales sin ninguna vinculación formal con tales organizaciones.

examinarlo.

En 1969 el valor de la cartera de inversiones de la Corporación ascendía a $82.000.000. Este portafolio representaba, a su vez, el 70% del patrimonio de la entidad; ningún banco de desarrollo en Colombia se aproximaba a tan alta proporción. Además, debe subrayarse que el nivel de inversiones de la Corporación fue siempre el mayor, en el período 1967-73, en relación con su tamaño, entre las entidades de su tipo en el país[26]. Se subraya también que en 1969 el 78% del valor del portafolio correspondía a inversiones en empresas manufactureras y el 90% del valor de estas últimas correspondía a firmas ubicadas en Manizales y la región vecina. De los recursos otorgados como créditos, que ascendían a $157.807.000, el 62% correspondía a empresas manufactureras en Manizales[27].

Empresas manufactureras promovidas. Con respecto a la promoción de industrias, la Corporación fue responsable en la mayoría de los casos, de la concepción de la empresa, de la realización de los estudios asociados con su establecimiento, de su proceso de capitalización y de su organización y puesta en marcha. En todas ellas, comprometió recursos, mediante la suscripción de acciones y otorgamiento de créditos. En una de las empresas promovidas (número 11, Tabla 3.1) el papel de la Corporación consistió en lograr que una multinacional extranjera se localizara en Manizales, mediante d ofrecimiento de aportes de capital y créditos. En las otras diez (números 1-10) las actividades de la Financiera no solamente se redujeron a su promoción —si se entiende que tal proceso termina una vez que la nueva unidad productiva entra en operación— sino que se hizo también responsable primaria de sus desarrollos posteriores.

Como se observa en la Tabla 3.1, en 1969 la Corporación poseía en ocho de las empresas más del 60% de las acciones lo que significó, en la práctica, que fuese responsable primaria de su marcha. Además, la Corporación fue responsable directa de la administración de la firma número 1, cuya gerencia fue ejercida, durante un largo período, por su presidente; algo similar se ruede afirmar en relación con la firma 2, cuya gerencia ha sido siempre ejercida por un funcionario en comisión de la Corporación y cuyo control mayoritario de las acciones lo obtuvo esta entidad desde 1970.

La responsabilidad de la Corporación se hizo aún mayor en la medida en que, en su calidad de entidad financiera, se constituyó en la principal fuente de recursos de crédito de las industrias promovidas. En el año sesenta y nueve los créditos otorgados para la Financiera, a través de diferentes modalidades, a las industrias manufactureras promovidas que estaban ubicadas en Manizales, ascendían aproximadamente a $61.000.000 y las acciones que tenía suscritas en esas mismas empresas, alcanzaban un valor de $42208.000[28].

---

[26] Un promedio del 83% de patrimonio de la Corporación estuvo representada en inversiones en el período 67-73; los balances consolidados de las otras financieras privadas en Colombia indican que solamente un promedio del 50% del total del patrimonio se dedicaron a inversiones en el mismo período. Estas cifras fueron calculadas con base en (1) Balances de la Corporación Financiera de Caldas a diciembre 31:1967-73; (2) Hommes, Tabla 2.3.12. Se debe señalar que en 1967 la proporción sobre el total de activos, de la Financiera de Caldas, representada en portafolio de acciones era más alta que en 18 de las 26 corporaciones financieras asociadas con el Banco Mundial, "Comparative Operational Rales of Development Finance Companies", International Finance Corporation, 1967.

[27] Corporación Financiera de Caldas: Balance a junio 30, 69; distribución de créditos clasificados por sectores de actividad y por región, junio 1969. La tasa de cambio para este año fue, en promedio, igual a US$1 por $15.

[28] Corporación Financiera de Caldas "Obligaciones con C.F.C. por Compañía a junio 30-69".

En síntesis, la Corporación Financiera de Caldas jugó el doble papel de empresario —como fundador y administrador— e institución financiera en el caso de diez de las empresas manufactureras promovidas (números 1-10, Tabla 3.1). Una evaluación del desempeño de la Corporación, en el ejercicio de este papel dual, será tema que se abocará en sección posterior. Del caso anotar aquí que esta misma dualidad la ejerció en el caso de empresas promovidas en otros sectores —particularmente en el minero, el segundo en importancia después del sector manufacturero (números 25, 26, Tabla 3.1).

Empresas manufactureras transformadas. En cuanto a las empresas que se han denominado como transformadas, la Corporación desde su fundación orientó proporción significativa de los recursos para inversión a la suscripción de acciones en empresas manufactureras ya existentes, convirtiéndose también para todas ellas en fuente importante de crédito. La denominación de transformadas guarda relación con el hecho de que la Corporación a título de su calidad de socio y/o como condición para otorgar los créditos, indujo la reorganización de muchas de ellas. Como en el caso de las empresas promovidas la Corporación intentó concentrar su actividad en Manizales. El 68% del valor de la cartera de inversiones en empresas manufactureras transformadas correspondía a firmas localizadas en esta ciudad. El valor de la inversión en acciones en las once empresas transformadas, que se incluyen en la Tabla 3.1, ascendía a $11.930.000 en 1969. Se observa en la tabla que la participación porcentual de la Corporación en el capital suscrito de estas empresas, no alcanzó en ningún caso a ser mayoritaria (en términos absolutos) como en el caso de las promovidas. Un análisis de la distribución de las acciones en tres de las compañías transformadas (números 12, 14, 15) nos indica, sin embargo, que fueron controladas, en el período en cuestión, conjuntamente por la Corporación y los azúcenos.

Los créditos concedidos por la Financiera a las empresas transformadas ascendían a $38.663.000, estando el 81% concentrado en tres firmas (12,13, 14). Estas tres compañías representaban, aproximadamente, la misma proporción del valor total de la inversión en acciones de empresas manufactureras transformadas de Manizales[29].

La Corporación en crisis. A finales de la década del sesenta la Corporación enfrentó una crisis, a raíz de las graves dificultades que atravesaban la casi totalidad de las empresas promovidas y algunas de las transformadas. En el período 68-73 esta crisis se manifestó en la liquidación de un número significativo de las empresas asociadas a la Corporación. En el sector manufacturero diez industrias fueron liquidadas (en la Tabla 1, las identificadas como números 4, 5, 8, 9,10, 14, 19, 20 y 22; la número 3 se liquidó parcialmente). Además, en el mismo período otras cinco empresas (números 1, 2, 6, 7,16) atravesaron una situación calificable como difícil, es decir, con perspectivas de una eventual liquidación; en efecto, las números 2, 6 y 7 requirieron una recapitalización para continuar en operación.

Se anota, aquí, que en base a los activos de dos empresas liquidadas (números 9 y 14) se constituyeron dos nuevas sociedades, en las que la Corporación entró como socia. En la primera se tornó en socia mayoritaria, y es esta la principal inversión que haya efectuado en los setentas. En la segunda ingresó como socia minoritaria, siendo la nueva sociedad subsidiaria de la Philips International. Además, los activos de otras dos empresas fueron base para dos nuevas compañías de la localidad. La fábrica de separadores para batería y calzado vulcanizado (número 3, Tabla 3.1) liquidó esta última línea y sus activos fueron adquiridos por una compañía extranjera que se instaló

[29] Ídem.

en Manizales. La fábrica de bolígrafos (número 8, Tabla 3.1) fue vendida a un empresario manizalita, quien hoy la opera. También se presentaron dificultades en otras empresas situadas en sectores diferentes del manufacturero.

Mientras que la firma número 26 fue liquidada en la firma número 27 la Corporación perdió cerca del 60% de su capital. La firma número 25 también estuvo a punto de ser liquidada. En 1975, se estimó que la Corporación había perdido aproximadamente $100.000.000 como resultado de la crisis aquí referida[30].

Al mismo tiempo que tan numerosas empresas atravesaban dificultades, Única presentaba un récord de exportación entre las empresas nacionales del ramo. Además, el desempeño de tres compañías (números 11,15,18) era muy satisfactorio. Las otras presentaban resultados satisfactorios, o al menos no enfrentaban el riesgo de ser liquidadas.

La Corporación en los setentas. Después de 1970 la Corporación se concentró en la liquidación de aquellas empresas que definitivamente no eran viables y en la consolidación de aquellas en las cuales tenía algunos intereses, como se observa en la Tabla 3.1, que presenta información correspondiente a 1973. Su actividad como promotora y transformadora de firmas se redujo en el período 1970-75 a: (i) una suscripción de acciones en una empresa manufacturera de productos metálicos (número 23, Tabla 3); (ii) la creación, conjuntamente con un empresario extranjero, de una fábrica de confecciones para exportación (número 24, Tabla 3.1), que fue liquidada en 1975. La mayor inversión efectuada en el período 1970-75, consistió en refinanciar la empresa Química Suramericana (número 9, tabla 3.1). Así pues, las inversiones y el crédito de fomento de la Corporación se concentraron en este período en operaciones orientadas a fortalecer aquellas empresas que dentro del conjunto de la crisis parecían tener un futuro promisorio, o al menos razonable. No se comprometió la corporación a la creación de nuevas empresas ni se involucró en nuevos proyectos de transformación de empresas relacionados con su ampliación y/o reorganización.

En sus operaciones de captación de recursos para crédito y su colocación, la Financiera Caldas parece haberse asemejado a lo que ha constituido el comportamiento de las corporaciones financieras del país en los setentas: su papel ha sido más de intermediación financiera con fines especulativos que de fomento. Sobre este último punto haremos algunas consideraciones adicionales en el capítulo IV.

Fuentes de éxito y fracaso de la Corporación en su papel de empresario. Se ha efectuado, en las secciones anteriores una descripción de las actividades que en la década del sesenta adelantó la Financiera de Caldas en diferentes actores y particularmente en el manufacturero. En la última sección se observó que al finalizar tal período la casi totalidad de las industrias promovidas, y algunas de las transformadas enfrentaban dificultades críticas que condujeron a la liquidación de un número no despreciable de ellas.

La presente sección se propone mirar al interior de la Corporación y de sus empresas asociadas en un intento de explorar sus fuentes de éxito y de fracaso. Naturalmente, el centro de gravedad de nuestro intento estará localizado en el análisis de las segundas, pues fueron dificultades y fracasos, las notas dominantes de las empresas que estuvieron vinculadas estrechamente con la financiera, en la década de los sesentas.

---

[30] Funcionario de la Corporación Financiera de Caldas, estimativos de pérdidas a junio 30,1975.

A partir de las diferentes observaciones que se recogieron sobre las empresas patrocinadas por la Corporación Financiera de Caldas, se presenta a continuación, y en forma muy sucinta, los principales factores que causaron la liquidación, o las difíciles situaciones que atravesaron, muchas de estas firmas. Asociado a cada factor, se han identificado aquellas empresas en las que incidieron en forma crítica[31].

a) El error en la prospectación —tanto en empresas promovidas como en transformadas— fue un factor que dio lugar a buena parte de los problemas enfrentados por algunas de las empresas asociadas; tal es el caso de las empresas números *2,* 4, 6, *7,* 8, 9, 10, 25, 26, Tabla 3.1.

b) Dificultades técnicas obstaculizaron la marcha normal de la mayor parte de empresas; tal es el caso de las empresas números, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9,14, 17, 19. Algunas de las dificultades técnicas enfrentadas fueron simple expresión de la inexperiencia, que entonces se tenía en la región caldense, y/o en el país, para lidiar con las tecnologías que se introdujeron en algunas de las empresas manizalitas. Otras dificultades técnicas se derivaron de los errores en la prospectación de los proyectos.

c) La carencia de capital suficiente para inversión o para operación fue una situación que adolecieron algunas empresas, desde el momento mismo de la iniciación de operaciones o en el curso de la ampliación de actividades; tal es el caso de las empresas números 7, 8, 9, 14. Este fue el resultado de la subestimación hecha, en la planeación financiera de esos proyectos, de los recursos de capital por ellos requeridos. Esa situación se haría más crítica para esas empresas al enfrentar dificultades de otro tipo, como las señaladas. A su vez la situación de iliquidez a que fue derivando gradualmente la Corporación, a consecuencia del no cumplimiento de obligaciones por parte de empresas asociadas, como se examinará posteriormente, impidió a esta inyectar los recursos de capital propio adicionales requeridos por algunas de las empresas, que entonces iniciaban actividades.

d) Algunas de las firmas promovidas por la Corporación, en particular los números 9, 10, enfrentaron graves problemas de mercado.

e) Problemas puramente administrativos, de diferente tipo, enfrentaron buena parte de las industrias; tal es el caso de las firmas números 4, 5, 8, 15. Algunos de esos problemas se expresaron con frecuencia en exceso de burocracia.

En síntesis, las mayores causas de fracaso se encuentran en el interior de la Corporación misma, o de las firmas por ella patrocinadas. Se puede afirmar que, la atmósfera general de los negocios, tanto del Viejo de Caldas como del país, parece haber sido un factor de menor importancia en términos de la crisis que sufrió la Corporación. Más no todo fueron fracasos y dificultades.

Se dio el caso de algunos éxitos y de algunos desempeños que pudieran calificarse aceptables. Entre los factores que coadyuvaron a que las empresas números 11, 12,15 y 18 mostraran excelentes resultados se subraya el oportuno crédito que la Corporación les suministró para expansión y capital de trabajo. No parece además una

---

[31] Sin duda, una determinación cierta y pesada de las causas de la liquidación, o de las dificultades enfrentadas, por las empresas promovidas o transformadas por la Corporación requeriría la elaboración de un estudio de caso a profundidad, meta que desborda nuestra investigación. Sin embargo, no debe menospreciarse el señalamiento de las causas principales "de fracaso" por parte de personas que estuvieron vinculadas estrechamente a esas empresas, o contenidas en algunos documentos de la Corporación, las dos fuentes de las síntesis aquí presentadas.

casualidad que una porción de estas empresas sean justamente aquellas que fueron fundadas tiempo atrás en Manizales: Tejidos Única, Iderna, Cementos de Caldas, etc. Ya existía allí una experiencia empresarial que fue adecuadamente encausada hacia las oportunidades que ofreció la Financiera. Además, su larga trayectoria era prueba suficiente de su viabilidad.

La Corporación como fundadora de empresas. Se ha identificado en los párrafos anteriores que la deficiente prospectación de algunos de los proyectos acometidos por la Corporación fue el principio de una porción de las dificultades por las que atravesaron algunas de las empresas. Si ello fue así, parece entonces relevante que se examine el proceso de gestación de los proyectos al interior de la entidad.

En primer término, en la década del sesenta la Corporación, como se observó anteriormente, se concentró en el fomento al sector manufacturero de Manizales, dando así cumplimiento a un propósito expresado a su fundación, y ratificado posteriormente en diferentes documentos y ocasiones:

La Corporación continuará concentrando su actividad financiera en el sector privado y proveerá medios de financiamiento principalmente a las empresas manufactureras, y en menor grado a empresas agrícolas, ganaderas, mineras, de transporte, hoteleras, turísticas y otras. La Corporación no llevará a cabo operaciones relacionadas con negocios de vivienda o propiedad raíz[32]*.*

Sin embargo, se identifica que la Corporación no contó con ninguna política de inversión que le sirviera de guía en las tareas de industrializar la región en las líneas descritas en términos tan generales. No se formuló, por ejemplo, ninguna política sobre los tipos de industria manufacturera más adecuados a la región, o sobre las ventajas comparativas de la zona con respecto a otras regiones del país, a fin de concentrarse en el fomento de determinados sectores industriales. Tampoco se efectuaron estudios que sirvieran de base para la formulación de tales políticas.

En cuanto a la transformación de empresas, el rango de alternativas estuvo naturalmente reducido a las industrias, entonces existentes en Manizales. No fue posible trazar los criterios que llevaron a la Corporación a incluir a unas empresas en su programa de transformaciones, con la exclusión de otras, ni a los diferentes grados de compromiso que tomó en primera instancia. Algunos de los empresarios industriales excluidos arguyen que las decisiones fueron guiadas en buena medida "por el tratamiento preferencial de la Junta Directiva y la Presidencia de la Corporación hacia sus amigos". No es fácil lidiar con este argumento, ya que se debe recordar que los directores de la financiera habían estado asociados con buena parte de las industrias existentes a principios de los sesentas, confiriéndoles, quizás, tal hecho una mayor confianza para acarrear su transformación.

En cuanto al proceso de toma de decisiones asociado con la promoción de empresas se observa, en primer término, que la generación del paquete de proyectos candidatos se efectuaba al azar. La mayor parte fueron sugeridos por los altos ejecutivos y directores de la Corporación, o personas allegadas a ella, y muchos de los proyectos candidatos se originaron como propuestas con la idea de duplicar en Colombia operaciones que habían demostrado éxito en algún otro país. Este procedimiento sugiere que, con

[32] Corporación Financiera de Caldas "Declaración sobre políticas y procedimientos" aprobada por la Junta Directiva de la C.F.C. el 16 de marzo de 1966. Esta Declaración fue sometida, y aparentemente acordada, con el Banco Mundial.

frecuencia, se invirtieron demasiadas energías en el análisis de proyectos posibles que quizás ni siquiera mereciesen consideración[33]. Aparentemente, y según el decir de ex-empleados de la Corporación, algunos de los proyectos candidatos fueron sugeridos a la entidad por funcionarios del Banco Mundial. Si bien no se cuentan con documentos que confirmen esta aseveración, ella parece plausible, toda vez que el Banco, a través de la Corporación Financiera Internacional, no solo tuvo un papel definitivo en la fundación de la Financiera de Caldas, sino que también jugó un papel significativo en su orientación, en la década del sesenta, como se advierte en algunas comunicaciones cruzadas entre las dos entidades.

En segundo término, se observa que la tarea de selección de proyectos era función del Departamento de Nuevos Proyectos, con sede en Bogotá. Un conjunto de procedimientos fueron establecidos en ese departamento con el objeto de estudiar las nuevas oportunidades en una forma sistemática. Esta dependencia efectuaba una preselección de los proyectos candidatos, los cuales eran sometidos a diferentes etapas de estudio para finalmente hacer recomendaciones a la Presidencia[34].

El procedimiento de generación de proyectos determinó una amplia gama de industrias representadas en el programa corriente del Departamento de Promociones, cuya selección se tornó demasiado exigente en relación a sus capacidades técnicas. Aún con la ayuda de consultores, resultó para el Departamento una tarea extraordinariamente difícil la de familiarizarse con la variedad de tipos de industria que llegaban a su atención. Esta última afirmación la ilustra el paquete de proyectos tan diversos que en el año 1969 se hallaban en diferentes etapas de selección o en condición *de* proyectos candidatos. La lista de proyectos en proceso de selección incluía: fibras acrílicas; pistones; anillos para pistones; acetileno; café tostado y empacado al vado; óxido de zinc; aceites vegetales edibles; manzana enlatada; oxígeno; limadoras mecánicas; acrilonitrito; margarina para mesa; brocas; papel couché; semillas de soya; tripolifosfato; carne precocida; empaques flexibles; seda natural; comidas concentradas para animales y proteína de semilla de soya. La lista de proyectos candidatos incluía: ladrillos BMX; café liofilizado; cintas magnéticas; equipos de telecomunicación; fibra de polipropileno; formas continuas; fijadores y colorantes; máquinas de coser; moldes para fundición; baterías de celdas secas; motocicletas y motobicicletas; industrialización de bolsas plásticas[35]. Tan variada gama de proyectos candidatos y de proyectos en selección, no solo, fazo compleja la emisión de juicios bien fundados, sino también, condujo a la cristalización de una igualmente variada gama de nuevas empresas como lo evidencia la Tabla 3.1.

Es importante subrayar que las diferentes etapas de selección eran de la provincia del departamento de Promociones, —que contaba con el personal más calificado de la Corporación— con exclusión de las divisiones que operaban en Manizales. Esta modalidad, naturalmente significó una subutilización de las capacidades técnicas de la Corporación, al no beneficiarse de los conocimientos y experiencia de sus funcionarios

---

[33] Federik W. Hannsgen "Corporación Financiera de Caldas", Manizales, mayo de 1969, p. 44. Hannsgen, un consultor de la International Executive Service Corps (IESC), elaboró este documento como informe final del proyecto acordado entre las dos instituciones, cuyo objetivo inicial era el de organizar un "Departamento de Planeación Económica en la Corporación". El informe, que desborda este objetivo, hace un diagnóstico de la situación de la C.F.C. en sus diferentes frentes de actividad. Tal diagnóstico, una fuente de gran valor para el examen que se hace en esta sección, fue compartido en sus partes fundamentales por los principales ejecutivos de la Corporación, como lo evidencian los memorandos que en tal sentido dirigieron al presidente, Dr. Roberto Ocampo. Se anota que el documento se encuentra en inglés, y que las transcripciones que se hacen son traducción nuestra.

[34] Ibíd., p. 45.

[35] Ibíd. Tabla 20.

de Manizales en la etapa de promoción. Significó también que estos funcionarios no adquirieron el compromiso adecuado con los proyectos por los que fueron responsables en su fase de ejecución, evaluación y control[36]. Si bien el Departamento de Promociones fijó procedimientos orientados a la selección sistemática de los proyectos candidatos, generados estos al azar, consideraciones ajenas llegaron a permear estos procedimientos y en algunos casos a dominar el proceso total de selección. Así, la naturaleza del origen de la idea (por ej. los proyectos propuestos por el presidente o algún miembro de la Junta Directiva) pudo haber hecho políticamente difícil eliminarla en el proceso de selección, como parece ser el caso de algunas de las empresas que se fundaron. Según la opinión de antiguos funcionarios de la Corporación, algunos de los estudios fueron simplemente piezas destinadas a justificar decisiones ya tomadas.

Sobre el proceso de toma de decisiones de inversión que caracterizó a la Corporación, en el período en cuestión, escribió en 1969 uno de sus ejecutivos, en memorando dirigido al presidente de la entidad:

Debemos confesar que nuestro actuales criterios de inversión son erráticos y por ello difícilmente precisables. No guardan ciertamente una relación muy armónica entre sí y por ello difícilmente un conjunto que pudiera mejorar la base de proyección operativa con que cuenta la Corporación... La ausencia de mecanismos adecuados de calificación y selección de inversiones, igual que la fijación de prioridades en su cumplimiento, ha sido causa de problemas de alguna consideración[37].

La Corporación como administradora de empresas. Como se ha hecho énfasis en secciones anteriores, la Corporación no solamente tuvo un papel central en la promoción y transformación de empresas manufactureras sino que, además, se hizo responsable primaria de su administración; parece por consiguiente relevante examinar las formas en que la desempeñó. En primer término, la responsabilidad primaria de la Corporación por la dirección de las empresas significó su discreción para designar los ejecutivos que habrían de dirigirlas. En segundo término, al preguntarnos por la intervención de la corporación en la administración cotidiana de las empresas encontramos que esta presentó diversas modalidades. Así tenemos en un extremo el caso de dos empresas (números 2 y 7, Tabla 3.1) cuyo gerente fue el presidente de la Corporación Financiera. En otro extremo encontramos dos empresas (números 12 y 15, Tabla 3.1) que fueron administradas con autonomía, seguramente a consecuencia de su desempeño satisfactorio y experiencia de muchos años. En estos dos casos, la Corporación se limitó a intervenir como miembro de la Junta Directiva. Se puede, en general, afirmar que el grado de intervención de la Financiera en la administración de otras firmas se incrementó, o decreció, en la medida que las dificultades por las cuales ellas atravesaban se hacían más o menos graves.

En el campo administrativo, y según la Corporación, uno de los principales obstáculos con los cuales se enfrentó fue la escasa oferta que en Manizales, existía de ejecutivos y personal administrativo capacitado para vincular a las empresas asociadas[38]. Examinemos, entonces, el aspecto estratégico del reclutamiento de ejecutivos. La Corporación, se dirá, podría haber subsanado su escasa oferta mediante su importación de otras regiones del país. Mas a esta alternativa debió oponerse, en primer término, la alta autovaloración de los caldenses con respecto a su capacidad de trabajo y espíritu empresarial que les impidió, al menos durante un tiempo, identificar

---

[36] Ibíd., p- 45-48
[37] Memorando de un alto empleado de C.F.C. a su presidente, Dr. Ocampo. septiembre 11, 1968.
[38] *La Patria,* dic. 22, 1969, p. 12.

con claridad esta carencia. En segundo término, algunas de las empresas promovidas correspondían a tipos de industria en las que no se contaban con ninguna experiencia en Colombia, o la experiencia con que se contaba era mínima (ej.: producción de hidrosulfito de sodio, papel metalizado, aceite esencial de citronella, brocas, etc.). En consecuencia, los ejecutivos con experiencia y disponibles para muchas de las nuevas industrias, eran escasos y en ocasiones inexistentes. Quedaba entonces el expediente de importar ejecutivos o empresarios del exterior, cuyo ensayo se hizo para cuatro empresas.

La Corporación buscó desde el año sesenta y cinco atraer elemento extranjero, ya fuesen individuos o corporaciones, para que establecieran, con el respaldo de la entidad, industrias en Manizales. El desempeño del empresario extranjero que actuó a título individual fue bastante pobre; las dos empresas (números 8 y 10, Tabla 3.1) que con ellos promovió en la década del sesenta, fracasaron. En las dos industrias la Corporación suministró la mayor parte de los recursos financieros y los extranjeros suministraron una parte de la maquinaria y el "know-how". Al conocer su historia se tiende a estar de acuerdo con algún industrial manizalita que afirmó: "Con estos fracasos pagamos el provincialismo de creer que un proyecto de inversión se justificaba simplemente porque lo proponía un extranjero[39].

Los ejecutivos reclutados para dirigir las empresas recién fundadas fueron en su mayoría caldenses. Se ha dicho que el comportamiento de rosca exclusivista, en la dirección de la Corporación, impidió el reclutamiento de los mejores recursos humanos disponibles en Manizales para que se vincularan a las empresas que se promovían o se transformaban. La anterior observación, procedente de algunos industriales de Manizales, fue también expresada por un asesor de la Corporación en los siguientes términos: "En demasiados casos, los ejecutivos seleccionados han sido escogidos con base en principios diferentes al mejor disponible"[40]. Observaciones en la misma dirección fueron emitidas con respecto al proceso de reclutamiento del personal de ejecutivos de la Financiera.

Un análisis del grupo de individuos que ocuparon las gerencias de las empresas, asociadas a la Corporación en el período, nos indica que la mayor parte (aproximadamente el 75%) pertenecen a las "buenas familias" de Manizales. Si bien, parece que existió una carencia de experiencia técnica y administrativa, en algunos de los sectores industriales, también parece que se dio un criterio exclusivista en la selección de ejecutivos, en aquellos casos donde se disponía de una oferta de nacionales.

Las deficiencias en la oferta de altos ejecutivos y de personal administrativo calificado, y/o su inadecuada selección, se manifestó en la administración de la Corporación y sus empresas asociadas. A este aspecto se refirió en 1969 la Corporación Financiera Internacional, en los siguientes términos:

El número de inversiones que la Corporación ha hecho ha excedido la habilidad de su staff para evaluarlas y controlarlas en forma continua y un número de compañías de su portafolio necesita un mayor consejo en las áreas administrativas y financieras...[41].

Una característica de la organización misma de la Corporación, que ya fue mencionada

---

[39] Entrevista con un exgerente de dos empresas manufactureras patrocinadas por la Corporación.
[40] Hannsgen, p. 41
[41] "Minutes of the Staff Investment Committee of the International Finance Corporation on its visit to the Corporación Financiera de Caldas", septiembre 11, 1968.

en otro contexto, redujo aún más su capacidad de apoyo a las empresas asociadas. El Departamento que tenía su sede en Bogotá, que representaba una tercera parte de los gastos de personal de la Corporación, se ocupó principalmente de los aspectos promocionales de la compañía, sin contribuir a la efectiva y normal evaluación y control de sus actividades, que eran realizadas por los analistas de Manizales. Esta división entre las actividades de promoción y de operación de la Corporación impidió, por consiguiente, que el personal más calificado con que contaba la entidad participara en la fase crucial de la ejecución de los proyectos. Dos hechos adicionales se opusieron a la prestación de una asistencia adecuada a las compañías asociadas. De una parte, muchos de los funcionarios de la Corporación poseían un nivel técnico inferior al de los ejecutivos y otros empleados de la empresa que debían asesorar y a cuya junta directiva a menudo pertenecían en calidad de representantes de la Financiera. De otra parte, la variedad de sectores industriales, a los cuales estaba asociada la Corporación, hizo más demandante la tarea de asesoría y control. Este hecho se tradujo en un incremento del personal administrativo, al tiempo con la ampliación de las actividades de la Financiera y estimulado por el surgimiento de la multitud de problemas asociados con tal expansión[42]. El rápido incremento de personal administrativo se expresó en los altos costos de administración de la Corporación (atribuibles principalmente al rubro salarios) en comparación con los registrados por otras instituciones del mismo tipo. En efecto, en 1967-68, fueron más altos que los registrados por las otras cuatro grandes corporaciones financieras nacionales (Colombiana, Nacional, Valle y Norte) y más altos que los de otros diecinueve bancos de desarrollo asociados con el grupo del Banco Mundial[43].

Algunas consideraciones sobre la gestión administrativa en las empresas asociadas. El fenómeno de exceso de personal administrativo se presentó también al interior de las empresas asociadas a la Corporación. En un informe sobre el estado de seis de las firmas asociadas a la Corporación en 1968, se identificó que cinco de ellas presentaban altos gastos generales y de administración, atribuibles principalmente a salarios del personal administrativo. En cuatro de ellas se observaba un alarmante incremento de estos rubros para 1968 y años inmediatamente anteriores. Aparentemente este fenómeno fue estimulado por el intento de 'racionalizar' su manejo mediante la contratación de personal administrativo, con calificación profesional o técnica. Algunas de estas empresas demostraron posteriormente que podían ser administradas satisfactoriamente con una planta de personal administrativo sustantivamente menor[44].

Este intento de racionalizar la administración, además de significar "burocratización" para muchas empresas, no parece haberse traducido en una organización razonable de sus diferentes frentes, al menos si lo juzgamos en relación con el área financiera. "Muy pocas de las compañías asociadas tienen, si alguno, un sistema adecuado de presupuestación y control. La información financiera solo está, con frecuencia, a disposición de la administración muchos meses después de cumplido el hecho"[45]. Esta constituye también una evidencia del inadecuado nivel técnico de los funcionarios de la Corporación en Manizales, quienes no propusieron a las empresas asociadas sistemas adecuados para su administración financiera.

---

[42] Memorando de un funcionario de la C.F.C. a su presidente, Dr. Ocampo, septiembre 11, 1968.
[43] International Finance Corporation. "Comparative Operational Ratios of Development Finance Corporations", 1967.
[44] Corporación Financiera de Caldas. "Comentarios sobre algunas compañías asociadas a la Corporación Financiera de Caldas", junio-69. Entrevistas con tres gerentes de empresas que fueron promovidas o transformadas por la Corporación.
[45] W. Hannsgen, p. 39.

Tabla 3.1

Corporación financiera de Caldas empresas promovidas y transformadas

				1969			1973		
No.	Empresa	Productos principales	Año de fundación	Capital pagado ($1.000)	% controlado por la CFC	Crédito otorgado por la CFC. 1969 ($1000)	Capital pagado ($1.000)	% controlado por la CFC	Número de empleados 1973
(A) Empresas manufactureras promovidas en Manizales									
1.	Arrow	Confección de camisas	1963	8051	0,95	11159	23479	0,95	275
2.	Destilados agrícolas	Esencias vegetales	1963	1006	0,33	4904	4500	0,95	63
3.	Cauchosol	a) zapatos de caucho b) separadores de energía	1964	13676	0,67	1377	9755	0	320
4.	Válvulas colombianas	Válvulas de metal	1965	10000	0,68	13189		Liquidada	
5.	Mubel	Muebles de madera	1965	500	0,6	1926		Liquidada	
6.	Productos metalizados	Papel metalizado	1967	6944	0,7	6539	13090	1	50
7.	Agrícolas Hawai	Cultivo y enlatado de piña	1967	3000	1	4573	14000	0,7	129
8.	Bolígrafos colombianos	Bolígrafos de plástico	1968	3000	0,61	3491	4000	0	70
9.	Química Suramericana (Hoy derivados del azufre)	Derivados del azufre	1968	12372	0,22	11315	19676	0,4	187
10.	Herramientas Daga	Brocas	1969	1129	0,7	914		Liquidada	
11.	Colombit	Manufacturas de cemento	1965	15597	0,3	12238	26931	0,18	315
(B) Empresas manufactureras transformadas en Manizales									
12.	Unica	Textiles Hilados	1920	29615	0,13	13163	39923	0,13	1248
13.	Cementos de Caldas	Cementos	1956	20000	0,25	9338	20000	0,08	217
14.	Incorosa	Prod. De línea blanca	1956	7518	0,11	8725	20000	0,15	297
15.	Iderna	Resortes metálicos	1943	2150	0,12	-	7719	0,12	329
16.	Jabonerías Hada	Jabones	1956	2092	0,13	2511	2000	0,12	57
17.	Escaucho	Artículos de caucho	1961	1211	0,18	779	1785	0	51
18.	Central Lechera de Manizales	Leche pasteurizada	1960	1555	0,1	-	6857	0,1	68
19.	Industrias Thor	Partes de válvulas	1964	674	1	803		Liquidada	
20.	Texman	Confecciones	1960	900	0,1	1480	900	0,1	S.I.
21.	Herrago	Herramientas agrícolas	1960	3082	0,02	-	4000	0,02	179
22.	Industrial de viviendas	Casas prefabricadas		2500	0,2	932		Liquidada	
(C) Empresas manufactureras promovidas y transformadas después de 1970 (Manizales)									
23.	Incolma	Machetes		-	-				
24.	Joanne Fashions	Confecciones		-	-				
(D) Otras empresas no manufactureras de Caldas promovidas o transformadas por la Corporación									
25.	Carbonífera de Caldas	Extracción de carbón		3900	0,51	2510	6850	0,54	
26.	Mineras Atlas	Extracción de carbón		6000	0,99	18154		Liquidada	
27.	Oleoducto de Caldas	Oleoducto		24000	0,25	-	104283	0.3%	
28.	Urbanización San Cancio	Urbanizadora		580	0,2	S.I.	S.I.	0,03	

El papel dual de 'empresario' e 'institución financiera'

Ya se anotó en sección anterior el carácter dual de la Corporación como empresaria y entidad financiera. En esta sección examinaremos, en primer término, el papel de la Corporación como proveedor de recursos a las empresas asociadas y, en segundo término, en su papel como captador de recursos.

El suministro de los recursos a las empresas asociadas. En relación con la suscripción de acciones, se anota que la Corporación llegó a tener una participación mayoritaria de las empresas manufactureras promovidas (véase Tabla 3.1) no obstante la política, aprobada por su junta directiva, que excluía la posibilidad de que lo fuese y solo lo preveía para casos de excepción. "La participación de la Corporación en el capital de una empresa no podrá ser tal que dicha participación le dé una responsabilidad primaria en el manejo de la empresa[46] En otras palabras, la participación de la Corporación no podrá exceder del 25% del capital suscrito de la respectiva empresa[46]. Es factible suponer que este tipo de declaraciones o reglamentaciones, incluidas en diferentes documentos, bien pudieron tener como única intención la de llenar algún requisito o exigencia de algunos de los socios (por ejemplo Banco Mundial).

En aquellas empresas, promovidas o transformadas, cuya participación en los derechos le otorgaba una responsabilidad primaria en su administración, la Corporación enfrentó una responsabilidad directa, en cuanto a su administración financiera se refiere. Si bien la marcha cotidiana de otras áreas (producción, ventas, etc.) estuvo en manos de administradores profesionales, al interior de las empresas, no es difícil imaginar el papel central que la Corporación jugó en la formulación de las políticas financieras de las empresas cuya dirección controlaba y cuyos recursos de crédito suministraba.

La Corporación concedió a la mayor parte de empresas, promovidas o transformadas, créditos cuyo monto, adicionado a los recursos aportados como capital propio, implicaron un alto riesgo para la entidad, tal como se observa en la Tabla 3.1. En relación con las prácticas de crédito frente a las empresas promovidas, se observa que en el momento de iniciar operaciones, la razón endeudamiento a largo plazo /capital propio excedió para muchas de ellas de 1.0 en algunos casos llegando a estar en la vecindad de 1.5, datos que son expresivos de los altos riesgos adquiridos por la Corporación[47]. A esta situación se refirió la Corporación Financiera Internacional en 1968:

La Corporación justifica estos altos compromisos en la necesidad de la región por capital, pero los intereses *controlados por Caldas en compañías nuevas o reorganizadas posiblemente han resultado en continuas requisiciones por asistencia financiera y responsabilidad administrativa los cuales la Corporación no ha estado siempre en condiciones de ofrecer[48].*

La inyección de recursos en forma de créditos y suscripción de acciones que la Corporación practicó con las industrias asociadas, y en particular con aquellas que atravesaron dificultades financieras, como expresión de problemas de diversa índole al interior de cada empresa, la podríamos caracterizar por el ciclo siguiente. Ante la imposibilidad de la empresa asociada de cumplir sus obligaciones con la Corporación

---

[46] Corporación Financiera de Caldas. "Declaración sobre políticas y procedimientos", marzo, 1966.
[47] W. Hannsgen, p. 47
[48] "Minutes of the Staff Investment Committee of the International Finance Corporation on its visit to the Corporación Financiera de Caldas", septiembre 11, 1968.

(representadas en el repago del principal y/o los intereses de un préstamo obtenido a largo o corto), su plazo era prolongado; en caso de que esta alternativa no resultara viable la obligación era convertida en acciones (inversión forzosa) y la empresa recibía préstamos adicionales para cubrir las pérdidas de operación. Con el incremento de los recursos comprometidos por la Corporación, la responsabilidad por el manejo de la empresa —cuyo desempeño hasta entonces había demostrado no ser satisfactorio— se hacía en consecuencia mayor[49].

La nueva inyección de recursos se sustentaba siempre en la esperada corrección de las causas del pobre desempeño anterior, pero con frecuencia las proyecciones que justificaban esa nueva inyección eran caprichosas, o estaban respaldadas por unos argumentos débiles. Algunas de las compañías asociadas alcanzaron niveles de endeudamiento que parecen difíciles de justificar. Una de ellas (número 5, Tabla 3.1) alcanzó una razón de endeudamiento a largo plazo a capital propio mayor a 6.0. El otorgamiento de créditos, como en el caso de las inversiones, suponía la aplicación de un conjunto de procedimientos que fueron establecidos con el fin de hacerlo de una manera sistemática. "No obstante los créditos han sido concedidos en muchas ocasiones sin ningún estudio, basados en algunos casos en consideraciones personales"[50]. A este punto se requiere hacer una precisión. Con lo anterior se ha implicado que una porción de las inversiones en acciones fueron involuntarias, en el sentido de que ellas se efectuaron en un todo, o en parte, para proteger fondos dados en préstamos. "Si bien no se dispone de un récord histórico a este respecto, se estima que las inversiones forzadas en acciones en los diferentes sectores de actividad dieron cuenta del 32% y del 28% del total de inversiones hechas en capital propio en 1967 y 1968". Sí se asume que los años previos se asemejaron al comportamiento de estos dos años, las inversiones forzadas darían cuenta del 30% del total de inversiones en acciones en 1969[51]. Sin embargo, como se observó anteriormente, la Corporación Financiera controló la mayoría absoluta de las acciones en un número importante de las empresas promovidas desde su iniciación de operaciones[52].

El ciclo de inyección de recursos, antes delineado, se repitió varias veces en las industrias que posteriormente fueron clausuradas. Ello, naturalmente, causó un drenaje de los recursos de la Corporación que finalmente se manifestó en una situación de alarmante liquidez. Esta situación de iliquidez de la Corporación fue definitiva en la precipitación de la liquidación de las empresas asociadas que se encontraban en condición crítica.

Captación de recursos. ¿De dónde han procedido los recursos utilizados por la Corporación en sus actividades como inversionista y entidad crediticia? Se puede decir que el comportamiento de la Corporación Financiera de Caldas en lo que se refiere a las modalidades de captación de recursos no difiere sustancialmente de lo observado en el conjunto de las corporaciones financieras privadas colombianas. Ellas se dedican en gran medida a las actividades de crédito, para las cuales dependen primordialmente de líneas controladas por el Banco de la República, que incluyen el crédito internacional. Así, para el período 1966-70 el Banco de la República fue la fuente de aproximadamente el 45% de los fondos de la Corporación Financiera de Caldas. Este porcentaje se acerca al registrado por el conjunto de las corporaciones financieras privadas de Colombia durante el período 1968-70, que ascendió a un promedio anual

[49] W. Hannsgen, pp. 31-33.
[50] Ibíd., p. 11
[51] Ibíd., p. 36
[52] Corporación Financiera de Caldas, "Cartera de inversiones de la Corporación, 1965-70".

del 48%[53]. Además, en promedio, el 60% de todos los fondos suministrados por el Banco de la República a las corporaciones financieras privadas procedieron de agencias internacionales, en particular el Banco Mundial, la Agencia Internacional para el Desarrollo y el Banco Internacional para el Desarrollo. Entre tales agencias, el Banco Mundial se ha constituido en la principal fuente de fondos. Se anota que esta última institución canaliza algunas de las líneas de crédito industrial exclusivamente a través de las corporaciones financieras privadas[54].

Con respecto a otras fuentes se subraya que el total del incremento del capital pagado, la emisión de bonos y los depósitos a término (corto plazo) representaron tan solo el 27% de los fondos de la C.F.C. en el período 1966-67; la cantidad equivalente para todas las corporaciones financieras privadas, en el período 68-70, fue un promedio del 23%. De acuerdo al Banco Mundial el hecho de que se haya registrado en estas fechas una proporción tan pequeña de fondos captados mediante estas modalidades se debió fundamentalmente a que "instituciones gubernamentales como el IFI, y el Banco Central Hipotecario ofrecieron una fuerte competencia por la captación de ahorros, en la medida en que estas obligaciones están exentas de impuestos"[55]. Los aumentos del capital pagado han sido una fuente de fondos de importancia relativamente menor para la C.F.C., representado tan solo el 8% en el período 66-70. Se observa, a este punto, que entre las fuentes de fondos para las corporaciones financieras privadas el incremento de capital pagado y las ganancias retenidas constituyen prácticamente las únicas que pueden ser canalizadas hacia nuevas inversiones.

Las cifras anteriormente presentadas ilustran en alguna medida las formas de captación de fondos por parte de la C.F.C., así como la intensidad con que las utilizó en la segunda mitad de la década de los sesenta. En conjunto, el desempeño de la Corporación como captadora de recursos lo califica W. Hannsgen, para el período 1961-69[56]:

Desde su fundación en 1961, la Corporación Financiera de Caldas ha crecido a una rata fenomenal: su patrimonio ha experimentado un crecimiento promedio del 26% anual, los activos totales del 44% y los ingresos combinados de todas las fuentes un aumento promedio del 46% por año. Obviamente una administración agresiva y dinámica debe haber sido en buena parte responsable de tan sobresaliente récord de logros.

Tan sobresaliente desempeño contrasta intensamente con la crisis por la que atravesó la Corporación a consecuencia de las dificultades enfrentadas por tan significativo número de empresas que promovió o transformó, las cuales comprometieron la gran mayoría de los recursos captados.

El grupo de fundadores independientes

Bajo este título se han agrupado a los fundadores de un número significativo de empresas manufactureras, hoy existentes en Manizales, quienes independientemente de la Corporación Financiera de Caldas y de los azúcenos las promovieron y pusieron en marcha. Se observa que la Corporación ha concedido créditos a la mayor parte de

[53] Hommes, Tabla 2.2. En sus estudios se analiza las fuentes y usos de fondos para el conjunto de las corporaciones financieras en el período 68-73.
[54] *Ibíd.,* pp. 23-24.
[55] World Bank, *Economic Growth in Colombia, p.* 113.
[56] Hannsgen, p. 6.

estos establecimientos, con posterioridad a su fundación, y que en algunas suscribió acciones, correspondiendo estos últimos a las empresas que hemos denominado como transformadas (en la Tabla 3.1, las distinguidas con los números 16, 17, 18, 20,21, 23). En esta categoría se han distinguido 14 empresas, que en 1973 empleaban el 35% de la fuerza de trabajo del sector manufacturero de Manizales. De las empresas agrupadas como independientes, dos fueron promovidas y capitalizadas por organizaciones nacionales no manizalitas, mientras que las doce restantes fueron fundamentalmente el producto de la iniciativa y del capital local. Las industrias de carácter extralocal —que en 1973 representaban aproximadamente el 6% del personal empleado en las industrias manufactureras de la ciudad— están localizadas en las agrupaciones alimentos y bebidas.

De los fundadores independientes residentes en Manizales, cuatro grupos familiares promovieron los mayores establecimientos de esta categoría. La familia Gómez Arrubla, que en los años veinte estuvo asociada a la fundación de Tejidos de Occidente[57], promovió (aportando más del 50% del capital) una fábrica para la producción de machetes y tijeras. Esta familia constituye el grupo de comerciantes más rico de la ciudad; propietarios de una casa importadora que en los años cincuenta fue señalada como una de las principales concesionarias de automóviles para América del Sur, posee también intereses en otros sectores de actividad. La fábrica de machetes "Incolma" fue fundada con miras a sustituir importaciones en esta línea de herramientas agrícolas; a la empresa, que hoy es la principal productora de machetes de América Latina, ingresó como socio minoritario (2.5% de las acciones) una firma alemana del ramo. Entre los otros establecimientos industriales promovidos por esta familia se citan una pequeña empresa en el campo de confecciones y la fábrica de bolígrafos que uno de sus miembros compró a la Corporación Financiera de Caldas (número 8 en la Tabla 3.1). La familia Jaramillo es propietaria de una fábrica de fósforos y de la mayor fábrica de muebles metálicos de la ciudad. Esta familia, que hizo una de las mayores fortunas de Caldas en la actividad comercial, ha transferido sus intereses a la agricultura, ganadería, propiedad raíz e industria. Otras dos familias de comerciantes se vincularon a la actividad industrial a principios de los sesenta. Una familia de ferreteros importadores promovió la fundación de una industria de herramienta agrícola, "Herragro", también con miras a substituir importaciones; a esta empresa (número 21, Tabla 3.1) entró como socia una firma norteamericana. La segunda familia promovió una fábrica para la producción de artículos de línea blanca. Otras dos empresas industriales, que también se han incluido en el grupo independiente, son la fábrica de licores, monopolio del Gobierno Departamental y la empresa editorial del periódico local "La Patria". Las ocho empresas aquí nombradas, fundadas por personas u organizaciones residentes en la ciudad, empleaban en 1973 el 20% de la fuerza de trabajo vinculada al sector manufacturero de la ciudad.

Una polémica sobre la Corporación Financiera y los azúcenos

A finales de la década del sesenta, al tiempo que la crisis de la Financiera tuvo lugar, se desarrolló una 'polémica pública' en la ciudad cuyo centro lo ocuparon la Corporación y los azúcenos, como grupo particularmente responsable de su dirección. Ella tuvo salida a los principales medios de comunicación local, fue motivo de discusiones y mesas redondas y constituyó el tema predilecto de café. Se ha considerado conveniente incluir algunos apartes de esta polémica, en virtud *de* que

[57] Véase p.17

ofrece alguna luz sobre la evaluación que en algunos círculos de la ciudad se ha hecho sobre la gestión de la Corporación Financiera y los azúcenos.

Industriales vinculados estrechamente a la Corporación llegan a reconocer en 1969 las dificultades que se enfrentan. Así Luis Prieto, un azuceno, gerente de la principal fábrica de la ciudad apunta:

Personalmente me preocupa y me llama la atención las grandes inversiones que se han hecho para establecer una industria que debería estar rindiendo los frutos de acuerdo con el sistema económico en que vivimos... El Presidente de la Corporación comparte esta preocupa don, él sabe que no es rentable esta inversión cuantiosa que se está haciendo[58]*.*

En el mismo sentido se expresa el gerente de una empresa de seguros local, una de las principales socias caldenses de la Corporación:

En verdad el empeño, colaboración y aporte personal y económico que pusimos en la fundación de la Corporación Financiera de Caldas produjo a la compañía muy pocos réditos de capital... Algunas otras empresas locales en que invertimos nuestros modestos recursos tampoco han tenido éxito y otras no han reeditado ni mínimamente, contentándose apenas con la cooperación y fomento que hemos podido hacer por la Industria de Caldas[59]*.*

Si bien los participantes en la polémica coinciden en señalar, de una parte, "el éxito" de la Corporación en la captación de recursos y, de otra parte, los pobres resultados de muchas de las empresas asociadas, ellos divergen en la interpretación de esos resultados y en la calificación del grupo azuceno:

El presidente de la Corporación asesorado permanentemente de una respetabilísima Junta Directiva empezó por sacar a flote a numerosas empresas caldenses que estaban descapitalizadas y a punto de irse a pique por motivo de las devaluaciones que habían reducido peligrosamente sus capitales. Este es un hecho importantísimo que no puede olvidarse. De no haber sido por la Corporación Financiera hubieran dado al traste todas nuestras incipientes industrias en el primer quinquenio del sesenta[60]*. Posteriormente Ocampo ha luchado como un héroe para una cosa valiosísima, para la traída de capitales foráneos y su vinculación como accionistas de la Corporación, al punto que hoy el capital de esta sobrepasa los cien millones de pesos sin que los caldenses hayamos aumentado en un maravedí nuestros aportes. Gracias a la Corporación, repito, se salvaron las empresas existentes y se han logrado muchas nuevas. ¿Que todo lo iniciado no haya sido exitoso? Puede ser que en algunos casos el éxito se haya retardado o que definitivamente se haya fracasado en tal o cual proyecto concreto. Pero ello no significa nada grave ante el éxito del conjunto. Industrializar un pueblo "pastoril y agrícola", como lo han expresado los participantes que en el foro sobre la situación industrial de Manizales ha tenido lugar en el Club Rotaría, es tarea inmensamente dispendiosa y dura y es apenas lógico que en el camino queden algunas descalabraduras.*[61]

---

[58] *La Patria* (Manizales), diciembre 3,1969, pp. 10-11.
[59] *Seguros Atlas, S.A. Informe del gerente a la Asamblea, Manizales, marzo, 1970.*
[60] Aunque la Corporación ayudó a consolidar la posición financiera de las firmas reorganizadas, y contribuyó en muchos casos a su expansión, no existen evidencias como para confirmar que estas firmas estuvieran en el momento de intervención de la C.F.C. a punto de colapso, y que por consiguiente fueran salvadas.
[61] Editorial *La Patria* (Manizales), febrero 5, 1970, p. 4

Otros adoptan una posición condenatoria de los azúcenos al señalar que en el caso de Manizales los errores y fracasos han tenido como causa importante la inadecuada dirección de la Corporación; así el director de la empresa hidroeléctrica regional apunta:

Sucede que un grupo importantísimo de dirigentes industriales de Manizales, a los cuales la ciudad les debe mucho, no han detectado los problemas de crecimiento y la importancia, para esa industria, y desde luego para ellos mismos, de eliminar el carácter restrictivo y de grupo exclusivista que caracteriza el manejo de muchas de las industrias de la ciudad... estimo que se encuentran fuera de lugar los grupos impenetrables y que es importante un examen desprevenido de la política empresarial para que se corrijan los males que muchos anotamos y que quienes tienen el poder económico en sus manos creen que no les afectan y pueden continuar detentando ese poder como amos y señores, olvidando que en materia de industrialización lo fundamental por los riesgos innumerables que la caracterizan, es ganarse la confianza de los inversionistas y de los clientes[62].

En contra de algunos de los azúcenos y en particular del presidente de la C.F.C., se hacen críticas álgidas, muchas de ellas en volantes y pasquines que circulan en la ciudad.

Es *necesario que se rechacen las fuerzas destructivas internas; se respeten los códigos éticos administrativos; se traspase la barrera de los amigos' en los altos puestos empresariales, evitándose que se conviertan en centros de poder para acaparar negocios con violación, no solo de la ética administrativa sino también de las normas legales vigentes*[63]

Se debe subrayar, aquí, que la polémica que se adelantó en torno de los azúcenos, y sus realizaciones en la industria, y la Corporación Financiera, manifiesta la oposición que a principios de la década del sesenta Drake observó hacia ellos, por parte de otro grupo local de industriales:

No *sería correcto sugerir que no existe en la dudad ninguna oposición hacia los azúcenos. Al contrario, es necesario subrayar que un pequeño grupo de industriales no está de acuerdo con las políticas y acciones de los Azúcenos... Este grupo de oposición está compuesto por cinco o seis personas...*[64].

El pequeño grupo de industriales, a que hace referencia Drake, está compuesto por miembros del grupo que hemos denominado como fundadores independientes. Ellos hacen, aún hoy, observaciones de insatisfacción, y en muchos casos condenatorias, de la gestión de la Corporación Financiera durante el período señalado. Si bien la polémica y críticas han estado basadas en el conjunto de fracasos descritos, ellas también han sido expresión del conflicto entre grupos de la oligarquía, en torno al control de la Corporación. El pequeño grupo de industriales estuvo, no con infundadas razones, en posibilidad de cuestionar el control de los azúcenos sobre esta entidad.

---

[62] "Entrevista con Elías Arango", director de Central Hidroeléctrica de Caldas, La *Patria,* (Manizales), diciembre 22, 1969, p. 12
[63] *Ibíd.,* p. 13
[64] Drake, p. 145.

Conclusiones

En este capítulo se han examinado algunos aspectos relacionados con la creación y desempeño de las empresas manufactureras, cuyos fundadores fueron identificados en el capítulo II. En Manizales la actividad industrial ha sido dominada por miembros de las familias que han mantenido el control de la arena política y económica de la ciudad desde su fundación, hace más de un siglo. Si bien estos individuos han sido los fundadores y gerentes de los establecimientos manufactureros, ellos no se han especializado, con exclusividad, en la esfera industrial, sino que, por el contrario, también han adelantado actividades en los negocios tradicionales de la ciudad, el comercio y la agricultura. Los azúcenos, considerados corrientemente como los industriales por excelencia de Manizales, constituyen una magnífica ilustración a este respecto; todos actúan simultáneamente en el comercio, la industria y en la agricultura. El mismo fenómeno fue observado en relación con los empresarios que se han denominado como "fundadores independientes". Se ha sugerido que las "personas fundadoras", de las empresas manufactureras de Manizales, se acercan más a la imagen del "hombre de negocios", que del empresario industrial, para connotar con aquel término su no especialización. Ese es también el caso de los otros individuos vinculados a la dirección de la industria manizalita, tal como tendremos oportunidad de mostrarlo en el capítulo 5.

La descripción y el análisis de las actividades de la Corporación Financiera de Caldas ha servido para ilustrar el papel jugado por un grupo de la oligarquía de Manizales, el azuceno, en la industrialización de la ciudad. También ha servido para evaluar el desempeño de la entidad en la fundación, reorganización y administración de las empresas manufactureras; se hicieron también algunas consideraciones acerca del papel jugado en la captación de recursos y otorgamiento de créditos a la industria caldense.

El grupo de los azúcenos ha controlado a la Corporación desde su fundación en 1961, no obstante su récord de fracasos a finales de los sesentas. Este control no se ha derivado de las inversiones que tienen los azúcenos en las esferas financieras e industriales de la ciudad; antes por el contrario, con algunas excepciones sus intereses en la industria son, hoy, en relación con sus fortunas personales, relativamente menores. Ello es así tanto en las empresas que promovieron en la década del cincuenta, como en los que adelantaron en los sesentas, esto es, la Corporación Financiera y las empresas asociadas. En esto se distinguen de las "personas fundadoras independientes" cuyas firmas, en la generalidad de los casos, ha sido de tipo familiar, o, en otras palabras, han comprometido en ellas recursos que son significativos en términos de sus fortunas personales.

El comportamiento de rosca de los azúcenos en el manejo de la Corporación excluyó de su conjunto de actividades a otros individuos de Manizales que eventualmente hubiesen podido participar en ellas. El reclutamiento de ejecutivos, se subrayó, no estuvo siempre basado en la escogencia del mejor disponible y la adjudicación de créditos se hizo muchas veces en base a preferencias personales. El comportamiento de "rosca" en el manejo de la Corporación excluyó no solamente a individuos que no pertenecen al pequeño grupo de buenas familias sino además a individuos pertenecientes a ellas. Ese comportamiento debió restringir la búsqueda de iniciativas al ámbito del grupo de los azúcenos y sus allegados; además, se observó que la actividad de reorganizar empresas tuvo su mayor énfasis en el grupo de firmas controladas por ese grupo de individuos.

El caso de la Financiera nos ha servido para poner a prueba, en alguna medida, el desempeño empresarial del grupo de caldenses responsable de la orientación de la Corporación y de las empresas promovidas y transformadas por ella. Si tomamos para juzgarlo el simple criterio del número de éxitos vs. el número de fracasos, en la promoción y transformación de firmas industriales, el balance no parece favorable. Ya se analizaron con suficiente detenimiento los diferentes factores que incidieron en el fracaso de nueve empresas manufactureras, y no es del caso volver sobre ellos. Se subraya simplemente que las causas principales del fracaso de esos proyectos se localizaron fundamentalmente en su concepción misma o en su posterior administración, y no en factores externos como el ambiente general de los negocios, las condiciones de mercado, etc.

Al lado de los fracasos encontramos un grupo de empresas que la Corporación fundó, o reorganizó y expandió, las cuales se encuentran hoy en operación. Eventualmente la mayor rata de éxito de la Corporación en la realización de sus proyectos hubiera atraído a la industria manufacturera a los empresarios y al capital local que hasta los sesentas se habían mostrado relativamente apáticos. El efecto bien parece ser el contrario, como lo manifiesta el hecho que en el primer lustro de los años setentas no se haya dado ninguna iniciativa de significación en el campo industrial. El balance de éxitos y fracasos de la Corporación Financiera de Caldas señala también los peligros de que una institución de este tipo se comprometa en tal alto grado en las empresas que patrocina. La práctica de convertirse en socio mayoritario y tomar responsabilidades de dirección ha sido frecuentemente señalado como inconveniente: la experiencia, y muchos autores, han subrayado las desventajas que acarrea el concentrar el riesgo en una sola institución frente a la posibilidad de dividirlo entre un número amplio de empresarios[65].

En la labor de captación directa de recursos el desempeño de la Corporación no ha sido diferente al de otras instituciones de su tipo existentes en el país, y tal como se jactaba un editorialista, los caldenses no han invertido en ella "ni un maravedí" a partir de su fundación[66]. La Corporación ha servido de mecanismo para llevar a la industria manufacturera de Manizales, así como en menor escala a otros sectores económicos, recursos de la Federación Nacional de Cafeteros, que ha suministrado la mayor proporción del capital propio de la entidad. Ha servido, además, de intermediario en la colocación de recursos de crédito controlados por la banca central dirigidos particularmente en el sector manufacturero. Eventualmente una porción de estos recursos, al menos aquellos cuya administración es exclusiva de las corporaciones financieras privadas, no hubiesen sido dirigidos a la industria manufacturera de Manizales a no ser por la creación de la institución caldense.

La Corporación fue responsable de la llegada a Manizales, no solamente de las corporaciones extranjeras que de ella adquirieron acciones, sino también de la llegada de las empresas extranjeras que establecieron subsidiarias y de los empresarios individuales extranjeros que promovieron nuevas firmas. La participación del capital extranjero en el capital propio de la Corporación ha significado su intervención indirecta en la mayor parte de proyectos industriales adelantados en la ciudad en los

---

[65] Diamond, *op. cít.,* sintetiza, así, el punto de vista de 20 gerentes de corporaciones financieras, que participaron en una conferencia que tuvo lugar en 1968. "En general existió una tendencia de abstenerse de las responsabilidades gerenciales no obstante el reconocimiento de la posibilidad de llegar a esta situación en el caso de dificultades y en algunos casos de promoción... existió un desacuerdo general en cuanto a participar en la administración cotidiana de las empresas", *Development Finalice Compames, Aspects of Policy and Operation,* ed. by W. Diamond. (Baltimore, 1968).

[66] Véase p. 97.

últimos quince años. No se ve cuales puedan ser las ventajas derivadas por la Financiera al invitar a bancos privados norteamericanos a participar en su capital. Estos, al hacer una suscripción relativamente modesta de capital se colocaron en posición de beneficiarse de las ganancias derivadas particularmente de la intermediación de créditos procedentes de la banca central. Es decir, corriendo riesgos moderados se han colocado en situación de hacer ganancias en base a recursos nacionales. Además, se han podido beneficiar de las firmas industriales en las cuales, al ser controladas por la Corporación, tienen participación indirecta.

Los empresarios individuales extranjeros llegados a Manizales a instancias de la Corporación —la cual suplió la mayor parte del capital requerido por los proyectos adelantados por estos—, promovieron industrias que posteriormente fracasaron. Dos de las tres corporaciones extranjeras que hoy tienen subsidiarias en la ciudad se establecieron en base a empresas que fueron liquidadas bajo la administración de manizalitas, particularmente a consecuencia de dificultades tecnológicas. Este último factor bien justifica la intervención del elemento extranjero a fin de que suministre la tecnología que los nacionales no estuvieron en capacidad de agenciar. Se pone en duda, sin embargo, que la fórmula más adecuada de intervención extranjera sea mediante la venta total de la empresa o de la mayoría absoluta de los derechos como ocurrió en las dos firmas en cuestión.

Finalmente, y en relación con la participación de la acción extranjera en Manizales, se subraya, aquí, que la iniciativa del Banco Mundial fue de primordial importancia en la fundación y desarrollo de la corporación en sus primeros años. En cierto sentido, puede afirmarse que los azúcenos, y otros dirigentes de Manizales, fueron instrumentales al Banco Mundial en la fundación de una entidad de fomento que, para la época, aquella institución se hallaba promoviendo a nivel internacional, incluyendo a Colombia.

En síntesis, en la década de los sesentas la élite manizalita se embarcó en el proyecto de fomentar la industria manufacturera, en una ciudad característicamente orientada hacia la agricultura. Como ha sido ampliamente ilustrado, ese proyecto se adelantó al tenor de innumerables dificultades. Si bien se reconoce que todo proceso de industrialización conlleva dificultades, que se deben entender como costos del proceso de aprendizaje, en el caso de Manizales los errores y fracasos incurridos parecen haber desbordado los límites de lo razonable.

Por último debe anotarse que no resulta casual la coincidencia en el tiempo entre la crisis atravesada por la Corporación y la crisis política del antiguo departamento de Caldas, que llevó a su desmembramiento. Como se recordará a principios de los sesentas el departamento se escindió en tres, Caldas, Risaralda y Quindío. Esa escisión expresó, entre otros fenómenos, la incapacidad que tuvo Manizales de mantener como una sola unidad político administrativa la rica región de la que había sido su cabeza por más de sesenta años. En otras palabras, en la década del sesenta la élite manizalita atravesaba por una fuerte crisis que se evidenció en el quiebre del Viejo Caldas y en las tremendas dificultades enfrentadas por su proyecto de industrialización.

CAPITULO IV

Pereira

El desarrollo de la industria manufacturera de Pereira, se caracteriza por el surgimiento de la industria de la confección de textiles en los cuarentas; el establecimiento de algunas empresas extranjeras en los años cincuentas; las actividades de la Corporación Financiera de Occidente, que se fundó como un intento de fomentar la industrialización de la región, y las actividades de la seccional de la Corporación Financiera Popular, establecida a finales de la década de los sesentas. Nos proponemos examinar a continuación estos, y otros eventos, que resumen la gestión empresarial en Pereira en los últimos cuarenta años.

El surgimiento de la industria de la confección

Con el surgimiento de esta industria se asocian, particularmente, la actividad artesanal que en el sector existía en Pereira, y las iniciativas de industriales no originarios de la región, que establecieron las primeras fábricas de confecciones de la ciudad. Estos dos aspectos y los desarrollos posteriores de este grupo industrial, que en 1973 ocupaba el 32% de la mano de obra empleada en actividades manufactureras de la ciudad, constituyen el tema de la presente sección[1].

Ya en los años veintes existía la industria de confecciones a un nivel artesanal. En la región se le conocía como *confección de rapaza,* que unos comerciantes de la época describen así[2]:

Los *comerciantes contratábamos costureras que trabajaban en sus propias casas. Los lunes les entregábamos la tela ya cortada, el hilo, los botones y demás materiales. El viernes siguiente recibíamos la mercancía para sacarla a la venta al mercado, que tenía lugar los sábados y domingos. Las relaciones con las costureras eran muy informales y basadas en la amistad y en la confianza mutua. Así por ejemplo, era una práctica corriente hacer adelantos cuando los obreros afrontaban alguna necesidad. Era también frecuente que el comerciante otorgara préstamos a las costureras para que compraran las máquinas de coser. Esta era gente muy trabajadora y honesta. La rapaza (ruanas, pantalones, ponchos, etc.) era producida para el consumo campesino de la región[3].*

A mediados de 1935, unos empresarios no originarios de la región establecieron las tres primeras fábricas de confecciones de Pereira. Dos comerciantes antioqueños radicados en Pereira, Carlos e Israel Restrepo, fundaron la fábrica de camisas Charles. Un norteamericano, C. Dishington, estableció la fábrica "La Garantía" como filial de la que su hermano, uno de los industriales más conocidos del país en la época, tenía en Cali;

---

[1] DANE, Boletín No. 283, pp. 37-40. Cámara de Comercio de Pereira.
[2] Ropaza: nombre que se le da a la ropa usada por los campesinos de la región.
[3] Entrevistas con Alonso Valencia y Gonzalo Vallejo

esa firma se dedicó a la producción de confecciones y de tejidos de punto. Un bogotano, Luis Munévar, estableció la firma "Camisas Modelo"; él representaba en Pereira una de las casas proveedoras de máquinas de coser, siendo un técnico experto en reparación "era el único que sabía arreglar las máquinas; sin él ninguna máquina de Pereira andaba"[4]. Si bien la primera y la tercera de las firmas mencionadas fueron posteriormente trasladadas a Bogotá, y la segunda lo fue a Cali, ellas son señaladas por los primeros confeccionistas de origen local como ejemplos que les estimularon a crear sus propias empresas.

Jarcano (Jaramillo y Cano) y Valher (Valencia Hermanos) fueron las dos primeras industrias de confección fundadas por pereiranos. Gabriel Cano y Gilberto Jaramillo, pertenecientes a dos familias de la élite de Caldas, eran en 1940 propietarios de uno de los almacenes de importación más grandes de la ciudad. Lanzaron al mercado una camisa fina de marca Jarcano, producida por contrato por "La Garantía", y al cabo del año montaron un pequeño taller en la casa de Jaramillo. El taller se creció a fábrica e inició operaciones, como tal, en 1942 con cuarenta obreras y treinta máquinas de tipo industrial. Hoy se cuenta como una de las cuatro grandes empresas de la ciudad en el ramo[5].

Por la misma época se hicieron confeccionistas los hermanos Valencia, que es hoy la familia de industriales más importante de Pereira. Su capital en la industria no solamente supera ampliamente el de los otros industriales pereiranos, sino es, además, uno de los más grandes capitales colombianos invertidos en la industria de la confección. Pertenecientes a una familia de origen modesto y con escasos recursos económicos, iniciaron en los años veintes un pequeño comercio; en los años cuarenta instalaron, anexo a su almacén, una pequeña sastrería para la producción en serie de vestidos para hombre, que a la postre se transformó en la Fábrica de Vestidos Valher S.A. Además de sus inversiones en la confección, la familia Valencia cuenta con intereses en el comercio, en el sector financiero y en la actividad agropecuaria[6].

La casi totalidad de las empresas confeccionistas de Pereira han sido establecidas por comerciantes o por individuos que trabajaron como empleados u obreros en empresas del ramo: unos han sido comerciantes que iniciaron sus empresas en base a un pequeño taller localizado en la trastienda de sus almacenes, en forma similar a como lo hicieron Jaramillo y Cano o los hermanos Valencia. Tal el caso de Félix Carrillo, un hombre hecho a sí mismo que, además de propietario de una de las mayores fábricas de confección de la ciudad, posee intereses en otras empresas industriales de Medellín, en é comercio y en la agricultura. Carrillo comenzó a hacer fortuna en un modesto almacén de ropa, al que agregó una sastrería que al poco tiempo se transformó en una

---

[4] Jaramillo, p. 394. Guillermo Osorio, *Guía comercial e industrial de Caldas* (n.p. 1945), p. 20; Cámara de Comercio de Pereira, *Pereira Comercial* (Pereira: enero, 1971), p. 3. Entrevistas con Alonso Valencia y Gonzalo Vallejo.

[5] Entrevista con Gabriel Cano y Javier Amaya, gerente de Jarcano

[6] Entrevista con Eduardo y Alonso Valencia.

pequeña fábrica de confecciones con quince empleados[7]. Algunos de los empresarios de hoy fueron operarios de fábricas confeccionistas que en base a modestos ahorros procedentes de las rentas de trabajo, establecieron también pequeños talleres[8]. Que el surgimiento de la casi totalidad de la industria de la confección obedece a los dos patrones descritos lo evidencia el hecho de que el 65% de los fundadores, de las catorce empresas entrevistadas en el grupo confecciones, trabajaron previamente como comerciantes independientes y que los confeccionistas restantes trabajaron previamente como empleados u obreros, en empresas manufactureras del ramo. El origen del capital inicial invertido en la fundación de estas empresas guarda relación con la ocupación previa de sus fundadores. El capital inicial de la casi totalidad de las firmas procedió del comercio o de las rentas de trabajo dependiendo de que su fundador procediera de uno u otro sector.

En el mayor número de casos (75%), la fundación misma de las empresas (se promoción, capitalización y puesta en marcha) fue el producto de la acción de un individuo o de una familia. En los restantes (25%), correspondió a la acción de un pequeño grupo de personas (tres o cuatro) generalmente conformado por los socios del comercio en donde surgió la actividad industrial. Además, casi todas se iniciaron como pequeños establecimientos, tal como lo indica el número de empleados vinculados a cada empresa en su primer año de operación, que en ningún caso excedió de cuarenta, empleando u mayor parte (70%) menos de veinte personas

Paralelamente a la industria fabril existe aún la actividad artesanal confeccionista como continuación de la ropaza, que vende su producido a industriales y comerciantes; sin embargo, no se cuenta con datos que permitan pesar su importancia en el conjunto industrial de la ciudad.

La confección de textiles ha constituido en los últimos veinte años el principal renglón industrial de Pereira. Desde los albores de los años sesentas han representado aproximadamente el 30% de la fuerza de trabajo vinculada al sector manufacturero de la ciudad. En los últimos años se ha desarrollado una intensa actividad de exportación del producto, que está representada aproximadamente en un 50% en confección-ensamblaje. (Esta consiste en coser y terminar las partes cortadas y demás implementos-botones, adornos, etc. que se traen del exterior). El desarrollo futuro de esta industria está, sin embargo, restringido por el exceso de capacidad instalada que en el ramo existe a nivel nacional (en 1973 se estimó que la capacidad utilizada era del 40%). Su desarrollo futuro está también condicionado por la habilidad que tengan los empresarios locales de competir con las grandes y modernas plantas que han sido establecidas en el ramo en Bogotá, Medellín, Barranquilla y Cali, en el curso de la última década[9].

---

[7] Entrevistas con Félix Carrillo y sus hijos Carlos Alberto y F. Carrillo.

[8] Véase caso de Gustavo de la Pava p. 113.

[9] Compañía Colombiana de Tejidos. Estudio de la industria de confecciones, 1974, Medellín. En 1971 los principales confeccionistas de Pereira —15 en total— establecieron a iniciativa del Fondo Nacional de Promoción de Exportaciones, el Consorcio de Exportadores del Viejo Caldas (Conevica S.A.). Este Consorcio,

Los empresarios extranjeros

El elemento extranjero en la industria pereirana se hizo presente por primera vez en el año treinta y seis cuando se estableció la fábrica de confecciones La Garantía, a que hicimos antes referencia. Posteriormente se han instalado otras empresas de origen extranjero, en su mayor parte a iniciativa de corporaciones. A los principales desarrollos de industrias de origen extranjero que han tenido lugar en Pereira en los últimos treinta años, se refiere la presente sección. Un indicativo del puesto que ocupa hoy la industria manufacturera extranjera en Pereira, nos lo expresa el hecho de que en 1973 empleaba el 20% del personal vinculado a tal actividad en la ciudad[10].

En los años cuarentas un industrial alemán montó la fábrica de muebles de acero Eisenstein, que llegó a emplear a más de 200 operarios y que en el año cincuenta y tres fue clausurada a causa de problemas laborales. En esta industria se traza, en parte, el origen de la tradición artesanal que en el ramo metalmecánico ha existido en la ciudad[11].

Las fábricas de confección y metalmecánica antes mencionadas, han sido las dos principales industrias originarias de empresarios inmigrantes del exterior. En efecto las otras industrias de origen extranjero que han sido establecidas en Pereira fueron de iniciativa de corporaciones, alguna de las cuales fundaron en calidad de subsidiarias. Como industrias que hayan sido fundadas por descendientes de inmigrantes extranjeros solamente se identifican dos empresas confeccionistas, establecidas por individuos de ascendencia sirio-libanesa.

A principios de la década del cincuenta tres empresas de capital extranjero iniciaron producción en Pereira: la fábrica de paños Omnes (1950) subsidiaria de una empresa pañera francesa; la fábrica de confites y galletas La Rosa (1950) subsidiaria de una multinacional norteamericana y la fábrica de hilos Cadena (1954) subsidiaria de una multinacional británica. Las dos últimas se establecieron con capital extranjero y a la primera ingresó como socio minoritario Bernardo Ángel, un rico comerciante y agricultor de la ciudad. Posteriormente, en los setentas, ingresó como socio minoritario

---

al cual se afiliaron dos empresas de Manizales, hace las veces de centro de información y departamento comercial, financiero y contable en el área de exportaciones para las empresas asociadas; adelanta además otras actividades tales como asistencia técnica, participación en ferias internacionales, etc. Consorcios similares fueron fundados en otras ciudades colombianas dentro de la política del gobierno nacional de diversificar las exportaciones, adelantada con especial énfasis desde el año 62. El Consorcio caldense está abierto a otras actividades industriales, habiéndose concentrado particularmente en la exportación de confecciones. La actividad exportadora de los confeccionistas pereiranos tuvo particular auge en los años 70-74 y decayó verticalmente en 1975 (se estima aquí en un 50%); esta disminución de la actividad exportadora fue causada conjuntamente por la depresión del mercado internacional y por la suspensión por parte del gobierno colombiano del Certificado de Abono Tributario (CAT) instrumento de subsidio a las exportaciones. Nuevamente la industria de la confección se recobró en los años 77-78, a consecuencia de la bonanza cafetera

[10] DANE, Boletín 283, pp. 37, 40. La participación de las firmas extranjeras en el empleo de la industria manufacturera fue calculado con base en los datos recogidos en la Cámara de Comercio de Pereira.

[11] Osorio, p. 4. Entrevista con Vicente Rodríguez antiguo trabajador de Eisenstein, quien es propietario hoy de una pequeña fábrica para la producción de pistones de automóviles.

de La Rosa, la Corporación Financiera local[12]. Hasta el año sesenta estas tres firmas se contaban entre las únicas empresas de Pereira, que habían iniciado operaciones con plantas industriales 'modernas' (juzgadas por su equipo y edificaciones) y con formas organizacionales de alguna sofisticación.

En la década de los sesentas el elemento extranjero se hizo nuevamente presente en Pereira, asociado a las siguientes empresas: (i) Papeles Nacionales, que entró en operación en 1962 como subsidiaria de una firma canadiense; (ii) una ensambladura de carros motonetas (Roa Hispano-Colombiana) fundada por un grupo español y un grupo pereirano, proyecto que posteriormente fracasó; (iii) una ensambladura de máquinas herramientas fundada por un grupo español; (iv) la Fábrica Colombiana de Papeles, que habiendo sido fundada por un grupo pereirano se tornó en una subsidiaria de una corporación extranjera. A esta última y a la ensambladura de motonetas nos referiremos con detalle en la siguiente sección, ya que a ambas se les ha otorgado una especial significación en el desarrollo industrial de la ciudad[13].

El fomento de la actividad industrial en los sesentas

En los años sesentas se identifican diferentes proyectos encaminados a fomentar la industria manufacturera de la ciudad. Estos proyectos fueron en particular adelantados por un grupo de empresarios de Pereira que participaron activamente en:

a) La promoción y fortalecimiento de industrias diferentes de las tradicionales y

b) La fundación de la 'Promotora Industrial', base para la posterior creación de la "Corporación Financiera de Occidente".

Fueron principalmente seis los individuos que participaron en las actividades antes señaladas: Gonzalo Vallejo, Alfonso Valencia, Bernardo Angel Gustavo de la Pava, Germán Gavina y Osear Vélez.

Gonzalo Vallejo Restrepo. Pertenece a unas de las familias tradicionales de la ciudad. Después de obtener su grado de bachiller se vinculó al comercia "Empecé como comerciante en un negocio de importación grande de la familia, después me hice industrial y ahora soy ganadero". Fundó una fábrica de curtimbres, de la que fue su propietario por espacio de veinte años, y ocupó la gerencia de las sucursales locales de dos bancos comerciales. En el sector público ha ocupado esporádicamente diversos cargos: en tres ocasiones como secretario de Hacienda de Caldas, y como gobernador

[12] "Compañía de Tejidos de Lana Omnes", *Economía Colombiana,* 17 (50) (junio, 1958), pp. 679-685; "La Rosa una industria nueva con amplio porvenir", *Economía Colombiana,* 18 (51) (julio, 1958), pp. 225-231. Entrevistas con C. A. Ángel, vicepresidente de Omnes; E. Suárez, gerente de "La Rosa" y G. Helmer, gerente de "Hilos Cadena".

[13] En enero de 1978 se protocolizó el ingreso de Westinghouse como socio de transformadores de Pereira Ltda., T.P.L. con un 30% de participación en su capital. El ingreso de esta multinacional fue justificado en aras de la necesidad de obtención de tecnología por parte de la firma pereirana.

del departamento de Risaralda en 1975. Su hermano ha sido gerente-propietario de una fábrica de calzado local y su sobrino ha sido uno de los principales ejecutivos de la Corporación Financiera de Occidente.

Alonso Valencia. Es director de Valencia Hermanos y representante de los intereses de la familia en actividades diferentes a su propia industria t comercio. Es frecuentemente mencionado como el "gran consejero de la industria en Pereira". Ha sido presidente de la Junta Seccional de la Asociación Nacional de Industriales durante la mayor parte de la existencia de esa entidad, y en calidad de tal ha sido miembro de la Junta Nacional. Colabora esporádicamente con artículos sobre temas industriales en la página editorial del principal diario de Medellín[14].

Bernardo Ángel Marulanda. Perteneciente a una de las familias con mayor tradición comercial y agrícola de la región. Es agricultor, ganadero, comerciante e industrial. A esta última actividad se vinculó en 1950 al ingresar como socio minoritario de la fábrica de paños Omnes, a cuya dirección, Ángel, ha estado vinculado. Fue propietario de una fábrica de confecciones y ha sido socio de otras empresas industriales de la ciudad.

Gustavo de la Pava. Es hoy gerente-propietario de una fábrica de confecciones. Hijo de un pequeño agricultor, nació en una población caldense. En Pereira inició actividades como mensajero y fue obrero de la fábrica de camisas Charles donde desempeñó el oficio de extendedor de telas. Con ahorros procedentes de sus rentas de trabajo, fundó un pequeño taller de confecciones hace cerca de treinta años. Es copropietario de una fábrica de bicicletas local y fue promotor y socio de una fábrica de confecciones, cuyos principales socios eran los obreros de su empresa. Cursó estudios primarios y después ha sido autodidacta, particularmente en administración de empresas y 'budismo zen'.

Osear Vélez. Hijo de un arriero antioqueño que después se hizo agricultor. Abogado, en los cincuentas trabajó como empleado público en el poder judicial y en el ejecutivo (alcalde, servicio exterior, director nacional de aduanas). En los sesentas se tornó en industrial y en los setentas se vinculó de lleno a la política como representante de la República.

Germán Gaviria. Perteneciente a una familia tradicional de Pereira; economista y administrador de empresas de una universidad estadinense. Ocupó los cargos de Director del Departamento Nacional de Planeación, Subgerente de la Asociación Nacional de Industriales y Gerente de una industria de grasas en Cali. Ha sido presidente de la Corporación Financiera de Occidente. Es cafetero.

B. Ángel, A. Valencia y G. Vallejo ocupan una posición de liderazgo en el sector privado pereirano. Han sido fundadores y directores de las organizaciones gremiales de los comerciantes y los industriales locales: la Cámara de Comercio y la Seccional de la Federación Nacional de Industriales (Andi). En el campo industrial han participado en la

[14] Acerca de la familia Valencia se hace referencia en las p. 107.

promoción de algunas de las mayores iniciativas que se han adelantado en la ciudad en las dos últimas décadas. De una parte, participaron activamente en el establecimiento de una ensambladura de carromotonetas (Roa Hispano Colombiana) y de una fábrica de papel (Papeles de Occidente). De otra parte, fueron los principales impulsores de la Promotora Industrial y de la Corporación Financiera de Occidente; animaron también la fundación del Ingenio Azucarero del Risaralda. En el desarrollo de los últimos proyectos mencionados jugaron un papel importante de la Pava, Gaviria y Vélez.

Es del caso mencionar aquí que estos seis individuos forman parte de la lista de veinte personas que en 1974 fueron identificados por B. Saldarriaga y C. Dávila como los 'más influyentes de la ciudad'[15]. Esta lista también incluye a dos gerentes de industrias locales: A. Vallejo, sobrino de Gonzalo Vallejo que ha ocupado la vicepresidencia de la Corporación Financiera de Occidente, y Alvaro Tribín, Gerente de la Corporación Financiera Popular, una organización estatal orientada a la financiación de la pequeña y mediana industria que inició operaciones en Pereira en 1969. O en otras palabras, de los veinte individuos que Dávila y Saldarriaga consideraron como influyentes en la ciudad, diez han estado vinculados a la industria. Ellos subrayan que "de los diez más influyentes, siete son empresarios industriales o directores de corporaciones de desarrollo industrial"[16].

Roa Hispano-Colombiana S. A.

En 1960 *se* constituyó en Pereira la sociedad Roa-Hispano Colombiana S.A. (capital mixto de $5.000.000) con el propósito de establecer una planta ensambladora de carros motonetas; a los tres años de entrar en operación, la planta fue clausurada[17]. Este fracaso ha sido considerado por los pereiranos como uno de los principales frenos al desarrollo industrial de la ciudad. Es por ello que dedicamos esta sección al examen del caso Roa.

Un grupo español, a través de Osear Vélez, persuadió a Vallejo, Valencia y Ángel sobre la conveniencia de establecer la ensambladura automotonetas en Pereira. Los españoles ofrecieron como aporte parte del capital, representado en maquinaria, y el "know how", y los pereiranos adquirieron el compromiso de diligenciar la consecución de un 60% del capital. Al fracaso de Roa se refirió un empresario pereirano en los siguientes términos:

Roa constituyó un ensayo de introducir en la región la industria metalmecánica, que

---

[15] Carlos Dávila, "Poder y desarrollo, una investigación en Pereira, Colombia (investigación no publicada, Universidad de los Andes, 1974), p. 20. Sobre el trabajo de Dávila, véase nota de pie de página 5, página 59.

[16] Carlos Dávila, "Dominant Classes and Élites in Economic Development: a Comparative Study of Eeight Urban Centres in Colombia" (Ph. D. thesis, Northwestern University, 1976), pp. 205, 207.

[17] Una magnífica evidencia sobre las altas expectativas que tuvieron los caldenses en la fábrica Roa aparece en la p. 67.

existía en Pereira, como una actividad artesanal. Fue un ensayo que fracasó y ha sido un lastre para el desarrollo de la ciudad, fue un proyecto que los pereiranos aceptamos en una forma emocional. En Colombia estaba de moda el ensamblaje y supusimos que la nueva empresa generaría industrias satélites y empleo. Muy poca gente se detuvo a analizar seriamente la factibilidad del proyecto. No se hicieron estudios de factibilidad, ni de mercados, ni de posibilidad de suministros de componentes. El proyecto se juzgó por analogía: si en España una industria similar había tenido éxito aquí en Colombia también lo tendría. El grupo español nos vendió la idea. Se consiguió que A. Valencia, G. Vallejo y B. Ángel actuaran como promotores; ellos conjuntamente con otros pereiranos aportaron parte del capital. Otra parte del capital colombiano fue aportado por el Banco Cafetero y por un grupo antioqueño. El grupo español elaboró el estudio exigido por el gobierno a los proyectos de inversión extranjera. El Departamento Nacional de Planeación, dirigido entonces por el 'poeta' Madrid Malo, no era muy exigente y lo aceptó por la carátula. El mismo estudio, que después se juzgó como muy débil, fue aceptado por el Banco Cafetero al ingresar como accionista. Se improvisó en todos los aspectos: técnico, financiero, costos, mercadeo y capacitación del personal de obreros y de las personas encargadas de administrar el proyecto. El carro-motoneta resultó con un precio en el mercado de $12.000 cuando en esta época un jeep, por ejemplo, costaba $16.000. Se identifican particularmente dos factores decisivos en el fracaso de Roa: el exceso de capacidad instalada (aprox. 70%) y el alto precio del producto en el mercado, frente a productos equiparables.

"Roa es un lastre para el desarrollo industrial de Pereira" y afirmaciones equivalentes se oyeron repetir en la ciudad, una y otra vez, por espacio de cerca de diez años. A principios de 1975, período en que se adelantó el trabajo de campo de esta investigación, el caso Roa no había aún encontrado solución. Más de la mitad de los individuos entrevistados se refirieron a Roa como el factor que más desestimuló la creación de nuevas industrias y en general la inversión en el sector manufacturero de Pereira. O en otras palabras, existe una idea generalizada de que si Roa hubiese sido un éxito, la ciudad habría alcanzado entre 1965-1975 un crecimiento de su industria manufacturera mayor que el registrado.

Si bien no estamos en capacidad de probar, o negar, tal afirmación, es del caso intentar, al menos, un esbozo del significado que puede haber tenido para los pereiranos el caso Roa. En primer término, con Roa fracasó un intento de fundar una empresa en un sector industrial moderno, en contraste con los tradicionales —particularmente confecciones y alimentos— que habían caracterizado el desarrollo industrial de la ciudad. En segundo término, se frustró uno de los primeros intentos de asociación de un número amplio de individuos y capitales para una ventura industrial. Hasta entonces las empresas de propiedad de las personas originarias de Pereira —tanto industriales como comerciales y agrícolas— habían sido fundamentalmente de carácter individual o familiar. No obstante que la participación del grupo pereirano fue minoritaria (20%) ella representó la suma de los aportes de cincuenta inversionistas de la ciudad. Además, el proceso de suscripción de acciones, así como las diferentes

actividades relacionadas con el establecimiento de la nueva industria se tornó en una campaña cívica: "los inversionistas fueron invitados no a realizar una obra rentable sino a realizar una gran obra para Pereira". En tercer término, la planta asociada a Roa ha permanecido sin uso desde el momento de su clausura en 1965. A su liquidación los grupos inversionistas perdieron el capital y el Banco Cafetero que, además de socio era el principal acreedor, la tomó. Diferentes iniciativas para montar una nueva empresa, en base a la planta existente, fracasaron; en una ocasión un grupo de pereiranos, encabezados por Valencia, Ángel y Gaviria efectuaron una oferta formal de compra que el banco rechazó y solamente en 1976 llegó a solucionarse tan comentado caso[18].

Si las anteriores observaciones bien pueden explicar principalmente el significado atribuido al fracaso Roa, no escapa al lector que 'la consecuencia de lastre', que se aduce con tan sorprendente unanimidad, podría constituir, al menos en parte, un intento de racionalizar comportamientos de los empresarios e inversionistas de la región que no son funcionales al desarrollo de la industria manufacturera de Pereira, una meta identificada como altamente deseable dentro de la retórica local[19].

La Corporación Financiera de Occidente

En 1963, Vallejo, Valencia, Ángel y de la Pava, promovieron la creación de una institución "para el fomento del desarrollo industrial de la región de Risaralda", cuyo propósito central sería promover la creación de nuevas industrias en Pereira y fortalecer las ya existentes. Ya para esa época se promovía la separación de Risaralda del departamento de Caldas, proyecto del cual eran ellos los principales gestores en alianza con el cacique liberal de la región. Sabían, de su experiencia en la larga historia de escaramuzas entre Pereira y Manizales, que la separación conllevaría retaliaciones por parte de los manizalitas. Y ciertamente, una de ellas sería la reducción de las actividades de la Corporación Financiera de Caldas en la región risaraldense. Si bien habían participado en la creación de la Financiera de Caldas, y Ángel era el representante del sector pereirano en su junta directiva, el control de la entidad estaba en manos del grupo de Manizales. Debían, en consecuencia, fundar su propia institución de fomento. La Promotora Industrial fue un primer paso hacia la

---

[18] En 1976 la planta que perteneció a Roa entró en funcionamiento con la firma Motobecane Ltda. —asociación entre franceses y colombianos— reorientando su actividad a la fabricación de ciclomotores y bicicletas. En 1977, por problemas de orden financiero y administrativo, la empresa fue vendida a un grupo colombiano y se constituyó en forma Gemela Ltda. para el ensamblaje de motos Suzuki. En 1978 contaba con un capital de $55.000.000, siendo el grupo pereirano de Santa Coloma el mayor accionista con un 89.5% de participación. Los hermanos Santa Coloma iniciaron actividades industriales con un modesto taller de fundición "La Macarena" y posteriormente fundaron la firma "Flexofilm". Es sin duda uno de los grupos familiares de mayor iniciativa y empuje en el campo manufacturero de la ciudad.

[19] Se recuerda que Bucaramanga vivió un caso similar al de Roa, pero a más grande escala. Forjas de Colombia, fundada en los años sesentas como una ambiciosa empresa en el campo metalmecánico, se enfrentó a un sinnúmero de dificultades. El "efecto Forjas" se señala insistentemente en la ciudad como una explicación para el estancamiento de las actividades industriales en el período (67-73), Ogliastri, pp. 225-226.

creación de la Corporación Financiera de Occidente, según lo indican algunos de sus promotores:

Se utilizó esta estrategia para esconder nuestra intención final a la Corporación Financiera de Caldas... Se requería reunir un capital mínimo de $10.000.000 para su creación tarea que en una región sin espíritu de asociación resultaba titánico. Los fundadores hicieron los primeros y principales aportes del grupo pereirano. La Promotora Industrial se fundó con S3.000.000; unos cincuenta jóvenes, muchos profesionales, hicieron aportes de $10.000 cada uno. Finalmente, la Corporación Financiera se estableció en 1966, procediendo los principales aportes de la Federación de Cafeteros (35%) del grupo pereirano (30%) y de un grupo de individuos y empresas de Medellín (20%).

En Pereira, a diferencia de Manizales, la creación de la Financiera encontró oposición de algunos de los líderes políticos de la ciudad. Particularmente el cacique político local —Camilo Mejía uno de los más característicos representantes del fenómeno del caciquismo en Colombia— se opuso a la fundación de la Corporación. Aparentemente consideró que tal institución podría fortalecer al grupo promotor, que en diferentes ocasiones había participado o auspiciado campañas electorales dirigidas a aminorar el poder político de Mejía, el cacique del partido liberal de la región por más de treinta años[20]. Sin embargo, Mejía no fue más exitoso en este empeño, que lo que habían sido los hombres de negocios en su intento de invadir los predios políticos bajo su dominio.

Un banco extranjero, el socio principal. En 1970 el capital suscrito por la Corporación se amplió a $20.000.000, ingresando como socio principal el First National City Bank con el 40% de las acciones suscritas. Este banco había demostrado interés de hacerse socio de la Corporación desde el momento mismo de su fundación, pero el gobierno nacional no autorizó la operación indicando a la financiera la inconveniencia de que un banco extranjero se vinculara a este tipo de institución. Los directores de la Corporación insistieron en su solicitud "ya que era la única alternativa que se nos presentaba para ampliar el capital". Finalmente, el gobierno accedió a la solicitud de la Corporación ante la presión que esta ejerció en una coyuntura que le era favorable.

La Corporación Financiera de Occidente es una institución menor, si se compara con la de Caldas. Así, en 1969 el capital suscrito de la Financiera Caldense, fundada ocho años antes, era diez veces superior al de la Financiera de Occidente, fundada seis años antes. Pero, como se ha subrayado, ambas corporaciones fueron constituidas fundamentalmente con base en recursos procedentes de fuera de la región. El mayor crecimiento de la corporación caldense expresa la mayor influencia del grupo de empresarios manizalitas en los mayores centros financieros del país, Bogotá y Medellín, en comparación con el grupo de empresarios de Pereira.

---

[20] César A. López. "Los Negros y los Blancos" (no publicado, Pereira, 1973), pp.15

La Corporación como empresario industrial[21]

La nueva Corporación Financiera de Occidente amplió sus actividades en relación con las desarrolladas por la institución de origen, la Promotora Industrial, al involucrar las funciones de créditos propias de una corporación financiera privada. En forma similar a su contraparte de Caldas, Occidente promovió y reorganizó firmas industriales. Nos proponemos examinar, a continuación, las actividades tanto de la Promotora como de la Corporación en el período 1964-1970, tiempo en el cual fundaron cinco empresas manufactureras y reorganizaron otras tres, tal como se observa en la Tabla 4.1.

Papeles de Occidente. D principal proyecto auspiciado por la Promotora Industrial fue la fundación de una fábrica de papel. Oscar Vélez había iniciado la promoción de esta empresa y la Promotora, a su constitución, le prestó se apoyo y se tomó en la principal accionista, invirtiendo una porción sustantiva de su capital. Ya en operación, la fábrica (1965) hubo de suspender la producción ante la insuficiencia de capital de trabajo.

Se identificó que se requería una capitalización adicional mínima de $3.000.000 para operarla adecuadamente. Los recursos no se consiguieron. Evidentemente había socios con posibilidades de suscribir acciones por ese valor, una o dos personas lo hubieran podido hacer. Se vinculó entonces la empresa a una multinacional extranjera. Hoy la empresa es altamente rentable y se encuentra trabajando a plena capacidad, 24 horas diarias...Los socios le tuvieron miedo a los eventuales problemas técnicos a que se podrían enfrentar en la operación de esta industria. Le tuvieron también miedo a la competencia de Propal, la más grande productora de papel del país, que se rumoraba estaba dispuesta a 'quebrar 'a Papeles de Occidente... Habíamos tenido el fracaso de Roa y no estábamos dispuestos a correr riesgos adicionales... En esta empresa no ganamos pero al menos hoy trabajan allí 250 obreros... Los pereiranos creen que perdieron la lotería vendiendo la fábrica de papel. Claro que hoy es una operación exitosa, pero ellos no hubiesen podido lidiar con el aspecto técnico. Es exitoso porque es subsidiaría de una industria importante del ramo... En Pereira creamos las industrias para vendérselas a los extranjeros.

Las seis opiniones anteriores, procedentes de personas vinculadas a Papeles de Occidente, sintetizan los puntos de vista más comúnmente expresados por los

[21] En la presente sección **se** ha intentado analizar el papel de la Corporación Financiera de Occidente como empresario industrial, siguiendo el mismo enfoque utilizado en el caso de la Corporación Financiera de Caldas, esto es, en su papel de fundador de nuevas firmas y reorganizador de las existentes. La información contenida en este estudio se basa en 15 entrevistas sostenidas con; (1) dos altos ejecutivas de la Corporación; (2) sus promotores; (3) tres empleados y exempleados de la Corporación; (4) tres directores de la banca de la ciudad; *(5* cinco gerentes de firmas manufactureras locales. Las entrevistas en cada caso fueron de carácter informal y versaron sobre los diferentes aspectos de la Corporación. No se tuvo acceso a documentos de la Corporación distintos a los balances, lo cual se reconoce como una restricción para el desarrollo del caso

industriales de Pereira en torno a este segundo intento de asociarse para crear una empresa en un sector moderno.

Promoción y transformación de empresas manufactureras. La Corporación promovió y transformó empresas (números 1, 4, 5, 6, 7, Tabla 4.1) mediante la financiación de la suscripción de acciones a los socios. Tal es el caso, por ejemplo, de "Electrónica Nacional" (número 5, Tabla 4.1); la Financiera promovió este proyecto con base en la iniciativa de un industrial extranjero y logró interesar como socios a once personas, de las cuales seis eran profesionales. A la vez que suscribió acciones como socio minoritario, otorgó préstamos a la mayor parte de los socios para que suscribieran las suyas. Modalidades similares practicó en otras dos firmas promovidas (números 4, y 6 Tabla 4.1) así como en dos transformadas (números 1 y 7, Tabla 4.1). Con este esquema de financiar a los socios se intentó atraer nuevos inversionistas a la industria y estimular la asociación de individuos para acometer proyectos industriales, modalidad esta última que, como apuntado en anteriores secciones, ha sido en general extraña a la ciudad. Aproximadamente sesenta socios se vincularon a través de este esquema a las industrias asociadas a la Financiera. Además, la política de atraer profesionales estuvo basada en el supuesto de que su preparación universitaria les calificaba para orientar las empresas a que fueron invitados a asociarse.

Tabla 4.1

Empresas manufactureras promovidas o transformadas por la Corporación Financiera de Occidente: 1964 - 1970

Razón social	Producto	Fecha de fundación	Capital pagado en la fecha de fundación o transformación	% de acciones de la CFO.A la fundación o transformación	Tipo de firma promovida o transformada
1. El acero	pupitres escolares de metal	1959	$700.000	10	transformada (1964)
2. Papeles de Occidente	papel	1964	$5.000.000	60	promovida
3. Transformadores de Pereira (T.P.L)	transformadores eléctricos	1967	$1.000.000	49	transformada (1970)
4. Ladrillera Central	ladrillos	1970	$2.000.000	51	promovida
5. Electrónica Nacional	radios y equipos de sonido	1970	$2.000.000	18	promovida
6. Electrónica Andina	componentes eléctricos	1970	$2.000.000	19	promovida
7. Termoestables	vajillas de plástico	S.I*	S.I*	Mayor accionista	transformada (1969)
8. Procesadora de piña	cultivo de piña y enlatado	S.I*	S.I*	S.I*	promovida

*S.I: Sin información

Con respecto a las empresas transformadas, se anota que dos de ellas (números 1 y 3, Tabla 4.1) se encontraban en dificultades financieras críticas en d momento de su transformación. En ambos casos la Corporación otorgó so apoyo financiero al juzgar que, además de ofrecer perspectivas halagüeñas, aparentemente contaban con empresarios capaces pero desprovistos de recursos para llevar adelante sus proyectos.

"En cuanto a la "Procesadora de Piña" (número 8, Tabla 4,1) la Corporación proyectó su promoción en dos etapas. En su etapa agrícola la Corporación otorgó créditos y

suministró técnica (a través de un instituto especializado) a agricultores de la región para que adelantaran el cultivo de la pina. La etapa industrial, el establecimiento de la planta procesadora, responsabilidad de la Corporación, no fue llevada a término, lo cual motivó la desbandada de parte de los cultivadores (que ya habían adelantado la etapa agrícola del proyecto).

La Corporación se convirtió en la principal fuente de crédito de las siete empresas promovidas y transformadas. Además otorgó créditos en el período a otras dieciséis industrias manufactureras de Pereira. Once de los gerentes de las últimas firmas fueron entrevistados y de ellos ocho manifestaron que los créditos suministrados por la Corporación fueron cruciales para el establecimiento de sus empresas y/o en su crecimiento. En el período 1966-71 la Corporación había otorgado créditos que totalizaban $257.000.000, distribuidos en diferentes actividades, incluidas la industria manufacturera.

La Corporación como administradora. En síntesis, mirando en retrospectiva las actividades de la Corporación se deduce que éstas se orientaron fundamentalmente al fortalecimiento o creación de industrias en sectores no-tradicionales, con respecto a la "transformación" y "promoción" de empresas. En lo que toca a la orientación del crédito éste se dirigió tanto a las empresas de carácter tradicional como a las de carácter moderno, en particular a las fundadas en la década del sesenta. Examinemos por último algunos aspectos relacionados con el comportamiento de la Financiera como administradora y consultora de las empresas asociadas.

En cuatro de las empresas promovidas y transformadas (números 3, 4, 5, 7, en la Tabla 4.1) la Corporación se tornó en el principal socio o socio mayoritario. Esta posición la alcanzó en uno de los casos (número 3) ante el rápido crecimiento de la empresa que exigió inyecciones de capital propio que no fue posible obtener de fuentes diferentes. En dos casos (números 5 y 7) adquirió una posición de control por inversiones forzosas, mediante la modalidad de conversión de deudas. En un cuarto caso (número 4 en la Tabla 4.1) adquirió posición mayoritaria mediante una combinación de los dos factores anotados.

Se tiene entonces que, en cuanto a propiedad de las acciones se refiere, la Corporación obtuvo una responsabilidad primaria por la administración de cuatro empresas. En dos de ellas (números 5, 7) la Corporación se tornó en el administrador directo al nombrar como gerentes a funcionarios suyos, en comisión; se anota que, en el momento en el cual las tomó bajo su administración, esas industrias atravesaban situación crítica. En otras dos (números 3 y 4) fueron nombrados como gerentes exfuncionarios de la Financiera, y ésta ha intervenido en su administración en la medida en que esas empresas se han encontrado en dificultades. Así, mientras en la primera su intervención en la administración día a día parece haber sido mínima, en razón de que ha presentado resultados satisfactorios y ha logrado construir un equipo administrativo competente, en la segunda, el caso parece haber sido exactamente el

contrario, llegando la presidencia de la Financiera a participar en su administración cotidiana.

Un examen, en 1975, de las ocho empresas promovidas y transformadas en el sector manufacturero, por la Promotora Industrial y la Corporación, durante el período anterior a 1970, nos indica: (a) dos habían sido liquidadas —la fábrica de radios (número 5) y la de vajillas de plástico (número 7)—; (b) la fábrica de papel (número 2) había sido vendida a una empresa extranjera; (c) la ladrillera se encontraba en dificultades; (d) la fábrica de pupitres escolares y piezas fundidas (número 1) se había visto forzada a realizar parte de sus activos, con el objeto de superar sus dificultades financieras, y a reducir su tamaño; (e) el proyecto de la procesadora de pina había sido abandonado, una vez llevada a término una de sus etapas y (f) dos empresas, la de transformadores y la de componentes electrónicos, operaban satisfactoriamente.

De las empresas en operación la fábrica de transformadores (número 3) ha sido calificada como 'caso sobresaliente por una firma consultora nacional especializada en asesorar la pequeña y mediana industria; en corto lapso de tiempo se convirtió en una de las principales industrias de la ciudad alcanzando una alta calificación en los diferentes aspectos organizativos después de haber iniciado actividades ocho años antes con un pequeño taller[22].

Con respecto a las diecisiete empresas que se beneficiaron de créditos de la Corporación en el período se observa que el 80% se encontraba en operación en el año 1975.

La Corporación en los setentas. De dieciocho industriales a quienes se les preguntó su opinión sobre el papel jugado por la Corporación Financiera como institución de fomento industrial en la región de Risaralda, el 80% coincidió en señalar que la actividad de fomento ha disminuido sustantivamente, desde la vinculación del First National City Bank como socio. Algunos llegaron a afirmar que la Corporación tenía una política de crédito que escasamente se podía diferenciar de la de los bancos comerciales. Estos mismos industriales contrastaron el período 64-70 con el 71-75 indicando que en el primero la Corporación cumplió satisfactoriamente con el objeto de fomento, razón de su fundación.

Después de la vinculación del First National City Bank la Corporación se convirtió en una empresa de tipo especulativo. Ya no es más una entidad de fomento. Sólo invierte en aquellos proyectos que ofrecen una altísima rentabilidad y completa seguridad. Es una entidad muy conservadora: no efectúa operaciones que conlleven riesgos medianos o altos. Hoy en día los recursos de créditos están en su mayor parte

[22] T.P.L. entró en dificultades en los años 76-78 a consecuencia de: (a) el alto incremento de los costos fijos, representados principalmente en personal administrativo y técnico; (b) problemas tecnológicos, en virtud de los nuevos segmentos del mercado que entró a cubrir los cuales presentan una mayor complejidad técnica que la que T.P.L. estaba en capacidad de resolver. La Westinghouse se hizo socia de la empresa en enero de 1979 con una participación del 30%, como medio de resolver buena parte de los problemas en mención. (Fuentes: Ficitec, entrevista con dirigente pereirano, 1977).

localizados por fuera de Risaralda, pues se considera que se corre un riesgo mayor al colocarlo en la región[23].

Puntos de vista similares fueron expresados por otros industriales de la ciudad. Bien parece otro intento de explicar la no ocurrencia de desarrollen industriales que en la retórica de los pereiranos deberían haberse dado.

Desde 1971 la Corporación no se ha involucrado en nuevos proyectos de transformación de empresas que impliquen su ampliación y/o reorganización. En cuanto a la actividad de promoción ésta se resume en su participación en la fundación del Ingenio de Risaralda, uno de los proyectos más ambiciosos de la región en los últimos años. Del Ingenio de Risaralda nos ocuparemos en sección posterior.

En este período la inversión directa en empresas manufactureras de Pereira ha estado representada, por la suscripción de acciones en "La Rosa", la industria local más importante en el sector alimentos, subsidiaria de una compañía extranjera; en la fábrica de transformadores T.P.L. (número 3, Tabla 3.1) y en el ingenio azucarero.

Con respecto a la política de crédito se observa que el dirigido a Risaralda ha disminuido como proporción de la cartera total de la entidad y que los créditos a la industria manufacturera de Pereira, han estado fundamentalmente dirigidos a las grandes firmas ya consolidadas[24].

Finalmente cabe subrayar que el hecho de que la Corporación se haya dedicado en el período 71-75 a actividades especulativas, en perjuicio de las actividades de fomento —la motivación para su fundación— se vincula menos con la toma de control por parte de un banco extranjero (o la interpretación local) y más con la paulatina transformación que, en la práctica, las corporaciones financieras han experimentado, con respecto a sus funciones en este período. En efecto, y tal como se indica en la sección correspondiente a las conclusiones, las corporaciones financieras se fueron convirtiendo gradualmente en entidades de intermediación financiera e instrumentales para la obtención del control de empresas ya existentes, sin que ese control tenga en todos los casos un propósito de fomentarlas mediante su ampliación y/o reorganización. En esa transformación, las corporaciones prácticamente abandonaron los principales objetivos de su creación, anotados en sección anterior: las de captar ahorros para dirigirlos a la promoción de nuevas empresas en los sectores manufacturero, agrícola y minero y al fortalecimiento de empresas en funcionamiento.

---

[23] Entrevista con un empresario de Pereira.

[24] Con posterioridad a 1975 el First National City Bank vendió sus acciones de la Corporación a inversionistas colombianos. A principios de 1979 la Corporación estaba prácticamente bajo el control de dos accionistas: el grupo cafetero y el Sr. Alcides Arévalo. Su actividad en el período 1975-79 continúo principalmente restringida a su función de intermediación financiera, sin adelantar en forma directa nuevas actividades de fomento industrial.

La Corporación Financiera Popular

Si bien el desempeño de la Corporación Financiera de Occidente en los setentas no merece una alta estimación por parte de los pereiranos, éstos consideran, en contraste, que la oficina seccional de la Corporación Financiera Popular, que inició actividades en 1969, ha adelantado una muy significativa labor en el fomento de la industria manufacturera de la ciudad. Como se mencionó en sección anterior Alvaro Tribín, su gerente desde la iniciación de operaciones hasta 1976, fue identificado en una investigación sobre la estructura de poder local, como uno de los diez hombres más influyentes de Pereira. Sin duda, la influencia adjudicada a Tribín tiene que ver con la gestión que él adelantó al frente de la Corporación.

La labor de la Corporación ha estado encaminada fundamentalmente a proporcionar capital de trabajo a las empresas de Pereira, y en promedio el 80% de sus créditos han tenido tal destinación. En 1975 la cartera total de la Corporación ascendía a $24.000.000, distribuidos en cincuenta y nueve empresas de las cuales cincuenta y cuatro estaban localizadas en Pereira-Dos Quebradas. Algunos de los empresarios subrayaron que sus empresas habrían fracasado o se habrían visto abocadas a serias dificultades, a no ser por la oportuna intervención de la Popular. Seguramente las opiniones sobre el significativo papel que adjudican los pereiranos a la Financiera Popular las hubiésemos oído aún más frecuentemente, en caso de que este estudio se hubiese ocupado de establecimientos con menos de 50 empleados, un sector ampliamente beneficiado por la entidad. En efecto, de las cincuenta y cuatro empresas que se beneficiaban de los créditos de la Corporación en 1975, treinta y tres correspondían a este último tamaño[25].

Es del caso subrayar aquí que mientras la seccional de la Financiera Popular de Pereira ha encontrado terreno fértil para su acción en el medio, ese no ha sido el caso de la Seccional de Manizales, establecida a principios de los setentas. En esta última ciudad la demanda por créditos de los pequeños y medianos empresarios ha sido relativamente escasa, en comparación con la de Pereira. Así se evidencia en el hecho de que en 1975 la cartera de la Seccional de Manizales sólo alcanzaba a una cuarta parte de la de Pereira. Los funcionarios de la Corporación aducen como una de las principales causas de esta situación, la existencia de una mayor tradición empresarial en el campo manufacturero en Pereira, tal como lo expresa la presencia en esta ciudad de un mayor número de establecimientos, a escala pequeña y artesanal, en comparación con Manizales.

El Ingenio de Risaralda

[25] Entrevista con Alvaro Tribín, gerente de la Corporación Financiera Popular de Pereira. Documentos de la entidad, 1971-75

La idea de crear un ingenio azucarero en la región vecina a Pereira parece de vieja data, ya que sus tierras habían sido probadas como aptas para el cultivo de la caña de azúcar de tiempo atrás. Más la idea se cristalizó en 1962, cuando las cuatro grandes corporaciones financieras (Caldas, Medellín, Valle del Cauca y Colombia) a instancias del gobierno nacional y animados por las perspectivas del mercado internacional (en la época se iniciaba el bloqueo a Cuba) constituyeron la sociedad Ingenio Risaralda S.A. El grupo líder en la promoción de la nueva empresa fue el del Valle del Cauca, la región productora de la casi totalidad del azúcar del país. En 1965 se disolvió la sociedad quedando el proyecto en la fase de estudio[26].

En 1972 se volvió a revivir el proyecto cuando el presidente de la República a instancias del grupo de la Corporación Financiera de Occidente, a cuya cabeza actuó en esta ocasión G. Vallejo, solicitó al I.F.I., al Ministerio de Agricultura y la Federación de Cafeteros que revisaran los estudios hechos a fin de determinar su viabilidad. En mayo de 1973 fue constituida la sociedad con un capital autorizado de $69.162.000. El capital suscrito en enero de 1975 ascendía a $45.000.000, siendo los principales socios Cofiagro S.A. (44%), la Federación Nacional de Cafeteros (29%), el I.F.I. (11%) y la Corporación Financiera de Occidente (11%). Es decir, entre estas cuatro entidades aportaron el 95% del capital, siendo el 5% suscrito por personas naturales[27]. Posteriormente ingresó el grupo de azucareros del Valle del Cauca, con un importante aporte. La empresa fue concebida como una central azucarera, para el beneficio, cuando esté en plena producción, de aproximadamente 10.000 hectáreas y con un empleo en los campos industrial y agrícola de 2.500 obreros. Es del caso anotar que los agricultores proveerán de caña a la central han hecho suscripciones de capital que tan solo se podrían considerar de carácter simbólico.

Este nuevo ingenio azucarero ha enfrentado dificultades técnicas, que se ha traducido en demoras, para lograr un funcionamiento normal de operación que le asegure una producción por encima del punto de equilibrio, en relación a su capacidad instalada. Las dificultades técnicas han sido aparentemente causadas por errores cometidos en el planeamiento del montaje y adecuación de la fábrica, una planta usada comprada en ventajosas condiciones al Central Constancia de Traba-Baja de Puerto Rico, que suspendió labores. A las dificultades técnicas se le han sumado las difíciles condiciones del mercado interno e internacional del azúcar, caracterizado en los años 77-78 por un exceso de oferta.

Conclusiones

En este capítulo se han examinado los principales desarrollos industriales de Pereira, en los últimos cuarenta años. Como en el caso de Manizales, se ha intentado observar

[26] Camilo Cabal e Hijos, Estudio de factibilidad del Ingenio Risaralda, (Cali, 1970), pp. 1-20.
[27] Ingenio de Risaralda. Informe, Primer semestre de 1975.

la experiencia industrial en términos de los establecimientos manufactureros hoy existentes, a los que en razón de su supervivencia se podrían calificar como exitosos, y en términos de algunas experiencias que se tradujeron en fracasos, a los que generalmente se atribuye una particular significación en la ciudad. Además, se ha intentado mirar esas experiencias industriales en relación con las personas y organizaciones responsables por su fundación.

Las actividades que ya, a principios de la década del sesenta, configuraban a Pereira como una ciudad industrial, estaban básicamente representadas por la industria de la confección, que había surgido en las dos décadas anteriores, y por la existencia de tres subsidiarias de corporaciones extranjeras, que constituían en la década del cincuenta las mayores empresas manufactureras existentes en la ciudad. El estudio del surgimiento de la industria de la confección nos ha ilustrado que de las "personas fundadoras" identificadas en el capítulo II, como pertenecientes a familias del estrato socio-económico bajo, el 47% han estado vinculadas a empresas localizadas en este grupo industrial. Las personas fundadoras restantes con origen en el estrato económico bajo, o el 53%, crearon industrias tanto en sectores tradicionales (textiles, muebles de madera, etc.), como modernos (metal, productos, etc.). En otras palabras, parte de los "hombres hechos a sí mismos" se vincularon a un tipo de industria, la confección, que puede iniciarse con base en un pequeño capital y con una tecnología relativamente sencilla.

La generalidad de los industriales de la confección iniciaron actividades en pequeños talleres, ante la carencia de mayores recursos personales o familiares. La industria artesanal de la ropaza, de consumo popular, fue la base a partir de la cual se inició la industria fabril en una coyuntura (la segunda guerra mundial) favorable. En efecto, las primeras fábricas fueron fundadas por algunos de los comerciantes que ordenaban la hechura de esa ropaza y que, ante la carencia de bienes de consumo importados, se vieron en la necesidad de producir localmente la mayor parte de la línea de confección.

En los sesentas, un 'grupo de industriales', líderes del sector privado, promovió la creación de nuevas firmas industriales, así como la creación de la Corporación Financiera de Occidente. Ese 'grupo de industriales está compuesto tanto por individuos pertenecientes a las familias que han controlado la actividad política y económica de Pereira desde la época de su fundación, como por algunos de los fundadores de firmas industriales que hemos identificado de origen modesto y que amasaron sus fortunas en la actividad industrial. Se identificó que este 'grupo de industriales', así como algunos de los fundadores confeccionistas, adelantan, simultáneamente a la industria, actividades en otros frentes tales como el comercial y el agrícola. Si bien se hizo referencia solamente a algunos casos específicos de 'personas fundadoras que tienen sus actividades diversificadas, éstos ilustran un comportamiento generalizado de los industriales de Pereira, tal como se examinará con mayor detenimiento en el capítulo 5.

Dos firmas industriales que se fundaron a principios de los sesentas, como un intento de establecer industrias modernas —motonetas y papel— en contraste a las tradicionales-confecciones, alimentos, etc. — que caracterizaban a la ciudad, concluyeron en estruendosos fracasos. Estas dos empresas constituyeron también los primeros intentos de financiar el capital inicial mediante la colocación de acciones en el público. Hasta entonces, las firmas industriales de propiedad de personas de la localidad habían sido predominantemente de carácter individual, familiar o cerrado. Nuevos intentos de asociación de capitales se hicieron en este período. De seis proyectos industriales patrocinados por la Corporación, de menor magnitud que los antes mencionados, tres se tradujeron en fracasos, mientras que tres se encuentran hoy en operación. Al juzgar el resultado obtenido con este conjunto de proyectos, a la luz del objetivo de fomentar la asociación de individuos y capitales, el balance no parece satisfactorio. No se identifica en los últimos años ningún nuevo proyecto industrial, del tamaño de los aquí considerados, que haya sido el producto de la asociación de capitales locales. El capital local ha estado prácticamente ausente en la creación del Ingenio de Risaralda, el proyecto más ambicioso que se haya promovido en la región. Las firmas industriales nacionales continúan siendo de carácter individual o familiar, tal como se ilustrará en el capítulo 5. Aunque la preservación de la modalidad de no asociar capitales no puede ser aducido enteramente a los fracasos de estos proyectos, ellos, al menos, deben haber reafirmado a los inversionistas locales sobre las ventajas que derivan de la firma familiar o de la asociación cerrada.

Hasta los comienzos de los setentas, la Corporación Financiera de Occidente fue controlada por el "grupo de industriales" que la fundó. De esta última fecha hasta 1976 un banco extranjero controla a la Corporación, al convertirse en su mayor accionista; esta participación de capital extranjero en la financiera de Occidente, resultó tan injustificada como en el caso de la Financiera de Caldas. Desde mediados de los setentas la Corporación no ha hecho incursiones significativas en la promoción de nuevos establecimientos la transformación de empresas existentes.

En síntesis, se puede afirmar que las actividades de fomento de la Financiera de Occidente sobre el conjunto industrial de Pereira no tuvo en los sesentas y principios de los setentas un impacto equiparable al producido por la Financiera de Caldas en Manizales ya que operó a una escala menor. Además, cabe hacer énfasis en que el hecho de que la Corporación Financiera de Occidente, a similitud de la Corporación Financiera de Caldas, abandonan su labor de fomento no encuentra su explicación en razones de índole local sino en el marco más general de las características del mercado de capitales en Colombia en la década de los setentas. En este último período muchas de las instituciones financieras del país han concentrado su actividad en opera dones especulativas. Ese comportamiento parece haber adquirido una particular acentuación a partir de mediados de la década, y de él han participado las corporaciones financieras, instituciones que abandonaron su objetivo central de fomentar la creación y fortalecimiento de las empresas en los sectores manufacturero, agrícola y minero. Necesario subrayar que el comportamiento del sector financiero se vincula con la

consolidación de los denominados grupos económicos ("Banco de Bogotá", "Banco de Colombia", "Santo Domingo", etc.) o aparición de otros nuevos (Grupo Colombia, Sarmiento Ángulo, etc.) que a través de las instituciones financieras (bancos, corporaciones financieras, intermediarias financieras, corporaciones de vivienda etc.) han adquirido paulatinamente control de empresas situadas en los diversos sectores de la producción y de los servicios. Ese control ha sido instrumentado principalmente a través de corporaciones financieras y no parece claro, en todos los casos, que su objetivo haya sido el de fomentar las empresas tomadas. Es por demás evidente que esos grupos económicos han preferido la opción de tomarse empresas ya existentes (muchas veces a precios de *ganga,* mediante especulaciones de bolsa) a crear nuevas empresas. Naturalmente estamos lejos de ofrecer aquí una visión de lo que ha sido un fenómeno tan relevante en la historia de la economía colombiana reciente, y que será tema obligado de atención por parte de los sectores público y privado en los años ochentas. Tan sólo queríamos señalar que el abandono de las actividades de fomento por parte de las Corporaciones Financieras de Caldas y Occidente se enmarcan dentro de un fenómeno de carácter general de la economía colombiana cuya bondad, de otra parte, parece discutible.

Con respecto a las firmas extranjeras, se anota que aquellas establecidas en los cincuentas conservan su calidad de tales; su presencia en Pereira parece debatible ya que la tecnología involucrada en ellas no está más allá de la capacidad empresarial pereirana. Una de las firmas de iniciativa local que fracasó se convirtió en subsidiaria de una corporación extranjera. Si, como se ha anotado, una de las causas del fracaso se ubicó en dificultades de índole tecnológica este hecho bien podría justificar la presencia del elemento extranjero; lo que sí parece debatible es la fórmula utilizada de cederla en un 100% al capital extranjero.

Finalmente, debe subrayarse que la Corporación Financiera Popular ha desempeñado un importante papel en el desarrollo de la industria manufacturera pereirana, principalmente en lo que hace referencia a la pequeña industria. Tal hecho ilustra el significado que puede tener para las regiones colombianas un mecanismo de fomento de esta naturaleza.

Mi Los gerentes de las empresas manufactureras nacionales

Los gerentes de empresas manufactureras nacionales —o aquellas firmas cuya mayoría absoluta de acciones o derechos (más del 50%) están bajo el control de personas naturales o jurídicas colombianas— es tema del presente capítulo[1]. Se estudiarán en relación con los antecedentes ocupacionales y educaciones, como indicadores de su origen socioeconómico y como factores que contribuyeron a su surgimiento como empresarios. Además, se explorará el medio organizacional en que el gerente desarrolla hoy sus actividades, así como algunos aspectos relacionados con su comportamiento como orientadores de las empresas a las cuales están asociados. Específicamente, se hará referencia al grado en que las empresas nacionales son familiares y al grado en el que los gerentes dedican sus energías a su manejo, aspectos, estos, que fueron identificados como relevantes en el conocimiento del industrial y la industria manufacturera local.

Origen de los gerentes

Muchas de las personas que fundaron las empresas "manufactureras nacionales" son hoy sus gerentes. Tal hecho lo revelan las siguientes cifras. De las treinta firmas pereiranas, que fueron descritas en el capítulo 2 como fundadas por personas, veintidós son gerenciadas por sus fundadores y tres por sus herederos. De las dieciocho firmas de Manizales fundadas por personas, siete son aún gerenciadas por sus fundadores y cuatro por sus herederos. En todas las empresas manufactureras nacionales, fundadas por organizaciones, las personas que estuvieron al frente de la gerencia, al iniciar operaciones, han sido reemplazadas[2]

En la Tabla 5.1 se observa que los actuales gerentes, de las empresas manufactureras nacionales, son colombianos de nacimiento. La Tabla *52* clasifica los gerentes según pertenezcan, o no, a las "buenas familias" del Viejo Caldas utilizando para ello el criterio adoptado en el capítulo 2[3]. Al leerse las dos tablas no se debe perder de vista que en alto grado los papeles de gerente y fundador coinciden, particularmente en el caso de Pereira, como se ilustró en el párrafo anterior. Los resultados presentados, aquí, en conjunción con los del capítulo 2[4], muestran en forma concluyente que la fundación y gerencia de las empresas manufactureras de Manizales han sido principalmente obra de las buenas familias de la región, en contraste con Pereira en donde tal no ha sido el caso. Este hecho ya ha sido ampliamente interpretado y explicado en capítulos anteriores, en relación con los fundadores. Parece pertinente examinar con algún detalle el origen socioeconómico de los gerentes de las empresas manufactureras nacionales para redondear así el examen que sobre este aspecto se ha hecho a lo largo de este escrito. Para ello se utilizarán tres indicadores: (i) la ocupación de los padres de los gerentes; (ii) el tipo de educación formal —colegial, universitaria, etc. —, que recibieron y (iii) la experiencia ocupacional previa a su vinculación a la industria.

---

[1] Esta distinción se estableció en el capítulo 2, pp. 45-46.
[2] La distinción entre personas y organizaciones fundadoras se estableció en el capítulo 2, pp. 27-30, 47-48.
[3] Véase pp. 30-35
[4] Véase pp. 35-37

Tabla 5.1
Los gerentes: lugar de nacimiento

Lugar	Manizales	Pereira
Viejo Caldas	25	21
Otras regiones colombianas	2	11
Extranjeros	0	0
	27	32

Tabla 5.2
Los gerentes y la oligarquía del Viejo Caldas

	Manizales	Pereira
Miembro de la oligarquía caldense	20	7
No pertenece a la oligarquía caldense	5	14
No originario del viejo Caldas	2	11
Número total de casos	27	32

Las actividades ocupacionales de los padres de los gerentes. El examen de la ocupación de los padres de un grupo de individuos es un indicador de especial utilidad cuando se intenta determinar su origen socioeconómico. En el estudio de los industriales, tanto de los países industrializados como de los países en vía de desarrollo, este indicador ha sido utilizado, además, para inferir una porción importante de su experiencia educacional y para explorar las fuentes del capital inicial invertido en las empresas.

En relación con el aspecto educacional, se señala que la ocupación del padre moldea parte del medio ambiente que contribuye en la fijación de valores y actitudes y en las transmisiones de habilidades afines, en mayor o menor grado, con la actividad

industrial[5]. Se puede suponer así que la artesanía: el comercio son actividades más afines con la actividad industrial que, pee ejemplo, la agricultura[6]. Los riesgos que toma el comerciante son similares a los que toma el industrial y mayores a los enfrentados por el agricultor tradicional. La artesanía es, como la industrial, una actividad productiva en la que el concepto de calidad está presente. Se admite, sin embargo, que el comerciante obtiene más rápidos retornos que el industrial y que el artesano no utiliza métodos de producción de tipo industrial, ni involucra el concepto de cantidad. No se ha intentado, en las líneas anteriores, crear una tipología de la contribución que los diferentes sectores ocupacionales han hecho al surgimiento empresario industrial. Tenemos la convicción de que diferentes regiones y épocas pueden presentar diferentes tipologías.

El análisis ocupacional de los padres de los industriales se ha llegado a utilizar como indicador del sector de actividad del cual procede el capital invertido en la industria. Ya en el capítulo 2 nos referimos a la procedencia, por sectores de actividad, del capital inicial de las empresas de Manizales y Pereira, utilizando una metodología diferente, que consistió en inquirir directamente por su origen. Las observaciones que aquí se efectúen sobre los antecedentes ocupacionales de los padres de los gerentes servirán, quizás, para dar luz sobre la utilidad, o no, de este enfoque en sociedades como U caldense.
La tabla 5.3 se ha elaborado con base en las respuestas a las preguntas "¿Cuál fue, o es, la ocupación de su padre?" y "¿En qué entidad trabajó?", incluidas en la entrevista administrada a los gerentes en cuestión, se identificó que algunos de los entrevistados se referían con frecuencia a más de una ocupación o respondían con el término genera "negocios"; en estos casos se hizo un esfuerzo para identificar cuál había si¿: la ocupación principal y discriminar las actividades clasificadas, por d entrevistado particular, como "negocios". La Tabla 5.3 constituye una síntesis de las ocupaciones principales de los padres de los gerentes asociados a las empresas manufactureras nacionales. La tabla, así elaborada, indica que tanto en Manizales como en Pereira el sector de actividad económica que más contribuyó a la formación *de* industriales, en términos de la ocupación de los padres de los gerentes, fue el comercial, con el 41% y el 38% para las dos ciudades respectivamente. Le sigue el sector agropecuario con el 18% para Manizales y el 25% para Pereira. La ocupación industrial representa el 18% en Manizales y el 6% en Pereira, mientras que el artesanal contribuye con el 6% y 8%.

---

[5] Así por ejemplo, D. McClelland indica los medios familiares más adecuados para_fijar en el niño una alta necesidad de logro, que asocia con el surgimiento de comportamiento empresarial. Sobre la teoría de D. McClelland, véase nota de pe de página 34, p. 52. Véase también nota de pie de página 32, p. 50, en relación ene la teoría de Haguen y el medio familiar.

[6] Tal es el hallazgo de Alex F. Alexander en el caso griego. "Es muy poco probable que la élite propietaria de tierras, que vive de sus excedentes económicos, se oriente hacia una vida de ascetismo. En buena medida su "acumulación de capital" es de tal tipo que les provee con gratificaciones inmediatas de consumo" "The Supply of Industrial Entrepreneurships" en *Explomtions in Entreprene-from. History,* Vol. 4 (2), (University of Wisconsin: 1967), p. 146.

Tabla 5.3 Principal ocupación de los padres de los gerentes		
Ocupación principal	**Manizales**	**Pereira**
1. Comerciantes a gran escala exportadores, importadores, banqueros	6	3
2. Comerciantes a mediana escala	5	4
3. Pequeños comerciantes	0	5
Total sector comercial	11 (41%)	12 (38%)
4. Agricultores y/o ganaderos a gran y mediana escala	4	3
5. Minifundistas	1	5
Total sector agropecuario	5 (18%)	8 (25%)
6. Industriales a gran y mediana escala	4	1
7. Industriales a pequeña escala	1	1
Total sector industrial	5 (18%)	2 (6%)
8. Artesanos	1 (4%)	2 (6%)
9. Profesionales	3 (11%)	2 (6%)
10. Empleados de oficina	1 (4%)	4 (13%)
11. obreros	1 (4%)	2 (6%)
Número total de casos	27	32

Se efectúan, sin embargo, algunas precisiones y calificaciones con respecto a la Tabla 5.3. Debe entenderse que representa los sectores ocupacionales identificados como 'principales'; o en otras palabras, se sugiere que una porción de los padres de los industriales no se especializaron en esos sectores. Así, 17 de los 32 padres de gerentes de Pereira trabajaron en un segundo sector ocupacional, adicional al incluido en la tabla como principal; 9 de estos casos corresponden a la combinación de los sectores comercial y agropecuario. En Manizales, de los 27 padres de los gerentes 16 trabajaron en un segundo sector; se identifican, entre otras, las siguientes combinaciones: comercio-agro: 4; industria-comercio: 3; industria-agro: 2. De estos 16 casos se distinguen 5 que estuvieron vinculados a tres sectores, incluyendo el 'principal'. También se identificaron 6 individuos que, en algún período de su vida, estuvieron vinculados al sector público o a la política. En síntesis el 60% de los gerentes de las empresas manufactureras nacionales de Manizales y el 53% en el caso de Pereira, indicaron que sus padres trabajaron en más de un sector. Una indagación aún más detallada incrementaría quizás tales proporciones, de por sí ilustrativas de la baja especialización ocupacional del Viejo Caldas.

Se anota que baja especialización hace referencia a tres posibilidades. Que el individuo

haya estado vinculado simultáneamente a más de un sector, es la primera; que el individuo se haya transferido en sucesión de uno a otro sector, es la segunda, y una combinación de las dos mencionadas, es la tercera. Como se ilustró en los perfiles de los azúcenos de Manizales y un grupo de promotores industriales de Pereira, aún hoy es común que un mismo individuo recorra a lo largo de su vida diferentes sectores de actividad (ej.: el comerciante que se transfiere a la industria y de ésta pasa de lleno a la ganadería)[7]. Como común es que un mismo individuo esté vinculado simultáneamente a dos sectores ocupacionales, o más. Los gerentes mismos, y en alta proporción, adelantan simultáneamente a la industrial actividades en otros sectores, tal como tendremos oportunidad de substanciarlo al final de este capítulo[8]. No es sorpresivo, por consiguiente, encontrar una baja especialización ocupacional en el Viejo Caldas de hace 20, 50 u 80 años, cuando todavía en los setentas ocurre en cierto grado.

Las anteriores calificaciones sugieren que la Tabla 5.3 está lejos de indicar el ambiente familiar en que se educaron los gerentes de Manizales y Pereira. El sector ocupacional principal que se atribuye a algunos padres de los gerentes, bien podría ser artificial; aún hoy se identifican en las dos ciudades individuos asociados a la industria de quienes difícilmente podrían decirse cuál es su sector ocupacional principal. Aunque se estableciera un criterio que en todos los casos permitiese hacer tal distinción, ello no sería suficiente para explicar la influencia de sectores ocupacionales que son simultáneos y/o los que antecedieron al distinguido como principal, en términos de la conformación del ambiente familiar[9].

Los resultados muestran, en forma concluyente, que si bien no se puede atribuir una especialización ocupacional definitiva a los padres de los gerentes de industrias, ellos fueron, en su mayoría, comerciantes. Este es aún más claro si al número de casos clasificados en la tabla como comerciantes adicionamos aquellos que, además de estar activos en otros sectores, también estuvieron vinculados a actividades comerciales. El 70% de los casos estudiados en Manizales y el 55% de los de Pereira, estuvieron, o están vinculados al comercio.

El bajo grado de especialización, común a tan amplio número de individuos plantea serias dudas sobre la validez de utilizar la ocupación de los padres como indicador de los sectores de procedencia del capital invertido en la industria. El utilizarlo como tal indicador supone (i) que existe especialización y estabilidad ocupacional y (ii) que el gerente —identificado como d empresario industrial— capitalizó la empresa a la cual está asociado. En un número importante de casos de Pereira se cumple esta última condición, no siendo tal el caso de Manizales. Que no se cumpla la primera condición para el Viejo Caldas, no sólo plantea dudas sobre su validez para las ciudades aquí estudiadas, sino en general para la sociedad latinoamericana, que aparentemente se ha caracterizado por una baja especialización ocupacional en un largo trecho de su historia[10].

---

[7] Véase pp. 58-60, 64, 107, 108,112-114.

[8] Véase pp. 152-156.

[9] La información recogida sugiere que para obtener un entendimiento cabal del medio familiar, en que los empresarios se criaron, sería indispensable reconstruirlos plenamente en su contexto histórico. Se requeriría también estudios históricos sobre las ocupaciones y oficios del siglo XIX y de principios del siglo XX, en la sociedad colombiana. Nuestro trabajo de campo nos ha llevado a la conclusión de que estamos lejos de conocer lo que significó ser un comerciante, un agricultor o un artesano, en una sociedad tal como la caldense, de hace cincuenta o cien

[10] Wills (op. cit) y Derossi (op. cit) utilizan los sectores ocupacionales de los padres como indicador del origen sectorial del capital inicial de las empresas manufactureras del Perú y México, respectivamente.

Al intentar sacar conclusiones sobre el estrato socioeconómico del cual son originarios los gerentes, con base en el sector de ocupación de sus padres, la Tabla 5.3 muestra que la nota dominante en Manizales la constituyen la suma de comerciantes, agricultores e industriales, a escala mediana y grande, y los profesionales: en total 22 entre los 27 casos. En Pereira la nota dominante la dan los pequeños comerciantes (en algunos casos ambulantes), los minifundistas, los artesanos, los empleados de oficina (en posiciones de modesta estirpe, la mayor parte) y los obreros: 18 entre los 32 entrevistados. Tales resultados no sorprenderán al lector, familiarizado con las evidencias mostradas sobre el carácter oligárquico de la sociedad manizalita y el carácter más abierto de la sociedad pereirana. Ya en secciones y capítulos anteriores se ha examinado el grado en que los fundadores y gerentes están vinculados al grupo de *buenas familias* del Viejo Caldas, en los términos propuestos por Christie. Simplemente, los resultados aquí presentados evidencian, en forma clara, las marcadas diferencias que, en términos de movilidad social, exhiben estas dos ciudades vecinas.

Cuando se intenta relacionar la posición económica con la falta de especialización, se observa que lo uno es independiente de lo otro. En un extremo de la escala se encuentran los individuos del más bajo estrato económico, cuyas escasas oportunidades para ganar su sustento diario los debieron colocar en una situación de ocupación inestable; o en otras palabras, saltaron de una ocupación a otra en su lucha por la supervivencia. En el otro extremo se encuentran los individuos de fortunas grandes o medias quienes se ocupan, a menudo simultáneamente, en el comercio, las finanzas, la industria, la agricultura y la ganadería. Ellos podrían ser correctamente denominados como *"negociantes",* u *"hombres de negocios"* como muchos de los entrevistados lo sugirieron al señalar la ocupación de sus padres. Quien se puede imaginar al "hombre de negocios" de hace cuarenta u ochenta años, como un individuo con un almacén en la ciudad y una finca ganadera o un cafetal en la región vecina. Entre sus muchas actividades, todas con su "base de operaciones" en el almacén, se debió incluir, a menudo, la de prestamista de dinero, una ocupación que por su escasa elegancia, o prestigio, fue difícilmente reconocida por los entrevistados. Además, el gran comerciante siempre fue importador y exportador, y con frecuencia en los almacenes, —grandes, medianos y pequeños— se ofrecía la más amplia variedad de artículos.

Hechas las anteriores calificaciones, podemos comparar los datos de Manizales y Pereira con los de otras investigaciones efectuadas en una ciudad colombiana (Bogotá) y en otros países latinoamericanos y norteamericanos, Tabla 5.4. Se anota que en el caso de los países latinoamericanos los datos corresponden, en forma total o parcial, a las grandes metrópolis de los países respectivos, mientras que nuestra investigación se ocupa de dos ciudades intermedias colombianas, que fueron fundadas recientemente en comparación con aquellas. En contraste con Bogotá, los industriales de Manizales y Pereira proceden minoritariamente del sector industrial y mayoritariamente del sector comercial, mientras que el antecedente agrícola aparece en las dos ciudades del Viejo Caldas y no en la capital. Este contraste refleja, no solamente, la más temprana industrialización de Bogotá, sino también, la economía predominantemente agrícola de la región tema de nuestro estudio.

Al hacer una comparación con los otros países latinoamericanos se encuentra que Manizales y Pereira tienen una más baja proporción de gerentes con antecedente industrial (exceptuando Perú) y una más alta proporción de gerentes con antecedente comercial y agrícola. En relación con el comercio se observa como la casi totalidad de

los países considerados, exceptuando Chile y Colombia (Bogotá) tienen a este como primer sector de origen de los industriales. Se observa también la casi total ausencia del antecedente obrero en los países en cuestión. Sin embargo, sobre el Viejo Caldas se debe hacer las dos precisiones siguientes: (i) la ocupación de obrero industrial era numéricamente baja en relación a otros sectores ocupacionales en la región caldense, hace treinta o cuarenta años; (ii) en Pereira una proporción significativa de industriales proceden de bajo estrato económico (filas 3, 5, 8,11 de la Tabla 5.3).

Educación formal. El nivel educacional alcanzado por los gerentes de Pereira y Manizales se presenta en la Tabla 5.5. Se identifica que la mayor parte de los gerentes de Manizales hicieron cursos postsecundarios y que la casi totalidad completó el bachillerato. En contraste, en Pereira algunos de los gerentes no completaron la primaria y una porción importante no terminó el bachillerato o no adelantó estudios postsecundarios. Estas observaciones simplemente reflejan las diferencias de origen socioeconómico, antes subrayadas. Se anota que el nivel de educación de los gerentes es independiente del tamaño de las firmas que dirigen.

Tabla 5.4
Distribución porcentual de los industriales según la ocupación del padre: el Viejo Caldas comparado con el caso de otros países

	USA[a]	México[b]	Chile[a]	Argentina[a] (Buenos Aires)
Industriales	69	43	38	24
Comerciantes	-	26	17	36
Empleados	3	13	12	20
Profesionales	11	9	28	12
Agricultores y/o ganaderos	4	7	5	4
Obreros	9	0	-	4
Otros	-	2	-	-
Total	96	100	100	100
Número de casos	106	139	46	27

	Perú[c] (Lima Callao)	Colombia[a] (Bogotá)	Colombia[d] (Manizales - Pereira)
Industriales	15	45	18
Comerciantes	36	20	37
Empleados	30	7	10
Profesionales	7	15	10
Agricultores y/o ganaderos	7	0	21
Obreros	-	10	4
Otros	-	-	-
Total	100	100	100
Número de casos	247	61	59

a. F. Cardoso. P. 177
b. F. Derossi, p. 160
c. F. Wills, pp. 82-83
d. En el caso de Colombia, los artesanos fueron adicionados a los comerciantes a fin de

hacer compatible nuestra información con la presentada por Cardoso, Wills y Derossi.

Estudios adelantados en otros países latinoamericanos indican que los industriales se caracterizan por ser uno de los grupos más altamente educados en su comunidad[11]. Evidentemente este es también el caso de los gerentes de Manizales y Pereira.

Tabla 5.5
Perfil educacional de los gerentes

	Nivel educacional obtenido	Manizales	Pereira
1.	Primaria completa o menos	0	5
2.	Secundaria incompleta	2	8
3.	Título de bachiller	5	6
4.	Estudios universitarios incompletos	6	2
5.	Título universitario	14	11
		27	32

Experiencia ocupacional previa de los gerentes. Al situarnos al comienzo de la carrera ocupacional de los gerentes se evidencia, una vez más, la diferencia entre los industriales de Pereira y los de Manizales, en cuanto a su origen social. Siete de los gerentes de Pereira comenzaron a trabajar como obreros industriales o en oficios similarmente modestos, tales como barrenderos, porteros o mensajeros. En Manizales sólo se identifica a uno con tal comienzo. Esta nueva observación no requiere, comentario adicional, ya que sobre este punto hemos vuelto una y otra vez a lo largo del texto.

Al examinar la carrera ocupacional se encuentra que la mayor parte de gerentes estuvieron vinculados al sector industrial inmediatamente antes de vincularse a la empresa que hoy dirigen, tal como lo evidencia la Tabla 5.6. Con respecto a esta tabla, se subraya que los individuos que trabajaron en la industria lo hicieron a diferentes niveles de la jerarquía, incluyendo tanto el nivel de taller como el nivel gerencial. En Manizales un 40% trabajaron a este último nivel, mientras que en Pereira sólo el 15% caben en tal clasificación.

[11] Cardoso, p. 177.

Tabla 5.6 Ocupación previa de los gerentes a su actual posición			
	Sector ocupacional	**Manizales**	**Pereira**
1.	Industrial	13	14
2.	Comercial	4	12
3.	Agropecuario	1	0
4.	Otros	6	4
5.	Ninguno	3	2
		27	32

Mas la Tabla 5.6 puede no ofrecer un cuadro completo de la experiencia ocupacional previa de los gerentes ya que, de acuerdo a las evidencias expuestas, no es correcto referirse a una rígida especialización ocupacional en el Viejo Caldas. Se deben hacer, por consiguiente, algunas calificaciones. En primer término, cabe la posibilidad de que simultáneamente a la "ocupación principal" algunos de ellos hayan adelantado actividades en otros sectores. Si bien, no fue posible obtener una apreciación del grado en que ello ocurrió en el pasado, con respecto al presente nos referiremos en sección posterior. Una indicación se puede hacer, sí, sobre el grado de compromiso de los entrevistados con las ocupaciones a que la Tabla 5.6 se refiere. Aproximadamente el 60%, en una y otra ciudad, trabajaron como asalariados en organizaciones no controladas por sus familias, lo que supone una dedicación de tiempo completo, en términos contractuales. Además, al examinar la historia de las ocupaciones principales de los entrevistados, se observa que en un 80% de ellos han trabajado únicamente en el sector privado; el 20% restante ha sido alguna vez trabajadores en puestos públicos y en la casi totalidad de los casos no más allá de dos años. Dentro del sector privado, el comercio y la industria han sido los sectores ocupacionales predominantes y, en menor grado, las finanzas y la agricultura y la ganadería. Finalmente, se subraya que un número amplio de los sujetos, doce entre los veintisiete de Manizales y catorce entre los treinta y dos de Pereira, estuvieron o habían estado vinculados con un sector de actividad diferente al que aparecen en la Tabla 5.6.

La empresa familiar y los gerentes

"Las empresas manufactureras nacionales" de Manizales y Pereira son en su mayor parte de carácter familiar. Decimos que una empresa tiene tal carácter cuando la mayoría absoluta de las acciones o derechos (el 51% o más) son de propiedad de una familia. De conformidad a este criterio el 56% de las empresas manufactureras nacionales entrevistadas en Pereira son firmas familiares. En la Tabla 5.7 se observa que en Manizales el carácter familiar de las empresas está asociado con su tamaño; mientras que en las firmas con menos de 200 empleados predomina el carácter familiar, en las firmas que excede ese número no prima. En Pereira el control familiar se da independientemente del tamaño de las empresas manufactureras. Se subraya que un grupo de industrias no familiares se asemejan a las clasificadas como tales en el hecho de que están organizadas como sociedades cerradas. Así, en Manizales cuatro de las doce firmas no-familiares son controladas conjuntamente por un pequeño número de familias, amigos y la Corporación Financiera de Caldas; en Pereira cinco de

la firmas no-familiares pertenecen a esta última categoría de empresas, cuyo acceso de capital y de talento gerencial, por parte de extraños al grupo que las controla, parece ser tan cerrado como lo son las firmas estrictamente familiares. El control sobre el grupo restante de firmas no familiares lo tienen organizaciones locales o de otras partes del país; se mencionan entre ellas cinco empresas controladas en Manizales por la Corporación Financiera de Caldas y dos controladas en Pereira por la Corporación Financiera de Occidente, organizaciones estas que a su vez han sido controladas por dos pequeños grupos de negocios, tal como se ilustró anteriormente[12].

Tabla 5.7
El tamaño de la empresa familiar

Tamaño de la empresa	Empresas familiares	Manizales	Pereira
Número de empleados	**Sí/No**	**Número de empresas**	**Número de empresas**
50-99	Sí	8	9
	No	3	3
100-199	Sí	5	8
	No	1	3
100 o más	Sí	2	6
	No	8	3
Número total		27	32

El carácter familiar de las empresas, también se refleja tanto a nivel de la gerencia como en otros niveles de la jerarquía. En efecto, el 90% de las firmas familiares de Pereira y el 80% de las firmas familiares de Manizales son gerenciadas por uno de los socios pertenecientes al grupo familiar propietario. Además, aproximadamente el 80% de las firmas familiares de las dos ciudades emplean uno o más miembros de la familia a otros niveles diferentes al gerencial.

Gerentes socios. El grado de identificación entre propiedad y gerencia se muestra en la Tabla 5.8, en la que se observa que los gerentes del 87% de las empresas de Pereira y del 56% de las empresas de Manizales son socios de las compañías que dirigen. En la tabla se especifica el número de gerentes propietarios —es decir, aquellos que poseen el 100% de los derechos o acciones— y el número de gerentes-copropietarios —o aquellos que poseen entre el 1% y el 99% de los derechos o acciones—. A su vez, los gerentes copropietarios se han clasificado según sean dueños de la mayoría absoluta de las acciones, o derechos, o según tengan una participación menor a la mitad. Este último caso lo hemos subdividido en tres rangos con el objeto de ofrecer una idea del grado de control que tienen los gerentes-accionistas sobre sus empresas. En la Tabla 5.9 se observa que en Pereira los gerentes-accionistas aparecen indiferentemente en las empresas de distintos tamaños. En Manizales los gerentes no socios se concentran en las empresas con más de 200 empleados; en este último tamaño se sitúan principalmente las empresas controladas por la Corporación Financiera de Caldas[13].

[12] Véase pp. 62-63, 113-114, 118-119.
[13] En las grandes ciudades industriales eximo Bogotá y Santiago de Chile el número de individuos que ocupan la gerencia en virtud de su condición de propietarios o copropietarios parece ser menor al de las dos ciudades intermedias de que nos ocupamos. Así en Bogotá en una muestra de 61 gerentes el 40% manifestó ocupar la gerencia en condición de socio. En Santiago en una muestra de 46 empresarios el 37% de los

Tabla 5.8 Gerentes propietarios, copropietarios y profesionales							
Ciudad	**Gerentes propietarios acciones 100%**	**Gerente copropietario: %de acciones poseídas**				**Gerentes no propietarios**	**No. de casos**
		51-99 %	26-50 %	11-25 %	1-10 %		
Manizales	2	2	0	8	3	12	27
Pereira	4	7	9	4	4	4	32

La gerencia patrimonial. Una porción importante de las empresas domésticas de Manizales y Pereira se ajustan entonces al patrón familiar, predominante en las etapas tempranas de industrialización; este tipo de firmas se conocen como de "gerencia patrimonial", en la cual "el control de la propiedad, las principales posiciones decisorias y una proporción significativa de las posiciones de la jerarquía está en las manos de los miembros de una familia. La autoridad decisoria efectiva está centrada en la familia y los objetivos de la empresa están orientados hacia los intereses y aspiraciones de aquella"[14]. La empresa familiar es una expresión lógica de aquellos países o regiones en los cuales, como ocurre en el Viejo Caldas, la familia es una de las instituciones sociales dominantes. La empresa familiar puede presentar tantas ventajas como desventajas para una sociedad en vía de industrialización[15]. Una de las ventajas es la de que la unidad familiar asegura tanto el sistema de lealtades requerido para la marcha adecuada de la empresa, como los recursos para su financiación, en aquellas sociedades en donde no es fácil confiar en extraños[16]. Otra ventaja que se asocia a la empresa familiar tiene que ver con la fuerte unidad que se puede mantener dentro de la organización; se señalan en particular los beneficios que se derivan de la coincidencia que existe entre los roles de administración y toma de riesgos financieros, lo que eventualmente implica que las decisiones se toman con mayor rapidez y eficacia[17].

entrevistados alcanzaron a través de esta vía la posición de gerentes, F. Cardoso, p. 178. En Lima-Callao se encontró que la proporción de gerentes socios, o aquellos que no lo son, varía con el tamaño de la compañía. En empresas con más de 100 empleados, el 49% de los gerentes poseen acciones, mientras que el 51% no; en las firmas que cuentan entre 20 y 100 empleados las proporciones son 75% y 25% respectivamente. F. Wills, pp. 40-41.

[14] F. Harbison y C.A. Mayers, *Management in the Industrial World,* (New York: 1959), p. 69.

[15] *Ibid,* pp. 69-73

[16] E. E. Haguen, "The Process of Economic Development" *Economic Development and Cultural Clmige,* V (1957), p. 197.

[17] R. Marris, *The Economic Theory of 'Managerinl Capitalism'* (London: 1964).

Tabla 5.9 Grado de control de los gerentes vs. Tamaño de las empresas			
Tamaño de la empresa	**Los gerentes como accionistas**	**Manizales**	**Pereira**
Número de empleados	**Sí/No**	**Número de gerentes**	**Número de gerentes**
50 - 99	Sí	9	11
	No	2	1
100 - 199	Sí	4	10
	No	2	1
200 o más	Sí	2	7
	No	8	2
Número total de casos		27	32

Si bien la empresa familiar juega un importante rol en las primeras etapas de industrialización, en etapas posteriores se manifiesta débil en no pocos aspectos. Entre otros, se mencionan las limitaciones que el carácter familiar impone a la financiación del crecimiento y modernización de las firmas; estas limitaciones se derivan frecuentemente de la no captación de recursos, por fuera del núcleo familiar, y de la actitud conservadora de este frente a la toma de los riesgos, a menudo inherentes a la modernización y al crecimiento. Además, este tipo de firma al reducir el ámbito de reclutamiento de personal al círculo familiar, a fin de proveer puestos claves de la organización, con frecuencia no emplea lo mejor disponible[18]

El carácter familiar informa las prácticas administrativas de las empresas. En otras palabras, el conjunto de valores, actitudes y comportamiento de la familia se reflejan en la forma como la empresa es administrada. No se cuentan con estudios sobre las características organizacionales de la empresa familiar colombiana, ni sobre la caldense, que nos permita apuntar las características que les son peculiares. Sin embargo, parece lógico suponer que la dirección y coordinación del esfuerzo humano de las empresas de Manizales y Pereira están inspirados por la actitud paternalista que las clases alta y medias del Viejo Caldas profesan hacia las clases bajas[19]. Se puede también adelantar la hipótesis de que existen rasgos diferenciales en las expresiones de paternalismo que se deben dar en las empresas, de una y otra ciudad, dado el carácter más abierto de la sociedad pereirana en comparación con la manizalita.

18 *Los gerentes en la agricultura y el comercio.* El carácter familiar y cerrado —y la gerencia patrimonial implicada— facilita un comportamiento observado en un número significativo de gerentes de las empresas manufactureras nacionales: el que dediquen una porción de sus energías a actividades no industriales. Si bien los gerentes de las industrias de Manizales y Pereira invierte» la mayor parte de su tiempo en la dirección de las empresas, que tienen hoy bajo su responsabilidad, algunos invierten también

[18] Harbinson, p. 72.
[19] Christie, pp. 143-144; Jaramillo Uribe, pp. 412-413.

parte considerable de su energía y de sus ahorros en actividades no industriales. Así, el 80% de los industriales de Manizales y el 72% de los de Pereira están vinculados en forma permanente a actividades agropecuarias, comerciales u otras. Este comportamiento evidencia que, aún hoy, existe en cierto grado la no especialización ocupacional, característica de los padres de los gerentes. Tal comportamiento, se subraya, es común denominador de las personas vinculadas a la industria en el Viejo Caldas y parece ser el común denominador de los individuos con comando sobre recursos económicos de alguna cuantía.

Tabla 5.10
Los gerentes en otros sectores de actividad

	Actividad	Manizales	Pereira
1.	Agropecuaria y comercial	5	4
2.	Agropecuaria	13	6
3.	Comercial	2	10
4.	Otras	2	2
5.	Ninguna	5	10
	Número total de casos	27	32

La Tabla 5.10 incluye solamente aquellas actividades que implican su administración directa por parte de los gerentes; no incluye por consiguiente, aquellas actividades de las cuales perciben ingresos en calidad de rentistas, o aquellas asociadas con sus funciones gerenciales, tales como las de pertenecer a juntas directivas, o similares, o aquellas que son esporádicas. Además, registra el caso de los gerentes que se dedican simultáneamente al agro y al comercio, por ser la combinación más común. Sin embargo, se debe señalar que se identifican algunos otros casos de gerentes que adelantan simultáneamente actividades en dos o más sectores. En la tabla, ocupa el primer lugar la actividad agropecuaria y el segundo lugar la actividad comercial. El comercio está representado principalmente por almacenes de propiedad o copropiedad de los gerentes; en Pereira la mayoría (70%) están asociados con la distribución de los productos de la empresa manufacturera, no siendo este el caso de Manizales. El gerente agropecuario es un fenómeno más común en Manizales que en Pereira, y entre los gerentes-agropecuarios de aquella ciudad los cafeteros representan el 70%. En Pereira encontramos que están repartidos casi en iguales proporciones en el cultivo del café o de otros productos agrícolas, y en la ganadería. Parece útil hacer especial referencia al gerente-cafetero de Manizales, con el fin de ilustrar el caso del industrial-agropecuario.

En Manizales, la generalidad de los gerentes-cafeteros poseen parcelas de tamaño mediano, 30-60 fanegadas. Si bien, la casi totalidad pertenece a familias que estuvieron en el pasado vinculadas al negocio cafetero (en algunos casos, sus padres, en otros las familias de sus esposas, en la mayoría sus abuelos), gran parte de ellos (60%) se hicieron cafeteros después de industriales; o en otras palabras, no habían tenido hasta entonces ninguna vinculación personal directa con la agricultura. El capital requerido para el cultivo del café ha procedido parcial, o totalmente, de la actividad industrial y se da el caso de gerentes que invierten todos sus ahorros en su finca

cafetera. Un gerente-copropietario de una empresa manufacturera explicó su actividad cafetera en los siguientes términos:

a) Control total sobre la marcha del negocio, ya que las fincas cafeteras son de propiedad individual.

b) Más fácil manejo de los trabajadores. "El trabajador agrícola es de más fácil trato que el industrial".

c) Seguridad hacia el futuro en términos políticos. "Es muy poco probable que fincas cafeteras de este tamaño sean susceptibles de una reforma agraria, o que sean nacionalizadas cualesquiera que sea el régimen político. En contraste con una industria como la mía que en cualquier momento puede ser nacionalizada".

d) Asistencia técnica de la Federación de Cafeteros.

e) Aspecto recreacional.

f) Mayor factibilidad de evadir impuestos en la actividad cafetera que en la industrial.

En forma similar al caso de los gerentes de empresas manufactureras, otras personas ocupadas en la ciudad en otras actividades —profesionales, comerciantes, banqueros, etc. — orientan, también, parte de sus energías y de sus ahorros hacia el cultivo del café. Una imagen que a menudo se repite en Caldas es la del médico que dedica más cuidado a su parcela de café —o a su ganado de engorde— que a sus pacientes. El alto precio alcanzado por el producto, durante la "bonanza cafetera", contribuyó a que este fenómeno se acentuara. Evidentemente, el notable mejoramiento de las vías de comunicación de la región lo ha estimulado; es frecuente el caso de la persona que llega a su finca en una hora o menos de camino. Los gerentes-cafeteros señalan que en términos del tiempo que les exige, esta es una actividad de fin de semana. "La ciudad queda sola desde los viernes por la tarde hasta el domingo por la noche", subrayó un gerente. Sin embargo, con frecuencia se apunta "En las juntas directivas de las empresas de Manizales se discute dos horas sobre los precios, el mercadeo y la cosecha del café y media hora sobre la industria". Seguramente el tiempo requerido para atender la finca durante la época de la cosecha exceda del fin de semana.

La tendencia de los gerentes de las industrias manufactureras a realizar negocios en otros frentes de actividad se observa también en otros individuos asociados a la actividad industrial. Es del caso recordar que los grupos de personas consideradas como líderes industriales de las dos ciudades, los azúcenos de Manizales y el grupo de notables de Pereira, presentan ese mismo comportamiento. Significativo entre ellos los casos de los presidentes de las Corporaciones Financieras locales, dos entidades fundadas originalmente para el fomento de la industria manufacturera, quienes también son cafeteros[20].

El grado de coincidencia observado entre los roles de gerente, propietario y fundador constituyen una base que nos permite hacer algunas generalizaciones sobre el comportamiento en su carácter de inversionista y de empresarios de las familias que ellos representan. Se observa que las familias de mayores recursos, que han promovido industrias y tienen hoy allí inversiones, están sin excepción diversificadas en diferentes sectores de actividad. Tales son los casos de los Restrepo-Mejía, Gómez

[20] Véase pp. 63-64, 114.

Arrubla y Jaramillo-Jaramillo, en Manizales, y de los Valencia, Ángel y Carrillo, en Pereira. Independientemente de que las fortunas de estas familias hayan sido acumuladas, en mayor o menor grado, en la industria, todas tienen sus inversiones diversificadas en diferentes frentes de actividad. Además todas tienen inversiones en otras regiones del país, particularmente en empresas de Bogotá y Medellín.

Si alguna de estas, y otras, familias vinculadas a la industria estuvieron especializadas durante un lapso de tiempo en la industria, posteriormente diversificaron sus inversiones y sus actividades. El caso de los gerentes ilustra este hecho; en Pereira de los 20 dedicados a actividades agropecuarias, comerciales e industriales, 10 se diversificaron después de un período de especialización en la actividad industrial. En Manizales entre los 20 vinculados a estas actividades, 5 se diversificaron con posterioridad. La especialización durante un lapso de tiempo se identifica en los casos de aquellas fortunas que fueron hechas fundamentalmente en la industria, comenzando de una base económica modesta. Las familias que siendo ya ricas se vincularon a la industria han permanecido, por el contrario, siempre diversificadas. En síntesis, dar un paso hacia la industria no ha significado la especialización de la energía y recursos familiares en la nueva actividad: los gerentes mismos, los miembros de la familia más comprometida con la industria, tampoco se han restringido a tal especialización.

Conclusiones

A lo largo de los últimos cuatro capítulos, se ha hecho énfasis en el contraste que existe en relación con el origen social de los industriales de las dos ciudades. Así, en el capítulo 2 se observó que en Manizales la mayor parte de las firmas fueron fundadas por caldenses pertenecientes a las familias de la oligarquía, u organizaciones bajo su control, mientras que en Pereira fueron fundadas principalmente por individuos que no pertenecen a la oligarquía caldense. En el presente capítulo se ha examinado el origen de los gerentes utilizando la metodología propuesta por Christie, y aplicada en el capítulo 2 Se ha encontrado que en Manizales los gerentes de las empresas manufactureras —que coinciden en unos pocos casos con sus fundadores— pertenecen a las buenas familias o familias de la oligarquía caldense, tal como las denomina aquel autor, mientras que en Pereira los gerentes —que en muchos casos se confunden con los fundadores— no pertenecen a ese grupo de familias, habiendo nacido muchos de ellos en otras regiones del país.

En este capítulo, hemos examinado en detalle el origen social de los gerentes, aplicando una concepción y metodología diferentes a aquella que, propuesta por Christie, utilizamos para determinar la vinculación de fundadores y gerentes a la oligarquía caldense. Tres indicadores fueron utilizados para identificar el estrato socio-económico de origen de los gerentes: (i) las ocupaciones o sectores de actividad a que estuvieron vinculados sus padres; (ii) la educación formal que recibieron y (iii) la carrera ocupacional de los gerentes previa a ocupar sus actuales posiciones. Se concluyó que los gerentes de Pereira proceden en su mayor parte del estrato socioeconómico bajo, en contraste con los de Manizales originarios, en su casi totalidad, de los estratos medio y alto. Se confirma, así, a Pereira como una sociedad más abierta que Manizales, en términos de movilidad social.

El examen de los antecedentes de los gerentes, en términos de la ocupación de sus padres, sirvió además para observar una porción del ambiente familiar en que se educaron, al ser este uno de los aspectos de frecuente estudio como determinante del

surgimiento del comportamiento empresarial. Al efectuar el análisis ocupacional apareció en forma protuberante la baja especialización; una amplia proporción de padres de los gerentes se ocuparon en forma sucesiva o simultánea en diferentes sectores: el comercio, la agricultura, la industria y las profesiones. En términos generales, se puede decir que la atmósfera familiar en la cual se educaron los futuros gerentes de las firmas industriales estuvo fuertemente marcada por el trabajo independiente y por los negocios, adelantados estos últimos a diferentes escalas y en muy disímiles campos —desde el vendedor ambulante hasta el gran comerciante importador exportador.

Esa baja especialización fue un fenómeno que se dio también en otras regiones colombianas. Así se ha observado, por ejemplo, en una investigación que el autor de este escrito adelanta, en asocio con Jorge Restrepo y María Cristina Jimeno, sobre los comerciantes de Cartagena en el siglo XIX[21]. En él muestra cómo los comerciantes de esa localidad tuvieron en el comercio su actividad central durante la mayor parte del período, pero que ello no excluyó que hicieran frecuentes incursiones en los transportes, la agricultura y la ganadería. Se muestra también cómo en las dos últimas décadas del siglo los mayores comerciantes de la ciudad diversificaron sus inversiones en un número amplio de frentes, incluyendo entonces la industria manufacturera y la banca, y con un compromiso tal de recursos que para algunos de ellos el comercio pasó a ser un frente de igual o menor importancia en relación con aquellos. Esta baja especialización, —impuesta por las circunstancias polítcas y económicas del siglo XIX— pasa con frecuencia inadvertida para no pocos académicos extranjeros, observadores del caso latinoamericano[22]. Esa omisión seguramente se explica en términos del intento que algunos han hecho de mirar el caso de sociedades como la colombiana a través de la misma lente que ha servido para examinar los procesos históricos subyacentes a la formación de las sociedades industrializadas.

Al examinar la carrera ocupacional de los gerentes concluimos que la mayor parte tuvo una experiencia en la industria o en el comercio, previamente a su vinculación a la firma en la cual hoy trabajan, y que en la generalidad de los casos han trabajado en el sector privado. Además la carrera ocupacional de los gerentes se caracteriza por la no especialización en un solo sector. Se subraya, sin embargo, que este fenómeno se advierte con menor intensidad que en el caso de sus padres. Así, la generalidad de los gerentes ha trabajado en el pasado en un sector diferente del industrial y la mayor parte invierten hoy una porción de su energía y recursos en actividades diferentes a la manufacturera. Tres casos típicos son el de gerente-cafetero, el de gerente-comerciante y el de gerente que es simultáneamente cafetero y comerciante. Se anotó que dadas las exigencias de la industria, los gerentes dedican aparentemente la mayor parte del tiempo-horario semanal a su administración, pero que ello no impide que administren su cafetal o comercio.

La presencia de un alto número de industriales diversificados como cafeteros expresa simplemente la gran atracción que esta actividad siempre ha provocado sobre los caldenses. El cultivo del café siempre ha sido un negocio bueno y seguro. Además constituye una actividad que puede ser administrada eficientemente por un habitante urbano que cuenta en la ciudad con otras ocupaciones, que a menudo no están relacionadas con la agricultura. La presencia del cultivo del café, y en general de la agricultura, explica en parte las enormes dificultades enfrentadas por quienes han intentado aunar los esfuerzos y los recursos de un gran número de inversionistas

[21] Manuel Rodríguez, Jorge Restrepo Restrepo, María Cristina Jimeno, "Los comerciantes de Cartagena en el siglo XIX", 1979 (sin publicar).
[22] Tales los casos de Derossi *(op. cit.)* en México y Wills *(op. cit.)* en Perú.

locales con miras a iniciar alguna ventura industrial. Como se observó en capítulos anteriores, en las pocas ocasiones que ello ha sido posible (Papeles de Occidente, por ejemplo) los socios se desbandaron cuando la empresa se enfrentó a las primeras dificultades, aunque éstas hubiesen sido las que frecuentemente se presentan en las etapas iniciales de toda gestión industrial. Sin duda, la escasa agresividad de los caldenses en el sector manufacturero la explican las seguras y rentables oportunidades de otras actividades económicas existentes en la región, que encausan las energías empresariales caldenses hacia éstas y no hacia aquéllas.

El predominio de la firma familiar y de la sociedad cerrada, de propiedad de un pequeño grupo de personas, debe relacionarse con esta tendencia hacia la diversificación. Este tipo de sociedad significa para quienes la controlan una mayor libertad en la utilización de sus recursos y ganancias, ya sea para reinvertirlos en la firma misma o para desviarlos hacia otras actividades diferentes de la industrial. Esta flexibilidad, que para fines de diversificación se deriva el control sobre la empresa, se arguye, es una de las principales motivaciones que se identifica detrás de la negativa a invertir en sociedades de tipo abierto.

Firma familiar o cerrada y diversificación de intereses son dos fenómenos que bien pueden ser racionales desde el punto de vista de la familia o de] inversionista individual. Sin embargo, ellos restringen las fuentes de fondos disponibles para financiar el crecimiento de las firmas: (i) se niega el ingrese de capitales ajenos al círculo familiar; (ii) los recursos se dispersan en múltiples frentes, lo que puede no ser óptimo desde el punto de vista del crecimiento de la empresa y de la economía en general. Además, el gerente que dedica parte de sus energías a la administración de otras actividades por fuera de su firma no parece el más adecuado para suplir las exigencias de dirección intrínsecas a la industria. Más aún, si se tiene en cuenta la amplia gama de responsabilidades directas, que, en la marcha día a día de las empresas, tienen los gerentes de las organizaciones del tamaño aquí consideradas.

La negativa a asociar capitales, tanto en Manizales como en Pereira, se sugiere como uno de los factores que han impedido el surgimiento de las "grandes firmas industriales" como las existentes en Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla. La sociedad anónima, por ejemplo, ha servido para capturar los ahorros de aquellos inversionistas que canalizan parte de sus recursos hacia la inversión en la industria. Una porción de los ahorros familiares de Manizales y Pereira aparentemente han sido invertidos en sociedades anónimas de 'prestigio' de Bogotá, Medellín, y particularmente en el período 1930-60, cuando la colocación de acciones al público en las bolsas de valores de esas dos ciudades constituyó un mecanismo importante de financiación para la industria manufacturera[23]. La negativa de asociar capitales en Manizales y Pereira debe también relacionarse con el comportamiento regional de confiar más en las virtudes empresariales del industrial con sede en la gran ciudad que en la capacidad de los empresarios conocidos de la localidad. La credibilidad en el empresario de la región seguramente se ha debilitado aún más ante los estruendosos fracasos enfrentados en los sesentas.

Al estudiar en el capítulo 2 el origen sectorial de los fondos que sirvieron para proveer de capital inicial a las firmas industriales, que fueron fundadas con recursos nacionales, se identificó el predominio del sector comercial y la práctica ausencia del

[23] De acuerdo con Gabriel Poveda en el período 1946-1952, más de dos terceras partes del incremento de capital invertido en la industria manufacturera procedió de la colocación de acciones en el público. Poveda "Informe sobre inversiones y financiamiento de la industria 1958-64", (Medellín: 1965); *Antecedentes y desarrollo de la industria en Colombia,* p. 9.

agrícola. Posteriormente se aclaró que algunos recursos generados en la actividad cafetera han proveído una porción del capital de las corporaciones financieras locales, a través de las inversiones que la Federación Nacional de Cafeteros ha hecho en esas dos entidades. Se presenta una situación un tanto paradójica de acuerdo a las observaciones efectuadas. De un lado, se identifica que prácticamente ningún inversionista de la región ha transferido recursos del sector agrícola al sector industrial. De otro lado, se identifica que el inversionista industrial caldense tiende a mantener su portafolio de inversiones diversificado, incluyendo en él intereses en el sector agrícola. El predominio del sector comercial como financiador de la industria requiere entonces ser explicado. Conforme a los datos con que contamos sólo podemos ofrecer una explicación parcial. Entre los grupos de industriales que examinamos encontramos que (i) en Pereira parte de ellos iniciaron su fortuna en el comercio, la aumentaron en la industria y posteriormente se diversificaron, (ii) en Manizales algunos de los azúcenos y parte de los 'fundadores independientes' tenían invertidos sus intereses principalmente en el comercio antes de vincularse al sector industrial, y permanecieron relativamente ajenos a la agricultura, para retornar posteriormente con alguna intensidad desde la mitad de los sesentas.

Finalmente debe subrayarse que la no transferencia de recursos del sector agrícola al sector industrial y la transferencia que se observa de éste a aquel sector, simplemente evidencia la vocación cafetera, y en general agropecuaria, que siempre ha tenido el Viejo Caldas. Como se dijo, el café siempre ha sido un negocio suficientemente lucrativo y seguro para los caldenses, y no es por tanto de extrañar que tenga prioridad dentro del conjunto de inversiones del hombre de negocios de la región.

BIBLIOGRAFIA

A) *Manuscritos*

Manizales. Cámara de Comercio de Manizales. Registros de las Firmas Industriales.

Corporación Financiera de Caldas: Información sobre la Corporación y las Empresas Industriales de Manizales, 1973.

Documentos de la Corporación Financiera de Caldas, para el período 1961-1970.

Pereira. Cámara de Comercio de Pereira. Registros de las Firmas Industriales. Corporación Financiera Popular. Documentos, 1971-1975.

Rodríguez Becerra, Manuel; Restrepo Restrepo, Jorge; Jimeno María Cristina "Los Comerciantes de Cartagena en el siglo XIX", 1979.

B) *Material impreso*

a) *Libros y documentos oficiales*

Arango G., "Informe sobre localización industrial". Asociación Nacional de Industriales, XXVI Asamblea General, Cartagena, 1970.

Asociación Nacional de Industriales. ANDI, y Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE. *Guía Industrial de Colombia: 1969.* Cali: Carvajal, 1970.

Caldas, Contraloría del Departamento, *Anuario General de Estadística.* Manizales: Imprenta Departamental, 1942-1945.

Caldas, Secretaría de la Economía. *Informe.* Manizales: Imprenta Departamental, 1945-1949, 1951.

Caldas. Oficina de Información Departamental. "Caldas en el progreso de Colombia", en *Economía Colombiana,* (Bogotá), No. 18, (octubre, 1955), 195-233.

Cepeda-Ulloa, Fernando. "La inversión extranjera en Colombia", Seminario ILDES FLASCO, Chile, 1971.

Centro de Investigaciones para el Desarrollo, CID, *Plan de desarrollo urbano de Manizales,* Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, 1970, 259-343.

Comité Interamericano de Desarrollo Agrícola (CIDA), *Programa quinquenal de desarrollo y de diversificación económica para el departamento de Caldas, Colombia.* Manizales, 1963.

Contraloría General de la República. *Primer censo industrial de Colombia, 1945.* Contraloría General, 1947.

DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística). *Directorio Industrial,*

1972. Bogotá: DANE, 143-153.

DANE. "Avance de la encuesta anual manufacturera por agrupaciones industriales y áreas metropolitanas", en *Boletín Mensual de Estadística,* No. 283. 1975 (Bogotá).

DANE. *Series estadísticas de algunas variables socio-económicas: 30 ciudades principales e intermedias de Colombia.* Bogotá, 1972.

DANE: *Industria manufacturera nacional,* 1969. Bogotá: DANE, 1970.

DANE y Cámara de Comercio de Armenia, Manizales y Pereira. *Indicadores* económicos, 1973: Manizales, Pereira, Armenia. 1974.

Departamento Nacional de Planeación "Información sobre la inversión extranjera en Colombia". Bogotá: 1970. (No publicado).

Departamento Nacional de Planeación. "Modelo de regionalización". Bogotá, 1970.

Dávila Ladrón de Guevara, Carlos. "Poder y desarrollo, una investigación en Pereira, Colombia". Bogotá, Universidad de los Andes, 1974. (Mimeógrafo).'

Ingenio de Risaralda, *Informe.* Primer semestre 1975.

Instituto Geográfico Agustín Codazzi. *Atlas Básico de Colombia". Bogotá, 1970.*

López, César A., "Los negros y los blancos". Pereira, 1973. (No publicado).

López, César A., "El Ingenio de Risaralda", Primer semestre 1975. (No publicado).

Manizales. *Censo 1901: Oficina Estadística Departamental.*

Manizales. *Anuario Estadístico del Distrito de Manizales.* Manizales, 1918,1922, 1924, 1926,1935.

Manizales. *Labores de la Oficina de Estadística.* Manizales: Imprenta Departamental, 1930-1932, 1934-1939.

Pereira: *Monografía de Pereira.* Pereira: Talleres de El Heraldo Católico, 1960.

Pereira. Oficina de Estadística Municipal. *Anuario Estadístico. Pereira.* Tipografía Pereira, 1924-1927.

Pereira. Cámara de Comercio. *Indicadores económicos.* 1973-1974.

Pereira. Cámara de Comercio. *Directorio Comercial e Industrial.* Pereira: Tipografía Mundial, 1967-1968.

Risaralda. Instituto Geográfico 'Agustín Codazzi'. Dirección de Estudios Geográficos. *Monografía del departamento de Risaralda.* Bogotá: Antares, 1972.

Seguros Atlas. "Informe del Presidente a la Asamblea de Accionistas", Manizales, marzo de 1970.

b) *Periódicos y revistas*

American Economic Review, 1968.

Boletín Mensual de Estadística, (Bogotá, DANE), varios números.

Desarrollo y Sociedad, Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico, Facultad de Economía, Universidad de los Andes, (Bogotá) 1982.

Economía Colombiana, (Bogotá), 1955,1958.

Economic Development and Cultural Change, 1957.

Explorations in Entrepreneuria! History (Wisconsin), 1951,1956,1967.

Journal of Inter American Studies, (Miami), 1965.

La Patria, (Manizales), 1958-1973.

Pereira Comercial, (Pereira) Órgano de la Cámara de Comercio, 1950-1952, 1958, 1968-1972.

Revista Cafetera de Colombia, (Bogotá), 1961-1962,1969.

Revista de Occidente, 1973.

Revista del Banco de la República, (Bogotá), 1971.

Revista Trimestral, Asociación Nacional de Industriales, 1967-1972.

Fuentes secundarias

a) *Libros*

Aron, Raymond. *Eighteen Lectures on Industrial Society.* London: Weidenfeld and Nicholson, 1968.

Aiken, Michael; Mott, Paul E. *The Structure of Economic Power.* New York: Random House, 1970.

Arrubla, Mario. *Estudios sobre el subdesarrollo colombiano.* Medellín, Colombia: La Carreta, 1974.

Bendix, Reinhard; Lipset, Seymour Martín. "Social Mobility and the American Business Élite". *Social Mobility in Industrial Society.* Berkeley: University of California Press, 1959,114-143.

---------- *Work and Authority in Industry.* New York John Wiley, 1956.

Briones, Guillermo. *El empresario industrial en América Latina.* Santiago de Chile: Cepal, 1963 (Mimeógrafo).

Caldas. *El imperio del café.* Medellín, 1967.

Caldas. *El libro de oro de Manizales.* Bogotá: Prensas del Ministerio de Educación Nacional, 1951.

Cardoso, Fernando H. *Cuestiones de sociología del desarrollo en América Latina.* Santiago de Chile: Editorial Universitaria, 1968.

---------- *Ideologías de la burguesía industrial en sociedades de dependientes (Argentina y Brasil).* México: siglo XXI, 1972.

Cochran, Thomas C. *Entrepreneurship in Argentine Culture.* Philadelphia: Uni-versity of Pennsylvania Press, 1959.

Currie, Lauchlin, *et al. Caldas en 1952: Informe de la Misión Currie.* Manizales: Imprenta Departamental, 1952.

Derossi, Flavia. *The Mexican Entrepreneur.* Paris: Development Centre of the Organization for Economic Cooperation and Development, 1971.

Diamond, William, ed. *Devdopment Finance Companies: Aspects of policy and operation.* Baltimore: John Hopkins Press, 1968.

---------- *Bancos de Fomento.* México: Fondo de Cultura Económica, 1960.

Duque, Gómez Luis. "Los quimbayas". *Historia de Pereira,* editada por Gómez Duque, Friede Juan Luis y Jaime Jaramillo Uribe. Bogotá: Editorial de la Librería Voluntad, 1963.

ECLA (UN). *Tlie Economic Dei'elopment of Latín America and its Principal Problems.* New York: 1950.

ECLA. *Coffee in Latín America.* Vol. 1, Colombia y El Salvador. New York, 1958. Eder, Phanor J. *El fundador Santiago M. Edcr.* Bogotá: Antares, 1959.

Echeverri Uribe, Carlos. *Apuntes para la historia de Pereira.* Segunda edición. Medellín: Félix de Bedout e Hijos, 1921.

Fabo, P. *Historia de la ciudad de Manizales. 2.* volúmenes, Manizales, 1926.

Fajardo, Luis H. *La moralidad protestante de los antioqueños. Estructura social y personalidad.* Cali: Universidad del Valle, Ediciones Departamento de Sociología, 1968.

Galbraith, John *K. The New Industrial State.* London: Hamish Hamilton, 1947.

García, Antonio. *Geografía económica de Colombia, IV Caldas.* Bogotá, Contraloría General de la República, 1937.

Gaviria Toro, José. *Monografía de Manizales: 1849-1924* Manizales: Tipografía Blanco y Negro, n.d.

Guhl, Ernesto, *et al.;* Caldas. Ministerio del Trabajo. Departamento Técnico de la Seguridad Campesina. *Caldas: Estudio de su situación geográfica, económica y social.* Bogotá: Empresa Nacional de Publicaciones, 1956,1957. 2 volúmenes.

Guzmán Campos, Germán. *La violencia en Colombia: parte descriptiva.* Cali: Ediciones Progreso, 1968.

Hagen, Evereth E. *On the Theory of Social Change.* Homewood, Illinois: The Dorsey Press Inc., 1962.

Harbison, Frederik H., Meyer, Charles A. *Management in the Industrial World.* New York McGraw HUÍ, 1959.

Higgins, B. *Economic Development.* New York, 1968.

Hirschman, Albert O. *Journeys Towards Progress.* New York: The Twentieth Century Fund, 1963.

Hommes, Rudolph; Turbay, Gabriel. *La Banca de Desarrollo en Colombia. El caso de las corporaciones financieras privadas.* Bogotá: Fedesarrollo, 1974.

Hoselitz, Bert F.; Moore, William E., ed. *Industrialisation and Society.* The Hague: UNESCO-Mouton, 1963.

---------- *Sociológical Factors in Economic Development.* Glencoe, Illinois: The Free Press, 1960.

Imaz, José L. Los *que mandan.* Buenos Aires: Editorial Universitaria, 1964.

Jaramillo-Uribe, Jaime. "Historia de Pereira", editada por Gómez Duque, Juan Friede y Jaime Jaramillo-Uribe. Bogotá: Editorial de la Librería Voluntad, 1963.

Kerr, Clark; Dunlop, John; Harbison, Frederick H.; Myers, Charles A. *Industrialisation and Industrial Man. London: Heineman, 1960.*

Kilby, Peter. *Entrepreneurship and Economic Development.* New York: The Free Press, 1971.

Lipman, Aron. *El empresario bogotano.* Bogotá: Tercer Mundo, 1966.

López Toro, Alvaro. *Migración y cambio social en Antioquia durante el siglo XIX.* Bogotá: CEDE 1970.

Londoño Bolívar, William. *Panorama socio-económico del departamento de Risaralda.*

Bogotá: Talleres Editoriales de la Librería Stella, 1972.

Londoño O., Luis. Manizales. *Contribución al estudio de su historia hasta el 75 aniversario de su fundación.* Manizales, 1936.

McClelland, David C. *TheAchieving Society.* Princeton: Van Nonstrand, 1961.

McGreevy, William P. *An Economic History of Colombia.* London: Cambridge University Press, 1971.

Manís, Robin. *The Economic Theory of "Managerial Capitalism".* London: McMillan and Co., 1964.

Miller, William, ed. *Men in Business. Essays in the Historícal Role of the Entrepreneur.* Cambridge: Harvard University Press, 1962.

Montoya Velásquez, Jorge. *Pereira en marcha.* Pereira: Tipografía 'Rhoda', 1953.

Morales Benítez, Otto. *Testimonio de un pueblo.* Bogotá: Antares, 1951.

Ocampo, José Fernando. *Dominio de clase en la ciudad colombiana.* Medellín: Editorial La Oveja Negra, 1972.

Nieto-Arteta, Luis E. *El café en la sociedad colombiana.* Bogotá: Breviarios de Orientación Colombiana, 1958.

Octava Brigada. *De la violencia a la paz.* Manizales: Imprenta Departamental, 1965.

Osorio, V. Guillermo. *Guía comercial e industrial de Caldas,* n. p., 1945.

Ospina Vásquez, Luis. *Industria y protección en Colombia, 1810-1930. Medellín,* E.S.F., 1955.

Palacios Marco. *El café en Colombia (1850-1970). Una historia económica social y política.* Bogotá: Editorial Presencia - Fedesarrollo, 1979.

Parsons, James J. *La colonización antioqueña del occidente colombiano.* Segunda edición, Bogotá: Banco de la República.

Poveda, Gabriel. *Antecedentes y desarrollo de la industria en Colombia.* Medellín: Editorial Bedout, 1967.

Rodríguez-Salazar, Osear. *Efectos de la gran depresión sobre ia industria colombiana.* Bogotá: Ediciones Tigre de Papel, 1973.

Sánchez, A. Ricardo. *Pereira: 1875-1935.* Manizales: Editorial Arturo *Zapata,* 1937.

Schumpeter, J. A. *The Theory of Economic Development.* Cambridge: Harvard University Press, 1934.

Supple, Barry. *Essays in British Business History.* England, Oxford: University Press, 1977.

Tirado-Mejía, Alvaro. *Introducción a la historia económica de Colombia.* Bogotá: Universidad Nacional, 1971.

Uribe Uribe, Fernando. *Historia de una ciudad: Pereira.* Bogotá: Editorial Kelly. 1963.

Urrutia, Miguel. *The Development of the Colombian Labor Movement.* New Haven: Conn. Yale University Press.

Berry, Adolf. *La distribución del ingreso en Colombia.* Bogotá, La Carreta, 1975. Weber, Max. *Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism.* London: Unwin, 1971. Wills, F. *Industryand industrialists in Lima-Callao.* The Hague, 1970.

---------- *Industrialists, Industrialisation and the Nation in Perú.* The Hague: 1975.

World Bank *Economic growth of Colombia: Problems and Prospects.* Report of a Mission and Coordinating Author, Drasgolav Avramovic. Baltimore: The John Kopkins Press, 1972.

Argyle, Mark. "The Social Psychology of Social Change". *Social Theory and Economic Change.* Editado por Burns y Sauld. London: Tavistock, 1967.

B) *Artículos*

Alexander, Alex P. "The Supply of Industrial Entrepreneurship". *Explorations in Entrepreneurial History. 8,* No. 4 (1967), 13)5-149.

Baumol, William J. "Entrepreneurship in Economic Theory". *American Economic Review,* LVIII (2), mayo 1968, 64-71.

Cardoso, Fernando H. "The Industrial Élite". *Élites in Latín America.* Editado por Seymour Martin Lipset y Aldo Solari. New York: Oxford University Press, 1967, 94-114.

Cepeda-Ulloa, Fernando. "La inversión extranjera en Colombia". Seminario, ILDES FLASCO, Chile 1971.

Colé, Arthur H. "Entrepreneurship and Entrepreneurial History: The Institu-tional Setting". *Change and the Entrepreneur; Postulates and Patterns in Entrepreneurial History.*

---------- "The Entrepreneur" - Introductory Remarks". *American Economic Review.* LVIII (2), may 1968, 64.

Cochram, Thomas C. "The Puerto Rican Businessman: Cultural Factors". *Workers and Managers in Latín America.* Editado por Stanley M. Davis, Luis Wolf Godman, Mass: Heath, 1972, 171-175.

Corchuelo, Alberto. "El proceso de industrialización colombiano, 1948-1958". *Nueva*

Sociedad, (marzo 1975), 48-86.

Davis, Stanley M. "U.S. versus Latin America: Business and Culture". *Workers and Managers in Latin America.* Editado por Stanley M. Davis, Luis Wolf Goodman. Massachusetts: Heath, 1972, 57-63.

Deas, Malcolm. " Algunas notas sobre la historia del caciquismo en Colombia". *Reinsta de Occidente,* 127 (octubre, 1973), 118-140.

Economía Colombiana. "Compañía de Tejidos de Lana Omnes" *Economía Colombiana.* (Bogotá), 18 (50), (junio 1958).

---------- "La Rosa: Una industria nueva con amplio porvenir". *Economía*

Colombiana. (Bogotá), 18 (51), (julio 1958), 225-231.

Gilbert, Alian. "Industrial Concentration, Urban Growth, and Regional De-velopment in Colombia since 1957". *Occasional Papers,* No. 24. London: University College Department of Geography, 1974 (Mimeógrafo).

Glade, William P. "Approaches to a Theory of Entrepreneurship Formation".

Explorations in Entrepreneurial History, 4(3), (Spring/Summer, 1967).

Hagen, Evereth E. "The process of Economic Development". *Economic Deve-lopment and Cultural Change,* V, 1957.

---------- "How Economic Growth Begins: A Theory of Social Change". *Entrepreneurship and Economic Development.* Editado por Peter Kilby. New York: The Free Press, 1971.

---------- "The Transition in Colombia". *Entrepreneurship and Economic Development.* Editado por Peter Kilby. New York The Free Press, 1971.

Harbron, John D. "The Dilemma of an Élite Group: The Industrialists in Latín America", *ínter-American Economic Affairs, Invierno, 1965.*

Hoselitz, Bert F. "The Early History of Entrepreneurial Theory". *Explorations in Entrepreneurial History,* 3 (4), (abril 1951), 193-220.

Kilby, Peter. "Hunting the Heffalump". *Entrepreneurship and Economic Development.* Editado por Peter kilby. New York Free Press, 1971,1-43.

Lipman, Aaron. "Social Background of the Bogotá Entrepreneur".journal *of ínter American Studies,* VII (2) (abril, 1965).

Lipset, Seymour Martin. "Valúes, Education and Entrepreneurship". *Élites in Latín America.* Editado por Seymour Martin Lipset y Aldo Solari. New York: Oxford University Press, 1967, 3-60.

López, Arias, César Augusto. "La industrialización porvenir de Risaralda". *Revista de la Policía Nacional.* (Bogotá), 16 (122), 1960.

Melo, Héctor. "Observaciones sobre el papel del capital extranjero y sus relaciones con los grupos locales de capital en Colombia". *Contribución del Empresario Nacional al Desarrollo Socio-económico de América Latina.* Editado por Luis Gómez y Karl Heinz. Costa Rica, 1972.

Papanek, Gustow F. "The Development of Entrepreneurship". *Entrepreneurship and Economic Development.* Editado por Kilby Peter. New York Free Press, 1971, 317-331.

Parsons, Talcott: Smelser, Neil J. "A Sociological Model for Economic Development". *Explorations in Entrepreneurial History, 8* (4), (abril 1956), 181-204.

Poveda Ramos, Gabriel. "Informe sobre inversiones y financiamiento de la industria 1958-1964". Medellín: ANDI, 1965.

----------"Antecedentes y desarrollo de la industria en Colombia". *Revista*

Trimestral de la Asociación Nacional de Industriales (ANDI). Medellín, 4 (4o. trimestre, 1967), 4-22.

Prieto-Ocampo. Luis. "La industria colombiana". *Revista de la Universidad Pontificia Bolivariana.* (Medellín), XXXII (110), (1970), 148-154.

Rodríguez Becerra, Manuel y Restrepo Restrepo, Jorge, "Los empresarios extranjeros de Barranquilla: 1820-1900". *Desarrollo y Sociedad,* No. 8 (Bogotá), (mayo 1982), 77-115.

Safford, Frank. "Significación de los antioqueños en el desarrollo colombiano. Un examen crítico de las tesis de Everett Hagen". *Anuario Colombiano de Historia Social y déla Cultura.* (Bogotá), 2 (3), (1965), 49-69.

Wionezek, Miguel S. "Empresas transnacionales en Colombia". *Inversión y tecnología extranjera en América Latina.* México, 1971.

c) *Disertaciones no publicadas*

Beyer, Robert Carlyle. "The Colombian Coffee Industry; Origins and Major Trends, 1740-1940". Ph. D. Thesis, University of Minessota, 1947.

Brew, Roger J. "The Economic Development of Antioquia from 1850 to 1920". D. Phil. Thesis, University of Oxford, Michaelmas 1973.

Christie, Keith. "Oligarchy and Society in Oíd Caídas-Colombia". D. Phil. Thesis, University of Oxford, 1974.

Dávila, Carlos: "Dominant Classes and Élites in Economic Development: A Comparative Study of Eight Urban Centres in Colombia". Ph. D. Thesis, Northwestern University, 1976.

Drake, George F. "Élites and Voluntary Associations: A Study of Community Power in Manizales, Colombia". Ph. D. Thesis, University of Wisconsin, 1976.

Ogliastri-Uribe, Enrique. "Élite, Class, Power, ando Social Consciousness in the Economic Development of a Colombian City: Bucaramanga". Ph. D. Thesis, Northwestern University, 1974.

Rodríguez Becerra, Manuel. "Necesidad de Logro". Ingeniería Industrial, Universidad de los Andes, Bogotá, 1969.

Saldarriaga, Bernardo. "Poder y Desarrollo Económico en Pereira". Tesis Ingeniería Industrial, Universidad de los Andes, Bogotá, 1975.

Vélez, Roberto. "Poder y Desarrollo Económico en Manizales". Tesis, Ingeniería Industrial, Universidad de los Andes, 1975.