

---

**Empresas y empresarios en  
la historia de Colombia.  
Siglos XIX-XX.  
Una colección de estudios  
recientes**

---



*Colección Vitral*



338.09869/E55

v. 2

c. 2

CARLOS DÁVILA  
L. DE GUEVARA  
COMPILADOR

---

**Empresas y  
empresarios en la  
historia de  
Colombia.  
Siglos XIX-XX.  
Una colección de  
estudios recientes**

---

**TOMO II**



NACIONES UNIDAS



**GRUPO  
EDITORIAL  
norma**



Facultad de Administración

**Ediciones Uniandes  
Grupo Editorial Norma**  
<http://www.norma.com>

Bogotá, Barcelona, Buenos Aires, Caracas,  
Guatemala, Lima, México, Panamá, Quito, San José,  
San Juan, San Salvador, Santiago de Chile, Santo Domingo.

94452

Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX-XX.  
Una colección de estudios recientes / Carlos Dávila Ladrón de  
Guevara, compilador. — Bogotá : Editorial Norma, Ediciones Uniandes,  
Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, 2003.

1358 p. ; 23 cm. — (Colección vitral)

ISBN 958-04-7162-2

1. Empresas - Historia - Colombia - Siglo XIX-XX 2. Empresarios  
industriales - Historia - Colombia - Siglo XIX-XX 1. Dávila Ladrón de  
Guevara, Carlos, 1943- , comp. II. Serie

338.09861 cd 19 ed.

AHN7119

CEP-Banco de la República-Biblioteca Luis-Angel Arango

© De los autores, 2002

© Editorial Norma S.A.  
y Ediciones Uniandes, 2003

Primera edición: abril de 2003

Apartado 53550, Bogotá

Derechos reservados para  
todo el mundo

© Las fotos de las portadillas  
(1, 2, 5, 7, 8, 9, 19, 20, 29, 30, 36)  
han sido tomadas del *Boletín  
Cultural y Bibliográfico del  
Banco de la República*

Comité editorial internacional:  
Francisco Comín Comín  
Pablo Martín Aceña  
*Universidad de Alcalá  
Fundación Empresa Pública (Madrid)*  
Carlos Dávila L. de Guevara  
*Universidad de los Andes*

Diseño: Camilo Umaña  
Diagramación y armada: Luz Jazmine Güechá Sabogal  
Edición: Patricia Miranda  
Impreso por Cargraphics S. A.  
Impreso en Colombia-Printed in Colombia

CC 22237

ISBN 958-04-7164-9 VOL-2

ISBN 958-04-7162-2 OBRA GENERAL

Prohibida la reproducción total o  
parcial por cualquier medio sin  
permiso escrito de la Editorial.

Este libro se compuso en  
caracteres Adobe Minion

**INTRODUCCIÓN**

<b>Hacia la comprensión del empresariado colombiano: Resultados de una colección de estudios históricos recientes</b>	XIII
CARLOS DÁVILA L. DE GUEVARA	

**TEORÍA E HISTORIA SOBRE EL EMPRESARIADO**

<b>Funciones empresariales, cambio institucional y desarrollo económico</b>	3
EUGENIO TORRES VILLANUEVA	
<b>Las teorías de la empresa y la historia empresarial en España</b>	33
PABLO MARTÍN ACEÑA Y FRANCISCO COMÍN COMÍN	

**HISTORIA DE LAS ELITES EMPRESARIALES REGIONALES**

<b>Empresarios y ganaderos en la Costa Atlántica (1850-1950)</b>	61
EDUARDO POSADA CARBÓ	
<b>El empresario en el antiguo departamento de Caldas (1850-1930)</b>	83
ALBEIRO VALENCIA LLANO	
<b>Las prácticas empresariales en el Estado Soberano del Cauca</b>	109
ALONSO VALENCIA LLANO	
<b>La élite empresarial de Santander (1880-1912)</b>	141
AMADO ANTONIO GUERRERO RINCÓN Y MARIBEL AVELLANEDA NIEVES	
<b>Empresarios industriales pioneros: Cali, primeras décadas del siglo XX</b>	179
LUIS AURELIO ORDÓÑEZ BURBANO	
<b>De las sociedades de negocios al "Sindicato Antioqueño". Un camino centenario</b>	213
VÍCTOR ÁLVAREZ MORALES	
<b>La respuesta del empresariado vallecaucano a la apertura económica en los años 90 y la recesión hacia finales de la década</b>	247
FERNANDO URREA GIRALDO	

## **HISTORIA DE EMPRESARIOS**

- Tres empresarios coloniales de la Sabana de Bogotá (1538-1790)** 285  
JAIRO GUTIÉRREZ RAMOS
- Los herederos del poder: Juan De Francisco Martín (1799-1869)** 317  
GUSTAVO BELL LEMUS Y MARÍA TERESA RIPOLL ECHEVERRÍA
- Retrato de "un hombre hecho a sí mismo": La vida del santandereano Juan Crisóstomo Parra (1801/2-1865) escrito por Daniel Cote** 353  
MALCOLM DEAS
- El comercio de importación en Bogotá en el siglo XIX: Francisco Vargas, un comerciante de corte inglés** 375  
FRANK SAFFORD
- Lisandro Caicedo: un empresario territorial caucano** 407  
JAIME EDUARDO LONDOÑO MOTTA
- Carlos E. Restrepo, el empresario (1867-1937)** 443  
RODRIGO DE J. GARCÍA ESTRADA
- Ricardo Olano Estrada (1874-1947): un empresario antioqueño de la primera mitad del siglo XX** 479  
FERNANDO BOTERO HERRERA
- Barranquilla hanseática: El caso de un empresario alemán** 513  
ADOLFO MEISEL ROCA Y JOAQUÍN VILORIA DE LA HOZ
- Las redes familiares y el comercio en Cartagena: el caso de Rafael Del Castillo & Cia. (1861-1960)** 549  
MARÍA TERESA RIPOLL ECHEVERRÍA

## **HISTORIA DE EMPRESAS**

- Heroísmo empresarial y fomento estatal en la siderurgia del siglo XIX colombiano (1881-1893)** 595  
EDGAR AUGUSTO VALERO JULIO
- La Empresa Minera del Zancudo (1848-1920)** 633  
LUIS FERNANDO MOLINA LONDOÑO
- La Compañía Minera de Antioquia (1875-1882): una organización empresarial** 677  
MARÍA MERCEDES BOTERO RESTREPO
- J. V. Mogollón & Cia. (1900-1930): "Rayando papel"** 705  
RODOLFO SEGOVIA SALAS Y CLAUDIA NAVARRO DÍAZ
- Tras la visita del señor Herbert: United Fruit Company, elites locales y movimiento obrero en Colombia (1900-1970)** 737  
MARCELO BUCHELI GÓMEZ



**De la utopía a la agonía: historia del fracaso de una inversión industrial pionera en Santander (1907-1980)** 771  
PIERRE RAYMOND

**Una empresa familiar de transporte por carretera: Transportes Salazar - Cordicargas (1918-2000)** 807  
JAIME SALAZAR MONTOYA

**La empresa pública en economía cerrada: el caso de la DIN y el ICSS** 849  
ÓSCAR RODRÍGUEZ SALAZAR

**La Equidad: capitalismo y solidaridad. Una historia empresarial (1970-2000)** 893  
ENRIQUE OGLIASTRI URIBE Y PATRICIA CAMACHO ORTIZ

**Entre la tradición y la modernidad: de una caja de ahorros de obreros católicos a un grupo económico (1911-1980)** 949  
CARLOS DÁVILA L. DE GUEVARA

## **HISTORIA SECTORIAL Y GREMIAL**

**Empresas de navegación en el río Magdalena durante el siglo XIX: dominación extranjera y lucha por el monopolio** 991  
THOMAS FISCHER

**Los ferrocarriles latinoamericanos del siglo XIX: el caso Colombia** 1021  
HERNÁN HORNA

**Arrieros antioqueños: empresarios de a pie** 1045  
GERMÁN FERRO MEDINA

**Empresas de cables aéreos en Colombia** 1073  
GUSTAVO PÉREZ ÁNGEL

**El sector cafetero colombiano en el siglo XX** 1107  
DIEGO PIZANO SALAZAR

**Acopí: el gremio de la Pyme. Cincuenta años de historia (1952-2001)** 1147  
ZOILO PALLARES VILLEGAS

## **HISTORIA DEL EMPRESARIADO Y EL DESARROLLO TECNOLÓGICO**

**Ciro Molina Garcés y Carlos Durán Castro: gestores y científicos en el desarrollo agropecuario del Valle del Cauca** 1189  
EDUARDO MEJÍA PRADO

**Empresas y empresarios: el caso de la producción textil en Antioquia (1900-1930)** 1215  
MARÍA CLAUDIA SAAVEDRA RESTREPO

**El impacto empresarial de la Escuela de Minas de Medellín y  
de Ouro Preto (Brasil). Una visión comparativa**  
ALBERTO MAYOR MORA

1249

## **BIBLIOGRAFÍA**

---

## **Historia de empresas**

---



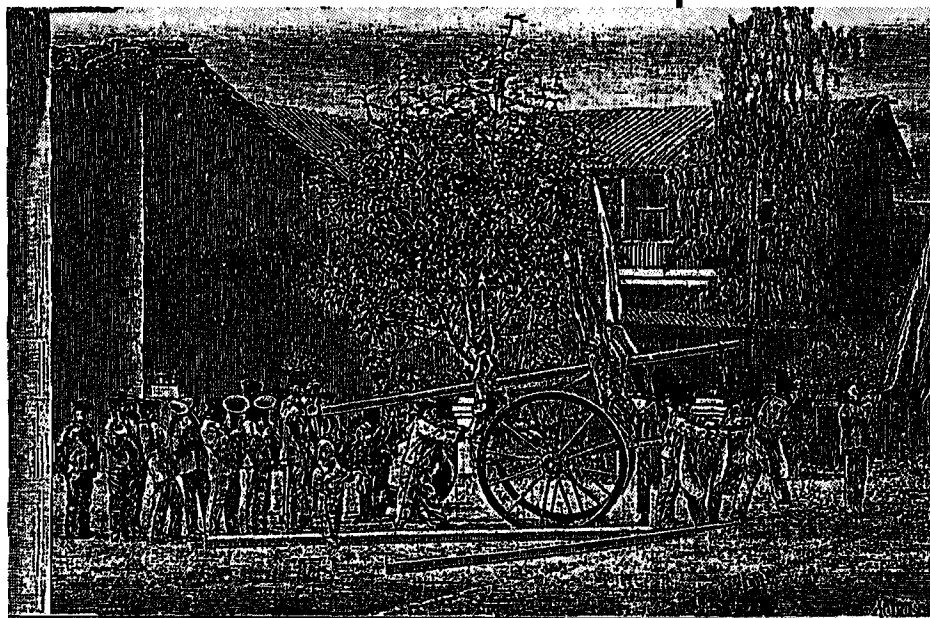
---

**Heroísmo empresarial y fomento estatal  
en la siderurgia del siglo XIX  
colombiano (1881-1893)**

---

Edgar Augusto Valero Julio

*Universidad Nacional de Colombia*



**Edgar Augusto Valero Julio**

Es profesor asistente del departamento de sociología de la Universidad Nacional de Colombia. Obtuvo el magíster en sociología y es sociólogo de la Universidad Nacional de Colombia. Es autor del libro *Empresarios, tecnología y gestión en tres fábricas bogotanas, 1880-1920* (1998).

**E**l siguiente capítulo tiene como propósito examinar el desarrollo y fracaso de la ferrería La Pradera, una de las empresas fabriles más notables que se establecieron a fines del siglo XIX en el centro de Colombia. En un escenario en que era escaso el desarrollo industrial y aún más la actividad de fundiciones y ferrerías, este establecimiento incorporó, en el período 1881-1893, algunos de los avances tecnológicos que fueron significativos de la primera revolución industrial y llegó a despertar grandes expectativas por la posibilidad de que aportaría insumos básicos para un adelanto en materia ferroviaria e industrial que parecía muy difícil en las condiciones de la época.

En este período, el régimen conocido como Regeneración introdujo grandes cambios en la organización del Estado y la sociedad, uno de los cuales fue la aplicación de una política de fomento y estímulo a nuevas industrias, por lo cual se dispensaron auxilios y se aplicaron medidas de apoyo, entre las cuales se cuenta la firma de un contrato de fomento que anticipaba capital y encargaba rieles a la ferrería. Al mismo tiempo se manifestaba en varias ciudades cierto dinamismo en el establecimiento de pequeñas fábricas, que era significativo porque demostraba que en el mismo espacio y época en que resultaba infructuoso el empeño por la siderurgia, sin ningún apoyo oficial, empresas de bienes de consumo tuvieron un lento crecimiento y llegaron a prosperar<sup>1</sup>.

Este capítulo se orienta a definir el nivel de aproximación de la empresa respecto a la racionalidad propia del capitalismo y el avance que se llegó a tener en los procedimientos de organización y manejo que le son característicos. En relación con lo anterior, se analiza la actuación del general Julio Barriga, su principal orientador; el papel del apoyo estatal a la empresa y las causas de su cierre definitivo al comienzo del siglo XX.

Se parte de caracterizar al empresario principal, definiendo su origen familiar y social, los valores a que se adhería y sus actividades políticas, con el fin de explicar su actuación en la empresa industrial, en relación con su mentalidad y al entorno social que lo rodea. Como veremos, las ideas que animaron su conducta en otros campos, su condición de prestigioso y connotado exponente del grupo social dominante y las nociones de progreso del momento y dentro del espacio social y económico en que actuó, explican el especial manejo que dio a la ferrería.

Seguidamente se hace una síntesis de los hechos más destacados de la empresa, desde sus primeros tiempos hasta su cierre definitivo a comienzos del siglo XX, como

---

<sup>1</sup> Véase Valero (1998).

introducción necesaria al análisis de la gestión y organización aplicada. A continuación se abordan tópicos como las oportunidades y dificultades del mercado de bienes, el manejo dado a los contratos de apoyo del Estado y la relación entre patrimonio y capital industrial. En el mismo sentido se realiza una aproximación a la formalidad documental, el uso de instrumentos contables y la aplicación de plan y cálculo en la conducción de la compañía, de modo que se tenga una perspectiva completa de la gestión en diferentes niveles, las dificultades afrontadas, los logros y errores, etc., con el fin de caracterizar plenamente la conducta del empresario, definir el grado de avance de la empresa respecto al modelo de gestión capitalista y explicar las causas de su declinación.

### **Perspectivas teóricas en la interpretación de la conducta empresarial**

El tema de la génesis del empresario capitalista, su caracterización y la práctica de la conducta económica que le es inherente en el manejo de la empresa fue preocupación de economistas clásicos como Cantillon y Say en trabajos que tenían propósitos más amplios; sin embargo, una reflexión más completa y sistemática se comenzó a generar desde fines del siglo XIX, cuando en relación con la especialización y auge económico capitalista del momento, autores como Sombart, Schumpeter y Weber analizaron la maduración y plena materialización de este actor económico.

En Sombart se presenta un esfuerzo por definir al empresario moderno y diferenciar su conducta, partiendo de analizar cómo una amplia gama de actividades premodernas, desde el saqueo hasta la usura, en ciertas condiciones, contribuyeron a conformar el espíritu capitalista. Lentamente, algunas de las antiguas formas de lucro van teniendo una impregnación de espíritu capitalista, generando cualidades y aptitudes de tanta trascendencia como la disposición a calcular y ahorrar; el sistemático aprovechamiento del tiempo y el ordenamiento de la conducta, en función de una moral de los negocios y la formalidad comercial<sup>2</sup>.

De este modo, elementos como el afán de enriquecimiento, el espíritu de empresa, la actitud burguesa y la mentalidad calculadora se integran como componentes de la mentalidad capitalista, los cuales pueden presentarse en distintos matices y proporciones en individuos y épocas, extinguirse, retardarse o detenerse debido a distintos factores, como por ejemplo, la mayor afinidad de los individuos con actividades como el prestamismo, el funcionariado o el estilo de vida señorial y caballeresco.

El moderno capitalismo se consolida cuando el afán de lucro y el espíritu de empresa dejan de estar restringidos por la idea de sustento tradicional o las considera-

---

<sup>2</sup> Véase Sombart (1946, 1982).



ciones morales. El tipo de empresario de viejo estilo, orientado por la ganancia moderada y los medios honorables que busca la vida sosegada y tiende al retiro temprano hacia las rentas seguras, deja paso al gran empresario y al empresario colectivo, constituido por la alta dirección de las grandes corporaciones que busca, exclusivamente, máxima rentabilidad y ganancias a toda costa empleando su esfuerzo y dedicación total al negocio.

Dentro de una interpretación inspirada en la dinámica de nuevos desarrollos tecnológicos, que desde fines del siglo XIX transformaron la empresa y la estructura de competencia, Schumpeter sugiere una visión que toma en cuenta tanto el nivel de la conducta del empresario como el funcionamiento general de la economía. En el primer aspecto se valora la creatividad y visualización de oportunidades que pueden ser materializada por el empresario en el hecho técnico económico de la innovación, las combinaciones inéditas que forja en productos, métodos de elaboración, mercados, fuentes de materias primas, nuevas estructuras económicas que impactan una rama, como por ejemplo el monopolio, que lo constituyen en propulsor del crecimiento económico<sup>3</sup>.

En relación con el contexto, se sugiere que las prácticas innovadoras conducen a elevar el nivel de productividad e inducen el cambio económico al interrumpir el ciclo económico rutinario de demanda, producción y consumo y hacer necesario un nuevo equilibrio. Aspectos como la disponibilidad de capital, tasas de interés, circunstancias de la dinámica y ciclos generales con auges y destrucciones creadoras, y parte de lo que sería el contexto regulativo están contemplados y relacionados como un amplio entramado que rodea y determina buena parte de la actividad empresarial.

La obra de Max Weber<sup>4</sup> presenta una diversidad de aportes conceptuales, como: definición de los distintos momentos históricos y perspectivas de la conducta económica, distinguiendo, según los valores y procedimientos presentes en ella, la actividad no capitalista, precapitalista o capitalista; conceptualización de la acción social y la tipología sobre sus orientaciones posibles, a partir de la cual es posible interpretar la actuación empresarial con referencia a los variados fines y sentidos que, al lado de la búsqueda racional de ganancias, pueden ser significativos para el actor social, como son los valores y los motivos de orden tradicional; diferenciación de las formas de racionalidad en la gestión económica, según esta se oriente por la máxima aplicación del cálculo (formal) o por la realización de valores y exigencias de variado orden (material).

---

<sup>3</sup> Schumpeter (1971, 1997).

<sup>4</sup> Véase Weber (1976, 1982).

Sin entrar a considerar el tema de las diferencias y coincidencias entre las tres perspectivas comentadas, es evidente que la conceptualización de Weber configura un sistema teórico integral sobre la gestión capitalista de la empresa, con base en la cual es posible evaluar a fondo, tanto el grado de aproximación a la racionalidad capitalista en el sistema fabril de la empresa estudiada como en las prácticas de gestión de su principal directivo. Por ello esta perspectiva se asume como fundamento teórico para interpretar el esfuerzo empresarial de La Pradera. Además de los conceptos de la obra de Weber que se han mencionado, se tendrá especial atención en los relacionados con la noción de explotación fabril, la cual es entendida como el sistema de producción característico de las sociedades capitalistas modernas, en el que es posible distinguir las siguientes tres esferas complementarias a tomar en cuenta en el análisis:

- Aspectos materiales y técnicos en el proceso de transformación de materias primas: en primer término la concentración de activos fijos dispuestos como sistema de maquinaria y mano de obra asalariada bajo la dirección del propietario; uso de fuentes de energía superiores a las tradicionales (animal y humana); mecanización de la producción; concentración de medios productivos; especialización, división y organización racional del trabajo.

- Aspectos de organización y gestión que están más relacionados con el componente motivacional y valorativo de los actores sociales como son: cálculo de capital en todas las acciones y manejo de activos; orientación por la rentabilidad y las demandas del mercado; reglas burocráticas y formalizadas de administración; uso de instrumentos contables y comerciales; concentración de autoridad y control; actuación con referencia a plan para distribución presente y futura del capital; tendencia a la calculabilidad y racionalidad formal en todas las actuaciones; diferenciación entre los activos o capital industrial y el patrimonio o beneficios personales

- Condiciones generales del entorno: predominio de los medios pacíficos en la obtención de utilidades; estabilidad monetaria, fiscal y legal; existencia de mercado de masa y poder adquisitivo en la población; acceso a medios materiales de producción y mano de obra asalariada.

### **Las ferrerías colombianas en el contexto latinoamericano**

Hasta bien entrado el siglo XVIII, la siderurgia latinoamericana se limitó a actividades de forja y fundición, especialmente para la reparación de enseres de labranza, utensilios y armas<sup>5</sup>. Pero a comienzos del siglo XIX, países como México, Brasil, Argentina y Chile emprenden la instalación de fundiciones y ferrerías; en varios casos,

---

<sup>5</sup> Véase Villanueva (1986).

la posibilidad de proveer cañones y armas ligeras a los ejércitos libertadores estimuló su desarrollo, como el establecimiento de fray Luis Beltrán en Argentina o la Coalcoman en México.

Se registraron éxitos como la primera laminación de hierro en Tula (Jalisco) en 1858 o la conversión de arrabio a acero y el uso de tren de laminación en la ferrería El Salto (México) entre 1875 y 1908. Aunque discontinuas y a veces breves, esta serie de experiencias facilitaron el ingreso a la siderurgia moderna, en los primeros años del siglo xx, con plantas como La Cantábrica en Argentina, fundada por españoles, y en México con la Compañía Fundidora del Fierro y el acero de Nuevo Monterrey s. A., que poseía hornos de coque, convertidores Simens-Martín y alto horno con capacidad de 350 toneladas por día<sup>6</sup>.

Con relación a este contexto, se puede decir que la primera época de actividad siderúrgica colombiana no se puede situar entre las más notables de Latinoamérica, aunque tampoco resulta equiparable a iniciativas tan débiles como las de Perú y Ecuador. Empezó por el mismo tiempo que en los países de más avance, pero con apenas cuatro establecimientos entre 1822 y 1930, ninguno de los cuales elaboró acero ni alcanzó niveles productivos apreciables, teniendo un desarrollo tecnológico y empresarial limitado y pobres aportes a las iniciativas del siglo xx.

### **La siderurgia de siglo XIX en la historiografía colombiana**

Las primeras iniciativas empresariales en la producción de hierro en Colombia no han merecido la atención de muchos investigadores; atendiendo a la calidad de sus fuentes y aporte analítico, se debe comenzar por mencionar los reconocidos y clásicos trabajos de Ospina Vásquez y Frank Safford<sup>7</sup>, quienes, dentro de temáticas más amplias, realizaron una primera aproximación a los esfuerzos por establecer empresas industriales para beneficiar conocidos yacimientos de hierro en la Cordillera Oriental y la forma como allí se plantearon problemas trascendentales para el avance industrial como: el papel del Estado y los empresarios; condiciones de demanda adecuadas; acceso a capitales y materias primas, etc.

Más recientemente, dentro de una tendencia a concentrar el análisis en empresas o cuestiones específicas, por su profundidad y rigor analítico son destacables tres trabajos. En primer lugar, el de Tatiana Machler sobre la ferrería de Pacho<sup>8</sup>, que estudia la más temprana experiencia colombiana en la producción de hierro, en la que desde

---

<sup>6</sup> Véase Bargallo (1955).

<sup>7</sup> Ospina Vásquez (1987), Safford (1965).

<sup>8</sup> Machler (1984).

los primeros tiempos se aplica un sistema relativamente avanzado de sociedad por acciones; de este modo se sucedieron ocho distintas compañías, con gran movilidad de socios y la participación de individuos de reconocida preeminencia social, además de hacendados, comerciantes, prestamistas y diplomáticos.

El estudio señala cómo, con la creación en 1837 de la “Compañía elaboradora” en la que se delegaba el aspecto productivo, se logra una mediana estabilidad y por primera vez dividendos a distribuir; pero los frecuentes períodos de inestabilidad nacional y los sucesos como la sonada crisis de 1850, ocasionaron períodos de parálisis en 1864, 1878 y 1885. Otros problemas que impidieron el desarrollo de esta empresa fueron la falta de mercado, en un momento de bajos derechos de importación para el hierro extranjero, el atraso vial y la falta de mano de obra calificada. Por estas razones, la ferrería de Pacho llega en muy precarias condiciones a los años ochenta, fecha en que aumentan las necesidades de hierro del país, y en medio de la protección estatal y el entusiasmo generalizado, surge la competencia de la ferrería de la Pradera, circunstancia que sumada a la grave parálisis ocasionada por la guerra de 1885 motiva su cierre definitivo en 1888.

El trabajo de Carlos Arévalo<sup>9</sup> analiza el proceso de la ferrería de Samacá, establecimiento fundado en 1856 por los ingleses Santiago Bruce y Martín Perry, dos antiguos técnicos de la ferrería de Pacho, quienes construyeron un pequeño horno para beneficiar minerales de hierro de la región. En el período 1864-1871 se mostró cierta capacidad productiva con la elaboración de diversos artículos en hierro colado y pudelado como fondos, ollas, cocinas, yunques, etc. La decadencia de la empresa en esta primera etapa fue causada por la muerte de sus fundadores en un momento en que no se había producido una apropiación del saber técnico y la experiencia por parte del personal colombiano.

Los continuadores de la ferrería no lograron contratar técnicos extranjeros, razón por la cual decidieron venderla al Estado de Boyacá en 1878. A partir de este momento, la empresa se convierte en uno de los proyectos de progreso material de la Regeneración y su desarrollo queda ligado a los avatares de la carrera política de José Eusebio Otálora. De esta nueva situación se derivó un amplio apoyo económico que permitió la contratación de técnicos extranjeros, la construcción de un buen número de instalaciones y la importación de maquinaria y equipo.

A pesar de los amplios recursos de que se dispuso y la voluntad estatal de convertirla en un “establecimiento en grande escala” que suministrara todos los productos en hierro que se requerían, entre ellos rieles para ferrocarriles, el balance final fue al-

---

<sup>9</sup> Arévalo (1994).

tamente desalentador, por lo que se decretó su cierre en 1885. Después de varios años, la empresa no había llegado a producir ningún elemento, se habían cometido graves errores en su montaje y administración. Paradójicamente, habían sido más productivos los primeros tiempos, en que faltaba capital pero existía el conocimiento y la dirección acertada de los propietarios.

Entre las causas relacionadas con este célebre descalabro del proteccionismo de fines del siglo XIX, el autor destaca las implicaciones de que el proyecto fuera dirigido por el líder político Otálora, quien actuó principalmente con referencia a valores e ideales de progreso y beneficio para la región, desconociendo consideraciones objetivas y precisas de costos, acceso a mercados, disponibilidad de recursos o adecuación técnica. La falta de cualidades de empresario industrial en el orientador de la empresa produjo errores de todo tipo, desde la adquisición de equipos inadecuados, hasta la falta de una precisa estimación en la cantidad y calidad de los recursos minerales.

Alrededor de una temática más amplia en el tiempo y con base en fuentes documentales primarias, del mismo modo que en la observación sistemática de las ruinas y vestigios de las ferrerías, el sociólogo Alberto Mayor realiza un balance sobre la presencia y significación de la tecnología del alto horno en las fábricas de hierro que existieron en el siglo XIX colombiano, ocupándose también de aspectos como las fuentes de energía empleadas y la actuación de los técnicos extranjeros que llegaron a tales establecimientos.

El estudio demuestra que la técnica empleada en el establecimiento pionero de Pacho no alcanzó un desarrollo muy notable. Si bien en 1837 se logra reemplazar la primitiva forja catalana con la que se comenzó por un pequeño alto horno de 33 toneladas mensuales de capacidad, evidenciándose así una orientación empresarial hacia las opciones económicamente más eficientes, no representó un avance muy consistente dado que con referencia a los parámetros mundiales, este primer alto horno nacional tenía más de 50 años de atraso, pues empleaba fuerza hidráulica para inyección de aire, carbón vegetal como fundente y no incorporaba fuerza de vapor ni coque<sup>10</sup>. De modo que, sin una disponibilidad de fuentes de energía más potentes que apoyaran tanto las innovaciones en el proceso —por ejemplo, inyección de aire caliente—, la ubicación del alto horno en ésta, como en otras ferrerías, dependió siempre de la proximidad a corrientes de agua.

Se analizan otros aspectos significativos de la adopción de la tecnología siderúrgica, entre ellos algunos logros no consolidados en la ferrería La Pradera, y se señala el hecho paradójico que de siete altos hornos que existieron en el país, fue el menos

---

<sup>10</sup> Mayor (1995).

avanzado de Amagá (Antioquia) el que resultó mejor aprovechado y con una vida más prolongada, dado que funcionó hasta la tercera década del siglo xx. El factor clave en este caso fue el acierto y la racionalidad técnica de los empresarios que lo manejaron. Un aporte del trabajo está en que se demuestran los obstáculos y pobres resultados que tuvo el país en el aprendizaje y adaptación de esta importante tecnología.

### **El empresario Julio Barriga: un reflejo de su época**

Antes de fijar la atención en el desarrollo de La Pradera como esfuerzo técnico y empresarial, es conveniente definir al gestor y líder más destacado de este establecimiento industrial. Dado que la imagen social, preeminencia y relaciones de prestigio están muy presentes en el manejo de la ferrería, se hará una aproximación a los antecedentes familiares, la actuación política y la actividad económica no industrial. Se trata de definir, con base en actuaciones en diferentes campos, qué tipo de individuo era el empresario de La Pradera, a qué valores se adhería, en qué contexto social y cultural se encontraba y las consecuencias de ello sobre las decisiones en la empresa.

Una mirada a su genealogía revela la presencia de varios próceres y funcionarios de gobierno, exponentes de lo que en ese tiempo representaba distinción y valor social en las clases consideradas superiores: ascendencia española, apellidos y antepasados ligados a episodios militares heroicos<sup>11</sup>, actividad militar en los conflictos de 1862, 1870 y 1876, formación como abogado en los principios radicales y carrera de juez y magistrado que lo condujo al Senado y a la gobernación del Estado Soberano de Cundinamarca en dos oportunidades.

Tomas Barriga y Brito, abuelo del empresario, fue uno de los firmantes del acta de independencia en la provincia de Vélez; participó en la campaña libertadora y luego ocupó cargos públicos en Cundinamarca. Francisco Valerio Barriga, hijo del anterior, también había luchado en las guerras de independencia, llegando a ser ministro en varias ocasiones en los primeros años de la República, a él se atribuía patriotismo, heroísmo y virtudes de caballero<sup>12</sup>; su acción de guerra más notoria ocurrió en el sitio al Convento de San Agustín durante el conflicto de 1862, episodio en el que participó el futuro empresario Julio Barriga a muy corta edad<sup>13</sup>. Es lógico suponer la influencia

---

<sup>11</sup> Aspectos del heroísmo militar de otros miembros de la familia, como el de Gabriela, Isidora, Joaquín, Valerio y Tomás, se presentan en Scarpeta y Vergara (1879); Ospina (1940); y textos como *Biografías militares o historia militar del país en medio siglo*.

<sup>12</sup> Véase Restrepo y Rivas (1943).

<sup>13</sup> Quijano (1919); *Registro Oficial* No. 13, 44, 45 de 1862; "Por su acto de valor recibió Valerio Barriga una carta de agradecimiento firmada por numerosos ciudadanos a la que llamó 'un

de ese conjunto de cualidades al inculcarse como ideal a seguir para los descendientes del héroe, y reclamo o expectativa de la comunidad que lo rodea en un medio en que aún no se afianzan nuevos valores.

Los hijos del general Francisco Valerio Barriga fueron: Pablo, Julio, Cilia y Tomás; aunque el papel central en la empresa lo desempeñaban los dos primeros, tiene el segundo en razón de su prestigio ya consolidado, por ser asociado al heroísmo del padre y debido a su desempeño como representante y firmante de los negocios, una presencia mucho más sobresaliente. Sin embargo, la participación y vínculo de la mayoría de los familiares en el desarrollo de la ferrería es muy importante.

Alejandro Arango Barrientos, fundador con los anteriores y socio durante buena parte del tiempo en la ferrería, era de ascendencia antioqueña<sup>14</sup>, estaba vinculado a la familia como esposo de Cilia Barriga. En un período avanzado de la empresa fue también importante la participación de los hijos de los tres socios: Valerio Arango Barriga, Lázaro Barriga Santamaría, Julio Arango Barriga, Santiago Barriga Páez, principalmente trabajaron en la empresa; Luis Calderón y Hernando Valenzuela, casados con las hijas de Julio Barriga, en el período final de la ferrería, participan en funciones de administración.

La actuación política de Julio Barriga, desarrollada durante el período federalista y en las filas radicales, significó una forma de adquirir prestigio y reflejó la educación del establecimiento de Santiago Pérez<sup>15</sup>. Alcanzó la presidencia del Estado de Cundinamarca y el grado de Coronel de Milicias en 1870, después de promover un levantamiento político. La gestión de Barriga en la gobernación tuvo aciertos, como la claridad en el manejo de los dineros públicos y la neutralidad frente a los estados vecinos<sup>16</sup>, por lo cual contó con el apoyo del partido radical, de modo que en 1871 resultó reelegido<sup>17</sup>.

La aceptación de la gestión de Estado de Barriga, por parte de sectores políticos diferentes al radical<sup>18</sup>, conlleva la continuidad del prestigio y aumento de la importancia e imagen del individuo, quien ya entregada la presidencia continúa teniendo notoriedad política firmando algunas declaraciones y manifiestos del partido radi-

---

documento de honor que enorgullecido legaré a mis hijos”: *El Cundinamarqués* (1862), No. 39, mayo 25, p. 134. Otras muestras de valoración de las cualidades del padre de Julio Barriga y significación de ese apellido, pueden ser el decreto del 21 de junio de 1869 y la Ley 32 de 1870, que en su fallecimiento reconocen sus servicios al ejército y la campaña libertadora.

<sup>14</sup> Véase Arango Mejía (1993).

<sup>15</sup> Véase Cordovez (1962).

<sup>16</sup> *Revista de Colombia* (1871), No. 6, julio-agosto.

<sup>17</sup> *Diario de Cundinamarca*, No. 453, julio 5 de 1871, p. 754; No. 634, febrero 5 de 1872, p. 323

<sup>18</sup> Véase “La administración Barriga” en *El Porvenir* (1873), No. 20, noviembre 3, p. 79.

cal<sup>19</sup> y siendo un habitual benefactor de diversas fundaciones de caridad. En 1874 viajó a Europa, en donde al parecer se interesó por todo lo relacionado con la producción de hierro y las herrerías<sup>20</sup>. Tiempo después regresó trayendo armas para participar en la guerra de 1876 y actuó en los combates para la defensa del Estado de Bolívar, ganando con ello su ascenso a General, firmado por Rafael Núñez en 1878.

Al lado de la actividad política, y antes de que la herrería La Pradera se constituyera en el principal de sus negocios, los hermanos Barriga se ocuparon de la tradicional explotación agrícola y ganadera de haciendas y del comercio de predios rurales<sup>21</sup>. Las primeras aproximaciones del General Barriga y su hermano Pablo a la industria fueron inversiones en sociedades por acciones, que buscaban privilegios y participación estatal para emprender obras de progreso material al lado de individuos destacados, principalmente del radicalismo liberal, quienes eran los más notables promotores y accionistas. Por ejemplo, en 1873 hicieron parte de una sociedad para el alumbrado público por medio de gas y de la Compañía del Camino de Rieles del Suroeste, que se proponía comunicar el centro del país con el sur occidente por medio de un “leñocarril servido por máquinas de vapor”<sup>22</sup>. De estas iniciativas sólo la primera tuvo algún desarrollo, y aunque invirtieron poco, fueron proyectos poco realistas que en alguna medida aproximaron a los futuros empresarios de la herrería a actividades menos tradicionales que las rurales o el comercio.

Las transacciones y negocios más destacables fueron la explotación agrícola y ganadera de grandes haciendas y el comercio con diversos predios e inmuebles en Bogotá. Antes de comprar la hacienda La Pradera y su embrionario establecimiento de herrería en 1881, los Barriga hicieron considerables inversiones en haciendas como La Majada en Mosquera, San Francisco, Novillero y Cruz Verde que se encontraban muy próximas entre sí y fueron producto de compras continuas entre 1870 y 1877<sup>23</sup>. La propiedad más extensa y valiosa fue la célebre hacienda Tena, comprada en \$60.000 y dedicada a la explotación panelera y el cultivo del café<sup>24</sup>. Los negocios con haciendas eran una forma importante de acrecentar el patrimonio en tierras que habían heredado, como base para reunir recursos que después se convertirían en capital industrial, además del aporte de experiencia en negocios y organización. Una vez

<sup>19</sup> *El Comercio* (1885), No. 906, febrero 1, p. 1.

<sup>20</sup> *El Mercurio* (1906), No. 200-201, enero 22.

<sup>21</sup> Véase *Catastro de la propiedad inmueble del Estado de Cundinamarca*.

<sup>22</sup> *Boletín Industrial* (1875), No. 226-227, febrero.

<sup>23</sup> Véase “Distrito de Mosquera” en *Catastro de la propiedad inmueble del Estado de Cundinamarca; Gaceta de Cundinamarca* (1889), No. 273, octubre 25, p. 387, No. 225, marzo 27, p. 187.

<sup>24</sup> Notaría Tercera de Bogotá (1873), No. 12, marzo 7, ff. 126-126; Rodríguez (1944).



establecida la ferrería, esa actividad queda subordinada a las necesidades del establecimiento fabril.

En síntesis, en la conducta como empresario del individuo que se ha bosquejado, es obvio que contaban los típicos motivos de lucro y acumulación, pero como se verá, también incidían los valores –creencia y búsqueda de símbolos de progreso y avance material–, la tradición –mantener una conducta a tono con el linaje y la ascendencia ilustre–, y la aceptación de lo que en la época se consideraban tareas propias de personas notables o deberes impuestos por el prestigio, cuya realización conlleva en la época fuertes componentes de distinción y honor social<sup>25</sup>.

### **La Pradera: entre la ilusión del progreso nacional y el desafío de ser empresa productiva**

Las primeras actividades de explotación de hierro en la hacienda La Pradera de Subachoque datan de 1858 y se atribuyen a los ingleses John James, Wrigh Forrest y Samuel Sayer, quienes se asociaron formalmente en 1861, siendo los dos primeros ex trabajadores de la ferrería de Pacho, el más antiguo establecimiento de este género en el país. Instalaron un pequeño horno en la hacienda La Pradera<sup>26</sup>.

El desarrollo de la empresa fue modesto, con fuerza hidráulica como fuente de energía y un primitivo horno, del que hoy se encuentran vestigios. Produjeron durante algunos años, principalmente, mazas y fondos para trapiche<sup>27</sup>. La compañía interrumpió sus actividades debido primordialmente a la hostilidad del cura párroco de Subachoque ante las familias James y Forrest por su religión protestante, de modo que faltó por completo la mano de obra y fue imposible proseguir.

Después de liquidada la primera sociedad, la hacienda fue vendida a Carlos Manrique<sup>28</sup> y se abandonó por varios años la idea de explotar hierro, hasta que en 1877

---

<sup>25</sup> Sobre la idea de que los individuos de clase alta y liderazgo social que emprendían empresas industriales, además de intenciones lucrativas, estaban impulsados por sentimientos de obligación social u oficial y nociones de deber social, véase Safford (1965). Ospina Vásquez (1987) se refiere a algo similar cuando señala que, para esta época, los cálculos en pesos y centavos y los móviles puramente económicos no podían ser las principales motivaciones de quienes invertían en empresas industriales.

<sup>26</sup> Notaría Primera (1861), No. 204, abril 10, ff. 450-453; Notaría Tercera (1861), No. 153, marzo 11, f. 357.

<sup>27</sup> Véase “Reseña histórica de la ferrería de La Pradera” en *La Industria* (1883), No. 17, junio 14.

<sup>28</sup> Notaría Tercera (1865), No. 358, noviembre 3; Notaría Segunda (1866), No. 2.720, diciembre 20.

Manrique entra en sociedad con el norteamericano Thomas Agnew para reactivar la fábrica, actuando el primero como director y socio capitalista y el segundo como ingeniero de las obras de instalación y funcionamiento. Agnew viajaría a Estados Unidos para conseguir las máquinas, útiles y obreros necesarios para hacer el montaje y darle funcionamiento en el término de un año<sup>29</sup>.

Mientras Agnew realizaba el viaje, se vinculó a la empresa el ingeniero colombiano Lorenzo Codazzi<sup>30</sup>, creándose una nueva compañía que sustituyó a la que existía con Agnew; este último continuó participando como ingeniero. Codazzi realizó algunos trabajos para aprovechar la energía hidráulica, modificando las instalaciones y adquiriendo nuevos equipos y conocimientos en Estados Unidos, después que fracasara el primer intento de dar marcha al montaje diseñado por Agnew<sup>31</sup>.

Se anuncia en 1881 una producción diaria de 3 a 4 toneladas y la disposición a elaborar cualquier obra de hierro que se encargue: tubos, fondos, ruedas, trapiches, etc<sup>32</sup>. Sin embargo, la inicial dependencia de los pedidos recibidos, el insuficiente acopio de minerales y posibles fallas técnicas hacen que el horno no funcione constantemente. Por esta época, los propietarios de la ferrería firman un contrato en el que reciben apoyo económico a cambio del compromiso de proveer de rieles al Estado y poco tiempo después se vende por \$90.000 a Julio Barriga y Alejandro Arango la hacienda La Pradera, la ferrería con sus “enramadas, hornos y demás utensilios” y los derechos y obligaciones adquiridos por el contrato con el gobierno nacional<sup>33</sup>.

El serio compromiso que había asumido la ferrería, la importancia técnica y económica del propósito planteado y, probablemente, la imagen del nuevo orientador del proyecto, multiplican el interés público por la empresa y las expectativas sobre sus posibilidades. Los diarios, como caja de resonancia de las inquietudes del momento, permiten reconstruir el clima social que rodeaba el desarrollo de la ferrería. Parte importante de lo ocurrido con la empresa puede entenderse como un juego de intercambio y reciprocidad entre el público entusiasta y el empresario: de parte de los

---

<sup>29</sup> Notaría Segunda (1877), No. 1.612, diciembre 10.

<sup>30</sup> Hijo del célebre geógrafo Agustín Codazzi, titulado en ingeniería de la Escuela Militar de Bogotá, se dedicó a varias actividades de estudio y educación: matemáticas, geografía y medicina. Además participó como socio fundador de la Sociedad de Ingenieros de Bogotá, véase *Anales de Ingeniería* (1907), vol. XIV, No. 172, junio, p. 353-362.

<sup>31</sup> *La Industria* (1883), No. 17, junio 14.

<sup>32</sup> *Diario de Cundinamarca* (1881), No. 2.892, mayo 27, p. 394.

<sup>33</sup> Notaría Primera (1881), No. 551, septiembre 10, ff. 739-740.

<sup>34</sup> *La Reforma*, No. 359, mayo 30 de 1883, p. 279; No. 420, marzo 19 de 1884; *La Industria* octubre 11 de 1883, abril 20 de 1884; *Diario de Cundinamarca* (1884), No. 3.411, abril 29, p. 1592.

observadores se emitían manifestaciones de interés, estímulo y recompensas a los logros, en tanto que el empresario aportaba persistencia, esfuerzo y algunos aciertos.

Desde 1882 se publican noticias y entusiastas informes sobre los progresos de la ferrería, las máquinas que llegan, el montaje, la contratación de técnicos extranjeros, etc., y se anuncia la construcción de rieles para muy próxima fecha<sup>34</sup>, en un proceso en que los diarios crean un entusiasmo y esperanza por la empresa, que se manifiesta de diversas formas, como por ejemplo en llamados a tener en cuenta su capacidad productiva encargando a ella materiales para las obras públicas<sup>35</sup>.

En gran medida, el desarrollo de una capacidad productora de hierro, que parecía fundamental pero resultaba tan compleja y exigente en capitales en la época, llegó a convertirse en objetivo nacional con visos de actividad patriótica. Establecer la ferrería correspondió así a las ideas de progreso del momento y los planes de protección de la Regeneración, al mismo tiempo que resultaba un reto suficientemente importante para Julio Barriga, quien como hemos visto por su ascendencia y realizaciones, encarnaba los valores de prestigio y honor social de los típicos notables que, en el siglo XIX, se consideraban llamados a las grandes tareas de beneficio nacional. Quien había vivido tan cerca de las guerras y participado en algunas, después de rechazarlas por destructivas, parece plantearse con la actividad industrial una batalla por el progreso.

El compromiso estatal de apoyo a la ferrería, la simpatía general con que se observa y la actividad de Julio Barriga en la empresa, en considerable medida, están referidos a disponer de hierro como símbolo de progreso y logro nacional. En contraste con lo anterior, la conciencia de estar adelantando con la ferrería una empresa capitalista con definida y total orientación por calculables y continuas ganancias era mucho más débil en el empresario y desde luego en su entorno social.

### **El éxito del primer riel**

El clima de interés creado contribuye al emotivo recibimiento de la noticia del primer riel producido en la ferrería el 21 de agosto de 1884, hecho registrado en los diarios como un acontecimiento importante para el país y la industria nacional: pocas veces un avance técnico o realización de una empresa había sido tan singularmente acogido<sup>36</sup>. Unos días después se produjo el famoso desfile de exhibición:

---

<sup>35</sup> *La Reforma* (1882), No. 279, mayo 6, p. 751; *El Ingeniero* (1883), enero 20, pp. 10-11, Informe de Manuel H. Peña; *Diario Oficial* (1882), No. 5.437-5.438, diciembre, p. 10806.

<sup>36</sup> *Diario de Cundinamarca* (1884), No. 3477 y 3479, agosto, pp. 305-306; *El Comercio* (1884), No. 866, agosto 26, p. 1; *El Taller* (1884), No. 51, agosto 27, p. 203; *La Industria* (1884), No. 72, agosto 28; *Colombia Ilustrada*, agosto de 1884; *Papel Periódico Ilustrado* (1884), No. 76, octubre 1.

El jueves fue día de entusiasmo para la población. Las bandas de la guardia, acompañadas del cuerpo de niños desamparados conducían en un pequeño carro adornado con banderolas, representando los colores nacionales, los dos primeros rieles fabricados en La Pradera [...] los rieles fueron presentados al presidente de la república y el cortejo que acompañaba el carro, recorrió las calles Real y del Florian, exhibiendo los primeros frutos de la empresa. Luego han permanecido a la vista del público en la plaza de la constitución. Son cada uno 3 o 4 metros de largo, bella y sólidamente constringidos.

Dos grabados de la época detallan aspectos del desfile, el cual fue registrado ampliamente por la prensa con comentarios entusiastas que calificaban a los empresarios como unos auténticos héroes del trabajo<sup>37</sup>. Los escritos de exaltación revelaban aspectos de una concepción mesiánica y evolucionistas de la técnica, en donde se plantaba que sólo con tan admirables esfuerzos el país se sobrepondría a su medio hostil y solucionaría todos sus problemas siguiendo el camino del progreso industrial. Del mismo modo quedaba al descubierto cierto determinismo tecnológico que presentaba la técnica y el trabajo industrial como el motor de todo cambio social y la oponía a “la destructora e infecunda política”.

Otros homenajes se hicieron al logro de Julio Barriga, quien calificado como notabilidad colombiana, obtuvo el reconocimiento del Estado con la Ley 52 de 1884, que premió a los empresarios, ordenando entregarles una medalla de bronce con las armas de la República y estableció el envío del primer riel fabricado al Museo Nacional<sup>38</sup>. Estas y otras manifestaciones de aprecio por la industria y la técnica, del mismo modo que por el papel del empresario, generaron un prestigio e imagen social que debía reflejarse en su conducta adoptada en la empresa.

### **Expectativas y dificultades**

Sólo unos meses después de la celebrada exhibición del primer riel, el curso de las tensiones políticas condujo al conflicto de 1885, que paralizó la actividad económica y afectó a la ferrería. Los empresarios habían recibido apoyo estatal y contaban con

---

<sup>37</sup> Todos los periódicos de la época homenajearon al empresario y mostraron desbordado entusiasmo por el logro. Véase, por ejemplo, *Diario de Cundinamarca*, *El Comercio*, *El Taller*, *La Industria*, *Colombia Ilustrada*, *Papel Periódico Ilustrado*, *La Luz*, etc.

<sup>38</sup> Véase *Papel Periódico Ilustrado*, *La Luz* y *Las Noticias* (1884), No. 53, septiembre 6, p. 210; *Diario Oficial* (1884), No. 6.217, octubre 2, Ley 52 de 1884; *La Luz* (1884), No. 345, octubre 4; *El Comercio* (1884), No. 878, octubre 4, p. 1.

un contrato de fomento, en el que mediante la emisión de libranzas contra el tesoro nacional se les entregaba apoyo económico, a condición de que fuera retornado tiempo después en forma de rieles de hierro para los ferrocarriles. Las circunstancias del conflicto y otras que se manifestaron en los siguientes años originaron una tortuosa y dilatada sucesión de incumplimientos, modificaciones y prórrogas al contrato.

Se cambiaron en varias ocasiones los plazos de entrega y las obras a entregar, de modo que con el tiempo quedó clara la incapacidad de la ferrería para elaborar rieles: aunque se hicieron varios pedidos, solamente fue posible entregar 700 toneladas para el Ferrocarril de la Sabana. Se aceptó en cambio la posibilidad de entregar otros elementos en hierro útiles a diversas obras públicas, en nuevos plazos, pero tampoco así pudo la ferrería cumplir satisfactoriamente sus compromisos.

Aunque la actividad de la empresa había sido intensamente divulgada, elogiada y presentada como lo más avanzado en técnica fabril, en gran parte de su tiempo de funcionamiento no fue una explotación económica lucrativa y estable. El proceso de completar instalaciones y equipos en función de una más grande escala de producción, por varios años, exigió capitales de inversión, sin que los propietarios hubiesen decidido apelar a ningún sistema de sociedad por acciones.

El prestigio e influencia de Julio Barriga y el entusiasmo que había despertado la ferrería en el ambiente de continua agitación en el orden público, inestabilidad económica e incumplimiento de parte de lo acordado por el Estado, hacia abundar las circunstancias y motivos que los empresarios podían invocar para explicar la inobservancia de sus compromisos y obtener nuevos plazos y cambios de condiciones.

Las dificultades técnicas se invocaban como explicación del estancamiento y desobediencia reiterada de lo convenido, esperando siempre que estas desaparecieran, una vez se dispusiera del horno de más capacidad, que por varios años y con considerables recursos económicos se había venido construyendo. El montaje del nuevo horno, en el terreno de los intercambios simbólicos entre el empresario heroico y su público admirador, sirvió para mantener las expectativas y situar un reto técnico en torno al cual se desplegara su esfuerzo.

El recurso siempre presente de construir localmente la maquinaria mostró significativos aciertos, entre ellos el diseño de una máquina a vapor, primer logro de su género en el país. Desde 1891, las noticias indicaban que el nuevo horno se hallaba concluido, pero solo se estrenó en 1893, significando la incorporación de un montaje adicional y más avanzado respecto al que se tenía desde la década anterior: empleaba vapor en mayor proporción, coque, elevador de materiales, sistemas de recolección de gases, calentamiento e inyección de aire.

La inauguración de la instalación completa en julio de 1893 significó una renovación de los sentimientos de admiración hacia el empresario y la generación de nue-

vas expectativas en torno a la empresa. La primera operación del horno fue registrada en los diarios y estuvo acompañada de una nueva oleada de telegramas triunfalistas y descripciones de la ferrería de gran optimismo y confianza. Esta exaltación y publicidad para los logros de la empresa fue algo más intensa que el festejo del primer riel en 1884, pero igualmente colmada de emotividad e intención propagandística del gobierno; no obstante, tiene nuevamente un sentido de reconocimiento social al papel del “hombre de industria” y mantenimiento de su prestigio.

La posibilidad de producir 1.000 toneladas mensuales de hierro, las dificultades vencidas después de varios ensayos, la persistencia en continuar los esfuerzos y el empleo de cuantiosos y caros capitales para completar la instalación de la ferrería eran algunos aspectos resaltados por los simpatizantes de La Pradera en sus artículos. Todo lo cual también se convertía en un elemento atenuante en el largo camino de las prórogas que el gobierno dio para el cumplimiento de sus compromisos.

Si bien las compras de producto a que se había comprometido el Estado, por dificultades de la empresa, no se materializaron como alternativa de mercado, no se dependió sólo de esa posibilidad. A todo lo largo de su vida productiva la ferrería elaboró una gran variedad de bienes. Varias líneas de productos estándar, como trapiches, ángulos, láminas, pisones, fondos, mazas, tubos, se acompañó siempre del encargo de obras especiales para construcción –como verjas, vigas, etc.–, además de trabajos de taller y reparaciones de equipo para empresas de servicios públicos y compañías ferroviarias.

En torno a la oferta de estas obras y comercialización de producto, desde 1888 se establecieron diferentes modalidades de acuerdo con varias compañías comisionistas, tendientes todos ellos a hacer más previsible el mercado y lograr una mejor colocación de productos, pero los empresarios los emplearon más como fuente de capitales porque les fue posible obtener adelantos extras sin suministrar los artículos con la regularidad prevista.

Las dificultades con el mercadeo y las necesidades de capital para la nueva instalación que se construía explican que, desde 1890, se manifieste un sostenido decrecimiento del patrimonio en inmuebles de los empresarios debido a la práctica de entregar partes de las propiedades rurales como pago por deudas que no habían podido cancelarse y se habían incrementado por intereses de mora, como lo que sucedió con varios créditos del Banco de Bogotá concedidos entre 1888 y 1892. Lo anterior confirma que la empresa no llegó a ser rentable, porque además de tener un dispositivo técnico que no garantizaba la entrega oportuna y aceptable en calidad de una parte considerable de sus pedidos, afrontaba en su entorno los perjuicios y sobrecostos que acarrearaban los desajustes monetarios, las parálisis económicas por causa de las guerras civiles, etc.

Aunque se inauguró triunfalmente la nueva instalación a juzgar por la situación económica de 1894, sus ventajas no podían reflejarse tan rápido en el rumbo de la empresa; las dificultades relacionadas con el pasivo y la acumulación de compromisos incumplidos hacen que se decida vender un cuarto de la hacienda, la ferrería y todas las propiedades de los Barriga a dos negociantes, uno de ellos acreedor de la empresa. El ingreso a la sociedad de dos propietarios no significó el aporte de nuevo capital o espacios para el producto, como tampoco un cambio en la estructura de manejo, que continuó concentrada en la persona de Julio Barriga. Esa decisión no corresponde a ningún plan consistente o reajuste radical de la organización, ni supuso la introducción de un modelo accionario, sólo se trataba de reaccionar ante una coyuntura difícil.

El conflicto armado de 1895 perturbó visiblemente la continuidad de los trabajos en la ferrería y agravó los problemas internos que existían. Aunque se reinician los trabajos en septiembre de 1896, la empresa continuó un menguado y modesto funcionamiento en el que fueron notorias las adversidades, desde el desplome de una instalación hasta demandas por pasivos acumulados, y en 1897, una de las más serias reclamaciones del Estado para que se cumplieran los enmendados y postergados compromisos del contrato de 1881<sup>39</sup>.

En consecuencia, cuando sobreviene la guerra de los Mil Días, la empresa se encuentra en muy difícil situación. Aunque el conflicto no impactó directamente a la ferrería<sup>40</sup>, la situación adversa del entorno acentúa la gravedad de la situación, perturba las actividades comerciales, encarece los capitales y agudiza las dificultades producto del incumplimiento en los compromisos, haciendo imposible la recuperación. La mayoría de negocios de este período, hechos bajo presión de compromisos incumplidos o en el marco de procesos civiles, una vez más demuestran que el periodo anterior de la ferrería no había sido de rentabilidad económica.

A diferencia de los primeros tiempos, en que los diarios habían registrado con entusiasmo los avances iniciales y contribuido al aumento de las expectativas generales por la producción de hierro, en el período final, la falta de consolidación de La Pradera como empresa productiva y su estado de crisis trasciende muy poco. Sin embargo, la poca información de prensa de los años finales, muy especialmente las noticias de la muerte de Julio Barriga en 1905, mantiene un tono muy indulgente y

---

<sup>39</sup> Véase *El Telegrama* (1896), No. 2725 y 2909, enero 18, p. 2 y septiembre 9, p. 2; *El Correo Nacional* (1896), No. 1686, septiembre 5; *Los Hechos* (1896), No. 451, septiembre 6, p. 3; *El Reporter* (1899), No. 119, marzo 3.

<sup>40</sup> *Diario Oficial* (1899), No. 11.134, noviembre 7, p. 1137, Decreto #518.

muestra a La Pradera como una importante industria que no sale adelante por enfrentarse con enormes dificultades no superables a pesar del admirable esfuerzo de sus promotores.

Fallecido el general Barriga, la ferrería continuo funcionando en forma irregular y precaria por algunos años; sus propietarios por herencia conservaron hornos, talleres e instalaciones con la esperanza de reiniciar o vender la empresa, y antes que hubiera avanzado el proceso de fragmentación de la propiedad, varias compañías extranjeras, el gobierno de Rafael Reyes y otros interesados visitaron la instalación con el ánimo de analizar su compra, pero las precedentes dificultades le habían dado ya una imborrable imagen de mal negocio que no favoreció su venta. Una parte de la maquinaria permaneció allí hasta ser evidentemente obsoleta y luego se vendió como chatarra.

Como veremos, las condiciones externas adversas, pero principalmente las consecuencias del manejo interno y de una concepción de empresa que parecía anteponer la búsqueda heroica de ciertos logros a las consideraciones de rentabilidad y lucro, conducen a una situación de crisis en que no es posible desarrollar los pocos avances logrados y se manifiesta con claridad en la conducta del empresario principal, el peso de componentes irracionales para el fin económico.

### **Los tropiezos en el mercado de bienes**

Los datos relacionados con los productos y obras de la ferrería, así como los anuncios comerciales desde mediados de los años ochenta, nos muestran cierta variedad de productos para los que debía haber, en razón de las precarias vías de comunicación, un restringido radio de consumo. Los productos que se vendían en Bogotá y Zipaquirá –trapiches y pailas– fueron adquiridos por algunas haciendas del occidente de Cundinamarca, pero no era probable que llegaran más allá del centro del país y Boyacá; el resto del mercado quedaba abastecido con la importación que hacían las casas comerciales y los aportes de algunas fundiciones de Antioquia y Santander.

Lo anterior no significa que el mercado de Bogotá y el interior estuviera a la orden de la ferrería; al lado de los avisos de La Pradera se anunciaban láminas, trapiches, maquinaria, tubos y otros elementos importados de Inglaterra y Estados Unidos, además del hierro y acero de Suecia que se consideraba el de más alta calidad. Era tan evidente la competencia del producto importado, que los anuncios de La Pradera presentaron a veces sus materiales como superiores a los ingleses o “tan bueno como el extranjero”<sup>41</sup>.

Era posible la elaboración tanto de productos estándar con dimensiones y formas constantes y reconocidas, como de obras con las especificaciones que indicara cada

---

<sup>41</sup> *El Relator* (1892), mayo 7 y agosto 23.



pedido. Al primer tipo pertenecían productos de hierro laminado, poco elaborado como barras y varillas de diferentes formas que se obtenían haciendo pasar la materia prima por cilindros que le daban formas constantes y uniformes, para después ser cortado en longitudes similares; sus principales compradores eran los herreros y constructores.

Una parte de los productos en hierro fundido que se elaboraban con el empleo de moldes hechos en arenas o gredas refractarias y modelos de madera en los que se vertía el hierro líquido, que hemos denominado obras menores –parrillas, fondos, trapiches, bocines, ejes, etc.–, resultaban también muy susceptibles de uniformidad y poca variabilidad<sup>42</sup>. Pero este procedimiento permitía también la fabricación de bienes con características específicas.

La calidad del hierro laminado y fundido en obras menores de La Pradera, si bien no igualaba la de los importados, tampoco era completamente inferior, y una de sus ventajas era que podían hacerse en forma continua y acumularse con vistas a una demanda futura. No obstante, estos elementos sencillos de estandarizar no tenían suficiente demanda, fácilmente podían saturar el mercado y su venta no significaba la salida de un volumen muy considerable de producto; tal vez por ello los avisos resaltaron en toda ocasión la disposición de la ferrería a construir y aun instalar cualquier obra encargada.

Hacia 1890 se presenta cierta ventaja de los productos de La Pradera. Un escrito de prensa a pesar de alguna exageración es ilustrativo al respecto. Afirmaba que los calderos, fondos y ejes se vendían a la mitad del precio de los extranjeros, teniendo los ejes nacionales además la ventaja de construirse enteros, en contraste con los importados que se traían en partes acoplables; las cocinas y cajas inodoras tenían también precios bajos así como los tubos, cuyo uso para el acueducto se comenzaba a extender<sup>43</sup>.

Aceptando un relativo éxito en algunos productos, obras y reparaciones, que sin embargo no va más allá de 1896, cuando es notorio el desprestigio y deterioro en la credibilidad de la empresa, es significativo que un renglón importante como la producción de rieles, en el que había tan grandes expectativas, fracasa al comienzo de los años noventa. Elaborar eficientemente este producto, por sus complejidades y exigencias de ajuste óptimo en la estructura fabril, habría significado para la ferrería situarse en un nivel avanzado como empresa industrial y tener la solución al problema del mercado.

---

<sup>42</sup> Véase “Revista Mercantil” en *Diario Oficial* (1887), No. 7159, septiembre 4, p. 1000.

<sup>43</sup> *La Nación* (1890), No. 500, julio 22, Sección Industrial.

No se llegó a este grado de avance por problemas técnicos que impidieron la producción de los volúmenes de materia prima necesarios para atender los pedidos con prontitud, creándose una imagen negativa del cumplimiento de La Pradera; de modo que los contratistas de ferrocarriles, ante la limitada capacidad de la ferrería y su demostrada inobservancia de plazos de entrega, optaron por importar el material rodante y fijo. En el mismo sentido incidió el hecho de que se trabajaba sobre una gama variada de productos, a tiempo que se adelantaba el montaje de un nuevo alto horno y otras instalaciones. Por otra parte, no hubo unificación nacional en las dimensiones de los rieles ni el ancho de las vías, y esto implicaba el uso de plantillas diferentes por cada compañía, lo que pudo haber contribuido a que la ferrería supeditara su producción a la firma de cada contrato.

En síntesis, las oportunidades de mercado para la ferrería fueron muy variadas, desde productos con diferente grado de estandarización y volumen, hasta obras especiales; tal diversidad, que en algunos niveles estaba infortunadamente acompañada por una baja demanda, dejaba dos rumbos posibles a seguir. El primero era configurar una estructura productiva muy ágil y adaptable para elaborar tanto los bienes de más demanda y uniformidad, como los de producción en cortas series y especificaciones particulares, y aún las reparaciones que se solicitaran. En el campo de los pedidos especiales, donde no podían tener presencia las casas importadoras, existieron importantes posibilidades.

Otra estrategia probable era la acreditación y pleno dominio en un conjunto delimitado de productos, entre los de más segura demanda –por ejemplo, rieles–; no obstante, ello no puede asegurarse del todo por cuanto productos como los tubos para acueducto, que tuvieron mejor curso en el mercado, no cumplieron un destacado papel, probablemente por depender de la inconstante demanda de las diferentes juntas de acueducto, que en la mayoría de los casos utilizaron material importado.

Lo más significativo respecto al tema del mercado es que la ferrería osciló entre uno y otro camino y no aprovechó varios años de relativo ascenso para consolidar algunos renglones en donde alcanzó a poner en retirada a los importadores; los problemas técnicos y organizativos en el interior de la empresa impidieron tanto el logro de una aceptable calidad y acabado, como una capacidad de entrega oportuna. Por lo demás, las circunstancias del inestable entorno nacional en el mismo período en que ocurre el retroceso de la empresa en el mercado dificultaban la adopción de cualquier estrategia<sup>44</sup>.

---

<sup>44</sup> Por otra parte, es probable que los técnicos extranjeros hayan dispuesto la técnica y organización un poco a imagen de los grandes establecimientos europeos, bajo la lógica de gran-

Es indudable que también los progresos en la técnica metalúrgica, representada en productos importados de mejor calidad y la creciente importancia del acero, tienen su papel en la adversidad del mercado que afronta La Pradera<sup>45</sup>. Así lo expresa una fuente confiable como la casa comercial Pereira Gamba, después del acostumbrado reconocimiento a los esfuerzos de La Pradera, y según la costumbre, evitando críticas o escepticismo en relación con la ferrería.

En los últimos años del siglo XIX se manifiestan aún expectativas por la recuperación y el aporte de la ferrería en diferentes formas, se hablaba, por ejemplo, del avance que significaría el producir acero<sup>46</sup> y la posible contribución de la ferrería a la fabricación de las turbinas y electromotores que se requerían a bajo costo para difundir la energía eléctrica<sup>47</sup>, pero ya la declinación es inevitable.

### **Un problemático apoyo estatal a la industria**

Como se ha indicado, en las décadas finales del siglo XIX se planteó como propósito esencial promover las exportaciones facilitando la salida de productos a los mercados internacionales, objetivo que parecía imposible sin ferrocarriles. La posibilidad de construirlos en el interior del país dependía, en la mayoría, de que se produjera hierro, además del impacto benéfico que se esperaba de este material sobre otras industrias; en consecuencia, fue principalmente en relación con las vías férreas que se comenzó a apoyar a las ferrerías.

El propósito de estimular la producción de hierro se había expresado desde 1874, con la Ley 59 que destinó recursos para apoyar la construcción de lo que se denominaba “una ferrería en gran escala”<sup>48</sup>, pero sólo llegó a concretarse cinco años después con la concesión de \$100.000 a la ferrería de Samacá. Al mismo tiempo se creó un fondo de \$25.000 en apoyo a la inmigración de familias extranjeras que vinieran a establecer ferrerías y se decretó el primero de una serie de estímulos a la naciente ferrería La Pradera, que fueron desde exención de derechos para la maquinaria que importaran hasta la destinación de auxilios en dinero que debían retornarse entregando productos<sup>49</sup>.

---

des demandas para un menor número de productos, y ello haya dificultado el ajuste a una demanda como la colombiana.

<sup>45</sup> *Boletín Industrial* (1902), No. 2, junio 15, pp. 27-29.

<sup>46</sup> Véase “Vías de comunicación” en *La Crónica* (1989), No. 256, marzo 1, p. 3; *El Globo* (1899), No. 71, junio 10, p. 2.

<sup>47</sup> *Repertorio Colombiano* (1899), vol. xx, mayo-septiembre, pp. 172-182.

<sup>48</sup> *Diario Oficial* (1874), No. 3.199 julio 1 de 1874, Ley 59 de 1874.

<sup>49</sup> *Diario Oficial*, No. 4.408, mayo 7 de 1879, p. 6675, Ley 22 de 1879; No. 5.007, abril 29 de

La sociedad Manrique-Codazzi sólo logró producir con alguna regularidad hierro en La Pradera desde mediados de 1881, exhibiendo algunos de sus productos en la exposición industrial del 20 de julio de ese año<sup>50</sup>. No obstante, la confianza que se tenía en el futuro y las posibilidades de la ferrería, hacen que el Estado firme con los empresarios un contrato de gran importancia por el volumen de ayuda entregada y las expectativas en el avance de la empresa.

Lo fundamental de ese nuevo acuerdo puede resumirse así: la ferrería entregaría 3.000 toneladas de hierro en rieles de a \$150 cada uno, que serían canceladas en pagarés del tesoro y 500 toneladas en otras formas a \$100, cancelables estas últimas en dinero en efectivo; tendrían un plazo de 22 meses, luego del cual debían comenzar a entregar 250 toneladas por mes; los precios serían modificables de tal modo que siempre el gobierno pudiera adquirir los rieles a un precio 10% inferior a los importados; el Estado entregaría un total de \$450.000 en pagarés por cuotas mensuales de \$75.000 desde la firma del contrato; la ferrería debía asegurar su cumplimiento con hipoteca sobre la hacienda La Pradera y la instalación<sup>51</sup>.

Si bien este contrato motivo algunas voces de comprensible escepticismo<sup>52</sup>, poco tiempo después sus derechos y obligaciones fueron adquiridos, junto con la propiedad y la fábrica, por los hermanos Barriga. Cuando los nuevos propietarios avanzaban en el montaje de la maquinaria para producir rieles, en diciembre de 1883 firman un contrato con el Estado para construir los elementos necesarios para el Parque Centenario. La empresa tenía un año de plazo para entregar varias obras según catálogo norteamericano: una verja de 600 m de extensión, puertas para la misma, bancos, candelabros y fuentes<sup>53</sup>. La cantidad de hierro empleado en estas obras sería descontable del total que se habían comprometido a entregar en rieles según el con-

---

1881, p. 9075, Ley 38 de 1881; No. 4.470, julio 29 de 1879, Ley 64 de 1879; "Presupuesto de rentas y gastos 1879 - 1880"; No. 4.620, enero 24 de 1880, p. 7527; *Diario de Cundinamarca* (1880), enero 30, p. 2628.

<sup>50</sup> *El Deber* (1881), septiembre 1.

<sup>51</sup> *Diario Oficial* (1881), septiembre 1, pp. 9521-9522. Adicional a este contrato se firmó un pliego de condiciones que establecía de modo detallado y minucioso las características que debían tener los rieles, así como el uso de una plantilla y el nombramiento de un ingeniero y personas especializadas para realizarles pruebas de calidad.

<sup>52</sup> *El Relator* (1881), No. 210, septiembre 9, p. 897; No. 213, septiembre 19; No. 219, octubre 11, pp. 875-876.

<sup>53</sup> *Diario Oficial* (1884), No. 5.949, enero 9, p. 12856; *La Luz* (1884), No. 301, febrero 13, "Comercio Mercantil".

trato de 1881, cuyo plazo había expirado 8 meses atrás sin que se le hubiera podido dar cumplimiento.

En varias oportunidades, los empresarios fueron afectados por la inestabilidad e incertidumbre en aspectos monetarios y tasas de interés, todo lo cual era, en general, un aspecto desfavorable de la economía monetaria para las previsiones futuras y posibilidades de plan en la ferrería, pero la fluctuación de los documentos estatales en el mercado de valores tuvo un efecto más perturbador. Por ello la ayuda estatal resultó poco eficaz entre 1881 y 1884: una solicitud de los empresarios al Ministerio de Fomento muestra algunas dificultades en el contrato para producir rieles<sup>54</sup>: el Estado había entregado \$450.000 en pagarés del tesoro; según los beneficiarios, esos documentos sufrieron una depreciación en el mercado como consecuencia de disposiciones monetarias del ejecutivo; por esto Barriga y Arango solicitaban una modificación del contrato y un examen que considerara la importancia de la empresa para las necesidades del país y no sólo el aspecto jurídico de la cuestión<sup>55</sup>.

La solicitud se hacía en el preciso momento en que la empresa pasaba por el período de exaltación y gloria que dio la producción del primer riel. El ejecutivo consideró el reclamo de los empresarios sin fundamento legal pero aceptable “en el terreno de la equidad moral y la conveniencia” y lo hizo cursar al Senado para la discusión<sup>56</sup>. Una primera modificación al contrato motivada, por la euforia del primer riel, se concreta en el artículo 3 de la mencionada Ley 52 de 1884 que premió a los empresarios.

La compensación a La Pradera se hizo cambiando a los empresarios \$300.000 de los pagarés ya entregados por la suma igual de documentos de crédito público al 6% anual llamados Libranzas de la Empresa de la Ferrería de La Pradera, documentos que serían amortizables en cinco unidades de derechos de importación en las aduanas del Atlántico y Cúcuta y se emitirían en series de \$5, \$10, \$50, \$100 y \$500<sup>57</sup>.

La situación inestable e insegura del país influía en el contrato, puesto que la cláusula 4 dejaba al ejecutivo la facilidad para reducir o retirar el fondo destinado a amortización de las libranzas “en virtud de circunstancias excepcionales”. El motivo a que se refería la anterior cláusula era la creciente alteración pública que se manifestaba desde 1884 y el próximo estallido de la guerra civil.

El desarrollo de la ferrería, que parecía tan seguro, se vio perturbado por la guerra de 1885. Los perjuicios que traía la guerra para las actividades económicas eran la

---

<sup>54</sup> *Diario Oficial* (1884), agosto 27, p. 13784; *La Luz* (1884), No. 335, agosto 30 de 1884.

<sup>55</sup> *Diario Oficial* (1884), agosto 27, p. 13784.

<sup>56</sup> Se expone la necesidad de un nuevo contrato en *El Comercio* (1884), No. 862, agosto 19, p. 1.

<sup>57</sup> *Diario Oficial* (1884), noviembre 4, p. 16006, Contrato No. 19.

parálisis del comercio, la inseguridad de los bienes, la expropiaciones, los empréstitos forzosos<sup>58</sup> y el reclutamiento militar de trabajadores, que afectaron a los empresarios y causaron la interrupción de actividades. A este panorama de adversidad contribuyeron algunas medidas de emergencia que el Estado tomó ante sus apuros fiscales, como por ejemplo la suspensión del fondo de amortización de las libranzas que se habían constituido en 1884 para cancelar anticipadamente los rieles contratados y así apoyar a la ferrería<sup>59</sup>.

Lo anterior ocurría pese a que la producción de hierro en la Sabana de Bogotá, en opinión de todos los sectores, era de gran importancia y se inscribía en el programa de la Regeneración como uno de sus objetivos fundamentales. Núñez siempre tuvo grandes expectativas sobre la producción local de hierro y sus implicaciones para el desarrollo ferroviario nacional: en un primer momento, en relación con una economía basada en productos tropicales de exportación<sup>60</sup>; y más adelante, cuando confiaba menos en el sector externo, en relación con la industria interior<sup>61</sup>.

Pasada la crisis de 1885, la política protectora hacia la ferrería se reanuda. Núñez, en un discurso que pretende indicar los problemas más importantes al Congreso de 1886 y hallar un mecanismo para compensar a la ferrería por los perjuicios del incumplimiento gubernamental, se refirió a La Pradera como una importante industria a punto de fracasar por falta de capital y tenaces obstáculos. Por ello, debían diseñarse medidas para apoyarla porque “no veo otra empresa, ni en perspectiva, capaz de prometer tan vastos resultados en el punto de vista de la producción fabril interna”<sup>62</sup>. Más o menos dentro de la misma lógica, siguió hasta 1894 un proceso de más de diez replanteamientos y modificaciones al acuerdo.

En diferentes oportunidades combatió el punto de vista del progreso industrial en cabeza de los ministros de Fomento, frente al punto de vista de la formalidad jurídica que intentaba sustentar el Congreso. Ante cada incumplimiento de los empresarios o la gestión del cobro jurídico, los responsables invocaban las circunstancias adversas de cada momento, el ejecutivo proponía un cambio en las obligaciones y el Congreso se reunía y lo aprobaba. De este modo, y a lo largo de varios años, se modi-

---

<sup>58</sup> *Diario Oficial* (1885), enero 13, Secretaría de Guerra; febrero 14, Secretaría de Hacienda.

<sup>59</sup> *Diario Oficial* (1886), No. 6.649, abril 14.

<sup>60</sup> Núñez (1944).

<sup>61</sup> Lievano (1985).

<sup>62</sup> *Diario Oficial* (1886), No. 6.220, marzo 13; *El Recopilador* (1886), No. 121, marzo 23, p. 101; la importancia de la ferrería se expuso en un artículo titulado “Via et Vita” aparecido en 5 diarios, entre ellos, *El Taller* (1887), septiembre 3; *El Comercio* (1887), No. 968, septiembre 5, p. 2

ficaron los compromisos respecto a productos por entregar<sup>63</sup>, plazos, condiciones de amortización del capital que el Estado había anticipado, etc<sup>64</sup>.

Como aspecto significativo de las reformas se puede mencionar la tendencia a buscar símbolos de progreso y técnica planteando a los empresarios metas utópicas para sus medios. Así, por ejemplo, en una oportunidad se ofreció reducir la cantidad de hierro a entregar así: 200 toneladas si producían en un año locomotoras y motores a vapor de buena calidad y en número suficiente para el mercado, “en caso que se les asegure la venta de ellos”; 2.000 toneladas si producían hierro corrugado; 1.000 toneladas si producían acero para dar al consumo. Lo anterior, al mismo tiempo que una cláusula establecía que el gobierno podría pedir en vez de rieles otros elementos necesarios para obras públicas, dejaban claro el fracaso definitivo en este renglón de la producción.

Con el argumento de facilitar a los empresarios la obtención de capital en fuentes privadas, se liberó de hipoteca los bienes dejados como garantía y fianza por los empresarios, quedando como única garantía la ferrería con sus hornos, minas y edificios. Esta circunstancia probablemente dificultó al Estado recuperar los dineros anticipados, cuando largo tiempo después se desmontó la política de fomento y pareció totalmente absurdo seguir esperando que la empresa entregara el elevado porcentaje de producto que continuaba adeudando.

El cumplimiento satisfactorio de tan antiguos compromisos fue siempre postergado por los empresarios y las diligencias de cobro judicial olvidadas por el Estado en varias épocas. No obstante, en 1905, unos meses antes del fallecimiento del empresario principal, se emite un fallo que conmina a la entrega de 3.000 toneladas de hierro en rieles o al pago de \$450.000 en documentos de crédito e intereses del 6% anual desde 1889 como compensación al Estado por lucro cesante<sup>65</sup>. Varios años después, los descendientes de los empresarios presentaban apelación ante el Congreso y la Corte Suprema de Justicia, solicitando en un caso que la suma se considerara subvención a la industria y fuera condonada, y en el otro aceptando cancelar, pero objetando la

---

<sup>63</sup> *Diario Oficial* (1886), No. 6.599, febrero 17, p. 161; marzo 20, p. 271.

<sup>64</sup> *Diario Oficial* abril 1, 8 y 14 de, Informes de Comisiones; No. 6.668, mayo 5 de 1886, pp. 140-141; No. 7.141, agosto 18 de 1887, p. 925; No. 7.648, diciembre 28 de 1888; No. 10.306, abril 7 de 1897, pp. 337-338, Resolución No. 316; *La Nación* (1886), No. 66, mayo 11, p.1; *El Recopilador* No. 132, abril 26 de 1886, p. 146; No. 180, enero 16 de 1887, p. 92; *El Comercio* (1887), No. 996, agosto 26, p. 2; *El Telegrama* (1887), No. 513, septiembre 4, p. 2032; Ministerio de Hacienda (1896).

<sup>65</sup> *Juicio ejecutivo promovido por el agente fiscal del Gobierno Nacional contra los dueños de la Ferrería de La Pradera* (1909).

elevada suma a cubrir que resultaba del ajuste al tipo monetario de la época, la tasa de interés y tiempo de mora tomados en cuenta<sup>66</sup>.

Establecer si se produjo la cancelación final de la deuda implica seguir un dilatado trámite. En 1911 aún no había concluido el litigio, puesto que un contrato de arrendamiento de terrenos de La Pradera obligaba a una de las partes a contribuir en varios pleitos que subsistían desde la época de la ferrería, entre ellos “el juicio que ha seguido el gobierno, si se vuelve a agitar, y en cualquier otro”<sup>67</sup>. En 1913, el juez de ejecuciones fiscales del gobierno dio poder a particulares para que adelantaran cobro judicial en contra de los propietarios de La Pradera, pero las diligencias no parecen haber avanzado en 1919, cuando los apoderados sustituyen el poder en otros representantes<sup>68</sup>. Lo anterior demuestra no sólo un aspecto del manejo y quiebra de la ferrería, sino también la deficiente gestión estatal.

Varios aspectos conformaban un entorno institucional poco favorable al surgimiento de una racionalidad formal en la gestión económica. Los postulados de conveniencia económica para el país –progreso, utilidad nacional, etc.– presentes en las políticas proteccionistas, leyes y contratos que el ejecutivo exponía al Congreso, tanto como la inestabilidad nacional y el mismo incumplimiento gubernamental, acaban siendo elementos neutralizadores de la formalidad y rigor contractual para el empresario que actuaba en el marco de las políticas de fomento industrial de la época.

Como constante en el desarrollo de este contrato de fomento, es notorio el recíproco incumplimiento. El Estado, que debía ofrecer una completa garantía de confianza en los pactos, los cumplía a medias o se reservaba el derecho de desconocerlos, y otro tanto hacían los empresarios. Diversos tropiezos y circunstancias fuera de control para las dos partes, relacionadas con el orden público, la estabilidad económica y monetaria, incidían manifiestamente y podían ser invocadas para justificar la inobservancia de lo acordado y explicar los numerosos ajustes y aplazamientos que por más de diez años se hicieron al contrato inicial.

Dentro de la lógica con que se procedía en la época y concurriendo también la influencia de los empresarios sobre los poderes públicos, era posible que la conveniencia de la empresa y las adversidades del entorno, entre ellas las derivadas de la gestión del Estado, se invocaran exitosamente ante el Congreso para conseguir que, una y otra vez, se hiciera abstracción de la formalidad jurídica y se enmendara el contrato.

Las condiciones institucionales de la política protectora no resultaban un gran estímulo al surgimiento de los típicos rasgos de rectitud comercial y cumplimiento

<sup>66</sup> Valenzuela (1908).

<sup>67</sup> Notaría Cuarta (1911), No. 986, septiembre 20, ff. 76-83.

<sup>68</sup> Notaría Quinta, No. 656, julio 31 de 1913; No. 100, febrero 27 de 1919, ff. 432-436.



estricto de lo pactado en los empresarios. Asimismo, el particular ámbito en que predomina la idea de la industria como actividad patriótica y necesaria, los nexos del empresario con altas esferas gubernamentales y los visibles obstáculos que afrontaba, en cierto modo, tenían el efecto de excusarlo de ser reflexivo y calculador, sopesando sus medios antes de comprometerse en contratos. Todo lo cual contribuyó a que los plazos y obligaciones no operaran y se pospusieran invariablemente, en un escenario que el empresario podría percibir como de laxitud para sus compromisos. Es probable que pactos más fuertemente obligantes favorecieran más el surgimiento de una mentalidad de previsión y plan<sup>69</sup>.

Pese al negativo balance que se podría hacer de esta experiencia de fomento a la siderurgia, tenía continuidad la tendencia a buscar el apoyo del Estado para hacer empresa. A este respecto, es significativo que entre 1909 y 1911, mediante un contrato entre el Estado y particulares que no llegó a tener realización, se intentó reemprender la producción de hierro en los yacimientos de Pacho, que llevaban más de tres décadas de abandono. En un convenio de 30 cláusulas, el francés Edmundo Brochon, en acuerdo con Aníbal Currea, propietario de las minas, se comprometió a constituir una sociedad con sede en Londres, que reuniera medio millón de libras en capital, con el objeto de explotar las minas de hierro y carbón, establecer una planta que produjera acero y fabricar rieles y elementos para ferrocarriles; el gobierno garantizaría, durante los tres primeros años un rendimiento del 7% para el capital invertido<sup>70</sup>.

Una vez más se acudió a los conocidos mecanismos para persuadir a la opinión pública y al Congreso: aprovechando la tensión fronteriza que se vivía con el Perú, se expuso en artículos de prensa y escritos de promoción<sup>71</sup>, la necesidad que tenía el país de infraestructura para su defensa y la posibilidad de establecer en la ferrería de Pacho talleres para reparación de armamento y fabricación de municiones. En esta oportunidad, herederos de La Pradera, que afrontaban la reclamación estatal de los antiguos fondos suministrados, evocando la heroica imagen de su antepasado y los esfuerzos de una empresa que no había podido consolidarse en razón de muchas dificultades

---

<sup>69</sup> Desde la perspectiva de Douglass North (1990), éste sería un caso en que el Estado como institución no generó incentivos adecuados al desarrollo económico; el manejo que se dio a las reglas de juego muestra que tanto el aspecto normativo formal como el de códigos comportamiento y de cumplimiento, no tuvieron significación para reducir los costos de transacción y lograr eficiencia económica.

<sup>70</sup> Véase Archivo General de la Nación, Fondo República, Sección Ministerio de Industrias, tomo 32, ff. 300-306.

<sup>71</sup> *La defensa nacional y la ferrería de Pacho* (1911); *Nota sobre la ferrería y las hullerías de Pacho* (1911).

—entre ellas la guerra de los Mil Días—, solicitaron que el gobierno firmara un contrato similar al que se quería desarrollar con Brochón, a lo cual obtuvieron una rápida y enérgica negativa<sup>72</sup>.

### **Racionalidad y manejo documental**

Ya descrito el curso que tuvieron los acuerdos con el Estado y los reducidos estímulos a una racionalidad en la gestión que de allí se derivaron, corresponde ahora definir el papel que en la organización interna de la ferrería tuvieron varios aspectos definitorios de la racionalidad capitalista y algunos instrumentos de formalización, cálculo y plan que le son específicos. Se pretende establecer hasta qué punto la actuación de los empresarios tuvo por referente una idea de previsión y plan, así como elementos de cuantificación precisa de activos y todo lo que conforma una mentalidad y orientación general por el cálculo de capital.

En ausencia de fuentes documentales básicas como archivos de la empresa o diarios de los empresarios, muchos datos presentes en documentación notarial sobre transacciones y documentos de asociación y sucesión son útiles para caracterizar la gestión de la ferrería. Con base en tales informaciones se definirán aspectos esenciales, como si se concebía la maquinaria, instalaciones y demás bienes como capital fijo y se realizaba una efectiva cuantificación del mismo; qué sentido se dio a los documentos de asociación, sus previsiones, garantías y controles; la diferenciación entre capital industrial y patrimonio; las previsiones sobre reinversión, las formas de distribución de utilidades, e indirectamente, el uso que se hacía de instrumentos contables.

En la primera etapa de la ferrería predominan los socios familiares: Julio y Pablo Barriga se asociaron con su cuñado, Alejandro Arango, y emprendieron operaciones sin un documento de asociación que jurídicamente reglamentara las actividades entre los socios y precisara sus límites y condiciones, como sí ocurrió en las anteriores sociedades propietarias de La Pradera. Esta sociedad de hecho o comunidad, como se llamaba en los documentos, fue formalizada ocho años después de haber iniciado actividades la ferrería, cuando los empresarios suscribieron, en 1889, el contrato de 44 cláusulas que estableció por un término de 10 años la sociedad Barriga Arango Compañía<sup>73</sup>. Empero, el principal motivo para la redacción de este documento no fue formalizar los principios y mecanismos de actuación de la sociedad, sino dejar en claro que los dos hermanos Barriga y el cuñado Alejandro Arango eran propietarios de todos

---

<sup>72</sup> Archivo General de la Nación, Fondo República, Sección Ministerio de Industrias, tomo 36, ff. 473-474.

<sup>73</sup> Notaría Segunda (1889), No. 2.008, noviembre 20, ff. 670-673.

los bienes que se habían adquirido por necesidades de la ferrería, ya que en algunos documentos notariales no se había incluido a alguno de ellos.

La escritura de asociación se aproximaba, en varios, aspectos a la organización racional de la empresa. Es así como se prescribían cuentas personales de los socios, empleados especiales para llevarlas y oficina centralizada. Se pretendía reglamentar su acceso a los fondos, favoreciéndose así la separación entre patrimonio personal y capital empresarial y la posibilidad a cada socio de contribuir en diferente medida; en las cuentas se registraría la contribución al pasivo, aportes para nuevas operaciones y avances o retiro de utilidades para gastos personales, que se haría en liquidaciones parciales en períodos prefijados.

Aunque se mencionan “libros y papeles” en donde está registrado el activo y pasivo de la ferrería, muchas evidencias indican que los empresarios no cuantificaban con precisión y rigor el capital fijo. Por ejemplo, el activo líquido estimado en \$260.000 era aproximado y desconocen la cifra exacta del pasivo. Similar falta de cifras precisas se observa, al retiro del socio Alejandro Arango<sup>74</sup>, en la forma como se calculó la cifra con que contribuiría a amortizar el pasivo.

Si bien los hermanos Barriga declararon que la sociedad continuaría sobre las mismas bases, desde el retiro del socio Arango predominó un manejo de fondo común que ignoraba no sólo la frontera entre las distintas actividades, sino que mezclaba, sin orden ni control, al capital de la empresa los bienes patrimoniales que se entregaban a los acreedores de la ferrería o los dineros provenientes de otras transacciones que se aplicaban a su desarrollo.

La sociedad Barriga Arango Cía., sin este último, continuó vigente según el acuerdo de 1889 hasta fines de 1894, cuando fue disuelta por decisión de los hermanos Barriga, quienes declararon entre ellos una igualdad en derechos y obligaciones sobre los bienes<sup>75</sup>. La anulación legal del documento anterior era sólo un requisito formal para que Pablo Barriga procediera, en esa misma fecha, a vender la mitad de sus derechos de las propiedades al comerciante Juan María Fonnegra y al contratista de ferrocarriles Juan María Dávila, quien revocó al mismo tiempo un acuerdo en que la ferrería debía suministrarle rieles<sup>76</sup>. Una deuda surgida del incumplimiento con la entrega de producto motivaba el ingreso de Dávila y la entrega de una octava parte de las propiedades para compensarle.

Fonnegra y Dávila adquirirían cada uno, pagando el primero \$125.000 y descontando el segundo de su deuda igual suma, una octava parte de las propiedades de los Barri-

---

<sup>74</sup> Notaría Segunda (1890), No. 804, mayo 19.

<sup>75</sup> Notaría Segunda (1894), No. 1.926, noviembre 10.

<sup>76</sup> Notaría Segunda (1894), No. 1.927 y 1.928 de noviembre 10. ff. 630-640.

ga, pero se obligaban a pagar en la misma proporción las diferentes deudas y obligaciones que grababan esos bienes. Se totalizó un pasivo de \$467.924,25, la mayor parte del cual correspondía a un compromiso con el Banco de Bogotá; por deudas en hierro se mencionaron 378,5 toneladas, anotándose como cifra indeterminada el excedente del gobierno nacional.

Esta comunidad de bienes entre los hermanos Barriga y los compradores Fonnegra y Dávila no originaba una compañía accionaria más avanzada y sus pautas formales de organización y control seguían siendo escasas: se respondía esencialmente a la necesidad de capital y evitar un nuevo litigio por deudas. No parecía estar en mente de los empresarios la reducción de riesgos en relación con un plan futuro. Esta decisión tampoco implicaba un uso estricto de la firma o razón social o su definición clara como símbolo de la empresa industrial; por otro lado, la actividad y organización específica de la ferrería no quedó separada de los asuntos relativos a las haciendas.

Este último documento de copropiedad de 1894, como estatuto formal de actividad, tiene algunos mecanismos de control y seguridad entre los socios y fijación de aportes, procedimientos, término, etc., pero no revela innovaciones en aspectos del manejo, organización de operaciones, visión futura o plan orientador del rumbo de la empresa en medio de las contingencias momentáneas. La época de dificultades y baja producción que se vivía y el hecho que los socios no familiares solo poseyeran la cuarta parte de los bienes no propiciaba avances en los procedimientos usuales de cálculo y control administrativo. De modo que a pesar de logros parciales en técnica productiva, La Pradera continuaba siendo el utópico proyecto del “héroe del trabajo”, Julio Barriga.

En el período final de la empresa, los documentos de la sucesión<sup>77</sup> confirman el bajo grado de formalización jurídica, limitado cálculo y racionalidad económica aplicados en la conducción de la ferrería. Al respecto se puede señalar que no existen cuentas separadas del pasivo y los gastos relacionados con la ferrería; algunos informes sobre administración dejan entrever que se mezclaban los negocios de semovientes, haciendas y terrenos con los de funcionamiento de la ferrería, y aún con gastos personales de algunos miembros de la familia. El avalúo de bienes se expresa en cifras aproximadas y en el pasivo no figura la totalidad de los compromisos, de modo que los herederos o sus representantes se encontraron en imposibilidad de comprobar la validez y exactitud de numerosas cuentas. Los muchos pleitos y desacuerdos, del mismo modo que las cuentas que presentan por extenso anotaciones diferenciadas úni-

---

<sup>77</sup> Notaría Cuarta, No. 239, febrero 18 de 1912, Sucesión acumulada de Julio Barriga y Antonia Páez; No. 986, septiembre 20 de 1911, ff. 76-83.

camente en columnas de debe y haber, indican que faltaba el acierto y rigor en los controles y libros.

Sin duda, gran parte de los problemas y complejidad de la sucesión se deben al retroceso de los pocos avances logrados durante períodos anteriores en materia de organización y contabilidad de capital, como fueron las disposiciones introducidas por el primer documento de asociación de 1889. Si la formalización de transacciones y controles por medio de libros, comprobantes y balances era deficiente en su función de garantía jurídica de derechos entre condueños y ante acreedores, no se utilizaron como instrumentos para evaluar con precisión y en dinero el estado de la empresa, ni para hacer proyecciones de la misma.

En síntesis, las decisiones prácticas, según las necesidades del momento, son lo característico en La Pradera. Los papeles de la sucesión completan nuestra mirada retrospectiva y constituyen un indicador indirecto de la calidad de la organización, los instrumentos de administración y el manejo contable en la ferrería, probando su ineficiencia y exiguo desarrollo.

¿Estaba La Pradera condenada irremediablemente a morir? Todo parece indicarlo, pues a las deficiencias de manejo contable y de administración que se han descrito se añadió el insalvable problema de la mala calidad del hierro de sus minas, que no había podido ser advertido con el nivel de conocimientos geológicos del siglo XIX. Desde los primeros tiempos de la ferrería hasta las primeras décadas del siglo XX se habían hecho estudios geológicos<sup>78</sup> y había crecido la fama de la riqueza en mineral de hierro en la zona, pero tales análisis no dejaron de ser parciales y preliminares. Sólo hasta la década de 1940, con el interés estatal por la industria siderúrgica, se hacen estudios más completos y confiables de la región de La Pradera.

De los tres recursos básicos para la siderurgia: hierro, caliza y carbón, sólo el último correspondió al gran renombre de la región. Los principales aspectos desfavorables de La Pradera fueron expuestos en varios estudios de Benjamín Alvarado<sup>79</sup> y hacen relación a la insuficiencia de reservas explotables, la desfavorable disposición de yacimientos y el alto contenido de impurezas como fósforo y sílice. Tomando en cuenta estas conclusiones, es fácil entender las dificultades en la capacidad productiva y las deficiencias en la calidad de las elaboraciones que por mucho tiempo afrontó la ferrería. Contra todo esfuerzo o expectativa en materia de calidad de los productos, se oponía un factor tan adverso como la composición del mineral o la complicación para obtenerlo.

---

<sup>78</sup> Véase Scheibe (1934); Codazzi (1927); *Boletín de Minas y Petróleos* (1931), tomo V, No. 28-30, junio, pp. 74-90.

<sup>79</sup> Véase Alvarado (1940, 1941, 1944); Colciencias (1979).

## Conclusiones

En términos generales se puede decir que la experiencia de La Pradera significó un esfuerzo fallido por acometer el modelo clásico de industrialización basado en el hierro como insumo esencial. Como empresa no pasó de ser una unidad de gestión esencialmente precapitalista, que en lo tecnológico no logró aproximarse al nivel de establecimiento siderúrgico. Aunque la ferrería incorporó algunos avances técnicos, no desarrolló unos buenos medios de organización y administración que representaran una notable aproximación a los valores capitalistas y aplicación de sus procedimientos en la empresa y el trabajo. Representa un desarrollo trunco en el cual el país vio débiles destellos de la revolución industrial y tuvo contacto, más o menos un siglo después de su surgimiento en Europa, con algunos de sus elementos: hierro, carbón, máquina de vapor, etc.; su alta chimenea fue un símbolo de poder y nuestra aproximación al gigantismo industrial de las primera etapas del capitalismo.

Después de más de 20 años de trabajo al frente de la ferrería de la Pradera, las propiedades en inmuebles y bienes raíces de los empresarios había disminuido apreciablemente; aunque la ferrería incorporó importantes elementos tecnológicos y aumentó la capacidad de su proceso productivo, nunca logró una situación estable y un continuo y rentable funcionamiento. Si bien estuvieron ausentes las ganancias y no maduró un tipo de gestión capitalista, no faltaron las recompensas simbólicas y estímulos honoríficos con los que la sociedad premió el “esfuerzo infatigable” de quienes consideró héroes del trabajo. Esto incidió muy probablemente en el tipo de manejo y la continuidad que el General Barriga, su principal orientador, dio a la empresa, distinto del que se hubiera esperado de quien actuara orientado predominantemente por consideraciones de lucro.

En las circunstancias de la época, con los múltiples obstáculos al desarrollo industrial, la emulación local de avances como la producción de hierro o la elaboración de rieles requería una buena dosis de idealismo técnico y recompensas sociales. Más de 25 años de esfuerzos y expectativas por una empresa carente de rentabilidad, y sólo favorecida por algunos logros técnicos, son la expresión de una iniciativa industrial en la que fue muy débil el desarrollo de diferentes aspectos de la racionalidad capitalista, como por ejemplo, el sentido de previsión, cálculo y plan en el manejo; el uso de instrumentos de formalización como documentos de asociación, contratos, etc.; el uso de procedimientos contables para una efectiva cuantificación de todos los recursos y su comprensión como capital fijo, así como la diferenciación entre capital industrial y patrimonio.

La Pradera había iniciado su período más significativo con la Regeneración, contando con respaldo estatal por hacer parte de una política de fomento que tenía como objetivos estratégicos y altamente apreciados la producción local de hierro para sus-

tentar un desarrollo ferroviario e industrial. Al cabo de algunos años de esfuerzo quedó demostrada la imposibilidad de cumplir con ese cometido, y su balance económico al extinguirse definitivamente resulta muy negativo. El seguimiento notarial de los negocios de la ferrería desde su compra y de las propiedades de los empresarios hasta el proceso sucesorio muestra que no sólo no generó utilidades, sino que consumió progresivamente la fortuna personal de los propietarios. Las preguntas más obvias en este caso son: ¿por qué Julio Barriga, el principal empresario, se había empeñado durante un período tan largo en este esfuerzo?, y ¿por qué el Estado había mantenido su confianza, esperado tanto tiempo y facilitado de diversos modos la continuidad del contrato?

En medio de las dificultades y la falta de resultados, la voluntad de persistir en los empresarios y en los exponentes del fomento industrial de Estado se sostenía, en buena medida, por las expectativas del entorno, pero también por algunos logros técnicos estimulantes que se habían tenido, como la elaboración del primer riel en el país, la construcción de una máquina de vapor y un considerable equipamiento que incluía el mayor alto horno de la época en Colombia.

Respecto al uso de tecnología, se puede considerar que el empresario demostró espíritu innovador introduciendo avances que, aunque retrasados respecto al escenario mundial, en el medio nacional pudieron rendir buenos resultados. Lamentablemente, la concepción del negocio y los procedimientos de gestión empleados no estuvieron a la altura de los avances técnicos realizados y por ello Julio Barriga, a pesar de ser innovador, fracasó como empresario.

La continuidad de La Pradera también podría deberse a que en las etapas más adversas, cuando era difícil vender las empresas, tal vez resultara más factible esperar estoicamente que viniera uno de los períodos de calma y prosperidad de los negocios o que surtieran efecto las innovaciones y mejoras internas que se hacían. Si bien los obstáculos al desarrollo de las empresas eran notables, debe considerarse que en esta misma época y lugar otras fábricas avanzaron y lograron el éxito.

Sin embargo, tomando en cuenta el entorno social y cultural de exaltación emotiva en que se había desarrollado la empresa, el carácter del prestigio personal y sentido heroico del trabajo que caracterizaba al propietario, se puede afirmar que en alguna medida se mantuvo la empresa, a pesar de la nula rentabilidad, para corresponder a los reclamos y las exigencias de una imagen un tanto épica y un sentido patriótico del trabajo industrial que se había elaborado y manifestado con anterioridad. En este caso contaron los fines económicos, pero también un trasfondo social en que se intercambian acciones admirables y persistencia de parte del empresario y expectativas, recompensas simbólicas y reconocimiento por parte de un público entusiasta.

## Fuentes

- Anales de Ingeniería* (1907): s. l., vol. XIV, No. 172, junio.
- Archivo General de la Nación: Bogotá, Fondo República, Sección Ministerio de Industrias, tomo 32 y 36.
- Boletín de Minas y Petróleos* (1931): s. l., tomo V, No. 28, junio 30.
- Boletín Industrial*: s. l. No. 226-227, febrero de 1875 y No. 2, junio 15 de 1902.
- Catastro de la propiedad inmueble del Estado de Cundinamarca* (1879): s. l., Imprenta Rivas.
- Colombia Ilustrada* (1884): s. l., agosto.
- Diario de Cundinamarca* (1871-1884): s. l.
- Diario Oficial* (1874-1889): s. l.
- El Comercio* (1884-1887): s. l.
- El Correo Nacional* (1896): s. l., No. 1686, septiembre 5.
- El Cundinamarqués* (1862): Funza, No. 39, mayo 25.
- El Deber* (1881): s. l., septiembre 16.
- El Globo* (1899): s. l., No. 71, junio 10.
- El Ingeniero* (1883): s. l., enero 20.
- El Mercurio* (1906): s. l., No. 200-201, enero 22.
- El Porvenir* (1873): s. l., No. 20, noviembre 3.
- El Recopilador* (1886-1887): s. l.
- El Relator* (1881-1892): s. l.
- El Reportero* (1899): s. l., No. 119, marzo 3.
- El Taller* (1884-1887): s. l.
- El Telegrama* (1887-1896): s. l.
- Gaceta de Cundinamarca* (1889): s. l., No. 273, octubre 25 y No. 225, marzo 27.
- Juicio ejecutivo promovido por el agente fiscal del Gobierno Nacional contra los dueños de la Ferrería de La Pradera* (1909): s. l., Imprenta eléctrica.
- La Crónica* (1898): s. l., No. 256, marzo 1.
- La defensa nacional y la ferrería de Pacho* (1911): s. l., Imprenta El Liberal.
- La Industria* (1883-1884): s. l.
- La Luz* (1884): s. l., No. 301, febrero 13; No. 335, agosto 30 y No. 345, octubre 4.
- La Nación* (1886-1890): s. l.
- La Reforma* (1882-1883): s. l.
- Las Noticias* (1884): s. l., No. 53, septiembre 6.
- Los Hechos* (1869): s. l., No. 451, septiembre 6.
- Nota sobre la ferrería y las hullerías de Pacho* (1911): s. l., Tipografía Augusta.



Notaría Primera (1861-1881): s. l.

Notaría Segunda (1866-1894): s. l.

Notaría Tercera (1861-1873): Bogotá

Notaría Cuarta (1911-1912): s. l.

Notaría Quinta (1913-1919): s. l.

*Papel Periódico Ilustrado* (1884): s. l., No. 76, octubre 1.

*Registro Oficial* (1862): s. l., No. 13, 44 y 45.

*Repertorio Colombiano* (1899): s. l., vol. xx, mayo-septiembre.

*Revista de Colombia* (1871): s. l., No. 6, julio-agosto.



---

**La empresa minera del Zancudo  
(1848-1920)**

---

Luis Fernando Molina Londoño



**Luis Fernando Molina Londoño**

Es gerente del Archivo de Bogotá y profesor de cátedra de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes. Obtuvo la maestría en historia y es historiador de la Universidad Nacional de Colombia, sede Medellín. Es autor de los libros *Empresarios colombianos del siglo XIX* (1998); *Agustín Goovaerts y la arquitectura colombiana en los años veinte* (1998); *Historia del sector avícola colombiano* (2002). Coautor de *Historia del Fondo Mutuo de Inversiones del Banco de la República, Fimbra* (2002).

**L**os historiadores económicos y empresariales, nacionales y extranjeros, coinciden en afirmar que en Antioquia, con la caficultura, se formaron los capitales, y con la minería, las habilidades empresariales. Muchos de los rasgos y la conducta empresarial, definidos por Schumpeter y otros teóricos en las empresas y el empresariado moderno, se pueden hallar en los mineros antioqueños.

Entre principios del siglo XIX y mediados del siglo XX, en la empresa minera del Zancudo, además de esas habilidades se formaron grandes capitales y se impulsaron numerosos negocios y empresas aportando no sólo financiación sino recurso administrativo y tecnología. En su historia es posible identificar los procesos regionales experimentados por la actividad minera y empresarial en Antioquia en un largo periodo. Por estas condiciones, la mina (1790) y la Sociedad del Zancudo (1848-1948) en su conjunto han sido uno de los fenómenos económicos y empresariales más sobresalientes en la historia de Colombia.

Esta síntesis de su historia<sup>1</sup> trata la empresa enmarcada en el contexto socioeconómico local, regional y nacional, identificando factores externos e internos que influyeron en su desarrollo, como sus empresarios, financistas, técnicos, administradores y trabajadores. Se muestra que la complejidad alcanzada por la mina del Zancudo fue el resultado de un largo proceso de acumulación de capital y conocimientos técnicos y administrativos de los empresarios y trabajadores antioqueños que, para el siglo XIX, estuvieron preparados para acometer la explotación de minas complejas como las de veta, especialidad en la cual no habían sobresalido desde tiempos coloniales. Con el Zancudo, y en general con las minas de veta, se operó un cambio notable en la capacidad empresarial de los antioqueños –tal como lo plantean Frank Safford (1977) y Roger Brew (1977)– al entrar en contacto con las técnicas y trabajadores extranjeros expertos en minería y metalurgia.

Como empresa basada no sólo en procesos de explotación del subsuelo sino también del beneficio de los minerales por procesos industriales –fundición, cianuración, copelación, amalgamación, etc.– en un ambiente de taller fabril –fundiciones de Sitio Viejo y Sabaletas–, el aporte del Zancudo al desarrollo empresarial de Antioquia consistió en haber servido para la prueba, en un principio empírico y luego más sistemática o “científica”, de modernos sistemas técnicos y administrativos, que al trasladarlos a las empresas de Medellín y otros lugares del país contribuyeron al éxito de

---

<sup>1</sup> La presente introducción está basada en una investigación que el autor realizó conjuntamente con Ociel Castaño Zuluaga entre 1985 y 1988.

la industrialización a principios del siglo xx. El Zancudo también fue el experimento previo en Antioquia para que los comerciantes-banqueros más solventes de la región incursionaran, por primera vez, en el negocio del crédito de fomento industrial y minero, acompañando a los empresarios más visionarios, solventes y arriesgados por los peligrosos caminos de las inversiones grandes, dadas la falta de experiencia, la dependencia externa en el aprovisionamiento de materias primas, técnica y mano de obra calificada, las cambiantes condiciones del mercado externo, el disciplinamiento de mano de obra y la atormentada vida política del país en un siglo que puso siempre en jaque importantes proyectos de desarrollo económico como los de navegación a vapor, ferrocarriles, ganadería en la costa, tabaco en el valle del Magdalena y bancos, entre otros.

El Zancudo es un ejemplo de empresa donde se formaron empresarios innovadores que aportaron recursos financieros y técnicos al proceso de industrialización<sup>2</sup>, además de promover otros sectores como la urbanización, el comercio, la banca, el ramo de las comunicaciones y el sector agropecuario.

### **El Zancudo en la historiografía colombiana**

La Empresa del Zancudo ha sido aludida por casi toda la historiografía regional y nacional de manera insuficiente. Quienes por primera vez la reconocieron por su aporte económico, técnico y empresarial fueron Vicente Restrepo, Roger Brew y Alberto Mayor Mora<sup>3</sup>. La historiografía estudiada permite concluir que si gran parte de los capitales invertidos en la industrialización del siglo xx provinieron del café, empresas como las del Zancudo y otras similares fueron laboratorios para desarrollar conocimientos y habilidades técnicas y administrativas, muy útiles después en otras minas y en los talleres industriales de Medellín y de otras regiones del país<sup>4</sup>.

### **Fundación y primera etapa de la empresa (1848-1862)**

En el desarrollo de la empresa es posible identificar cuatro etapas, que coinciden, así mismo, con similares periodos de su dirección administrativa y de sus principales generaciones de empresarios:

---

<sup>2</sup> Safford (1969); Brew (1977).

<sup>3</sup> Restrepo (1979); Uribe Ángel (1885); Botero Guerra (1888); Gómez Barrientos (1915); Parsons (1997); Ospina Vásquez (1987); López Toro (1979); McGreavey (1975); Safford (1969); Brew (1977) y Mayor Mora (1997; 2000).

<sup>4</sup> Esta tesis la apoyan Mayor Mora (1997) y Ospina (1966)

1848-1862: etapa fundacional

1863-1898: etapa de expansión

1899-1927: etapa de los ingenieros

1928-1950: etapa final

En este trabajo se hará énfasis en la segunda etapa no sólo por ser la más extensa y esplendorosa, sino la más rica en innovación de procesos técnicos, financieros y administrativos, desde el punto de vista de la historia empresarial.

La Sociedad del Zancudo se fundó en 1848 con el fin de explotar la rica mina auroargentífera del mismo nombre en el municipio de Titiribí —1.500 metros sobre el nivel mar—, subregión cafetera y ganadera del suroeste antioqueño atravesada por el río Cauca y ubicada a 60 kilómetros de Medellín. La mina se explotaba desde finales del siglo XVIII como consecuencia del proceso colonizador de la región adelantado por vecinos de Santa Fe de Antioquia, Rionegro y Medellín<sup>5</sup>. La actividad minera alrededor del Zancudo y de otras minas pequeñas atrajo mineros y agricultores que fundarían a Titiribí a principios del siglo XIX. Su suelo, posiblemente de origen volcánico, ha sido uno de los más estudiados en Colombia<sup>6</sup> por su privilegiada composición de minerales mezclados. La riqueza aurífera, carbonífera, hídrica, silvícola, así como la inmejorable composición de sus suelos para la agricultura —especialmente hortícola y cafetera—, permitieron desarrollar la población.

Desde 1840 hasta 1900 se explotaron 58 minas en Titiribí, 36 de ellas activas a lo largo del siglo XIX, y la mayoría adquiridas por las Sociedades de Los Chorros y del

---

<sup>5</sup> Las primeras explotaciones pertenecieron a varios vecinos de Santa Fe de Antioquia. La mina estaba en la quebrada Amagá, según amparo de 1746 del Archivo Histórico de Antioquia (AHA), Tomo (T) 1, Documento (D) 25; Mesa Jaramillo (1906). Entre 1764 y 1824, de acuerdo con seguimiento en AHA, se registraron numerosos amparos que cayeron finalmente en manos de los dueños del Zancudo (AHA, T 1, D, 112, 160, 178, 400, 404, 419 y 530; T 2, D, 1035, 1042 y 1048; T 646, D 8376; T 424.) El más significativo (1793) fue el de Benito Ríos, mazamorrero dueño de las minas de Titiribí y Las Vetas, quien dio los terrenos para la fundación de Titiribí (AHA, T 1, D 395).

<sup>6</sup> El primer estudio, elaborado en 1823, fue el del francés Juan Bautista Boussingault (1985, T IV). Felipe Pérez (1883), Manuel Uribe Ángel (1885) identificó una espesa conglomeración de oro, plata, zinc, arsénico y hierro —minas del Zancudo, Los Chorros, La Villegas y Otramina— y una formación carbonífera casi inagotable entre el cerro Los Micos, las faldas de Los Chorros y El Zancudo. Ricardo Lleras Codazzi (1892) identificó terrenos eruptivos, carboníferos y metamórficos. Tulio Ospina estudió el origen volcánico de estos suelos y el alemán Emil Grosse elaboró la más monumental investigación (1926) sobre este tema.

Zancudo –25 de veta y 11 de aluvión—. Sin embargo, hasta mediados del siglo XIX, los métodos de beneficio con que muchos mazamorreros se enriquecieron rápidamente eran los propios de la minería colonial artesanal a pequeña escala. De 5.100 habitantes de Titiribí en 1846, 600 eran mineros, o sea el 12% de la población total, una proporción semejante a la que explotaba el sector en toda la provincia antioqueña<sup>8</sup>.

La Sociedad del Zancudo se fundó por iniciativa del negociante y político conservador antioqueño José María Uribe Restrepo, a partir de unas minas –Zancudo, Otramina y Candela– que le dieron en 1844, en pago de una deuda,<sup>9</sup> los influyentes políticos y acaudalados empresarios rionegreros unidos por lazos familiares, Francisco Montoya, Sinforoso García, José Manuel Restrepo y Antonio Mendoza<sup>10</sup>, quienes las explotaban sin mucho éxito desde 1825<sup>11</sup>. Uribe, el minero más próspero y emprendedor de Antioquia en la primera mitad del siglo XIX, percibió las buenas posibilidades de esas minas, en las cuales podía aplicar su experiencia y la de varios técnicos y empresarios extranjeros que se habían establecido en el lugar, desde 1844, para explotar otras minas.

José María Uribe Restrepo (Envigado 1790, Medellín 1854), perteneció a la elite de los comerciantes, mineros y terratenientes de Medellín. Hizo parte del recién fundado Partido Conservador y lideró la oposición al General José María Obando en 1841 durante la Guerra de los Supremos; fue varias veces Senador suplente y principal por Antioquia, Concejal de Medellín, y en 1841, Gobernador de Antioquia<sup>12</sup>. Hizo fortuna como los demás empresarios antioqueños de su época, diversificando mucho, ahorrando y trabajando incansablemente. Combinaba comercio, minería, agricultura y ganadería, con provechosos matrimonios<sup>13</sup>. Su padre fue uno de los mayores introductores de mercancías extranjeras a Antioquia según los registros de aduana de finales del siglo XVIII. Todas sus minas de veta y oro corrido en Titiribí, Anorí, Amalfi, Anzá y San Pedro se caracterizaban por una explotación basada en el empleo de

<sup>7</sup> Mesa (1906).

<sup>8</sup> AHA, T 2688, D 3; T 2695, D 11; T 2695, D 8.

<sup>9</sup> Restrepo (1979); AHA, T 234, D 10135.

<sup>10</sup> Gosselman (1979). Los tres estaban emparentados políticamente con Francisco Montoya, el más importantes empresario colombiano de la primera mitad del siglo XIX. García minero y comerciante muy rico, amigo de la familia del prócer J. M. Córdoba. *El Centenario* (1910), No. 19, julio 6. Restrepo fue secretario del libertador Simón Bolívar y una de las personalidades destacadas de la historia colombiana. Mendoza, médico, fue gobernador de Antioquia.

<sup>11</sup> AHA, T 234-235, D 10135.

<sup>12</sup> Henao (1894); Duque Betancur (1968).

<sup>13</sup> Benítez (1988); AHA., Notaría Primera de Medellín, 1854, No. 379.



molinos y de trabajadores asalariados y a comisión. Para esquivar riesgos en su explotación buscaba socios con quienes formaba compañías de acuerdo con el modelo de la Sociedad Ordinaria de Minas<sup>14</sup>, tipo de organización muy difundida en Antioquia para explotar minas y que contribuyó a la democratización del negocio al contemplar la conjunción de la figura del socio industrial —sólo aporta su trabajo— y del capitalista, en igualdad de condiciones frente a los deberes y la repartición de ganancias, de acuerdo con la cantidad de acciones dentro de la sociedad. En poco tiempo, con la nueva organización dada por Uribe, El Zancudo dio excelentes resultados casi con los mismos molinos que recibió en pago de Montoya, Restrepo, García y Mendoza<sup>15</sup>.

Al adquirir la mina, Uribe conformó una sociedad de 28 acciones negociables, de las cuales conservó la mitad. El resto lo vendió o regaló a particulares, amigos y parientes. Luis María Arango Trujillo, Leocadio María Arango Uribe<sup>16</sup> y Agapito Uribe fueron los más beneficiados<sup>17</sup>, junto con Sinfioriano Hernández, su médico particu-

---

<sup>14</sup> Fernando Vélez (1891); Montoya (1895). Estas sociedades se forman para el laboreo y su existencia no se incluye en el código civil. Sus estatutos están por encima de la ley. Así, el contrato es una ley para los socios y sólo se invalida por consentimiento mutuo de todas las partes.

<sup>15</sup> Restrepo (1979).

<sup>16</sup> Arango Trujillo conservó, hasta su muerte (1874), 1/28 parte del Zancudo, que heredan cinco hijos. Para mantener unificada la acción, su hijo Leocadio compró los derechos a sus hermanos. (AHA, T 234-235, D 10135). Luis Arango fue más administrador que empresario en El Zancudo gracias a su experiencia en este campo. Su hijo Leocadio (1831-1918) fue empresario de la segunda generación del Zancudo. Cofunda los Bancos Agrícola (1901) y Central en Medellín. Fue accionista del Zancudo hasta 1906. Parte de la colección de muestras precolombinas de oro que recolectó a lo largo de 40 años, pasaron al Banco de la República, con la que este fundó su Museo del Oro. (AHA, Notaría Segunda de Medellín, 1919, ff. 1143-1204).

<sup>17</sup> AHA, T 234, D 10135. Agapito Uribe nació en El Retiro y fue uno de los primeros colonos de Titiribí, donde explotó minas y montó varias fincas agrícolas y ganaderas a orillas del río Cauca (Notaría Única de Titiribí, 1873, No. 60), hasta morir en 1870. Administraba allí las minas y haciendas de José María Uribe Restrepo, que también lo hizo socio de Los Chorros. Fue consocio de Lorenza Uribe, Luis M. Arango y Josefa Uribe en la empresa maderera y carbonera de la hacienda de Corcovado. Otra de sus fincas rica en cal y carbón, se la compró la Sociedad del Zancudo para construir allí la fundición de Sabaletas (AHA, Notaría Primera de Medellín, 1891, f. 1780). Sus hijos, nacidos en Titiribí, se destacaron como políticos en ambos partidos, científicos y empresarios: José Vicente Uribe Restrepo, José María y Jesús Antonio. Este último fue socio de Juan Bautista Mainero en la empresa para construir el camino de Bolívar (Antioquia) a Quibdó. (AHA, Notaría Primera de Medellín, junio 13 de 1856). Los herederos de Agapito mantuvieron sus derechos en comunidad para ejercer alguna autoridad en la Sociedad del Zancudo. En 1875 fueron evaluados en \$57.142. AHA, Notaría Segunda Medellín, 1874, f. 984; revista *Minería* (1932), No. 3.

lar<sup>18</sup> y casado con su sobrina Josefa Uribe, a quienes les vendió cuatro derechos. Con pocas excepciones, la mayoría de acciones permanecieron en su poder y el de sus familias por más de cincuenta años. En 1854 ingresaron a la sociedad los poderosos banqueros y comerciantes Luciano y José Manuel Restrepo, dueños de la firma Restrepo y Cía., cuando compraron pequeños derechos, hasta convertirse en los segundos mayores accionistas (5/28). En 1864, decidieron venderlos al italiano Juan Bautista Mainero y Trucco. Esta fue la composición accionaria de la primera etapa<sup>19</sup>.

El valor de la empresa pasó de \$10.000 en 1840 a más de \$100.000 en 1854, cuando Uribe murió<sup>20</sup>. Todo indica que los dueños eran básicamente accionistas, aunque Arango y Uribe asumían conjuntamente su administración. Sería difícil catalogarlos como empresarios ya que no se hicieron inversiones importantes en estos primeros años y los buenos resultados dependieron de los arriendos de varias minas y de la venta del mineral a una empresa vecina, la Hacienda de Fundición de Titiribí (HFT), manejada por extranjeros, y que tenía instalaciones —a diferencia del Zancudo— que le permitían extraer, no sólo el oro sino la plata, por los métodos de fundición y amalgamación.

Los sucesores de J. M. Uribe y Luis Arango aplicaron contabilidad y control a los arriendos y ventas de mineral. La incipiente empresa fue un campo de formación para los socios de la segunda generación, quienes además de trabajar desde muy jóvenes en la administración de la mina y de la Sociedad, estudiaron en Medellín matemáticas, química, mineralogía y metalurgia en el Colegio Académico, como consta en los archivos de la Universidad de Antioquia.

### **Segunda etapa, una difícil expansión para una larga prosperidad (1863-1898)**

La segunda etapa está marcada por la entrada de una segunda generación de socios, la incorporación de técnicos extranjeros, nuevos accionistas y capitalistas, el

---

<sup>18</sup> Hernández era de Rionegro y pertenecía a familia distinguida de comerciantes. Estudió medicina en el colegio San Bartolomé de Bogotá. Regresó a Antioquia a ejercer su profesión. Fue el segundo profesor de química que tuvo el Colegio Académico de Medellín (luego Universidad de Antioquia), que él ayudó a fundar junto con José María Uribe Restrepo. Gobernador interino de la Provincia de Antioquia (1846), convencionista liberal (1863). Tesorero general de la Unión. Murió en Bogotá.

<sup>19</sup> AHA, T 234-235, D 10135.

<sup>20</sup> AHA, Notaría Primera de Medellín, 1889, f. 3472. De 1856 a 1860, en cinco años, se extrajeron de esta mina \$80.160, a un promedio anual de \$10.032. La empresa contaba con 30 pisones para moler mineral en 25 días de trabajo al mes. Cuando puso en operación la fundición de Sabaletas, el monto total de la producción de oro de la mina del Zancudo y del resto de dependencias fue inferior al reportado por la fundición.

refinamiento de un eficiente modelo administrativo, un constante proceso de expansión y la creación de una verdadera organización minera empresarial dividida en secciones. Los grandes proyectos que acometió la sociedad fueron el montaje de una fundición propia, a semejanza de la HFT, el desarrollo de las explotaciones carboníferas, la creación de su propio banco para financiar y servir sus actividades comerciales y la absorción de las empresas competidoras. Los principales retos que se enfrentaron fueron los de escasez, capacitación y disciplina de la mano de obra, la consecución de financiación, cambio de las técnicas tradicionales por otras más modernas y sortear la compleja situación política que vivió el país. Sus protagonistas principales fueron los socios Coriolano Amador (Medellín 1835-1920) y el italiano Juan Bautista Mainero (Pietra Ligure 1831-Cartagena 1918)<sup>21</sup>. Como administradores y técnicos, sobresalieron el alemán Reinhold Paschke y el antioqueño Ildefonso Gutiérrez de Lara. En la financiación, la casa bancaria de Restrepos y Cía. fue la que se atrevió a respaldar con cuantiosos préstamos a la empresa<sup>22</sup>. El impacto multiplicador del Zancudo lo demostró el surgimiento de nuevas empresas y empresarios asociados a diversos sectores –transporte, minero y agropecuario–, la formación de una base laboral disciplinada, entrenada y especializada en la atención de sistemas complejos de producción semifabril y en el control de meticulosos procesos de fundición y preparación de los materiales. Con la fundición, varios de los propietarios –Agapito Uribe, Sinforiano Hernández, Josefa Uribe y otros–, sin proponérselo o con actitud dudosa, cambiaron su condición de simples accionistas a la de empresarios, debido a la presión de Amador que los obligó, con la potestad que le daba su condición de socio mayoritario, a asumir riesgos como el de endeudarse considerablemente para incorporar nuevas técnicas de explotación y ampliar la capacidad productiva de la empresa. Un caso poco común es que un empresario obligue a otros compañeros de aventura o socios por accidente a convertirse en empresarios y comportarse como tales, para asumir nuevos retos.

Los capitales producidos por El Zancudo, en esta etapa, ayudaron a dinamizar en las región antioqueña, caucana y caribeña, sectores como la banca, la minería minerales diferentes al oro y la plata, la ganadería, el comercio, los cultivos de tabaco, caña de azúcar, café, vainilla y trigo, entre otros; a formar y entrenar ingenieros locales; a la apertura de caminos, la construcción de ferrocarriles y el establecimiento de la navegación fluvial y marítima; a la urbanización y la colonización de baldíos; y al montaje de nuevas industrias –pólvora, maquinaria simple y herramientas, chocolaterías, molinos de trigo y maíz.

---

<sup>21</sup> Sus biografías como empresarios están publicadas por Molina Londoño (1998).

<sup>22</sup> *Ibidem*.

El principio de la segunda etapa fue de ardua copia y adaptación de modelos técnicos y administrativos alemanes para poder sacar adelante la Fundición de Sabaletas primer gran proyecto de expansión iniciado por la Sociedad y con la iniciativa de C. Amador. Titiribí y sus alrededores fueron escenario de un cambio tecnológico con impacto regional, basado en el establecimiento de talleres de mecánica y metalurgia, una ferrería, dos grandes fundiciones para procesar minerales preciosos y semipreciosos, y la explotación de carbón como fuente de energía calorífica y motriz.

Se dice que fue copia porque los dueños del Zancudo imitaron el modelo extranjero de beneficio por amalgamación y fundición que desde 1844 venía experimentando la HFT, construida por ingleses y alemanes con apoyo de capital antioqueño y británico. Sin embargo, a pesar de no contar con la técnica, El Zancudo concentraba la propiedad de las principales minas de la localidad y de las cuales dependía, en parte, la HFT para abastecer de materia prima sus fundiciones.

La HFT fue creada por iniciativa del ingeniero de minas inglés Tyrell Moore con el objeto de explotar algunos yacimientos pequeños en Titiribí y de prestar el servicio de beneficio de minerales, por los métodos de amalgamación y fundición, a empresas de la localidad como –El Zancudo, Los Chorros y Otramina–, según los modelos de Gales y Freiberg. Su función principal era recuperar la plata, mineral que se perdía por los rudimentarios sistemas de beneficio a base de molino, batea o amalgamación, que sólo permitían extraer el oro. Hasta antes de construir su fundición, los dueños del Zancudo vendieron parte de sus minerales a la HFT por su imposibilidad de sacar plata y por la poca capacidad de sus establecimientos de beneficio para poder explotar los inmensos recursos del Zancudo<sup>23</sup>.

Luego de haber invertido en los años cuarenta un capital superior a la mayor fortuna del país –más de \$400.000– en ese entonces, el inglés Moore decidió vender su participación, porque la HFT no produjo lo que había calculado. De esta manera, quedó como sociedad franco-colombiana, que luego de persistir en la ampliación de los montajes, el perfeccionamiento de los métodos, la adquisición de más minas propias –que garantizarían el autoabastecimiento de minerales para el funcionamiento permanente de los hornos–, empezó a dar buenas ganancias.

### **Aparecen los empresarios "modernos"**

La fundición del Zancudo o Sabaletas construida, a semejanza de la HFT, con el objeto de controlar todo el beneficio de los minerales extraídos del Zancudo, fue el proyecto que transformó totalmente las condiciones técnicas, productivas y administrativas de la empresa. Podría decirse que se convirtió en una empresa moderna o

---

<sup>23</sup> AHA, T 234, D 10135, f.38.

capitalista en toda la extensión de la palabra. En primer lugar se identifica una evidente innovación, la búsqueda de mayores ganancias mediante el cambio técnico, la incorporación de personal especializado, la inversión de capital y el aumento de la capacidad productiva. Factores presentes en los socios del Zancudo en esta coyuntura y que influyeron en el desarrollo empresarial, tales como los nexos con el mercado interno y externo, la adquisición y manejo de información para aplicar a nuevos negocios o en la creación de nuevos frentes de actividad en la empresa –minería del carbón–, la actitud positiva hacia la innovación y el cambio tecnológico, el riesgo asumido con el endeudamiento a largo plazo y la incursión en un método técnico que no controlaban directamente las tendencias expansivas en la productividad fundadas en el afán de lucro, permiten también caracterizarlos como empresarios modernos.

Para su montaje en 1863, Amador y Mainero concretaron a los financistas –en este caso a Restrepos y Cía.– y viajaron a Alemania y otros lugares del país a contratar metalurgistas e ingenieros de minas –Karl August Gелgert, Karl Müller y Reinhold Paschke– para levantar los hornos de fundición, inspirados en los de Silesia, los mismos que empleó la HFT, organizaron las explotaciones de carbón y seleccionaron cuidadosamente los asistentes antioqueños de los extranjeros para garantizar la transmisión de conocimientos. Con la entrada a la sociedad del solvente empresario italiano Juan Bautista Mainero, las funciones de la firma de Restrepos y Cía. –que de forma temprana asumió la calidad de banca de fomento por primera vez en Antioquia–, el liderazgo empresarial de Carlos C. Amador –que se convirtió en el principal socio, dado su matrimonio en 1863 con Lorenza Uribe, hija de José María Uribe– y el respaldo de Juan B. Mainero para responder por las deudas<sup>24</sup> asumidas para desarrollar la empresa, se configuraron los cuadros técnicos, financieros y directivos que respaldaron un proyecto exitoso.

Las innovaciones técnicas fueron el cambio del antiguo sistema de arrastre para beneficiar las jaguas por el de los hornos de viento, los monitores, el transporte de

---

<sup>24</sup> Las obras de ampliación, dirigidas técnicamente por antioqueños, culminaron exitosamente gracias a los préstamos de los Restrepo, que se cancelaron en 1870, con muchas dificultades. En años posteriores, Restrepos y Cía. siguió recibiendo, en hipoteca, las acciones del Zancudo, en especial a Amador y su esposa, quienes les contrataron cuantiosos préstamos. Las numerosas cuentas por cobrar que dejó Luciano Restrepo a sus hijos en herencia así lo demuestran. En su sucesión se inventariaron 48 créditos por un valor total de \$580.000. Cinco de éstos fueron otorgados a socios del Zancudo: Amador y su mujer (\$186.917), Juan de D. Carrasquilla, Dabeiba y Tadeo Hernández, Mainero y la Sociedad del Zancudo. Todo sumaba casi un tercio de la fortuna de don Luciano, mayor accionista de Restrepos y Cía., quien también fue accionista de una empresa de vapores, del Banco de Antioquia y de la Compañía Cerámica de Antioquia.

minerales por cable aéreo, las bombas para extraer el agua de los socavones, mesas alemanas para recuperar el oro, la dinamita y, más adelante, los molinos californianos para moler con rapidez mayores volúmenes de mineral bruto. Las condiciones fueron favorables en esta coyuntura ya que la sociedad tenía la madera, el carbón y los minerales para mantener en operación la fundición. En cuanto a factores de contexto, resultó favorable el exitoso antecedente de la HFT y las condiciones políticas inmejorables, pues el gobierno provincial estaba en manos de comerciantes y empresarios que concebían la política como una forma de fomentar el desarrollo económico, según lo ha mostrado ampliamente la historiografía regional.

El grupo que lideró la modernización de la empresa —Amador, Mainero y Leocadio Arango— se caracterizó por su participación activa en política, gran capacidad de diversificar sus negocios particulares, fortaleza para enfrentar dificultades financieras, interés por la ciencia y la educación, apertura al mercado internacional y al trato con extranjeros, capacidad de asociarse con individuos externos al grupo familiar y estilo de vida algo ostentoso. El acceso a una mayor y mejor educación en el país y el exterior, les facilitó repensar y planear la empresa a partir de lo existente, especialmente la mina, el modelo de sociedad ordinaria y algunas técnicas tradicionales de extracción de comprobada eficacia. Este cambio no se debió a una posición caprichosa, sino a un plan de Amador, concertado y ejecutado con los otros socios mayoritarios, durante tres años.

Mainero, Leocadio Arango y Amador mostraron en su época las múltiples posibilidades de montar empresas grandes y distintas a las tradicionales. Una particularidad fue que la tendencia de sus decisiones en materia de inversión era la de una alta concentración y especialización en minería dentro de la Sociedad del Zancudo y una evidente diversificación de los negocios individuales, ajenos a los de la sociedad, emprendidos la mayoría de ellos con las ganancias obtenidas con la empresa. Otra característica, sobresaliente en Amador, fue su interés por el conocimiento sobre derecho y leyes, interés que estaba directamente asociado con su estrategia de adquirir o acrecentar el patrimonio o rentabilidad de sus empresas por medio de los pleitos que le ponía a sus competidores. En su nómina de empleados se encontraban los más prestigiosos y sagaces abogados y juristas de Medellín. Esta especie de “sección de asuntos legales” era una de sus “dependencias” más apreciadas. Por medio de ella y un largo y costoso pleito logró adquirir, por una mínima cantidad, todos los activos de la HFT<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> Con Bourmont, socio y director de la HFT, los dueños del Zancudo y especialmente Amador, mantuvieron una relación conflictiva, unos 17 pleitos, por más de 16 años, hasta que ocasionaron su cierre y finalmente su absorción definitiva en 1873, después que los del Zancudo demostraron que la HFT había desviado sus socavones para extraer o robar minerales de sus cuadros de reserva. Sin embargo, los del Zancudo nunca mostraron los títulos de propiedad

La estrategia de hacerse a otras empresas, alegando en los juzgados, consolidó la hegemonía y el monopolio sobre las minas en el distrito. Amador sabía que la posesión de la HFT era indispensable para mantener constante el crecimiento de su empresa y asegurar definitivamente el control de toda la capacidad de beneficio del mineral que podían producir sus minas de Chorros, Candela y Zancudo, y cerca de cuarenta más. El papel de esta conducta extraeconómica en el perfil de los empresarios colombianos es un tema de estudio, que tuvo en Amador, Eder, Juan de Francisco Martín, Caicedo y Mainero, unos buenos ejemplos. Los archivos judiciales están a la espera de utilizarse para documentar esta variable de los estudios empresariales.

Por su parte, Mainero, dentro del grupo de empresarios de Bolívar en el siglo XIX, muestra particularidades como la de haber invertido en negocios y regiones que generalmente atraían poco a sus colegas de la costa. También constituyó un caso relativamente particular en Antioquia, porque fue uno de los pocos “extranjeros” que, alcanzó en la región, tanto éxito como empresario debido, quizá, a que pensó y operó como los antioqueños, incluso hasta por su posición frente a la política. Se diferenció por su individualismo en materia de inversión y casi total carencia de espíritu de asociación, manifestado escasamente en el Banco de Cartagena y en la Sociedad del Zancudo. Rara vez invirtió en empresas riesgosas o poco prometedoras, siendo estas las que ordinariamente obligaban a los negociantes a buscar asociaciones para reunir capital suficiente y para disminuir las pérdidas en caso de fracaso. La inversión más importante de Mainero en Antioquia fue la compra de acciones del Zancudo, por más de \$60.000 de 8/10<sup>26</sup>. Esta era una suma enorme por ese entonces, considerando la escasez de dinero que ocasionó la guerra de 1862. Después de esta transacción, Mainero adquirió “fama de millonario” entre los negociantes antioqueños, pues recibía de ellas, utilidades por cerca de \$5.000 mensuales, suma apreciable comparada con los \$14 de salario que recibía un peón de las minas en el mismo tiempo, o considerando que esa era toda la fortuna de una familia de clase media en Antioquia según el cronista de Medellín, Lisandro Ochoa.

### **Pascasio Uribe, los Wolff y los desarrollos empresariales alternos al Zancudo**

El artesano Reginaldo Wolff llegó a Colombia (1858) motivado por Moore. Organizó un taller de fundición y mecánica en Titiribí para producir y reparar herramientas

---

sobre esas minas que denunciaron como saqueadas. Los jueces fallaron a favor de Amador. Este triunfo se debió a la sagacidad y poder de sus abogados. Los cálculos de lo extraído dieron cifras tan altas, que la HFT no alcanzaba a pagar la indemnización al Zancudo con sus activos. Molina Londoño (1998).

<sup>26</sup> AHA, Minas, T 234-235, D 10135, ff. 55 y ss.

y máquinas para las minas y talleres del Zancudo, obviando las importaciones costosísimas por los altos precios de transporte, debido al peso y tamaño excesivo de esas manufacturas. Después de algunos años en Titiribí, Wolff se convirtió en empresario a la sombra de la minería y la agricultura de la región<sup>27</sup>, pues, sus talleres fueron, a la vez, centros de capacitación donde muchos aprendieron a fundir hierro, cobre y bronce para producir trapiches, campanas y hasta relojes, molinos caseros, despulpadoras de café y trilladoras de considerable demanda en la zona, por haber allí plantaciones grandes y pequeñas de café y trapiches paneleros. Wolff construyó el primer molino californiano que se hizo en Colombia por encargo de la empresa del Zancudo.

Pascasio Uribe fue socio del Zancudo y antes del matrimonio de Amador con la hija del fundador de la empresa y principal accionista, fue albacea de la rica heredera, además de abogado de la Sociedad<sup>28</sup>. Hizo parte de las juntas administradoras del Zancudo, Los Chorros y la Ferrería de Amagá, junto con Amador y otros socios del Zancudo. En 1864, Uribe y varios parientes e inversionistas obtuvieron el privilegio para establecer la Ferrería de Amagá, con el fin de atender la demanda de herramientas que provocó el desarrollo de la minería de veta, la expansión de la frontera agrícola y la construcción del ferrocarril. La experiencia acumulada en la construcción de la Fundición de Sabaletas fue decisiva en el montaje de la ferrería<sup>29</sup>.

Las relaciones entre ambas empresas se basaban en el intercambio de materiales y experiencias. El Zancudo le vendía cal para los hornos —extraída de las caleras de la empresa en Guaca y Sinifaná— y los técnicos de la ferrería, como Bonet, asesoraban a la fundición de Sabaletas en cuestiones de metalurgia y la abastecían de útiles y herramientas. Para Roger Brew, una de las razones que determinaron el establecimiento de la ferrería en Amagá fue su cercanía a Titiribí, donde se tenía ya gran experiencia en las técnicas de fundición y un importante mercado para sus productos.

---

<sup>27</sup> La manera como los técnicos, maestros artesanos y comerciantes se convierten en empresarios es tratado por Bergeron (1992).

<sup>28</sup> Uribe murió en 1889 y dejó una gran fortuna. AHA, Notaría Primera de Medellín, julio 1889, f. 4227. Participó como socio del Estado en la primera fábrica de ácido sulfúrico de Medellín. Influyó también para que su amigo Adolfo de Bourmont se asociara con Julián Vásquez, en el montaje de una fábrica de pólvora para usar en minas. En 1882, junto con su hermano Lisandro Uribe, Restrepo y Cía., Reinhold Paschke, Emilio Restrepo Callejas, Teodomiro Llano y otros importantes capitalistas de Medellín, fundó la Sociedad Cerámica Antioqueña. Cofundó el Banco de Antioquia, la Compañía de la Cigarrería y la empresa constructora del puente de occidente sobre el río Cauca. Conservador, y partidario de la independencia de Antioquia. Archivo epistolar de Sinforiano Hernández (AESH), carta de Pascasio Uribe a S. Hernández, marzo 12 de 1874.

<sup>29</sup> Brew (1977).



### El aporte extranjero

El vínculo directo de los extranjeros con El Zancudo empezó en 1863, cuando la sociedad decidió incorporar, mediante contratos de trabajo, a varios ingenieros, técnicos y artesanos europeos para encargarlos de la instalación de la nueva técnica para beneficiar los minerales. Lo que hicieron los del Zancudo fue imitar el procedimiento de Tyrell Moore, quien desde los años treinta ya había probado la efectividad de contratar en Europa mano de obra especializada para las minas de Antioquia. Así se introdujo, en 1833, el molino cornish mill, que permitió la explotación rápida, eficiente y rentable de las minas de veta en la provincia. Los empresarios del Zancudo viajaron varias veces a Alemania a contratar fundidores, mecánicos y metalurgistas, debido a la amplia información y experiencia sobre métodos de beneficio, acumulados en la región alemana de Freiberg y en la inglesa de Gales. La HFT<sup>30</sup> y luego El Zancudo erigieron hornos para la imbibición de mates —extracción de oro— mediante el sistema de fundición por primera vez en Colombia<sup>31</sup>. De la HFT no quedó ningún registro de su actividad productiva; sin embargo hay evidencia que sirvió de modelo para organizar la fundición de la Sociedad del Zancudo.

Reinhold Paschke continuó con la labor de Moore de traer tecnología extranjera. Este alemán llegó a Antioquia en 1854, pero posiblemente ya había estado en Santander como parte de las colonias que se habían radicado en esa región. La HFT lo contrató para trabajar en su fundición. En 1860 fue llamado por Amador para que realizara el montaje de Sabaletas y adiestrara en química y fundición al personal de mando medio de la empresa<sup>32</sup>. De esto se beneficiaron Ildefonso Gutiérrez, Mario Escobar, Andrés Alcaraz y otros, que luego dirigieron la fundición o las minas. Paschke regresó a Europa pero, retornó nuevamente a Antioquia en 1885 para montar y dirigir una fábrica de loza en Caldas (Antioquia), propiedad de la Compañía Cerámica Antioqueña, antecedente de la actual Locería Colombiana.

Otros alemanes al servicio del Zancudo fueron el minero y metalurgista Carlos Müller, los mineros Heinrich Wagner y Juan Abe, el ingeniero hidráulico Agustín Freidell y el fundidor Karl Moritz Koch. Entre los ingenieros ingleses figuran Richard L. Marshall, el mecánico Alejandro Johnson, el ingeniero Carlos Johnson, egresados de la Universidad de Oxford, el ingeniero hidráulico y de minas Robert White, quien

---

<sup>30</sup> “La minería antioqueña”, revista *Minería*, No. 30, diciembre de 1934; No. 32, febrero de 1935. AHA, T 140, D 7974. Moore vendió su parte de la HFT al inglés J. Richard Powles, al conde de Bourmont y otros.

<sup>31</sup> Asociación Colombiana de Mineros (1972).

<sup>32</sup> AESH, carta de S. Hernández a Amador, Bogotá, agosto 30 de 1865. En total construyó 11 hornos de diferente tipo, en los cuales se podían beneficiar al mes 1.300 quintales de mineral.

exploró y cálculo todas las reservas de mineral de Titiribí<sup>33</sup>, gracias a lo cual se localizaron los más ricos filones de oro, especialmente en el socavón Loaiza, en cuyos cuadros más antiguos se pudieron explotar nuevos filones. A él también se le debió la reforma de los métodos de explotación de las minas en 1872, para reducir los costos y dificultades de mano de obra mediante la mecanización de la extracción por medio de trenes, cables y poleas. Montó, así mismo, un molino no de 4 u 8 pisones como era usual, sino de 20 pisones con rueda de 40 pies, también una gran máquina de machar.

Los últimos extranjeros en llegar a Titiribí lo hicieron entre finales del siglo XIX y las primeras décadas del veinte, cuando inversionistas franceses compraron parte de los derechos de Amador. Ellos fueron el fundidor, minero, mecánico y profesor de la Escuela de Artes y Oficios de Medellín, Whilhem Wolff, el ingeniero mecánico belga y profesor en la misma Escuela, Leopoldo Mateo Kefer; el mecánico alemán Jorge Fiebiger, León y Andrés Fould, el ingeniero inglés M. Bosford y el metalurgista M. Vogt, de origen francés, que entre 1912 y 1916 dirigió la fundición de Sítioviejo<sup>34</sup>.

Un censo realizado en 1938 registró 17 extranjeros, de los cuales muchos eran norteamericanos, como novedad. Los demás seguían siendo europeos, algunos de los cuales ya tenían numerosa descendencia con nacionalidad colombiana. Este fue el grupo que aceleró la ruina de la empresa debido a los procedimientos técnicos inadecuados o mal adaptados que recomendaron o instalaron. Lo propio hicieron los socios franceses de la Compañía Unida del Zancudo, fundada por Amador en París en 1898, que presionaron bastante hasta tomar las riendas de la administración.

### **La administración: del empirismo al taylorismo**

Los Uribe, Arango, Amador, Martínez y Carrasquilla, en algún momento administradores generales de la Sociedad del Zancudo, recibieron una buena educación, siendo incluso profesores de la Universidad de Antioquia, como Pascasio Uribe<sup>35</sup>, quien dictó cursos de derecho. Todos fueron, además, muy famosos por sus conocimientos contables, adquiridos a través de su experiencia en negocios agropecuarios, comerciales y en la misma minería. Juan de Sahagún Martínez era todo un personaje en el mundo de la política y los negocios en Colombia, Estados Unidos y Europa<sup>36</sup>, lo cual

---

<sup>33</sup> Cisneros (1878); AESH, cartas de P. Uribe a S. Hernández, Medellín, agosto 8 de 1871, marzo 2 de 1872, diciembre 10 de 1872. White calculó por primera vez de manera técnica las reservas del Zancudo y las avalúo en \$8.000.000.

<sup>34</sup> Informe del Director de la Sociedad del Zancudo, primer semestre, 1916.

<sup>35</sup> Robledo (1923).

<sup>36</sup> Estudió jurisprudencia en la Universidad de Antioquia; a los veinte años era secretario del obispo de la Diócesis de Antioquia, Juan de la Cruz Gómez Plata; gobernador de Antioquia

explica su éxito como administrador de la Sociedad del Zancudo en el siglo XIX<sup>37</sup>. Su manejo impecable de varios idiomas facilitaba el trato y representación directa, que hacía por encargo del gobierno y varios empresarios colombianos en negocios internacionales.

En el siglo XIX, los accionistas de la Sociedad del Zancudo, en especial sus directores, acertaron en la escogencia de los directores de las minas y la fundición: Paschke, Ildelfonso Gutiérrez, Robert White, Carlos de la Cuesta Cock, José Vicente Uribe, Juan de la C. Posada, etc. Todos, con raras excepciones, eran personal de confianza de los socios, con quienes a veces tenían lazos familiares y amistosos. Sobresalía en ellos su “don de mando”, la experiencia en su oficio y conocimiento profundo del negocio minero. En Zancudo, algunos puestos de manejo se heredaban de padres a hijos hasta por dos, tres y más generaciones. Criarse en Titiribí alrededor de las minas y la fundición era casi prerrequisito para ingresar a la empresa.

Posteriormente, con el aumento de la complejidad de los procesos técnicos, la educación y la formación especializada en el país o en el exterior también empezó a determinar la selección del personal de mando. Varios directores y mineros, como Gutiérrez, Mario Escobar y otros técnicos o jefes, sabían química, agrimensura, metalurgia y mineralogía, conocimientos que adquirieron en la Universidad de Antioquia y durante su entrenamiento en Titiribí. Gutiérrez tomó los primeros cursos de topografía y agrimensura en 1860 en la Universidad. Luego pasaron a órdenes de Reinhold Paschke como asistentes en el montaje y administración de la Fundición de Sabaletas.

La gestión de Paschke fue toda una escuela práctica para aprender a solucionar los complejos problemas técnicos, financieros, administrativos y laborales de la minería de veta y la fundición. Gutiérrez, quien llevó a la empresa a su punto máximo de producción en toda su historia, recibió muy joven sus primeras clases con Tyrell Moore en la HFT<sup>38</sup>, hasta formarse como “práctico” de minas y metalurgia<sup>39</sup>. En 1865 sucede-

---

(1856), administrador de Correos Nacionales (1857), secretario del Tesoro y Crédito Nacional (1863), de la Casa de Moneda de Medellín y de la Legación Colombiana en Londres (1871), administrador del Ferrocarril de Antioquia (1874-1885), contador y luego director de la Sociedad del Zancudo, en reemplazo de Amador, y con su gran amigo y poderdante J. B. Mainero, fundador del Banco de Cartagena.

<sup>37</sup> Restrepo (1952).

<sup>38</sup> Duque (1968). Gutiérrez era muy rico. Su padre fue Jorge Gutiérrez, gobernador de Antioquia (1849-1851) y uno de los comerciantes que se enriqueció intercambiando con Jamaica, se casó con una hija de Pedro Sáenz y nieta de Francisco Montoya, empresarios tabacaleros de Ambalema.

<sup>39</sup> Robledo (1923).

ría a Paschke en la dirección, con el compromiso de duplicar y modernizar los montajes, lo cual logró con un éxito superior al esperado<sup>40</sup>. Continuaría en esto durante 25 años, hasta construir la infraestructura con la cual funcionó la empresa por 50 o 60 años. Ese fue su principal aporte técnico y administrativo. Era hombre rico y parte de su fortuna la invirtió en acciones del Zancudo<sup>41</sup>. Posiblemente él y Amador establecieron de manera temprana el sistema de incentivos para el personal obrero y de mando.

Gutiérrez fue reemplazado por Carlos de la Cuesta Cook, práctico de minas, oriundo de Riosucio y entrenado en las minas de Marmato, de donde pasó a encargarse de la administración del Zancudo y Sabaletas en 1889, en reemplazo de su antecesor. Fue el primero que comprendió la trascendental importancia del carbón como recurso para diversificar las actividades productivas de la empresa<sup>42</sup>. Es posible que debido a esto se decidiera mantener una sola fundición, la de Sitioviejo, por su cercanía a las minas y la calidad de las hulleras inmediatas. De la Cuesta llevó a cabo el desmonte paulatino de Sabaletas y la ampliación correspondiente de Sitioviejo. En cuanto a las minas de oro y plata, modernizó algo la explotación por medio de la instalación de ruedas Pelton, cables aéreos para transportar minerales y taladros neumáticos para agilizar la perforación de las galerías. Ese fue un *gran adelanto en la minería del país* por su eficiencia en la difícil topografía antioqueña<sup>43</sup>, y la herencia que le dejaron los administradores empíricos a los ingenieros profesionales que llegarían en el siglo xx a hacerse cargo de la empresa.

### **La financiación de la empresa, la creación de un banco propio y los nexos con el mercado local e internacional**

La duplicación de la capacidad de la Fundición de Sabaletas (1867-1873), cuando estaba Amador como director de la sociedad, indica el éxito logrado con el montaje y el desarrollo del espíritu empresarial, no sólo de los socios grandes, sino el de los pe-

---

<sup>40</sup> Informe de Ildefonso Gutiérrez al director de la Sociedad del Zancudo Juan de S. Martínez, Sabaletas, octubre 19 de 1867. AESH, carta de Amador a S. Hernández, Medellín, noviembre 19 de 1867. Gutiérrez asumió también en 1873 la HFT, con la cual los del Zancudo doblaron sus montajes. En 1883 duplicó lo existente en 1873, es decir que El Zancudo empezó a producir, aproximadamente, cuatro veces lo de 1865.

<sup>41</sup> AHA, Notaría Segunda de Medellín, junio 21 de 1882. Sus bienes en comercio, haciendas cacaoteras y tabacaleras, minas, casas y haciendas en Antioquia sumaban más de \$200.000. AHA. Notaría Primera de Medellín, enero-marzo, 1891.

<sup>42</sup> Restrepo (1952).

<sup>43</sup> *Ibidem*.

queños, que decidieron invertir en la empresa todas las ganancias que esta les reportó durante cinco años, no obstante las dificultades y riesgos de quedar en bancarota. A todos se les despertó la sed de ganancia cuando comprobaron que se podían lograr excelentes utilidades cambiando los sistemas de beneficio.

Entre 1883 y 1913, la Sociedad del Zancudo tuvo un banco propio, que creó con el fin de emitir billetes para pagar a sus mineros, contratistas, arrieros y abastecedores. Para facilitar la circulación de sus billetes en otras plazas, los bancos más importantes de Antioquia establecían agencias y pactaban acuerdo para el cambio de billetes por monedas de oro y plata<sup>44</sup>. El Banco del Zancudo funcionaba en Medellín, pero sin conservar en sus cajas especies en metálico porque no hacía ninguna operación de banco comercial o corriente. Emitía sólo para facilitar sus pagos a trabajadores y proveedores.

Para sus operaciones con el exterior, la Empresa del Zancudo tenía contratados con la firma Tracey Brothers, agentes en Medellín de la casa Schloss Brothers de Londres, los gastos de conducción de los productos obtenidos en lingotes o barras de oro y plata, las cuales eran conducidas en tren desde Medellín hasta Puerto Berrío y desde allí, en vapores, hasta Barranquilla y Londres. Esta misma casa y otros particulares negociaban y vendían las barras y establecían contactos con proveedores extranjeros de maquinaria y productos químicos para minería, incluso de publicaciones especializadas como la *Revue Universelle des Mines*, *Annales des Mines*, *Engineering* y el periódico parisiense *Genie Civil*<sup>45</sup>. Los socios y administradores operaban definitivamente en un ámbito internacional. Era ese una causa de su éxito.

### **El problema del trabajo y el trabajador en la empresa minera del Zancudo<sup>46</sup>**

El número de brazos vinculado a la minería en Titiribí fue considerable con respecto a la población total del municipio. En 1869, de 8.286 habitantes, 998, entre los 21 y los 50 años de edad, trabajaban directamente en esta actividad<sup>47</sup>. Pese a ello, durante el apogeo del Zancudo fue notoria la escasez de obreros. Las empresas tenían que invertir buenas sumas en incentivos y premios para conservar satisfechos a los obreros, que a veces preferían oficios menos duros. La actividad agrícola, especialmente

---

<sup>44</sup> Botero (1984).

<sup>45</sup> El Zancudo tenía una lista de más de 50 agentes distribuidos entre París, Bogotá, Medellín y Londres, según muestran los libros diarios de caja de la empresa.

<sup>46</sup> El trabajo y los trabajadores antioqueños del siglo XIX no han sido estudiados hasta el presente de forma sistemática. Sólo existen alusiones simples en la historiografía sobre la región. Esto dificulta la realización de historia empresariales.

<sup>47</sup> AHA, T 2709, D 3.

la cafetera, muy desarrollada en Titiribí, sufrió menoscabo en la región porque el sector minero ofrecía mejores salarios. Así se creó una fuerte competencia por el control de la mano de obra y las condiciones para implantar el trabajo infantil, especialmente en las minas de carbón y en las haciendas cafeteras, durante la etapa de recolección<sup>48</sup>.

Las opiniones sobre el trabajador colombiano del siglo XIX fueron de toda índole, buenas y malas. Mientras para algunos empresarios y observadores eran “perezosos y muy despaciosos, no obedecían las instrucciones que se les daban, mentían, robaban y no se lograba nada con ellos, ni siquiera por medio de un buen trato”<sup>49</sup>, para otros eran leales, tenaces y bastante productivos, siempre y cuando se les tratara bien, se les entrenara adecuadamente, se les pagara puntualmente y se les tuviera un mínimo de paciencia<sup>50</sup>. Para M. A. Moulle (1888), ingeniero de minas francés que estuvo en Colombia, el personal de las minas en Antioquia era excelente si se le comparaba con el personal ordinario europeo, en cuanto a la fidelidad y regularidad en el trabajo, resistencia a las enfermedades y honradez. Moulle dice que varios mandos medios y humildes trabajadores del Zancudo, como José M. Barreneche, escalaron altas posiciones como la de director de La Frontino y Bolivia; o como Isidoro Cardona que llegó a dirigir los trabajos de la cortada del río Nus. Así mismo, menciona cómo muchos ingenieros extranjeros como Boussingault, Greiffenstein, Gledhill, Gifford y Powles emplearon, de preferencia, mineros del país, aún para trabajos difíciles<sup>51</sup>. Los bajos salarios que se les pagaban garantizaban además, mayor rentabilidad, a diferencia de lo ocurrido en empresas de potencias mineras de entonces, como Suráfrica, Estados Unidos y Australia.

Según el ingeniero Alfonso Mejía, director de la Sociedad del Zancudo y sucesor de Alejandro López en ese cargo, la indisciplina y la dificultad del antioqueño para subordinarse hacía que todos se sintieran jefes o por lo menos con el derecho de discutir las órdenes o examinar y opinar sobre los buenos o malos resultados que podía traer su cumplimiento. El trabajador también era inestable, falto de ambiciones, conforme con su miseria y estrechez. Igualmente consideraba que la movilidad de la fuerza laboral paisa era otra característica negativa para los establecimientos permanentes.

El sector que mayores ingresos y riqueza generaba en Antioquia en el siglo XIX, ocupaba poca mano de obra. De los 14.942 mineros antioqueños en 1869, 10.652 eran hombres y 4.290 mujeres. El Zancudo empleaba directamente cerca del 10% de ese total, de manera permanente. En 1883 (ver cuadro 20.1), los trabajadores estables se

---

<sup>48</sup> *La Voz de Antioquia* (1888), No. 29.

<sup>49</sup> Safford (1969).

<sup>50</sup> AESH, carta de P. Uribe a S. Hernández, Medellín, junio 4 de 1872.

<sup>51</sup> Restrepo (1952).

redujeron a causa de la tecnificación del trabajo en las vetas en la década de 1870 y al decaimiento y poca rentabilidad del mazamorreo, oficio intensivo en mano de obra. A pesar de la reducción de la población minera, la producción siguió en aumento a lo largo del siglo XIX, con algunas excepciones. Fue evidente que la tecnificación introducida por White significó un desplazamiento de mano de obra, especialmente de terciadores, no obstante el aumento considerable de los frentes de explotación.

Años	Obreros	Años	Obreros
1871	750 (a)	1910	1.100
1875	600 (b)	1911	1.132
1879	700 (c)	1912	1.020
1887	820	1913	993
1888	950 (d)	1914	869
1890	1.350 (e)	1915	890
1907	1.289 (f)	1916	926
1908	1.303	1917	956
1909	1.240	1918	804

FUENTES:

- a) AHA, Censos, T 2705, D. 29, 1871.
- b) Informe del Director de la Fundición del Zancudo y Sabaletas, Ildefonso Gutiérrez, 1875.
- c) Carta de Pascasio Uribe a J. Uribe, Medellín, enero 14 de 1879.
- d) *Revista de Minas*, No. 4. Bogotá, abril 1ª de 1888, p. 108. Las minas existentes en Titiribí ocupaban 1.432 obreros. Camilo Botero Guerra, *Anuario Estadístico del Departamento de Antioquia*, p. 286.
- e) Vicente Restrepo (1979), p. 230.
- f) La secuencia entre 1907 y 1918 fue publicada por Alejandro López (1919), p. 20

La cantidad de trabajadores del Zancudo varió por múltiples circunstancias: guerras civiles, movilidad geográfica, epidemias, oferta de salarios, procesos de expansión y contracción, aumento de la tecnificación y políticas administrativas. Según Brew, las minas que empleaban obreros permanentes, tales como las de veta de Remedios, Titiribí y Marmato, debían ofrecer buenos salarios para poder competir con la arraigada idea en los antioqueños de una vida independiente. Las condiciones de clima y costo de vida en Titiribí eran más ventajosas que en otros distritos, fuera de los buenos salarios que pagaban allí. Desde 1860 y hasta principios del siglo XX, la empresa del Zancudo fue la que ocupó mayor número de trabajadores en Antioquia y quizás en Colombia. Tantos trabajadores eran muy difícil conseguirlos y mucho más conservarlos. Sin embargo, El Zancudo llegó a paralizarse porque sus peones fueron reclutados<sup>52</sup>, las mulas de la empresa y de los contratistas –indispensables para trans-

<sup>52</sup> En 1879, Pascasio Uribe, político conservador socio del Zancudo, expresó: “Si continua-

portar minerales—, decomisadas por los militares del gobierno y la exportación de metales, interrumpida.

Cuando la Sociedad del Zancudo acometió sus proyectos de ensanche y modernización (1863, 1867, 1873, 1883) aumentó su demanda de mano de obra. Para conseguirla tuvo que acudir a los avisos en la prensa de Medellín, invitando a la gente a trabajar en Titiribí, con el ofrecimiento de incentivos como alojamiento y comida para los solteros y terreno para edificar casa y sembrar para los casados, cediéndoles el derecho de propiedad a los diez años de servicio. Era una forma de asegurar personal a largo plazo y reducirle su movilidad<sup>53</sup>. Los problemas para arraigar peones subsistieron hasta muy avanzado el siglo xx.

Las guerras civiles a lo largo de la segunda mitad del siglo xix perjudicaron las actividades de la empresa y particularmente a los socios y trabajadores. Juan de S. Martínez y C. Amador eran liberales, por lo cual pudieron salvar de perjuicios, especialmente del pago de compartos y contribuciones forzosas a los socios conservadores perseguidos por el gobierno del General Tomás Rengifo<sup>54</sup>. Durante la revolución de 1875-1876, hubo reclutamientos de trabajadores, hecho que casi paralizó la empresa. Los socios tuvieron que intrigar para obtener la liberación de sus trabajadores

---

ran los fuertes reclutamientos de brazos se perjudicarán las empresas. Hay que esperar que Martínez y Amador influyan para salvar del servicio militar a unos 700 trabajadores que son poco más o menos los que ocupa el Zancudo en estos mementos” (AESB, cartas de P. Uribe a Josefa Uribe, mayo 29, junio 18 y agosto 5 de 1879). Esto muestra cómo a las sociedades empresariales y a las familias les convino tener entre sus miembros, a militantes de ambos partidos. El carácter político mixto de estas sociedades ofrecía grandes ventajas para los negocios en sociedad.

<sup>53</sup> *Las Novedades* (1899), No. 237, enero 21; *Revista Industrial* (1879), noviembre 13. Decía uno de estos avisos: “UN BUEN NEGOCIO. Se necesitan porteadores para el acarreo de minerales de la mina del Zancudo a la Fundición de Sabaletas. Del uno al otro punto hay dos leguas de distancia por un camino espacioso, de piso sólido, el cual se refacciona continuamente, tanto por la sociedad empresaria como por el distrito. Las mulas cargadas hacen el viaje de ida y vuelta en siete horas, quedando por consiguiente libres de trabajo de la una a las dos de la tarde, en cuyo tiempo se pueden cuidar mucho con caña, yerba y demás forrajes que abundan en el distrito. El flete se paga semanalmente a razón de sesenta centavos (60 cvs.) por cada diez arrobas de mineral, con lo cual gana tanto una mula como si sacara carga de Remolino ó Islitas a 25 pesos flete de cada carga. En el acarreo de minerales se pueden emplear bueyes en lugar de mulas, y hasta los buenos terciadores, hombres ó mujeres, que carezcan de ocupación, la pueden encontrar allí muy lucrativa en el transporte de estos minerales...” Medellín, octubre 15 de 1879.

<sup>54</sup> AESB, carta de C. Amador a S. Hernández, Medellín, junio 18 de 1867.



acuartelados<sup>55</sup>. Aunque este no ocurriera en la empresa disminuían los trabajadores, quienes “huían al monte” a esconderse por temor al servicio militar.

### Salubridad y seguridad industrial

Las enfermedades endémicas y epidémicas llegaron a diezmar o inhabilitar a muchos trabajadores en determinados años. En Titiribí se presentaron simultáneamente las enfermedades propias de zonas cafeteras y de zonas mineras. Un cuadro de epidemias en Titiribí muestra, en 1917, una de viruela y disentería; en 1918 otra de gripa y tifo; en 1919 de bubas y tuberculosis; entre 1920 y 1922 otra de bubas, sarampión —que azotó a todo el departamento—, sífilis y uncinaria o tuntun. Epidemias de disentería como la de 1885-1886 o la de gripa o influenza de 1918 paralizaron la actividad de la empresa. El director de la Fundición de Sitioviejo, en su informe a los accionistas del segundo semestre de 1918, dice que el número de toneladas beneficiadas había podido ser mayor en ese período, a no ser por la epidemia de gripa que atacó a un mismo tiempo a más del 90% del personal de las minas y “la fundición, la que por falta de obreros y carbón estuvo parada casi 20 días, sosteniéndose únicamente el fuego de los hornos de fusión para evitar su enfriamiento total”<sup>56</sup>. Según el informe del médico de Titiribí, en 1922, en sólo el mes de octubre, murieron 39 personas, principalmente por infecciones intestinales, a causa de la pobreza de los obreros y el primitivo modo de criar a los niños<sup>57</sup>.

Para combatir las pestes y enfermedades, algunos vecinos influyentes de Titiribí, casi todos socios del Zancudo, decidieron fundar un hospital en 1865. Para atender la epidemia de viruela de finales del siglo XIX, el municipio de Titiribí y la Empresa del Zancudo montaron conjuntamente casas de salud en varios lugares y veredas<sup>58</sup>. Así mismo, la dirección general de la empresa también desarrolló campañas contra el consumo de licor y la desnutrición que condujeron a la creación, en 1912, de un departamento sanitario atendido permanentemente por un médico pagado por la empresa<sup>59</sup>.

En su informe de 1915, el director decía que el médico de la empresa atendía directamente a los 1.000 obreros del Zancudo y a todas las personas que vivían bajo su techo, lo que extendía la clientela del médico a 5.000 o 6.000 personas. Otra enfermedad que si no mataba sí reducía la capacidad de los obreros, era la anquilostomiasis o

---

<sup>55</sup> AESF, carta de C. Amador a S. Hernández, Medellín, junio 18 de 1867.

<sup>56</sup> Informe del director correspondiente al segundo semestre, 1918.

<sup>57</sup> Archivo Municipal de Titiribí (AMT), Papeles Varios, 1922.

<sup>58</sup> AMT, Papeles Varios, 189; Acuerdos del Concejo, No. 14, 1890.

<sup>59</sup> *Revista Universidad de Antioquia*, No. 5.

anemia tropical; afortunadamente el tratamiento de esta enfermedad era sencillo y estaba muy vulgarizado en la empresa.

Las minas causaban enfermedades respiratorias como la tuberculosis y las quemaduras de grisú. La tisis era contraída a causa de la fijación en los pulmones del polvo de roca que abunda en las partes secas del interior de las minas. En 1917, las estadísticas llevadas por la dirección de la Sociedad arrojaron cifras alarmantes: 84 muertos entre los 1.000 trabajadores que tenía el Zancudo; de ellos, 16 de tuberculosis. Alejandro López culpaba a los trabajadores, por su ignorancia, por la propagación de la enfermedad<sup>60</sup>.

La mayor mortalidad por accidentes de trabajo en el Zancudo se presentó en las hulleras debido a la pésima ventilación de los socavones, a la costumbre de los mineros de fumar en el interior de las galerías o por alumbrarse con lámparas de aceite sin su correspondiente cobertura, lo cual ocasionaba explosiones e incendios. Sólo entre 1916 y 1919 murieron 11 mineros y 14 sufrieron heridas graves<sup>61</sup>. En un incendio llegaron a morir 8 trabajadores, que fue la peor tragedia que se presentó en la empresa. En consecuencia, después de la tragedia, fueron suspendidos los trabajos de la fundición durante varios días, hasta lograr que el personal retornara al trabajo a fuerza de aumentarles el sueldo, porque entre los trabajadores de las hulleras de Titiribí se extendió el pánico durante tres meses. Los salarios y el pago de accidentes de trabajo hicieron subir, además, el costo de la hulla. A partir de entonces, los carboneros se dieron cuenta de que el funcionamiento de la fundición, y el de toda la empresa, estaba en sus manos. Era la peor tragedia en la historia del Zancudo y uno de sus escollos para el manejo de la mano de obra.

Los problemas en las hulleras se solucionaron en 1921 con la iniciación de trabajos en explotaciones a cielo abierto. Sin embargo, esta solución fue transitoria porque los socavones se profundizaron rápidamente debido a la extracción intensiva que se hacía para abastecer de coque a la pujante industria de Medellín, especialmente la textil, que había optado por producir electricidad por medio de vapor.

### **La organización del trabajo**

En los anuncios de prensa que invitaban a la gente a trabajar a Titiribí, se garantizaba un buen salario, siempre y cuando hubiera un sometimiento incondicional al reglamento<sup>62</sup>. Los castigos a los obreros por faltas comprendieron entre los extremos de la simple amonestación y la despedida, la suspensión por un tiempo definido y el

<sup>60</sup> Informe del director del Zancudo del segundo semestre, 1917

<sup>61</sup> Informes del director de la Sociedad del Zancudo 1917 y 1919.

<sup>62</sup> *Mensajero Noticioso* (1883), octubre 11.

sistema de multas. Este último, al parecer, no se aplicó como medio para recortar jornales<sup>63</sup>, incluso a costo de faltas inexistentes, sino que las multas cobradas se restituían, por medio de la rifa, entre los obreros, con objetos que les fueran útiles, como prendas de vestir. “Así el obrero ‘pagaba gustoso’ su multa”, convencido, según el director Alfonso Mejía, de que se obraba por disciplina y no para aumentar fondos particulares de los empresarios.

Entre los múltiples tipos de trabajadores y contratistas del Zancudo, los más corrientes eran los cuarteros, especie de intermediarios entre los peones y la empresa. Su labor era fundamental porque se delegaba en ellos la explotación de sus minas, incluidas las de carbón. El cuartero era un contratista que, luego de un acuerdo, trabajaba en la extracción del mineral. La empresa le suministraba los gastos de almacén —pólvora y velas—, que eran reembolsados al Zancudo luego que se liquidaban los productos obtenidos. El contratista ponía las herramientas, las mulas y otros gastos de explotación, además reunía una cuadrilla de peones, bajo salario o bajo contrato, para realizar la extracción y conducción.

Los trabajos a la cuarta ocasionaron numerosos problemas porque muchos cuarteros eran prestamistas en Titiribí a quienes los mineros y peones acudían a empeñar su trabajo a cambio de adelantos de dinero. Cuando el cuartero contrataba con El Zancudo el laboreo de un cuadro o destajo, tenía casi siempre disponible la mano de obra de los peones empeñados, que saldarían la deuda a cambio de su trabajo en las “contratas” con la mina<sup>64</sup>.

El acarreo de minerales en mula se hacía también por contrato en algunas épocas. La empresa llegó a pagar precios altos por fletes ya que los dueños de recuas eran bastante solidarios para mantenerlos en ese nivel. Por tal motivo, la empresa organizó una sección de mulas encargada del manejo de un hato que, en algunas ocasiones, alcanzó 300 animales. Los porteadores, como se les denominaba, eran conscientes de la escasez de arrieros, el alto costo de los semovientes y el riesgo constante que existía de perder las mulas por causa de los decomisos y expropiaciones durante las guerras civiles.

---

<sup>63</sup> Sólo se tiene noticia de una investigación pedida por los socios en 1871, al administrador Ildfonso Gutiérrez, con el objeto de averiguar sobre las anomalías que ocurrían en las empresas, luego del retiro de Paschke en 1865, cuando se empezó a castigar y penar a los peones en Sabaletas, deduciéndoles de sus sueldos el valor de 1 a 2 días de trabajo por cada falta. La sanción era aún más grave con los capitanes de las minas, quienes multaban con dinero a algunos peones.

<sup>64</sup> Notaría Única de Titiribí, No. 205, enero de 1872.

La práctica de contratar trabajos y premiar un mayor rendimiento con incentivos se usó en la empresa durante el siglo XIX, prolongándose y fortaleciéndose en los primeros decenios del siglo XX, gracias al impulso dado por los nuevos administradores con formación en ingeniería en la Escuela de Minas de Medellín, quienes estimaron que los cuarteros, especie de clase media, debido a su anhelo de independencia –por medio del trabajo que los convertía en la clase más progresista y dinámica– generaba muy buenos resultados. Por medio del contrato, el cuartero podría satisfacer el anhelo individual de trabajar por cuenta propia y El Zancudo se podía beneficiar enormemente con el dinamismo e interés que desplegaban los contratistas en la extracción de los minerales.

El incentivo tomaba la forma de prima, participación en las ganancias o la perspectiva de ascenso. Al obrero se le inculcaba que cuanto mejor y más trabajo produjera sería en su propia conveniencia. Sucedió, frecuentemente, que las circunstancias especiales de trabajo requerían una cooperación continua de parte del obrero y era en estos casos cuando el incentivo era más necesario. La práctica de los incentivos fue ampliada por los ingenieros de la Escuela de Minas, según el sistema taylorista, tal como lo ilustra Alberto Mayor Mora en su libro antes citado.

Las escalas salariales y series históricas de salarios nominales no se pudieron reconstruir en este trabajo debido a la inexistencia de una contabilidad completa o de informes o datos seriados en períodos largos. El cuadro 20.2 muestra los tipos de trabajadores del Zancudo y el salario que recibían según su ocupación en la década de 1860.

Los salarios pagados en El Zancudo y en otras empresas de Antioquia, de acuerdo con un estudio de Francisco Javier Cisneros durante la construcción del Ferrocarril de Puerto Berrío en las décadas de 1870 y 1880, permite observar que al menos en el caso de los jornaleros, los salarios eran muy semejantes y estables durante períodos largos.

El valor promedio de salario era de \$0,65, a lo que se sumaban los gastos de hospital que ascendían a \$0,15, para un total de \$0,80. Durante los últimos años del siglo XIX, se presentaron aumentos en El Zancudo como forma de asegurar la permanencia de los trabajadores, pues, por entonces, eran muy solicitados en otras minas importantes y en el ferrocarril. Casi todo el personal administrativo vio duplicar sus sueldos a partir de 1880; el minero jefe del Zancudo, por ejemplo, de \$50 pasó a devengar \$100; además de los porcentajes, recibían lo que se denominaba “sueldo eventual o acceso-rio” (incentivo), o sea un porcentaje extractado de los productos de la empresa repartidos según el cargo, tal como estaba estipulado en los contratos de trabajo.

Así, el director y el tesorero de la sociedad recibían el 4% de las utilidades de ambas empresas –El Zancudo y fundición–, el minero un 2% de las utilidades de la mina, cada uno de los molineros el 2% de los productos de su respectivo molino; el ensayador,

**Cuadro 20.2. Oficios y salarios en el Zancudo (1860-1869)**

Oficio	Sueldo mensual (\$8/10)
Director de la fundición	150
Ensayador	80
Contador	60
Sobrestante (fundición)	40
Tostador (se ocupaban cuatro)	50
Ayudante del tostador	15
Fundidor en horno grande (eran cuatro)	50
Copelador	60
Ayudante de copelador	15
Fundidor en el horno de viento (eran cuatro)	50
Peones machacadores de mate (eran diez)	15
Albañil (eran dos)	50
Peones para otros oficios (eran cuatro)	15
Ayudante de albañil (eran cuatro)	15
Carpintero (eran dos)	35
Concentrador de jaguas (eran 15, aproximadamente)	-15
Conductor de jaguas, abastecedor de cal y descargador de hornos	-15
Cortamadera (temporal)	-12
Mineros carboneros	De 8,5 a 13,5
Molinero	-15
Minero (jefe de la mina del Zancudo)	-50
Sobrestante de mina	-40
Peón de mina	-12
Niños y mujeres (quebradores de mate, lavadoras de arena, carreteadores)	De 4 a 6
Porteadores	12

FUENTE: AESH, cartas entre junio de 1864 y junio de 1865. Proyecto y cuadro de sueldos para empleados del Zancudo y Sabaletas hecho por Josefa Uribe, Bogotá, mayo 8 de 1869.

el contador, los tostadores, fundidores copeladores, el 1% de las ganancias de la fundición, etc. Estos porcentajes, como especie de incentivo, se fijaron con el fin de que los empleados motivaran a sus subordinados y dependientes a tomar un mayor interés en el logro de economías y aumentos de la productividad. La idea de los incentivos se aplicó en El Zancudo, especialmente en la fundición, desde 1865, a sugerencia de la socia Josefa Uribe, quien incluso calculó los porcentajes según lo observado en sus papeles personales y en la correspondencia que sostuvo con sus consocios. Se deduce que la política de los incentivos ya estaba implementada en la empresa, al menos entre los empleados, casi con 40 años de anterioridad a la llegada de los primeros ingenieros de la Escuela de Minas que lo aplicaron de acuerdo con los modelos de Taylor y Fayol que habían aprendido durante sus estudios de ingeniería.

Algunos datos muestran que el salario de peones y jornaleros también experimentó un aumento paulatino a lo largo del decenio de 1870: de 50 pasó a 60 centavos diarios y más. Sin embargo, en algunos casos se seguían pagando salarios por debajo de esta

cantidad. En 1883, el salario promedio de un minero contratado bajo el sistema de “trabajo a destajo”, era de 60 centavos a \$1 diario, calculado expresamente para evitar que los mineros se sintieran tentados a buscar trabajo en las cercanas plantaciones de café de Fredonia<sup>65</sup> o en otros lugares próximos a Titiribí, donde en la época de la cosecha principal los salarios subían de un 50% a un 100% sobre el valor del salario normal. El trabajador cafetero a destajo podía duplicar el jornal diario normal y las haciendas duplicaban o triplicaban el número de brazos durante su cosecha. Por su parte, las mujeres y los niños, a pesar de que no alcanzaban a ganar tanto como los hombres, sí podían ganar tres veces más de lo que ganaban en las minas, es decir, podían devengar diariamente el sueldo ordinario de un peón adulto y a veces más<sup>66</sup>.

En la Compañía Inglesa de Frontino y Bolivia en Remedios y Segovia, y la Compañía Francesa de Segovia, lugares donde la comida era más costosa que en Titiribí, se daban raciones diarias que contenían media libra de carne, media de panela, una y media de maíz, seis onzas de arroz y una pastilla de chocolate, además del salario que rendía bastante cuando los jornaleros lo guardaban para gastarlo en los lugares montañosos de donde provenían, puesto que allí los víveres y demás artículos tenían precio más bajo<sup>67</sup>.

Brew estimó en \$1.200.000 lo que El Zancudo pagó en salarios en 1901. Esta enorme suma deja bastante que pensar sobre las implicaciones que tenía en la economía regional y local, especialmente, en los asuntos de mercado. A pesar de ser un poco más bajos los salarios en Titiribí con respecto a otros distritos mineros importantes de la región en el siglo XIX, tenían un mayor poder adquisitivo debido al bajo costo de vida, por la proximidad a los centros agrícolas y ganaderos del suroeste y centro de Antioquia, siendo incluso Titiribí uno de ellos.

No se debe omitir que buena parte de los salarios se gastaba en juego, licor, tabaco y prostitutas. La otra, en alimentos, especialmente carne de res y cerdo, productos en los que Titiribí mostraba uno de los mayores índices de consumo *per cápita* en el conjunto de poblaciones antioqueñas.

### La técnica

La diversificación considerable de actividades existentes en los distintos frentes de trabajo que tenían las empresas –Zancudo, Sabaletas, Sitioviejo, Corcovado y Los Chorros– trajo consigo una compleja división del trabajo. Las dificultades que ofre-

---

<sup>65</sup> *Mensajero Noticioso* (1883), noviembre 29.

<sup>66</sup> Brew (1977).

<sup>67</sup> *Ibidem*.

ció la topografía de Titiribí constituían un serio desafío para una mayor mecanización; sin embargo, El Zancudo logró implantar las más modernas técnicas que existían hasta entonces.

Cuando las minas eran nuevas y la explotación no se había tecnificado, se usaron métodos artesanales, consistentes en arrancar el mineral de la superficie o de pequeñas galerías, trabajadas con azadón, almocafre, batea, barretón y carra. Extraído el mineral, se trituraba a mano, en pilones de madera con mazas de hierro o con piedras. Al triturarlo se le quitaban los pedazos sin oro, y los que lo contenían se pulverizaban aún más para luego lavarlos en bateas o cunas, recipientes donde se separaban los granos de oro por efecto de la gravedad y los movimientos de vaivén.

A finales de la década de 1830 aproximadamente, se pasó a una segunda etapa de explotación por haberse agotado la riqueza superficial; a partir de entonces hubo necesidad de atacar los cuarzos y la roca dura, porque ya el oro no estaba libre ni superficial; además, se resistía al lavado en bateas y a la amalgamación en crudo, resultando ineficaces los rudimentarios y primitivos aparatos que separaban el oro de las rocas. Esta circunstancia condujo a la adopción de cimbras, molinos de madera o bocartes antioqueños, y luego, los molinos cornish mill introducidos por Moore. Desde entonces, el trabajo de los carpinteros expertos en la construcción y mantenimiento de los molinos se hizo indispensable en las explotaciones de veta.

Entre 1863 y 1875 aproximadamente, la explotación y beneficio de minerales se mecanizó a gran escala por medio del montaje de molinos californianos, enrielado de grandes trechos de las galerías para acelerar el transporte de materiales en coches y trenes, instalación de cables aéreos para transportar los minerales y el carbón desde las minas a las fundiciones. A pesar de esa considerable tecnificación, la empresa aumentó su personal debido, en parte, a que montó su propia fundición en Sabaletas y a que se apropió también de la de Sitioviejo, que tenía mayor capacidad. Estos eran establecimientos semifabriles que contaban con técnicas aplicadas muy sofisticadas e implicaron un reto empresarial y administrativo para los socios y administradores del Zancudo ante la complejidad y altos costos de su instalación y manejo.

Fue así como a más de los peones, molineros y fleteros ocupados en la extracción, escogencia, transporte, molido, lavado y en general, en el beneficio de los materiales de las minas, entraron a laborar en la empresa los mineros carboneros y los técnicos fundidores y metalúrgicos que prácticamente se convirtieron en los trabajadores más importantes del Zancudo.

En 1884, cuando la empresa había incorporado a su funcionamiento y patrimonio la HFT, funcionaba técnicamente de la siguiente manera:

La trituración de minerales se obtenía con 202 pisonos en ejercicio, movidos por agua y con capacidad de triturar, al mes, de 70 a 80 mil quintales de mineral. Las are-

nas que resultaban de la trituración se pasaban por una larga serie de cernedores en escala, donde se clasificaban por orden de densidad y tamaño de sus granos, para concentrarlos luego en mesas alemanas o de sacudimiento del sistema Rittinger, mesas durmientes y un molino de arrastre para separar el oro de las arenas.

Los minerales concentrados se llevaban a las fundiciones, donde primero se calcinaban en los hornos por el sistema acostumbrado en el país de Gales y que permanecían encendidos todo el año. La captura de los minerales preciosos se hacía con hornos de viento del sistema de Freiberg y uno del sistema de Pils, a los cuales se les suministraba el viento necesario mediante varios ventiladores de madera movidos por ruedas hidráulicas. Para la copelación, o sea la fundición de los minerales finos en el crisol saturado de cal o calcio a base de huesos, se contaba con el sistema alemán de tres hornos de crisol fijo y bóveda movable. Existían, además, dos pequeños cubiletos para la fundición de la plata y del oro en barras; dos hornos de mufla para cuarzo, piezas de alfarería, etc.

Los minerales, después de concentrados y según la cantidad de sulfuros metálicos y de gangas terrosas —cuarzo principalmente— que contenían, se dividían para el tratamiento metalúrgico en cinco clases: jaguas, scheiderz, bayetas, moles, schlam y lodos compuestos por diferentes porcentajes de cuarzos, sulfuros metálicos, oro, plata, cinabrio, cobre y otros minerales, de los cuales las moles eran los más ricos en oro y las bayetas y scheiderz los más ricos en plata.

El molinero y las famosas obreras lavadoras beneficiaban los concentrados o minerales ricos en oro libre. De esta operación quedaba también la jagua rica en plata que pasaba a los talleres de fundición para su imbibición. El mineral pobre pasaba, sin preparación previa, al taller de amalgamación de Sabaletas, y el muy rico en cuarzo y pobre en metal pasaba a servir de fundente a los hornos.

La plata que provenía del Zancudo tenía por lo regular 7% de oro, y la que salía de Chorros, de 3 a 4% solamente. Los productos aumentaban a medida que la explotación de las minas se tecnificaba gracias a los aparatos nuevos que se introducían permanentemente desde Alemania<sup>68</sup>. La extracción se hacía a través de galerías muy profundas de hasta de ocho kilómetros de extensión. Los productos que al principio se sacaban desde puntos muy profundos a hombro y lomo de mula, se empezaron a extraer luego por medio de tranvías y “ascensores” con poleas. El ataque a la roca se empezó a hacer por media de taladros mecánicos movidos por aire comprimido —en 1890 había tres juegos de taladros movidos por una sola compresora—. El mineral en bruto se transportó primero con mulas desde la boca de las minas a los molinos y luego por cables aéreos de acero movidos con el sistema de poleas.

<sup>68</sup> Folletos misceláneos de la Biblioteca Central de la Universidad de Antioquia, T 170.



### **Una nueva sociedad: la Compañía Unida del Zancudo, un ejemplo temprano de holding en Colombia**

Hasta aquí se ha descrito como la empresa se convirtió en una escuela de empresarios y trabajadores. Titiribí y su principal empresa cerraron el siglo XIX bastante bien, pero el Zancudo presentaba indicios de decadencia. En 1900 mantenía la misma técnica introducida entre 1876 y 1890 y los índices de rentabilidad en la explotación disminuyeron paulatinamente, problema que se unió a la necesidad creciente de capital para actualizar los procedimientos de extracción de oro y plata, en vista del aumento de esta última en casi toda la roca extraída de las minas.

En 1899, a poco tiempo de regresar con toda la familia de larga estadía en Europa, acreedores europeos y varios socios del Zancudo le entablaron demandas a Amador hasta lograr el embargo de parte de sus acciones en la empresa. De esta manera sobrevino la intervención de personas extrañas en la Sociedad. El desconcierto se extendió de inmediato a los restantes accionistas, incluso hasta a Mainero y Trucco, dueño aún de una cuarta parte. Adicionalmente, sus consocios le pusieron pleito porque no contó con su autorización para introducir nuevos inversionistas en la Sociedad Ordinaria cuando organizó en París la Compañía Unida del Zancudo S. A. ignorando los derechos de sus asociados al aportar, a la nueva Compañía, la mitad de la mina del Zancudo e igual parte en las fundiciones de Sitioviejo y Sabaletas, la mitad de la mina de Los Chorros y 17 fincas en Titiribí, dos en Concordia, seis carboneras, tres caleras, un tejár y los molinos que trituraban los minerales extraídos de otras 20 minas menores ubicadas también en el distrito de Titiribí.

La Compañía Unida del Zancudo tenía por objeto inicial explotar y beneficiar catorce veintiochoavas partes de los bienes de la Sociedad del Zancudo, correspondiente a la familia Amador. El socio principal en realidad puso en la Compañía Unida del Zancudo una cuarta parte del Zancudo, manteniendo el control sobre la otra cuarta parte. De esta manera logró ser socio principal de la nueva compañía, que lo sacaba de la quiebra y continuar como socio mayoritario de la Sociedad del Zancudo.

La Compañía Unida del Zancudo se dividió en 8.000 acciones de a 500 francos cada una —para un total de 4'000.000—, de los cuales 5.600 correspondían a Amador y a su esposa; 2.304 como capital rodante y las demás las tomaron socios extranjeros, colombianos y algunos bancos de Medellín que las recibieron para amortizar las grandes deudas de los Amador<sup>69</sup>.

---

<sup>69</sup> *Nulidades y retractos en las Sociedades de Minas: Juicio Ordinario entre Juan Bautista Mainero y Trucco y otros contra la Compañía Unida del Zancudo* (1912).

Lo que Amador constituyó fue una sociedad empresarial al lado de otra. El Zancudo continuó figurando como una sola empresa pero a la que regentaban dos sociedades diversas y organizadas de distinta manera, la Sociedad del Zancudo que era Ordinaria de Minas y la Compañía Unida del Zancudo que como sociedad anónima era accionista de la primera. Los antiguos socios se consideraron timados y se enfrascaron en un pleito que duró más de catorce años.

Mientras transcurrió la querrela acerca de sí Amador podía o no enajenar a terceros sus derechos sin el consentimiento general de los demás accionistas de la Sociedad del Zancudo, la nueva Compañía se consolidó hasta convertirse en dueña de más del 50% de las acciones de la sociedad originaria por medio de la compra de los derechos de Leocadio y Matilde Arango. Obtuvo así todo el control que marcó, a su vez, el principio de la decadencia y la crisis permanente por las decisiones equivocadas en la explotación que impusieron los socios franceses.

Con respecto a los accionistas propietarios de la Empresa del Zancudo ocurrió que fueron unos verdaderos “empresarios” dinámicos desde 1860 hasta empezar la década de 1890; durante más de veinte años, una gran parte de la utilidad rendida fue destinada como “reversión”, al perfeccionamiento técnico de las diversas dependencias o secciones de la empresa y a crear fondos de reserva para atender imprevistos. Además, los accionistas se mantuvieron ligados de manera activa, pendientes de los cambios administrativos y de las transformaciones técnicas. De hecho, la mayoría de los directores y técnicos mantenían algún lazo de parentesco con los socios. Cuando la empresa empezó a rendir productos fabulosos, el interés fue decayendo de manera gradual, se marginaron de la administración directa de la empresa y perdieron la iniciativa para adelantar las innovaciones e invertir el capital que estas demandaban. De emprendedores y arriesgados, pasaron a “rentistas” y pasivos, o a invertir los beneficios recibidos exclusivamente en bienes suntuarios. En los últimos años del siglo XIX, los accionistas gastaron a manos llenas parte de los grandes beneficios reportados por la empresa.

### **Tercera etapa: una larga y lenta decadencia (1899-1927)**

La tercera etapa se caracterizó por la intervención de empresarios e inversionistas franceses dentro del Zancudo, por el ocaso de los empresarios de la segunda generación y por la implantación, quizás por primera vez en el país, de los modelos administrativos “científicos” o tayloristas por parte de una gerencia de la Sociedad, la mina y la fundición desempeñada por ingenieros profesionales.

La decadencia se puede atribuir, esencialmente, a la apatía de los empresarios por el manejo, que se fue delegando cada vez más en los administradores. En lo financiero, descuidaron la inversión de ganancias como antes acostumbraban y al contra-

rio, muchos *malgastaron* sus fortunas, creyendo que la mina era una fuente inagotable de riqueza. Los socios principales, de dinámicos y activos empresarios, pasaron a convertirse en simples e indolentes rentistas que reaccionaron tarde, o sea cuando el primer descalabro se presentó. Quien primero sintió el impacto de tal imprevisión fueron los Amador, quienes en 1898 no tuvieron más remedio que constituir en París —luego de varias negociaciones con inversionistas europeos interesados en minería— la mencionada Compañía Unida del Zancudo, para captar recursos y salvar las finanzas de la Casa Amador, que aportó la mina, a cambio de valores monetarios, que sirvieron para atender las urgentes necesidades. Agotados estos recursos, se consiguió un préstamo garantizado con las acciones, lo que puso sello a la ruina “no solo de lo propio sino de toda la Empresa, que era indivisible”<sup>70</sup> Según el modelo de la Sociedad Ordinaria original.

No obstante los factores empresariales negativos que desaceleraron el crecimiento, en el año de 1900, la Empresa del Zancudo disponía de 400 conexiones mineras con establecimiento metalúrgico para tratar de 40 a 50 mil toneladas de mineral por año, aunque al finalizar el siglo XIX también se fueron los tiempos de la holgura económica de la Empresa del Zancudo y la rentabilidad empezó a decaer cuando nadie lo creía. Los empresarios y socios fueron dejando solos a sus administradores y dedicados únicamente a recibir las utilidades correspondientes a sus acciones. Ellos, que contaban con experiencia, abandonaron la observación directa de la empresa para diseñar los modos de hacerla más rentable y productiva a la manera de Amador treinta años atrás. Asimismo, dejaron a un lado la búsqueda y experimentación de nuevos métodos de explotación cuando aumentaban los contenidos de plata y se reducían los de oro, se profundizaban los socavones de las minas auroargentíferas y carboníferas, crecían los problemas sanitarios y la inseguridad industrial, bajaba la rentabilidad para acometer los ajustes técnicos y se menguaba la disponibilidad de los socios para endeudarse y así poder financiar las nuevas inversiones que demandaba la empresa.

A partir del año 1907, el panorama económico empeoró porque El Zancudo perdió pujanza y rentabilidad; poco a poco el número de empleados se redujo; las minas, sobre todo la del Zancudo, fueron dando pérdidas; disminuyó la ganancia por tonelada de mineral beneficiado; los filones se empobrecieron sobre todo en oro y decayeron los productos totales. Las utilidades y los dividendos que recibían los socios se redujeron año tras año. Sólo el rendimiento de la fundición de Sitioviejo y la venta de carbón al mercado de Medellín le permitió sostenerse con modestas ganancias durante unos 18 años.

Carlos de la Cuesta salió del Zancudo con motivo de la quiebra de 1898, aunque

---

<sup>70</sup> Uribe (1979); *Estatutos de la Compañía Unida del Zancudo* (1898).

esta no fue consecuencia de su manejo sino de las decisiones tomadas por algunos miembros la Sociedad. Puede decirse que fue un gerente de transición entre la administración empírica del siglo XIX y la “administración científica” del siglo siguiente, instaurada por algunos de los primeros ingenieros egresados de la Escuela de Minas de Medellín con conocimiento de la “ingeniería industrial” y la obra de Taylor, aunque en ese entonces, dicha especialidad no se conocía como tal en el medio. En efecto, Cuesta fue sucedido por Alejandro López (1907-1919) y éste por su discípulo Alfonso Mejía (1919-1926). Los ingenieros Juan de la Cruz Posada, Antonio J. Álvarez, Rafael Lince y Efe Gómez eran especie de altos directivos asistentes, con quienes los directores generales administraban de manera colegiada —con López o Mejía a la cabeza— debido a la división en dependencias en que se reorganizó la explotación y el manejo.

El desempeño de estos ingenieros está consignada en los bien documentados libros de Alberto Mayor Mora (1984) que en los capítulos segundo y tercero de *Ética, trabajo y productividad en Antioquia*, y en una biografía sobre Alejandro López (2000), trata todos los asuntos de la administración del Zancudo entre 1900 y 1927. Sólo se difiere de Mayor en que la “racionalidad capitalista y las virtudes éticas” no fueron llevadas por primera vez al Zancudo por los ingenieros de la Escuela de Minas, porque la empresa había tenido personal altamente calificado a su servicio que inauguró una tradición administrativa de más de 50 años y en la cual introdujo numerosos innovaciones tayloristas antes de que en el país Taylor fuese conocido. En El Zancudo se desarrollaron experimentos técnicos, financieros, administrativos y laborales, precursores de lo que después se llamó ingeniería industrial. Los problemas que llevaron a la empresa o situaciones difíciles, afrontados por los ingenieros administradores, no fueron más graves que los que debieron afrontar los “administradores empíricos” del siglo XIX. Dificultades estructurales como el empobrecimiento de las minas en el decenio de 1910 no fueron, por ejemplo, más traumáticos que la búsqueda del sistema o técnica para beneficiar minerales, cuando aún en el siglo XIX no existía mucha tecnología avanzada funcionando en el país.

Los ingenieros continuaron con una política que Coriolano Amador, como administrador de la sociedad, concibió desde 1867: si los socios querían más producción y mayores beneficios, debían invertir para aumentar la capacidad de la fundición y de los demás sistemas de beneficio. En 1916, López inició un “ensanche” que pretendió aumentar de 8 a 14 el número de hornos en un plazo de tres años. En contraste, Carlos de la Cuesta, 28 años antes, informaba que las fundiciones poseían 37 hornos en pleno funcionamiento<sup>71</sup>.

---

<sup>71</sup> *Informe del director de la Sociedad del Zancudo relativo al segundo semestre de 1918* (1919). Cuando se concluyó el trabajo de ensanche, López llevaba 12 años trabajando en el Zancudo.

Los viajes a Europa y Estados Unidos en búsqueda de equipos y dotaciones tampoco fueron una práctica original de los ingenieros, pues los administradores empíricos y los mismos socios viajaban al exterior a comprar maquinaria y a contactar técnicos para las empresas. De esta manera se importaron máquinas de vapor, compresores, taladros neumáticos, generadores, bombas, sistemas de transporte por cable, patentes de cianuración, etc., elementos todos, que por ese entonces, también atendían a la necesidad de “adquirir sistemas productivos más baratos y económicos” puesto que los administradores empíricos también consideraban “que todas las actividades productivas del Zancudo podían y debían ser simplificadas y racionalizadas”.

En El Zancudo, todos los ingenieros de la Escuela de Minas hicieron sus prácticas no sólo de minería y metalurgia sino de administración, porque allí, se pusieron tempranamente, en operación, muchos mecanismos propuestos por Taylor para el manejo y producción eficiente. Sin embargo, debe reconocerse que los ingenieros de la Escuela de Minas perfeccionaron sistemas que habían probado su efectividad.

La llegada de Alejandro López a la administración general de la Empresa del Zancudo en 1907 llevó a que se realizaran esfuerzos por ensanchar el radio de explotación de las minas y de la fundición de Sitioviejo, a la vez que rebajar los gastos. López acentuó la política de economía y austeridad en la administración, amplió la cobertura de la asistencia en salud, eliminó a numerosos abastecedores intermediarios, aumentó el programa de incentivos y decidió importar directamente, a nombre de la empresa, todos aquellos elementos requeridos para su normal funcionamiento, tal como lo hicieron los administradores de la época dorada. Debieron enfrentar también las dificultades impuestas por la Primera Guerra Mundial (1914-1918) como la escasez de explosivos, que rebajó la productividad y el deterioro del rendimiento de la fundición porque muchos aparatos requerían repuestos alemanes. Se unían la baja del precio del oro y la plata, la escasez de compradores, los altos costos del transporte y de nuevos seguros como el de guerra. Tal conjunto de problemas obligaron a los administradores a incursionar en el mercado norteamericano en busca de mejores precios<sup>72</sup>. Hacia el final de la guerra también hubo necesidad de hacer importaciones a altos precios. Todavía durante la posguerra y debido al caos y al estado de postración de Europa, el valor de los útiles necesarios siguió en aumento, afectando las utilidades del Zancudo que debió hacer inversiones cuantiosas en reconversión tecnológica.

Para sacar provecho de algunos recursos líquidos depositados en las cajas de la empresa, López se dedicó a la especulación financiera por medio de letras de cambio, giro y descuento, con lo cual buscó aprovechar lucrativamente este recurso<sup>73</sup>.

---

<sup>72</sup> Informes del director del Zancudo en los años 1917, 1919, 1920 y 1921.

<sup>73</sup> Entrevista de L. F. Molina Londoño a Alberto Mayor Mora, Bogotá, enero de 2000.

A partir de 1907, las columnas de la empresa, las minas y la fundición, rompieron la relación complementaria que habían mantenido durante casi cincuenta años. En el siglo XIX, las minas produjeron un elevado porcentaje de oro extraído con métodos rudimentarios y económicos antes de ser conducidos los residuos que quedaban de este proceso, al establecimiento de fundición, donde era sacada la plata y aun otro porcentaje más de oro; después de 1907, las minas, como productoras de oro, se fueron agotando. Este hecho ocasionó un desequilibrio en la empresa porque mientras las minas eran cada vez más insignificantes, la fundición cobraba mayor importancia, hasta convertirse en el verdadero sostén de la empresa. Se llegó a un punto tal que desde los años diez, más del 75% de los productos provinieron sólo de la fundición de Sitioviejo.

### **La producción durante la etapa de decadencia**

Durante todo el transcurso de su historia, la empresa tuvo fluctuaciones constantes con caídas y recuperaciones en sus productos y se podría considerar como normal esa irregularidad. La buena marcha dependía de diversos factores previstos e imprevistos propios de las minas y la fundición: el clima, el trabajo, las características físicas del material, las condiciones políticas, etc. Las sequías a veces impedía el normal funcionamiento de los molinos movidos con fuerza hidráulica. En invierno, las lluvias inundaban los socavones y hacían parar a los mineros y molineros. Algunas veces eran los métodos técnicos que dependían del abasto de plomo o mercurio. Cuando un horno de viento se dañaba, gran parte de la materia prima conducida y destinada a la fundición se acumulaba por retraso; si alguno de los metalurgistas, técnicos u otro empleado calificado faltaba a su trabajo —por heridas en riña, alcoholismo, prisión, reclutamiento militar forzoso, indisciplina, enfermedad o accidente de trabajo—, el funcionamiento del sistema de beneficio se interrumpía y hasta se paralizaba. Cuando un filón se agotaba o se perdía de forma definitiva o, caso contrario, se enriquecía, el material para beneficiar llegaba a congestionar enormemente la fundición, las moliendas, el transporte y los lavaderos.

Durante el resto de la década de 1890<sup>74</sup>, la empresa rindió óptimos resultados y aunque a partir de 1910 no volvieron a ser tan buenos, continuaría su explotación hasta 1945.

---

<sup>74</sup> Entre 1894 y 1896 produjo 15.861 kilogramos de plata aurífera por un valor de \$2.060.656 pesos oro y 429 kilogramos de oro por \$488.197 pesos oro; es decir el 81% del valor del producto total fue de la plata y el 19% restante del oro. Las barras de oro y plata salían de las minas como Zancudo, Chorros, Cateador y de la fundición de Sitioviejo, con marcas especiales al mercado internacional de tres formas, una de ellas sin marca y las otras dos ostentaban la marca Zancudo o H.F.T. Libros diarios de caja de la Sociedad del Zancudo 1894-1897.

El valor de la empresa en el año de 1895 alcanzó \$5.909.702 pesos oro, aclarando que correspondía tan solo al inventario de los bienes muebles e inmuebles, materiales y útiles que pertenecían a la sociedad. El valor comercial de la empresa debía ser por lo menos el triple. Toda su infraestructura se discriminaba de la siguiente manera:

- Mina del Zancudo y sus fraguas, carpinterías, depósitos de minerales, molinos, mesas alemanas, una Prue-Vanner, batidores; acequias, cables, 3.931 metros de rieles, con el material rodante respectivo, compresora, taladros y su equipo de motor, tubería de hierro para la conducción del aire comprimido, taller de cerrajería, tejar, molino de hierro y laboratorio.

- La fundición de Sabaletas tenía edificios de oficinas, laboratorio, fragua, carpintería, pesebreras, almacén, tejar, 18 hornos de diferente tipo, hulleras, terrenos y cultivos, acequias, caminos, cañaverales, yerbales y mulas.

- La fundición de Sitioviejo contaba con laboratorios, oficinas, almacén, fraguas, carpinterías, labraderos de piedras, depósitos de cal, pesebreras y depósitos de forrajes para almacenes en la cantera y las hulleras, molino, cilindro para producir el viento de la copela, 22 hornos de diferente tipo, cajas para depositar litargirio, copela y plomo de obra, acequias, camino carretero y material rodante, mulas, tejar y caleras.

**Cuadro 20.3. Producción de la empresa (1907-1922)**

Años minas	Productos fundición	Productos \$ oro	Total
1907	170.068	126.536	296.604
1908	171.238	119.524	290.763
1909	162.342	127.697	290.039
1910	188.881	96.784	285.665
1911	158.594	100.749	259.343
1912	142.860	120.508	263.367
1913	147.625	149.292	296.916
1914	104.690	136.618	241.308
1915	104.220	154.503	258.722
1916	86.537	142.247	228.784
1917	70.479	180.069	250.548
1918	53.611	194.356	247.967
1919	72.079	214.769	286.848
1920	58.473	211.286	269.759
1921	78.373	193.772	272.140
1922	68.103	201.068	269.171
Total	1.838.168	2.469.779	4.307.947 <sup>75</sup>

<sup>75</sup> Elaborado con los Informes del director de la Sociedad del Zancudo, 1907-1922.

Desde 1915 era cada vez más serio el problema del creciente agotamiento de las minas. Por esta razón, la administración decidió orientar todo su esfuerzo a la experimentación de métodos de beneficio más eficientes en la fundición mediante los cuales se redujera la pérdida metalúrgica y se aprovechara más los minerales ferrosos, tomando el oro como producto secundario.

En su informe del segundo semestre de 1916 Alejandro López expresó a los accionistas:

[...] la Sociedad está a punto de tener que abandonar la explotación, por la pobreza de las minas, pues éste es el semestre en que menos rendimiento han producido.

El hecho indudable es que las minas no dan casi oro libre. La que más producía era la de Altos Chorros, que está casi agotada. La de Zancudo, que desde hace tanto tiempo se ha considerado casi inagotable, tampoco presenta hasta ahora perspectivas de minerales de buen tenor en los molinos. Y la verdad es que si no fuera por la economía con que se trabajan y por el prodigio administrativo que a diario realizan los empleados, la Sociedad estaría afrontando pérdidas.

[...] las minas, especialmente la del Zancudo, dan dos clases de minerales: el de oro libre, que se tritura en los molinos, y el refractario, rico en oro y plata, que se funde en Sitioviejo. Queda dicho que el mineral que se tritura en los molinos es cada vez más escaso y más pobre; pero el mineral de fusión es hay más que nunca rico y abundante.

Del mineral de molino se extrae oro libre, en más o menos cantidad, y concentrados, que son el fundamento para otros minerales. En los tiempos pasados el oro libre pagaba los gastos de explotación de las minas, y quedaban los concentrados como producto secundario. Como hay los minerales que dan oro libre son muy escasos y pobres, y los concentrados son necesarios por a la fundición, tenemos que hacerlos artificialmente, triturando minerales que no producen oro libre.

En segundo término, Alejandro López propuso, a partir de 1915, no repartir más utilidades, sino destinarlas a la recuperación interna de la empresa. Como ésta se había convertido en productora de plata únicamente –siendo esta tan barata con relación al oro y su metalurgia más complicada, difícil y costosa–, fue indispensable modificar el procedimiento de beneficio para abaratarlo. A largo plazo, los esfuerzos fueron inútiles porque en el primer semestre de 1929 empezó a dar pérdidas, cosa que nunca había ocurrido. La empresa pudo subsistir con reducidas ganancias gracias a la ampliación del sistema de beneficio por sistemas químicos y mecánicos.



Adicionalmente, la indolencia de algunos accionistas y la poca solvencia económica de otros completó el cuadro del declive. La imprevisión y conformismo con restringidos dividendos, la poca participación en la administración y la capitalización era lo que mostraban los accionistas del siglo xx, que carecieron del entusiasmo empresarial necesario para dar paso a otra nueva era de innovaciones técnicas, única manera de sacar adelante a la empresa.

Cuadro 22.4. Metales preciosos producidos por la empresa (1912-1922)				
Años	Oro libre Kgs.	Oro Kgs.	Producción por Fundición	
			Plata Kgs. \$	Valor Total
1912	318,5	155	3.265	263.367
1913	329	187	3.349	286.915
1914	242	169	2.869	241.308
1915	247	191	2.947	258.722
1916	205	173	2.396	228.784
1917	165,5	179	2.477	250.548
1918	126	165	2.615	247.967
1919	160	181	2.810	286.848
1920	118,5	171	2.302	269.759
1921	159	181	2.877	272.145
1922	154,5	181	2.912	269.171
Total	2.225	1.933	30.819	2.885.534

Esta serie y la anterior indican pues que aumentó la extracción industrial de minerales ante el desplome de la producción de oro libre. La fundición, y no ya las minas, se convirtieron en el tesoro de la empresa. Hubo un largo periodo sin innovaciones que permitieran un resurgimiento. Un grupo norteamericano de ingenieros de minas, presidido por A. Baiters, en busca de negocios en Colombia, se sorprendieron negativamente de que, no obstante los cambios físicos del mineral, la empresa todavía trabajara con las técnicas introducidas por Ildefonso Gutiérrez en la década de 1870. Con el retiro del ingeniero Alfonso Mejía, sucesor de López, llegaron los administradores extranjeros, poco conocedores de la mina y la empresa, que terminaron de agudizar los problemas tomando decisiones equivocadas sobre los sistemas de beneficio. Desde 1913, la empresa pasó del primer lugar entre las minas del país a posiciones por debajo de la Frontino y Bolivia, poseída y manejada por extranjeros.

Entre 1900 y 1920, aproximadamente, fallecieron los socios más importantes de la segunda generación –Amador, Mainero y Arango– y a quienes les heredaron hijos y nietos los derechos del Zancudo, pero casi nada de su espíritu y talento empresarial.

El gran número de socios con pequeños derechos volvió complicada la contabilidad de la empresa. Por esta razón, la dirección del Zancudo, y por su parte, la Compañía Unida, dieron paso a la política de compra de todos esos derechos, que por demás, se estaban desvalorizando aceleradamente; ya que sus propietarios los daban

por menos precio. En general, esos pequeños accionistas eran descendientes de socios primitivos, tales como S. Hernández, Agapito Uribe y Coriolano Amador. Era el indicador de que la empresa entraba a su decadencia definitiva.

Cuadro 20.5. Producción de las minas antioqueñas en 1913

Minas	Distrito	Calidad	Productos \$
Frontino and Bolivia Limited	Segovia	Veta	415.000
El Zancudo	Titiribí	Veta	297.000
Pato Mines & Co.	Zaragoza	Aluvión	50.000
La Clara de la Unión	Amalfi	Veta	83.910
La Otra Mina	Titiribí	Veta	60.432
La Constancia	Anorí	Veta	57.000
Guamacó Mining	Remedios	Veta	53.000
La Trinidad	Santa Rosa	Veta	48.250
El Real	Zaragoza	Aluvión	30.000
San Juan	Santa Rosa	Veta	21.400
Pastora Mira	Santa Rosa	Veta	20.000
Colombia Mining Company	Remedios	Veta	19.700
El Pichón	Gómez Plata	Aluvión	13.600
La Justicia	Amalfi	Veta	11.560
Playa Rica	S. Domingo	Aluvión	11.200
Cruces	Santa Rosa	Veta	7.900
Gavino	Santa Rosa	Aluvión	6.700
Veta Honda	Santa Rosa	Veta	4.400
San Antonio	Santa Rosa	Veta	1.900
Ánfora	Zaragoza	Veta	1.200
Total			1.414.152

### Conclusión

Desde el principio, El Zancudo se organizó como una empresa capitalista en el sentido de que operó en función del lucro y la obtención del máximo rendimiento mediante una organización administrativa y productiva muy rigurosa. Sus trabajadores y obreros tienen muchas facetas que permiten identificarlos como un proletariado que produjo y experimentó tempranamente, para el caso colombiano, todos los fenómenos y problemas propios de una "revolución técnica" de carácter local pero de impacto en la economía antioqueña.

En El Zancudo tempranamente, considerando el contexto colombiano, hubo una política de administración de la fuerza de trabajo, sobre todo cuando sesenta años después apenas se empezaba a legislar en el país en temas laborales. Los aspectos más sobresalientes hacen referencia a la salud ocupacional, el establecimiento de una disciplina fabril entre los obreros, la seguridad industrial, la administración de salarios, las formas de contratación y, en cierta forma, aquella relación entre la eficiencia, la motivación y capacitación del obrero y el técnico minero.

Curiosamente, la bandera de la estabilidad laboral de los obreros de hoy fue la de los directores de El Zancudo en ese entonces. Las condiciones del mercado de trabajo eran bien diferentes y debía recurrirse a incentivos salariales en dinero y en especie, como otorgar vivienda a quien pasara de 10 años de vinculación; paradójicamente hoy el trabajador lucha para no ser despedido antes de cumplir 10 años.

El Zancudo y la firma de Montoya Sáenz y Compañía dedicada al cultivo y comercialización del tabaco de Ambalema son los dos ejemplos empresariales a gran escala más representativos del país en el siglo XIX. Ello se debió, quizás, a que poseyeron “práctica en la organización y el mercadeo”, factores que McGreevey considera como los recursos más escasos en el quehacer económico del país en ese periodo.

Las dificultades que ofrecieron los minerales a su beneficio por los métodos tradicionales del país generaron entre 1860 y 1880 la expansión y modernización de las explotaciones. Desde entonces, los socios del Zancudo pasarían a percibir rentas anuales que triplicaban y hasta sextuplicaban lo que recibían los propietarios de tierras y los tabacaleros de Ambalema. Las fortunas reunidas por Amador o Mainero en sus empresas mineras se originaron no exclusivamente en la posesión de sus muchas minas, sino en capacidades personales en materia de organización, asociación e inversión, al menos, entre 1863 y 1895.

Con respecto a la distribución del ingreso, el caso del Zancudo muestra que los apreciables beneficios ocasionados por el crecimiento de las ganancias de la producción de oro y plata se concentraron en unos cuantos empresarios, quienes a su vez efectuaron grandes gastos fuera del país o en él, en bienes suntuarios e improductivos; se puede afirmar que fue pequeño el efecto multiplicador en la región, tomando en consideración los grandes beneficios y las fortunas que acumularon los socios. En Titiribí y en las comarcas circunvecinas no se dio una reproducción del capital proporcional a la dinámica generada por la actividad de las Empresas del Zancudo. En este sentido, el café dejó mayores beneficios quizás por su producción más democratizada. A pesar de ello, se puede notar que la agricultura y la ganadería tomaron impulso en la región debido a la dinámica generada por los salarios de la minería que activaron el intercambio de bienes entre localidades, con Medellín y con otros municipios. Productos como el carbón, el tabaco, la panela, el café, la carne de cerdo, entre otros, generaron vínculos comerciales y de intercambio de mano de obra.

La Empresa del Zancudo ejemplifica más un caso de monopolización y concentración que de diversificación, como lo ha mostrado la tendencia de las empresas y empresarios colombianos del siglo XIX. Sin embargo, la conducta diversificadora sí fue una característica de todos los socios mayoritarios. Es un ejemplo también de empresa donde se formaron empresarios y donde se motivó el espíritu empresarial en varios de sus propietarios que tempranamente formaron valores capitalistas. Una

estrategia novedosa para lograr la expansión empresarial y reducir los costos económicos fue la de los pleitos y demandas judiciales, variable extra económica poco estudiada aún, pero que se sugiere muy sugestiva en la investigación futura sobre empresas en Colombia. Del Zancudo también se puede decir que en su segunda etapa, al asumir sus dueños una actitud imitadora de métodos técnicos innovadores o exitosos desarrollados por los extranjeros en el sector minero, se embarcó: 1) en la inversión de una gran cantidad de energía para obligar a los trabajadores y socios locales a abandonar las formas acostumbradas de hacer las cosas, y 2) en la solución de numerosos problemas técnicos y financieros, hasta obtener resultados de los que siempre se dudó cuando se asumieron. Asumir riesgos hizo parte de la conducta empresarial de casi todos los socios. En el fin del Zancudo confluyeron, simultánea y catastróficamente, el debilitamiento del espíritu empresarial de los accionistas de la segunda generación, la ausencia de ese espíritu en los de la tercera que debieron delegar completamente la orientación técnica y administrativa de la empresa en administradores. Queda la duda si ese declive se debió también al cambio de calidad de los recursos que le daban vida a la empresa.

## Fuentes

Archivo Epistolar de Sinfiriano Hernández.

Archivo Histórico de Antioquia: Fondos Minas, Tierras, Municipios, Notarías de Medellín

Archivo Municipal de Titiribí.

*El Centenario*, (1910): s. l.

Entrevista a Alberto Mayor Mora, Bogotá, enero de 2000.

Entrevista a Ángela Mejía de López, Cali, 1987.

Entrevista a Roberto Luis Jaramillo, Medellín, 1987.

Entrevista a Victorio y Jaime Mainero, Cartagena, 1987.

*Folletos misceláneos*, Biblioteca Central de la Universidad de Antioquia, Medellín, (tomo 170).

*Informes del director de la Sociedad del Zancudo*, 1907-1922, facilitados por Alberto Mayor Mora.

*La Opinión*, (1864): Bogotá.

*La Voz de Antioquia* (1888): Medellín.

*Las Novedades* (1899): Medellín.

Libros diarios de caja de la Sociedad del Zancudo 1894-1897, propiedad de la familia Mora Echavarría.

*Mensajero Noticioso* (1883): Medellín.

*Minería* (1932-1935): Medellín.

*Nulidades y retractos en las Sociedades de Minas: Juicio Ordinario entre Juan Bautista Mainero y Trucco y otros contra la Compañía Unida del Zancudo* (1912): Bogotá, Imprenta Eléctrica.

Pérez Felipe, *Geografía General de los Estados Unidos de Colombia*, Bogotá, 1883.

Restrepo, Vicente, *Estudio sobre las minas de oro y plata de Colombia*, Publicaciones del Banco de la República, Bogotá, (1952).

*Revista Industrial* (1879): Medellín.

*Revista Universidad de Antioquia*: Medellín.

Robledo Emilio, *La Universidad de Antioquia 1822-1922*, Medellín, Imprenta Oficial, 1923.

Vélez, Fernando, *Datos para la historia del derecho colombiano*, Medellín, 1891.

- Archivo Epistolar de Sinforiano Hernández (AESH)
- Archivo Histórico de Antioquia (AHA): Fondos Minas, Tierras, Municipios, Notarías de Medellín
- Archivo Municipal de Titiribí (AMT)
- Informes del Director de la Sociedad del Zancudo, 1907-1922 (Facilitados por Alberto Mayor Mora).
- Folletos misceláneos de la Biblioteca Central de la Universidad de Antioquia, Medellín, T 170.
- Libros Diarios de Caja de la Sociedad del Zancudo 1894-1897 (Propiedad de la Familia Mora Echavarría).

#### Entrevistas:

Alberto Mayor Mora, Bogotá, enero de 2000

Roberto Luis Jaramillo, Medellín, 1987

Ángela Mejía de López, Cali, 1987,

Victorio y Jaime Mainero, Cartagena, 1987.

#### Periódicos y revistas:

*El Centenario*, 1910.

*La Opinión*, Bogotá, 1864.

*La Voz de Antioquia*, Medellín, 1888

*Las Novedades*, Medellín, 1899

*Mensajero Noticioso*, Medellín, 1883

*Revista Industrial*, Medellín, 1879  
*Revista Minería*, Medellín, 1932-1935  
*Revista Universidad de Antioquia*.

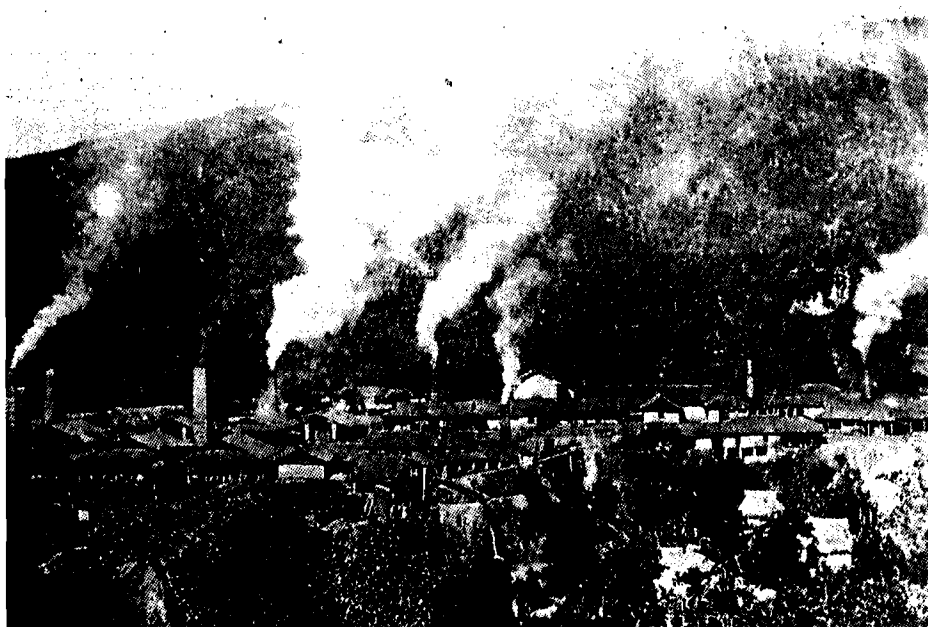
---

**La Compañía Minera de Antioquia  
(1875-1882):  
una organización empresarial**

---

María Mercedes Botero Restrepo

*Universidad de Londres*



**María Mercedes Botero Restrepo**

Adelanta estudios de Ph.D. en la Universidad de Londres. Obtuvo el magíster en historia de la Universidad Nacional de Colombia y es economista de la Universidad de Antioquia. Es autora, entre otros, del capítulo “El Banco de Antioquia y el Banco de Sucre” en *Ensayos de historia monetaria y bancaria de Colombia* (1994) y coautora de “Coffee and the Origins of Modern Economic Development in Colombia” en *An Economic History of Twentieth-Century Latin America* (2000); y es autora de artículos en las revistas *Lecturas de Economía*, *Estudios Sociales* y *Revista Universidad de Antioquia*.



**E**n términos de la literatura histórica, el período que va desde mediados del siglo XIX hasta la crisis de los años treinta, se ha caracterizado como la etapa de desarrollo “hacia fuera”, en la que las economías latinoamericanas se vincularon al mercado externo como exportadoras de productos agrícolas y mineros. La economía colombiana también suministró al mercado mundial productos tales como tabaco, quina, añil, pieles, café y metales preciosos. Más del 70% del valor de los metales preciosos que se exportaban de Colombia entre 1869-1891, procedían de Antioquia<sup>1</sup>.

El oro y la plata constituyeron los únicos productos de exportación importante de esta región hasta la década de 1890, cuando comenzó a expandirse la industria cafetera. En la segunda década del siglo XX, el cultivo del café se había consolidado y Antioquia exportaba 20% del total de Colombia<sup>2</sup>. Medellín, su capital, se había convertido en el principal centro manufacturero del país.

Así entonces, no es casual que investigadores extranjeros y nacionales se hallan interesados tanto en la historia económica de Antioquia y exista una extensa y variada historiografía regional. Es sorprendente, sin embargo, el poco interés que ha suscitado el estudio de una forma de producción que adquirió gran importancia en la mitad del siglo XIX: la empresa minera.

De todas las compañías mineras que operaron en Antioquia, la Sociedad del Zancudo es quizás la más conocida y sobre la cual se dispone de mayor información<sup>3</sup>. Pero hasta ahora, el balance de las investigaciones sobre estas organizaciones empresariales —tanto de capital doméstico como extranjero— es limitado<sup>4</sup>. Empresas extranjeras

---

\* Agradezco a Rubén Hawasly su ayuda en la recopilación de la información. Así mismo, al personal de la Fundación Antioqueña para los Estudios Sociales (FAES) por su colaboración.

<sup>1</sup> Ocampo (1984), p. 351.

<sup>2</sup> López y Rodríguez (1920), p. 159.

<sup>3</sup> Molina y Castaño (1987); Molina (1988); véase Luis Fernando Molina, “La Empresa Minera del Zancudo”, en este libro. Una excelente descripción de las innovaciones tecnológicas que se hicieron en esta empresa puede consultarse en Brew (1977); también puede verse Mayor (1987).

<sup>4</sup> Un trabajo sobre la organización empresarial de empresas mineras puede verse en Fischer (1995). El autor realizó un estudio sobre las empresas extranjeras en el sector del oro y de la plata en Colombia 1870-1914. Describe el proceso de fundación en Antioquia de la *Compagnie Francaise de Segovie*. Concluye que las estrategias empresariales aplicadas y los resultados económicos de las empresas colombianas se distinguían bastante de las sociedades anónimas extranjeras.

tales como la Frontino & Bolivia Gold Mining Co.<sup>5</sup> o la Western Andes Mining Co. llegaron a tener masas importantes de trabajadores asalariados e inversiones sustanciales en maquinaria moderna y no han recibido suficiente atención por parte de la historiografía<sup>6</sup>. Un detallado análisis histórico de las operaciones de las empresas mineras podría enriquecer la historiografía nacional mostrando, entre otras, la característica de los sistemas de trabajo, la introducción y adaptación de nuevas técnicas, las demandas de las compañías mineras; en fin, se podría esclarecer el impacto que dichas unidades de producción tuvieron en la economía regional y local.

Este trabajo explora el caso particular de una empresa minera de capital doméstico, la Compañía Minera de Antioquia, creada en Medellín en 1875 por un grupo de inversionistas antioqueños. Los puntos que busco esclarecer son entre otros: ¿Cuáles eran los rasgos característicos de esta compañía? ¿Representó una forma de organización empresarial? ¿Cómo llevó a cabo la comercialización del producto? ¿Qué tipo de bienes demandaba la compañía? ¿Cuáles debía importar? ¿Cuáles provenían del mercado doméstico?

Se trata de una primera aproximación a partir de la información recopilada en fuentes primarias. En efecto, la fuente principal para la elaboración de este trabajo procede de los libros de correspondencia de la compañía (1875-1882), esto es, cartas y circulares que las directivas en Medellín enviaban a todos los encargados de los trabajos en las alejadas zonas de explotación, así como a los agentes comisionistas<sup>7</sup>. La revisión de esta correspondencia me permitió reconstruir aspectos de la organización de la compañía, la forma como se comercializaba el producto, las redes comerciales internas y externas, los agentes y el tipo de mercancías que demandaba la empresa, la forma de pago, etc. Esta información se ha complementado con los informes que el director presentaba a los accionistas, publicados en la prensa local de Medellín. También se consultaron los fondos notariales del Archivo Histórico de Antioquia y algunos periódicos de la época.

---

<sup>5</sup> La organización de la producción y los avances técnicos de esta compañía pueden consultarse en Merino (1984).

<sup>6</sup> Una descripción del número de trabajadores y técnicas que introdujeron estas empresas puede verse en Poveda (1988b), pp. 208-210.

<sup>7</sup> El archivo de la Compañía Minera de Antioquia (CMA), localizado en la Fundación para los Estudios Sociales (FAES), consta de varios tomos de la correspondencia enviada por el director y el secretario de la compañía entre 1875 y 1891. Para este trabajo se tomó el período 1875-1882, momento en que ya se había completado el montaje de casi todas las minas de la compañía.

El trabajo está dividido en cuatro secciones. En la primera se presenta una breve reseña histórica sobre la producción aurífera en la región. La segunda analiza la organización interna y administración de la nueva compañía. En la tercera parte se hace un seguimiento al curso del oro desde que salía de las zonas de producción, su paso por Medellín hasta su venta en el mercado externo. Por último, se examina el flujo de mercancías hacia los distritos mineros.

### **Breve reseña histórica**

A diferencia del café, el oro no era un producto nuevo en la región y existía una larga tradición y experiencia en el laboreo de las minas. Los primeros españoles que llegaron entraron buscando la famosa mina de Buriticá que laboraban los indígenas de esta zona. En sus cercanías, Jorge Robledo fundó a Santa Fe de Antioquia (1541) y la Corona estableció allí una casa de fundición. Posteriormente surgieron las poblaciones de Remedios, Cáceres y Zaragoza como centros mineros. Así, la minera se concentró en las tierras bajas ardientes, a orillas de los ríos Cauca y Nechí. Esta minería denominada de “Conquista” se basaba en la explotación con base en cuadrillas de esclavos<sup>8</sup>.

El modelo basado en la minería esclavista hizo crisis a mediados del siglo xvii. Pero mientras este tipo de minería decaía, surgió y se afianzó la minería criolla en la que predominaban los mineros independientes, los denominados “mazamorreros”, que buscaban el oro en las minas de aluvi6n. Este tipo de minería tuvo un gran desarrollo a finales del siglo xviii. Las guerras de Independencia frenaron la expansi6n aurífera y al parecer ésta entr6 en un período de crisis y estancamiento<sup>9</sup>.

La entrada del capital extranjero, unido a las inversiones del capital doméstico y la introducci6n de nueva tecnología, contribuy6 a reactivar la extracci6n de metales después de 1850. Este despegue aurífero estuvo enmarcado un contexto de grandes cambios que afectarían la historia económica del oro. En el ámbito internacional, los descubrimientos de minas de oro en California (1849) y en Australia (1851) alteraron drásticamente la oferta mundial del metal. Adicionalmente, en la segunda mitad del siglo xix, el oro ocup6 un lugar clave como moneda en el comercio y el sistema monetario internacional<sup>10</sup>. Por último, entre 1850-1890, las técnicas mineras y las condiciones de la industria minera tuvieron un gran cambio a escala mundial. En efecto, “los nue-

---

<sup>8</sup> Para un análisis de la minería en el período colonial en Antioquia, véase Suárez (1993); Álvarez (1988); Patiño (1988); Twinam (1985).

<sup>9</sup> Twinam, (1985); Patiño, (1988).

<sup>10</sup> Vilar (1972).

vos descubrimientos de oro a mediados del siglo y posteriormente los hallazgos en Alaska, Canadá y Sur África transformaron las dimensiones de esta industria”<sup>11</sup>.

A su turno, las reformas liberales que tuvieron lugar a mediados del siglo XIX en Colombia, marcaron la época de la libertad comercial. Algunas de estas medidas estuvieron orientadas a liberar el oro de todas las trabas impuestas al libre comercio del metal, ya que hasta entonces continuaba vigente la legislación colonial que prohibía exportar el oro en polvo o en barras. Los metales preciosos estaban además gravados por una serie de impuestos.

En 1846, una ley nacional permitió la exportación de oro sin amonedar mediante un derecho único del 6%<sup>12</sup>. Y la Cámara Provincial de Antioquia declaró, por medio de una ordenanza, que a partir del 1 de enero de 1851, el comercio del oro en Antioquia estaría libre de toda contribución o gravamen. “En consecuencia podía extraerse de la provincia el oro destinado para la exportación o amonedación, en polvo, barras, alhajas, palencias o cualquier otra forma”<sup>13</sup>.

Es precisamente en estos años cuando comienza a llegar inversión extranjera. En 1852 se conformó, en Londres, la compañía inglesa denominada de Nueva Granada y sus directivas nombraron a Florentino González como agente general y a John Whiteford como ingeniero. El primero, un liberal inspirador de las reformas de medio siglo, adquirió por cuenta de esta compañía la célebre y rica mina del Frontino, en el distrito de este mismo nombre, por la suma de \$105.000<sup>14</sup>.

En 1852 se estableció también la compañía francesa que adquirió minas en el nordeste antioqueño<sup>15</sup>. A su turno, empresarios antioqueños comienzan a explotar nuevamente minas que, por falta de capitales y tecnología, habían decaído; tal es el caso de las minas del Zancudo cerca a la población de Titiribí<sup>16</sup>.

La explotación aurífera que hasta entonces se encontraba localizada en unos pocos centros mineros —en particular en el distrito de Santa Rosa<sup>17</sup>— comenzó a expandirse

---

<sup>11</sup> Eakin (1989), p. 115.

<sup>12</sup> Archivo Histórico de Antioquia (AHA), Archivo del Señor Gobernador de Antioquia, “Memoria que el Gobernador de la Provincia de Antioquia presenta a la Cámara”, Documento 1, Tomo 1.778, 1849. Información cedida gentilmente por Jorge Yépez.

<sup>13</sup> AHA, Archivo del Señor Gobernador de Antioquia, “Ordenanza declarando el libre comercio del oro”, Documento 2, Tomo 1779, f. 218. Información cedida por Jorge Yépez.

<sup>14</sup> AHA, *Gaceta Oficial de Medellín* (1852), noviembre.

<sup>15</sup> Brew (1977), p. 142.

<sup>16</sup> *Ibidem*, pp. 154-155.

<sup>17</sup> “El Estado de Antioquia”, *La Voz de Antioquia* (1857), octubre. Información cedida por María Teresa Uribe y Jesús María Álvarez.

hacia otras zonas de la región. La compañía inglesa Frontino & Bolivia Gold Mining Co., reorganizada nuevamente en 1864, inició los trabajos para la explotación de las minas de veta denominadas Bolivia cerca a la población de Remedios. En 1865, dicha empresa estaba instalando máquinas de vapor que había importado de Inglaterra para mover los molinos de pisón destinados a machacar y moler la piedra mineral en la mina de veta La Salada<sup>18</sup>.

En el norte de la región, inversionistas antioqueños instalaron empresas tales como Garibaldi, Sucre, Colombia y Córdoba. Y al parecer también estaban obteniendo excelentes resultados<sup>19</sup>. Según datos de la prensa local, la producción semestral de esta zona de Antioquia ascendía aproximadamente a \$564.000 pesos oro, de los cuales la mayor parte se exportaba a los mercados europeos<sup>20</sup>.

Indiscutiblemente, la legislación y la política oficial del Estado Soberano de Antioquia jugaron un papel importante en el avance en la minería. En el campo institucional surgió un marco legal a la minería: el Código de Minas de 1858, incorporado a la ley del Estado Soberano de Antioquia en 1864<sup>21</sup>. Este último legisló sobre los derechos y obligaciones de los accionistas en las compañías mineras y según Brew, lo anterior acrecentó la confianza de los posibles inversionistas<sup>22</sup>. Entre 1864 y 1875, período en que la región se aisló de los conflictos y revueltas políticas que azotaban el país, el gobierno del Estado de Antioquia emprendió el mejoramiento y desarrollo de una red de caminos, la construcción de un sistema telegráfico, la organización de un sistema de correos departamentales y la construcción del ferrocarril que uniría a Medellín con Puerto Berrío. Así mismo, estableció en 1862 una Casa de Moneda en Medellín y contribuyó además a la creación del Banco de Antioquia en 1872<sup>23</sup>.

La Compañía Minera de Antioquia surge en este contexto de expansión aurífera. En 1874, por iniciativa de Julián Vásquez Calle y el ingeniero inglés Roberto B. White, se reunió en Medellín un grupo de hombres de negocios con el fin de establecer una sociedad de minas. La compañía fue organizada por escritura pública en marzo de

---

<sup>18</sup> "Riqueza", *El Índice* (1866), No. 28, marzo. Información cedida por María Teresa Uribe y Jesús María Álvarez.

<sup>19</sup> Juan Enrique White, vicedónsul de su majestad Británica en Medellín, "Informe que el vicedónsul pasó al Gobierno Inglés sobre el Estado de Antioquia", *Registro Oficial* (1877), No. 12, junio, p. 79.

<sup>20</sup> *Boletín Oficial* (1868), octubre.

<sup>21</sup> Vélez y Uribe (1904).

<sup>22</sup> En efecto, se había legalizado la obligación que tenían las minas de dividirse en veinticuatro acciones negociables libremente en el mercado y heredables.

<sup>23</sup> Botero (1888); Poveda (1988b), pp. 215-216; Brew, (1977).

1875 y el 31 de octubre de ese mismo año se aprobaron los estatutos de la Compañía Minera de Antioquia. Ésta se conformó con un capital suscrito de \$157.290, distribuido en 15.729 acciones con un valor nominal de \$10 cada una<sup>24</sup>.

### **La organización y administración de la Compañía Minera de Antioquia**

La creación de esta compañía no pasó desapercibida para los cronistas de la época y se veía como un hecho de gran importancia para el avance de la industria minera<sup>25</sup>. En primer lugar, porque como se comentaba en un periódico local:

Las minas y sus productos siempre auxilian nuestro comercio. Si la Compañía Minera de Antioquia abriera un distrito nuevo hasta hoy improductivo, haría un beneficio doble al Estado de Antioquia: incrementaría el producto de las minas y, abriría también la vía para el progreso y mejoramiento de la explotación de minas en los distritos<sup>26</sup>.

Adicionalmente, una sociedad anónima como la nueva Compañía Minera estaría en capacidad de asumir los riesgos que implicaba el montaje de minas con nuevas técnicas y a gran escala. En efecto, a pesar del éxito que estaban obteniendo algunas empresas mineras, existían problemas. Así, el montaje y explotación de minas más o menos a gran escala, más aun si se trataba de minas de veta, y la introducción de moderna tecnología —la máquina de vapor— implicaba costos y riesgos muy elevados<sup>27</sup>.

Así las cosas, la nueva compañía consagró como objetivos:

[...] la explotación de minas de veta y aluvión en el Estado de Antioquia y en otros de la República. Al efecto se ocuparía de las siguientes operaciones: Adquisición de minas, de tierras, montes, edificios etc., que fuesen necesario para la explotación de la mina. Compra y construcción de maquinaria, aparatos, útiles para el mismo objeto. Compra, construcción y mejora de vías de comunicación útiles a las empresas de la compañía. Y el beneficio y venta de los metales y minerales<sup>28</sup>.

---

<sup>24</sup> AHA, Fondos Notariales, Notaría Primera de Medellín, No. 1223, marzo de 1875.

<sup>25</sup> Véase White (1877), p. 79; *Boletín Industrial* (1875), No. 88, julio.

<sup>26</sup> *Ibidem*.

<sup>27</sup> Brew (1977), pp. 140-141.

<sup>28</sup> AHA, Fondos Notariales, Notaría Primera de Medellín, No. 1.223, marzo de 1875.

### **Los rasgos particulares de la Compañía Minera de Antioquia**

Cuando se examina el proceso de desarrollo empresarial en Antioquia es posible verificar que desde la época colonial se formaron sociedades de minas, como lo han señalado algunos autores<sup>29</sup>. Según estos investigadores, la ordinaria de minas era la forma más generalizada “en la cual un socio aportaba capital y otro socio sus conocimientos mineros y su trabajo personal [...] adquiriendo ambos los mismos derechos y las mismas obligaciones como socios y dueños”<sup>30</sup>.

La Compañía Minera de Antioquia se organizó como una sociedad anónima, forma jurídica que apenas comenzaba a hacer su aparición en Colombia. Solamente algunas entidades bancarias –el Banco de Antioquia en Medellín (1872)– habían adoptado esta modalidad de asociación que permitía reunir capitales. Don Salvador Camacho Roldán –a raíz de la fundación del Banco de Bogotá (1870)– comentaba la importancia que tendría para el país la sociedad anónima, ya que era la única que podría reunir millones de pesos para construir ferrocarriles, fundar bancos, establecer grandes fábricas<sup>31</sup>.

Otro de los rasgos particulares que presentó esta compañía fue su estructura accionaria. En efecto, al examinar la escritura de constitución, lo primero que sobresale es el gran número de accionistas que tomaron parte. Fueron socios de la compañía 1.180 accionistas, cuya participación variaba desde 400 acciones en poder de un tenedor, hasta una por accionista. Esta constituye sin duda alguna una diferencia con otras empresas mineras como la Sociedad El Zancudo, donde la propiedad accionaria estaba dividida entre pocos socios.

La procedencia social y económica de los socios también merece algunos comentarios. En primer lugar, se encontraban los promotores y mayores accionistas. Entre éstos figuraban hombres de negocio vinculados al comercio internacional. Marcelino Restrepo es un buen ejemplo. Este había establecido una casa comercial en Medellín, en 1847, y exportaba desde entonces metales preciosos a Londres y sombreros de iraca producidos en Santa Fe de Antioquia a Cuba Era a su turno importador de mercancías extranjeras y nacionales<sup>32</sup>. La compañía minera inglesa Frontino & Bolivia Gold

---

<sup>29</sup> Al respecto, véase en este libro el artículo de Víctor Álvarez, “De la sociedad de negocios al Sindicato Antioqueño: un camino centenario”; Poveda (1988b), p. 215.

<sup>30</sup> Poveda, *Ibidem*.

<sup>31</sup> Camacho Roldán (1893), p. 339.

<sup>32</sup> Archivo de Marcelino Restrepo e Hijos (AMR), Correspondencia comercial. También puede consultarse el Fondo Botero Arango e Hijo, Correspondencia comercial 1867-1870, FAES, Medellín.

Mining Co. lo nombró como su apoderado<sup>33</sup> y, en 1873, dicha sociedad le debía una suma grande al interés del 8% anual quedando asegurada la deuda por una hipoteca sobre las minas<sup>34</sup>.

Su hijo Vicente Restrepo, también accionista de la Compañía Minera de Antioquia, era un gran conocedor de la minería y la metalurgia. Con su hermano Pastor habían establecido en Medellín el primer laboratorio de fundición y ensaye de metales en 1857<sup>35</sup>.

Entre los socios de la nueva compañía se encontraban dueños de minas, como Julián Vásquez; otros más formaban parte de sociedades de comercio exportadoras de oro e importadoras de mercancías extranjeras<sup>36</sup>. También, entre los grandes accionistas, se encontraban firmas comerciales que habían participado en la creación del primer banco privado de Antioquia en 1872. Se trataba pues de agentes económicos que estaban en contacto con el mercado externo, que conocían lo relacionado con el arbitraje de monedas, la relación entre el oro y la plata, que estaban informados acerca de las fluctuaciones internacionales del precio de la plata.

De otro lado, se encontraban los medianos y pequeños accionistas. Un rasgo que vale la pena destacar es su lugar de residencia. Un elevado número de estos socios procedía de poblaciones diferentes a Medellín, entre otras, Abejorral, Amalfi, Remedios, Cruces de Cáceres, Sopetrán, Zaragoza y Yarumal. Otros más procedían de Cartago, Supía y Marmato, pertenecientes al Estado del Cauca<sup>37</sup>. En total, estuvieron representadas 38 poblaciones.

¿Quiénes eran estos socios minoritarios? ¿Cuáles eran sus actividades? Sobre algunos es posible obtener información. La correspondencia comercial muestra por ejemplo el caso de Carraquilla & Montoya, una firma comercial local que aparecía como accionista de la Compañía Minera de Antioquia. Sus socios, residentes en Santo Domingo, eran propietarios de una mina denominada El Charcón, en cercanías de Zea en el norte de Antioquia, pero no contaban con el capital necesario para su explotación. Por tanto, una vez creada la Compañía Minera, firmaron con ésta un contrato de asociación para el montaje y explotación de la mina.

Los socios de Medina Hermanos, otra casa comercial localizada en Yarumal, constituyen otro ejemplo de los accionistas que vivían en poblaciones alejadas de Mede-

<sup>33</sup> AHA, Fondos Notariales, Notaría Primera de Medellín, Registro 1434, mayo de 1872.

<sup>34</sup> White, (1877), p. 78.

<sup>35</sup> Vicente Restrepo es el autor del célebre trabajo *Estudio sobre las minas de oro y plata en Colombia* (1979).

<sup>36</sup> *Boletín Industria* (1875), No. 84, 85, 87 y 89. Información gentilmente cedida por John Cardona.

<sup>37</sup> *Ibidem*.



llín. Sus socios actuaban como agentes comisionistas de la Compañía Minera de Antioquia en Yarumal y se encargaban de comprar víveres y ganado para enviar a los distritos mineros, organizando su transporte. A su turno, Manuel M. Vásquez, cuya sede operaciones estaban localizadas en Zaragoza, era el agente de la compañía encargado de recibir y remitir al Charcón los bultos que entraban por ese puerto fluvial.

### La fase inicial de la compañía

En su fase inicial, la compañía concentró sus esfuerzos en la exploración y estudio de diferentes minas y distritos mineros. En avisos publicados en el *Boletín Industrial*<sup>38</sup>, las directivas indicaban a todos los dueños de minas o empresas mineras que quisieran entrar en negocios que debían enviar a la dirección sus propuestas en los términos siguientes: en primer lugar, debían indicar el lugar donde se encontraba localizada la mina; así mismo debían expresar el origen de la propiedad; para evaluar la riqueza de las minas, era un requisito enviar a Medellín muestras del mineral; el propietario debía señalar las condiciones bajo las cuales ofrecía las minas, esto es, venta, arrendamiento o la explotación en compañía. En estos avisos se aclaraba que, en caso de que el dueño de la mina optara por esta última vía –arrendamiento y/o en compañía–, la Compañía Minera de Antioquia tendría siempre la dirección por medio de sus empleados. Por último, se informaba al público que en caso tal de que se tomara la decisión de entrar en negociaciones, las directivas de la Compañía Minera se reservaban el derecho de proponer las modificaciones que estimasen conveniente, a las propuestas que se le hubiesen hecho.

La correspondencia comercial de la compañía muestra el número de propuestas proveniente de propietarios de minas que llegaron a la dirección. Al parecer, la mayor parte de estas se encontraban en zonas muy aisladas. Antes de tomar estas últimas en consideración, las directivas estudiaban la posibilidad de encontrar un distrito minero en donde la compañía pudiese montar varios establecimientos. Lo anterior tenía la ventaja de poder establecer una dirección y administración más eficaz y económica que la que podría darse si se negociaban minas esparcidas en diversas partes del territorio.

Ese distrito minero que buscaba la compañía resultó ser el de Cruces de Cáceres, en el norte de Antioquia. El ingeniero de la sociedad, Robert B. White, recomendó invertir en este territorio minero que hasta entonces había permanecido virgen y estaba localizado cerca a un río navegable –el Cauca– y por allí al puerto fluvial de Zaragoza, todo lo cual facilitaría “la introducción de útiles y maquinaria”<sup>39</sup>.

---

<sup>38</sup> *Boletín Industria* (1875), No. 84, 85, 87 y 89.

<sup>39</sup> *Informe del director de la Compañía Minera de Antioquia a la Junta General* (1881).

La Compañía Minera de Antioquia y algunos propietarios de minas firmaron contratos para la explotación de metales. Como política de contratación, la compañía acordó, en primer lugar, que el montaje se haría por mitades. Todos los gastos mensuales, así como la distribución del producto en cada una de las minas o empresas que la Compañía Minera de Antioquia explotaba en compañía, se dividirían en esta forma. Adicionalmente, como parte del contrato, se estipuló que la Compañía Minera de Antioquia tendría siempre la dirección y representación por medio de sus empleados.

Uno de los contratos se celebró con los socios de Carrasquilla & Montoya de Santo Domingo para el montaje y explotación de las minas del Charcón, en cercanías de Zea. La Compañía Minera de Antioquia adquirió la mitad de la propiedad y la otra mitad de las acciones quedaron en manos de la firma comercial Carrasquilla & Montoya y Joaquín Márquez. Así las cosas, los socios de esa firma comercial local, dueños de minas pero sin el capital suficiente para su explotación, quedaron accionistas de la nueva Compañía Minera de Antioquia y socios de la empresa El Charcón.

La Compañía celebró también contratos para el montaje de varias minas localizadas muy cerca de Cruces de Cáceres, entre otras Junín, La Hermosa, El Hechizal, El Tigre, La Percha y La Guacharaca. En diciembre de 1875, se firmó un contrato para el montaje de una mina de plata y oro llamada Guadualejo en Supía, cerca de Marmato. En 1881, la compañía adquirió el establecimiento de amalgamamiento denominado Santa Elena en Nueva Caramanta y se comprometió a montarlo con un equipo de aparatos metalúrgicos<sup>40</sup>.

Así, las actividades de explotación se centraron en los siguientes distritos: Cruces de Cáceres, las inmediaciones del río Nechí cerca de Zea, Supía y Nueva Caramanta.

### **La organización interna de la Compañía Minera de Antioquia**

La sede de la compañía estaba localizada en Medellín. La dirección general estaba conformada por el director y tres consejeros. Estos conformaban el consejo directivo. Para el servicio de la compañía había un secretario, un tesorero y un ingeniero visitador de minas. El director, los consejeros y el ingeniero eran elegidos por la junta general de accionistas y los demás empleados por el director<sup>41</sup>.

Entre las funciones del ingeniero estaba el de dirigir las operaciones de descubrimiento y de reconocimiento de minas nuevas. Así mismo, debía presentar al director

---

<sup>40</sup> *Boletín Industrial* (1875), No. 84, 85, 87 y 89, 1875; *Informe del director de la Compañía Minera de Antioquia a la Junta General*, (1881).

<sup>41</sup> AHA, Fondos Notariales, Notaría Primera de Medellín, No. 1.223, marzo de 1875.

el plan de explotación de las minas y el presupuesto de gastos, trazar los planos de las minas y dar instrucciones para los trabajos de explotación.

Al cargo de cada mina o empresa se encontraba un director. Estos tenían un gran conocimiento empírico de las labores mineras y entre sus funciones estaban el de organizar los trabajos en la mina, enviar cada mes el producto de las minas a Medellín, conseguir peones y contratistas y efectuar contratos de víveres<sup>42</sup>.

Ahora bien, el consejo directivo se reunía mensualmente y entre sus funciones estaban: evaluar los problemas técnicos que se presentaban en cada mina, revisar con gran detalle las cuentas de gastos que remitían los directores y elaborar el presupuesto mensual para cada mina de la compañía, entre otros<sup>43</sup>.

Las instrucciones, órdenes y explicaciones relacionadas con aspectos técnicos, manejo del personal, contratos de víveres, ajuste de cuentas, etc., se le comunicaban a cada director por escrito. En efecto, toda la comunicación con los directores de las minas y con los agentes de la compañía se realizaba a través de cartas y circulares. Sin embargo, el director visitaba las minas cuando se presentaban problemas. Otro tanto hacía el ingeniero de la compañía.

La correspondencia del director con los encargados en las minas revela aspectos relacionados con los planes de trabajo y la dirección técnica de la explotación. Se encuentran frecuentemente cartas en las que se les indicaba, en forma detallada e incluso con ilustraciones, la manera como debían proceder a la construcción de los molinos y de arrastre, la forma como debían bajar el mineral al molino o analizaban los problemas que tenían con la instalación de las máquinas de vapor. En una carta escrita por el director Francisco de Paula Muñoz al director de la mina Junín, le señalaba:

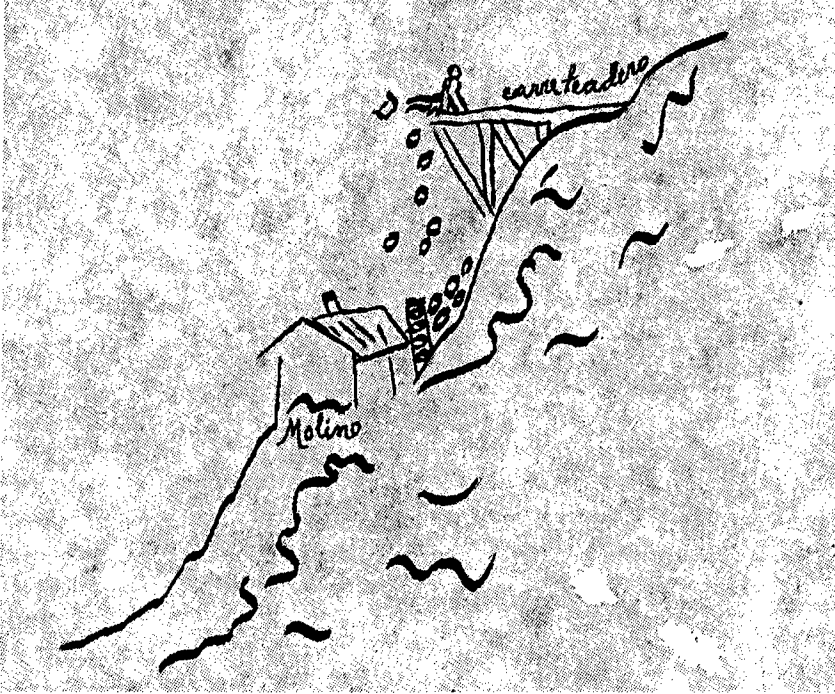
Ya sabe usted cual es mi propósito o plan de trabajo en la Hermosa y entiendo que usted se halla en un todo de acuerdo con ello. Me parece que el [ilegible en el texto] para llevar los minerales a la tolva del molino puede y debe ser sustituido por un andamio que avance bastante y, que si es posible, permita dejar caer a plomo el mineral en un depósito bien asegurado, del cual por una compuerta pueda tomarse el mineral necesario para proveer el molino. El croquis siguiente le expresará mejor mi pensamiento<sup>44</sup>.

---

<sup>42</sup> Los estatutos de la compañía aparecen en el acta de constitución de la sociedad en AHA, *op. cit.*

<sup>43</sup> Véase los estatutos de la compañía en el acta de constitución, *op. cit.*

<sup>44</sup> CMA, carta del director a Francisco H. Parra, director de la mina Junín, Medellín, febrero 1882, f. 475.



La compañía también enviaba personal calificado para trabajos específicos en las minas. En diversas oportunidades, las directivas enviaron “técnicos”. “El señor Alejandro Johnson maquinista contratado para la construcción de molinos en esas minas y en otras de la Compañía Minera de Antioquia, va para esa”, le escribió el secretario al encargado en Cruces de Cáceres<sup>45</sup>. El personal contratado en Medellín, al parecer, procedía de un establecimiento fundado en Medellín, en 1864, bajo la presidencia de Pedro Justo Berrío: la Escuela de Artes y Oficios. Como lo muestra el trabajo de Orlando Pineda:

[...] allí se instalaron máquinas como tornos, taladros, fresas y otros equipos movidos por una máquina de vapor. En sus inicios fue dirigida por un alemán y con profesores suecos y franceses. Dicho establecimiento jugó un papel importante en la formación técnica<sup>46</sup>.

---

<sup>45</sup> CMA, carta del secretario a Benigno Escobar en Cruces de Cáceres, Medellín, marzo 1878, f. 140.

<sup>46</sup> Pineda (s. f.).

Las cartas enviadas desde la dirección muestran los mecanismos de control que ejercían las directivas. A los directores se les ordenaba que rindieran informes permanentes sobre los trabajos de las minas y que enviaran cada mes al secretario las cuentas de gasto. Todas las cuentas debían llevarse según el modelo contable que estableció la compañía desde su fundación. Este modelo apareció publicado en el *Boletín Industrial* y las directivas enviaron una copia a todos los directores de las minas<sup>47</sup>. Los gastos mensuales eran revisados y controlados estrictamente. En una carta a Carrasquilla & Montoya, el secretario les decía:

El señor Juan Francisco Jaramillo contador nombrado por el Consejo Directivo de la Compañía Minera de Antioquia, examinó en segunda instancia las cuentas presentadas por Ud. por los gastos hechos en la mina del Charcón en los meses de septiembre, octubre y diciembre de 1876 [...] y los encontró [ilegible en el texto] y fueron aprobados en primera instancia.<sup>48</sup>

### Agentes comisionistas

La Compañía Minera de Antioquia contrató los servicios de agentes comisionistas locales, regionales y en el exterior. En efecto, la compañía organizó una red de agentes, los cuales cumplieron un papel muy importante y constituyeron en un vínculo entre las directivas de la compañía en Medellín y las alejadas zonas de explotación. Hacia 1877, los siguientes agentes prestaban servicios en diversas localidades:

Nombre del agente	Lugar de residencia
Stibel Brothers	Londres
Vengoechea & Co.	Barranquilla
Manuel María Vásquez	Zaragoza
Carrasquilla & Montoya	Zea y Santo Domingo
Leoncio Aristizábal	Santo Domingo
Raimundo Aguirre	Rionegro
Ricardo Arango	Manizales
Medina Hnos.	Yarumal
Rudesindo Ospina	Marmato
Pantaleón Sánchez	Anorí

Vengoechea & Co. eran los agentes en Barranquilla y se encargaban de recibir la maquinaria y las herramientas compradas en el exterior; pagaban allí los derechos de importación por cuenta de la compañía y despachaban las mercancías a Puerto Nare.

<sup>47</sup> CMA, carta del secretario al director en Zea, Medellín, octubre de 1877, f. 90.

<sup>48</sup> CMA, carta del secretario a Carrasquilla & Montoya en Zea, Medellín, marzo de 1878, f. 130.

A su turno, recibían los metales que iban a Londres y los embarcaban en los barcos ingleses. Manuel María Vásquez, residente en Zaragoza, recibía las mercancías que entraban por este puerto fluvial con destino las minas del nordeste. Raimundo Aguirre, localizado en Rionegro, era el encargado de enviar peones y mulas a las bodegas de Islitas con el objeto de transportar las mercancías impórtadas hasta Medellín. Pantaleón Sánchez, en Anorí, remitía dinero a Cruces de Cáceres. El secretario le escribió:

El director de la Compañía me dio orden de remitir a usted para que tuviera la bondad de hacerlo desde allí hasta Cruces de Cáceres a Hermenegildo Carvajal la suma de \$399 pesos que le remito hoy por el Correo del Estado [...] el valor de la remisión de esta suma de Anorí a Cáceres tendrá la bondad de decirme para cubrirlo<sup>49</sup>.

Cuando desde Medellín no se alcanzaba a enviar a tiempo el dinero para el pago de los trabajadores, la compañía recurría a sus agentes locales para que realizaran los pagos por su cuenta. En una ocasión, el secretario le escribió al encargado en Cruce de Cáceres: “El director me ha encargado de decirle que en caso de necesitar alguna suma más para los gastos en las exploraciones de este mes, se sirva dirigirse a Juan M. Tobón para que consiga fondos [...] con sus relacionados y amigos”<sup>50</sup>. Tobón actuaba como superintendente de las minas del norte.

En síntesis, se trataba de agentes que cumplían diversas tareas: unos actuaban como sus agentes en el exterior y se encargaban de la realización del oro y de la compra de maquinaria y herramientas, otros servían como agentes de aduana, otros más se encargaban de comprar víveres y reses en las poblaciones y remitirlos a las minas, conseguían arrieros y mulas para transportarlos y pagaban fletes por cuenta de la compañía.

### **El curso del oro a Medellín y al mercado externo**

El director de la compañía tenía la responsabilidad de la comercialización de los metales preciosos. Debía, pues, establecer el sistema del envío y transporte del oro y de la plata desde las minas hasta Medellín y de allí a los mercados externos. Para el transporte del mineral se contrataban mensajeros de toda confianza. En períodos de revueltas y perturbaciones del orden público, el riesgo de transportar el mineral hasta Medellín era muy grande. En 1879, el director escribió a Carrasquilla & Montoya en

---

<sup>49</sup> CMA, carta del secretario a Pantaleón Sánchez en Anorí, Medellín, marzo de 1876, f. 13.

<sup>50</sup> CMA, carta del secretario a Hermenegildo Carvajal en Cruces de Cáceres, Medellín, junio de 1876, f. 44.

Zea: “Ya sabrán que la remesa de diciembre la cogieron los revolucionarios de Santa Rosa y se perdió”<sup>51</sup>. Y en otra carta les comentaba: “El alcalde de Santa Rosa que recibió en depósito el oro secuestrado allí, está preso en Medellín. Ojalá que el oro de las minas llegue pronto pues siguen los rumores de guerra general y será difícil enviar el oro”<sup>52</sup>.

¿Por qué se estableció que todo el metal llegara a Medellín? A raíz de la expansión aurífera, esta población se había convertido en el centro de llegada de los metales preciosos de las empresas mineras. Esta plaza era la sede de las grandes casas de comercio de exportación e importación, de los laboratorios de fundición y ensaye de los metales y de los bancos privados. Adicionalmente estaba la Casa de Moneda, donde se acuñaba la moneda metálica.

El oro y la plata que llegaban cada mes de las minas se enviaban a un laboratorio químico de fundición y ensaye, y/o a la Casa de Moneda. Las barras de plata que extraía la compañía en Guadualejo se llevaban, al parecer, a este establecimiento para su amonedación<sup>53</sup>. La correspondencia comercial de una firma exportadora de metales en Medellín muestra que las decisiones de exportar barras de plata aurífera o de amonedarlas dependió de la escasez o abundancia de la moneda de plata en Medellín, del precio de las letras sobre e exterior y de la cantidad de oro que contenía la barra de plata<sup>54</sup>.

A partir de 1850 se había avanzado en el tratamiento de los metales, esto es en los procesos de fundición y ensaye de los metales. Algunas de las grandes empresas mineras, tales como la sociedad El Zancudo y la Western Andes Mining Co., instalaron sus propios establecimientos de fundición en los sitios de explotación. Sin duda, sus volúmenes de producción justificaban el montaje de equipos industriales para la transformación del mineral. Pero para la mayor parte de las empresas, sin embargo, este tipo de inversión estuvo fuera de sus posibilidades. Para beneficiar el producido de las minas las empresas mineras y los mineros independientes, se acudía a los establecimientos de fundición y ensaye en Medellín.

La Compañía Minera de Antioquia utilizaba estos laboratorios para beneficiar el oro de las diferentes empresas a su cargo. Lo enviaba allí y recibía posteriormente barras de oro. Estas venían con una boleta de ensaye con el sello del establecimiento y un certificado de la pureza del oro y su valor en libras esterlinas. “El señor Luis María Carrasquilla me entregó cuatro paquetes de oro producto del Charcón en los meses

---

<sup>51</sup> CMA, carta del director a Carrasquilla & Montoya, Zea, Medellín, mayo de 1879, f. 251.

<sup>52</sup> CMA, carta del Secretario al director, Medellín, mayo de 1879, f. 266.

<sup>53</sup> CMA, carta del director a Manuel Posada, Marmato, agosto de 1879, f. 336.

<sup>54</sup> Archivo de Fernando Restrepo e Hijos (AFR), correspondencia comercial recibida de Percy Brandon, Bogotá, a Carlos Goldsworthy, Marmato, 1878.

de abril y mayo. El oro resultó de muy buena ley (0.850)", le comunicaron al director de la mina después de fundir y ensayar el oro procedente de una mina<sup>55</sup>.

Una vez en poder de las barras de oro, la compañía tenía varias opciones: podía exportarlas ella misma a sus agentes en Londres o vender el oro en Medellín. ¿Cuándo y por qué tomaba cada una de estas decisiones? Al parecer, las decisiones de la compañía estaban sujetas a las necesidades de su funcionamiento interno. Así, hay indicios de que en ciertas ocasiones destinó barras metálicas con el fin de obtener préstamos bancarios. Según el contrato firmado entre la Compañía Minera de Antioquia y el Banco de Antioquia, la primera se obligaba a depositar sus fondos en el banco devengando un interés del 5% anual con la facultad de solicitar una suma hasta \$10.000 pesos fuertes en descubierto. La compañía se obligaba a cederle al banco el oro que la empresa pudiese vender y que ella misma no necesitara para sus propios pedidos a Europa. Dicho oro se vendería al 0,5% por encima del precio corriente<sup>56</sup>.

Pero en condiciones normales, el destino final de los metales de la Compañía Minera era la realización en el mercado externo. Para el envío de las barras había que esperar hasta el día 13 de cada mes. En efecto, en esta fecha salía de Medellín el "Correo Paquete", como se le conocía en el mundo comercial de la época, en el que se transportaban los metales preciosos hacia la costa atlántica y luego al exterior. "Sírvese ordenar el envío del oro de las minas Charcón, Junín y la Hermosa de modo que esté aquí en los primeros días del mes antes del despacho del Correo Paquete que va hacia el exterior" le ordenó el director al superintendente de Cruces de Cáceres<sup>57</sup>.

Este correo se realizaba mensualmente y sólo se suspendía en momentos de desórdenes políticos o cuando por motivo de una guerra civil o de un intenso verano se paralizaba la navegación por el río Magdalena. En los días anteriores a la partida del "Correo paquete", los exportadores se acercaban a la oficina de la Administración Nacional de Correos de Medellín y pagaban los fletes hasta Puerto Nare, a orillas del río Magdalena. Cada barra iba asegurada en libras esterlinas desde Medellín hasta la sede de las casas comisionistas en el exterior. Según la prensa local, la línea de vapores del Magdalena se disputaba la conducción del oro hasta la costa. Los gastos de exportación de los metales hasta situarlos en el Banco de Inglaterra consistían en: "lo que cobraban las empresas de navegación, aproximadamente 3,10 pesos por kilo des-

---

<sup>55</sup> CMA, carta del director a Carrasquilla & Montoya, Zea, 1879, f. 274.

<sup>56</sup> Informe del director de la Compañía Minera de Antioquia, *op. cit.*

<sup>57</sup> CMA, carta del director al superintendente de las minas Charcón, Junín y la Hermosa, abril de 1879, f. 265.



de Medellín. El seguro del metal desde Medellín a Inglaterra que era 9%, más el porte transatlántico de 1/8%, más la fundición nuevamente en ese país que era 4%<sup>58</sup>.

El producto que exportaba la compañía tenía como destino final Londres ya que “esta plaza se había constituido como el centro internacional más importante del comercio de lingotes de oro después de 1851”.

En efecto, después de los descubrimientos en California y Australia, el oro comenzó a fluir a Inglaterra: primero llegó de California, luego de Bendigo y Ballarat. Y con excepción de un poco de oro americano que se negociaba en Liverpool, el grueso de los lingotes que importaba Gran Bretaña, se vendían en Londres<sup>59</sup>.

Para la comercialización externa del producto de sus minas, la compañía contrató los servicios de agentes comisionistas en el exterior. En febrero de 1876, Néstor Castro escribió a Stiebel Brothers en Londres en los siguientes términos:

Desde el mes de marzo debo empezar a remitir a Europa los productos en oro de la Compañía Minera de Antioquia para su realización en esos mercados; y para determinar a quienes debo dirigirme consignándoles ese oro, necesito la siguiente información: i) si ustedes pueden encargarse de la realización de dicho oro cubriendo las letras que gire yo sobre su valor y con que condiciones se encargarían del desempeño de esta comisión. ii) Cual sería en este caso el interés que me abonarían en cuenta corriente por los valores que les remito y el que me exigirían por las sumas que les quede a deber. iii) Si podrían ustedes abrirle a la Compañía Minera de Antioquia un crédito por 20000 L. E. y en que condiciones. iv) Si podré contar con toda la seguridad con que ustedes cubrirán las letras que gire yo a cargo de ustedes por el valor del oro que les remita aún en el caso de que ese oro se pierda en el tránsito o de que por cualquier otro motivo no llegue oportunamente a manos de ustedes. El oro iría asegurado a ustedes<sup>60</sup>.

Los agentes en Londres se encargaban de negociar las barras y del monto total deducían una serie de gastos en que habían incurrido, tales como el costo de los fletes desde el puerto inglés hasta Londres, el valor del seguro de Medellín a Londres, el corretaje y el nuevo ensaye al que sometían las barras. El ingreso neto en libras esterli-

---

<sup>58</sup> “Casa de Moneda de Medellín”, *Diario Oficial*, No. 19, agosto de 1863.

<sup>59</sup> Clapham (1958), pp. 217-279.

<sup>60</sup> CMA, carta del secretario a Stiebel Brothers, Londres, 1876, No 370.

ILUSTRACION JUAN GUILLERMO OCHOA S.



mapa 1  
Compañía minera de  
Antioquia  
1875-1882  
Cursos del oro

SANTANDER



nas lo depositaban en una cuenta corriente de la Compañía Minera. Posteriormente enviaban la cuenta de venta a Medellín<sup>61</sup>.

Contando con estos recursos en el exterior, la compañía tenía dos opciones: utilizarlos para pagar sus propios pedidos y/o vender giros sobre el exterior a importadores de Medellín. Esto último lo llevó a cabo en 1880. Néstor Castro, el secretario de la compañía, se dirigió a Stiebel Brothers en los siguientes términos:

Por este correo remito a ustedes por conducto de los señores “Vengoechea & Co” de Barranquilla las barras que a continuación se expresan desde aquí hasta Londres bajo la póliza de seguros de ustedes en 1.151 libras esterlinas. [...] Por cuenta de ésta suma –le aclaraba el secretario– he girado con fecha de hoy una letra a 30 días vista, a cargo de ustedes y a favor de los señores Vicente B. Villa e Hijos por 1.090 libras esterlinas que espero se servirán ustedes aceptar y cubrir<sup>62</sup>.

Vicente B. Villa e Hijos era una de tantas casas comerciales de Medellín que demandaba letras en libras esterlinas para pagar las importaciones que realizaba.

En esta forma, terminaba el curso de los metales preciosos. Extraídos en los lejanos distritos mineros, se transportaban hasta Medellín donde eran transformados en barras en los laboratorios de fundición y ensaye. Posteriormente se negociaban en esta plaza y/o se exportaban. En Londres, los agentes comisionistas realizaban las barras transformándose así en moneda extranjera –libras esterlinas– a disposición de la compañía (véase mapa 1).

### **El flujo de mercancías hacia las zonas mineras**

¿Qué demandaban las empresas de propiedad de la Compañía Minera de Antioquia o bajo su administración? En cuestión de maquinaria y de productos manufacturados destinados a la minería, la empresa dependió del exterior. En efecto, por este período el país aún no contaba con una industria manufacturera, ya que ésta sólo se inició a comienzos del siglo xx. Así, la Compañía Minera y las demás empresas dedicadas a la explotación aurífera operaban en una región preindustrial, donde la mayor parte de los productos manufacturados debían ser importados. Sin embargo, algunos bienes que demandaba la minería comenzaron a producirse localmente. No existe evidencia de que la Compañía Minera hubiese adquirido hierro y otros productos de la producción doméstica. Pero una sociedad anónima con capital doméstico, la Ferrería de

---

<sup>61</sup> Esta información se obtuvo de AFR.

<sup>62</sup> CMA, carta del secretario a Stiebel Brothers, Londres, Medellín, agosto de 1880, No 209.

Amagá, “aunque no producía hierro en la cantidad que la industria demandaba prestaba, servicios a ésta fabricando molinos de pisón [para la minería], pistones, ruedas y mazos para trapiches”<sup>63</sup>. Otra parte de los productos manufacturados provenían muy a menudo de artesanos y trabajadores a domicilio tales como herramientas y utensilios de cobre<sup>64</sup>.

En junio de 1879, el secretario envió a todos los directores de las minas una circular solicitándoles se sirvieran hacer llegar a la dirección una lista de todo los insumos que requerían para la explotación de la mina a su cargo, ya que la empresa pensaba hacer un pedido a Europa. Entre los artículos que despachó la firma Stiebel Brothers en Londres, tres meses más tarde, figuraban, entre otros, bultos de hierro redondo, bultos de acero ampollado, bultos de clavos de diferentes pulgadas, bultos de pólvora para minas, azogue, 200 pisones para molinos de minas, instrumentos de carpintería y útiles de herrería entre los que se encontraba 4 yunques<sup>65</sup>.

Thomas Nickels & Co. en Liverpool y Stiebel Brothers en Londres eran los agentes encargados de comprar y despachar por cuenta de la compañía maquinaria, herramientas de minas, útiles de escritorio y pólvora. Todos estos bienes eran despachados por barco de los puertos ingleses a Barranquilla, a manos de Vengoechea & Co., agentes de aduana. Toda esta mercancía venía empacada en bultos con la marca CMA. En una de las cartas dirigidas a Stiebel Brothers, el director les señalaba:

Por el correo les pedí una máquina de vapor con su respectiva bomba de fuerza centrífuga. Es urgente su remisión por que con ella pensamos trabajar en la mina del Charcón. Espero que la consigan y recomienden su pronto envío a Barranquilla a Vengoechea & Co. para que ellos la envíen a Zaragoza. [Más adelante aclaraba] conviene que los constructores se fijen en las piezas de repuesto como lo que es de vidrio y caucho etc., porque en nuestra tierra no hay recursos para sustituirlas<sup>66</sup>.

Las directivas de la compañía escribían con anterioridad a sus agentes de aduana, dándoles instrucciones precisas acerca del destino que debía darse a cada uno de los bultos, una vez que estos llegaran al puerto marítimo. En efecto, existían dos vías para la introducción de mercancías hasta los distritos mineros. Todos los insumos que iban dirigidos hacia las minas del nordeste antioqueño debían enviarse desde Barranqui-

---

<sup>63</sup> Botero Guerra, (1885), p. 247.

<sup>64</sup> *Ibidem*, p. 249.

<sup>65</sup> CMA, factura de útiles despachados por Stiebel Brothers, Londres, octubre de 1879, f. 365.

<sup>66</sup> CMA, carta del secretario a Stiebel Brothers, Londres, Medellín, julio de 1881, ff. 320 y 321.

lla, en vapores por el río Magdalena y luego por el río Cauca, hasta el puerto fluvial de Zaragoza, en el norte de Antioquia. Desde allí, un agente comisionista de la compañía debía enviar los bultos hasta Dos Bocas, en la confluencia del río Porce y Nechí. De este punto en adelante, este mismo agente se encargaba de conseguir arrieros y mulas que llevaran los bultos por una trocha en medio de la selva hasta los distritos de Zea y Cruce de Cáceres.

Por su parte, las mercancías que iban para las minas en el suroeste seguían el camino regular por donde entraban la mayoría de las mercancías importadas a la región. Estas eran enviadas en vapores desde Barranquilla hasta Puerto Nare sobre el río Magdalena y luego desde allí en mulas a Medellín, pasando por Rionegro y la bodega de Isalitas. De la capital de la provincia se enviaban a lomo de mula hasta Supía y Nueva Caramanta.

El suelo tan quebrado de Antioquia y los malos caminos constituyeron —en opinión de Juan Enrique White— un obstáculo para la introducción y empleo de maquinaria europea. Era casi imposible “económicamente hablando”, introducir al centro de Antioquia piezas de maquinaria de mayor peso que el de tres qq. Un pisón, que costaba \$4,50 en Inglaterra, se vendía en esta región por \$24 y sólo se podía utilizar en las minas más ricas<sup>67</sup>.

Además de maquinaria y herramientas, la compañía tuvo que organizar el envío de víveres hasta las zonas de explotación, pues al parecer la alimentación formaba parte del salario. En 1878, la dirección de la Compañía Minera escribió al director de la mina El Charcón aclarándole lo que debía ser la ración diaria de víveres para los peones. Esta consistía en media libra de carne, una pucha de maíz, dos pastillas de chocolate, sal suficiente, media libra de panela, una chica de fríjol y una onza de manteca. Para los contratistas, la ración diaria era la misma que la de los peones, “pero a los oficiales de carpintería, herrería aserradores y en general empleados de alguna importancia se les debía dar 1 libra de carne y aumentarles la cantidad de panela sobre todo a los aserradores”<sup>68</sup>.

El suministro de víveres representó un problema para la Compañía Minera de Antioquia, al menos para aquellas explotaciones que se encontraban localizadas en zonas bajas y ardientes, como es el caso de Zea y Cruces de Cáceres en el nordeste antioqueño. Precisamente, en 1885, Manuel Uribe Ángel señalaba cómo, en todo el territorio de Zea, la agricultura se encontraba sumamente atrasada. Apenas se cultivaba maíz de trecho en trecho y en escala reducida, y solamente en uno u otro establecimiento minero se veían algunas plantaciones de plátano, yuca y caña de azúcar. Por lo dicho

---

<sup>67</sup> White, (1877) pp. 78-79.

<sup>68</sup> CMA, carta del director a Santiago Evans, Charcón, Medellín, marzo de 1878, f. 141.

y por ser la industria minera la principal del distrito, había necesidad de introducir los víveres de otras localidades, especialmente de Campamento, Angostura, Yarumal y sabanas de Ayapel<sup>69</sup>.

Al menos para aquellas minas localizadas en Cruces de Cáceres y para la mina del Charcón, la compañía tuvo que importar los víveres desde zonas lejanas como Santo Domingo y Yarumal. No queda claro si la compra de víveres para las minas localizadas en Nueva Caramanta y Supía también representó un problema.

En 1879, en vista del elevado precio que estaban presentando los víveres en el norte de Antioquia, las directivas enviaron desde Medellín al señor José María Barreneche con el fin de que contratara a *precios baratos* –subrayado en la carta– los víveres para las minas del Charcón, Junín, La Hermosa y Continuación del Diamante. “Esos contratos los podrá iniciar usted –le señalaba el director– a la ida en los pueblos del tránsito y formalizarlos al regreso después de haber conferenciado sobre el particular con los mineros y estudiado la cuestión en todos sus detalles”<sup>70</sup>. Entre los bienes que contrató para el envío semanal al Charcón, figuraban carne, panela, maíz, frijol, mantequilla, arroz, chocolate, sal y plátanos.

Algunos de estos bienes eran producidos por productores locales de Yarumal o Santo Domingo. Sin embargo –y pese a que la información de la Compañía Minera de Antioquia no permite establecer datos exactos–, ciertos productos, tales como sal y chocolate, tuvieron que ser adquiridos a firmas comerciales en Medellín. Este es el caso del cacao. Antioquia tuvo que importarlo del Estado del Cauca, ya que no contaba con la producción suficiente para el consumo<sup>71</sup>.

Fuera de maquinaria, insumos y víveres, también fue necesario enviar a las zonas de explotación sumas de dinero para los gastos de funcionamiento. Las directivas organizaron el traslado de dinero para los gastos en las minas: pago de jornales, fletes, víveres, etc. Así, cada mes salía de Medellín una suma de dinero dirigida a cada uno de los encargados. “Con el señor Francisco María Eusse portador de la presente, remito a usted la suma de \$1.000 para los gastos de la mina”, escribió el director al encargado de la mina Junín<sup>72</sup>. Para el envío, la compañía utilizaba el correo del Estado de Antioquia o contrataba un mensajero. Los pagos se hacían con moneda metálica y billetes bancarios, ya que a partir de 1872 –a raíz de la creación de los primeros bancos privados en Medellín– los billetes comenzaron a sustituir la moneda metálica y servían como medio de pago en alejadas zonas de Antioquia.

<sup>69</sup> Uribe Ángel (1885), p. 233.

<sup>70</sup> CMA, carta del secretario a José María Barreneche, Medellín, septiembre de 1879, f. 344.

<sup>71</sup> Botero Guerra, (1885), p. 262.

<sup>72</sup> CMA, carta del director a Francisco Parra, Junín, Medellín, marzo de 1879, f. 253.





Así las cosas, la correspondencia comercial entre el secretario y los directores de las minas muestra la diversidad y heterogeneidad de bienes que era necesario hacer llegar hasta zonas muy alejadas. Estos iban desde bienes de capital como máquinas de vapor, pasando por insumos tales como varillas de hierro, zunchos, taladros y herramientas, papel y tinta para la correspondencia, víveres que se requerían para la alimentación de los trabajadores, así como moneda metálica destinada al pago de jornales, fletes, compra de reses, portes de correo, etc. (Véase mapa 2).

### Conclusión

En este capítulo se ha tratado de resaltar la contribución de la Compañía Minera de Antioquia en la conformación de nuevas estructuras organizativas en la Antioquia del siglo XIX. En primer término, la creación de esta empresa minera representó una nueva forma de asociación: se constituyó como una sociedad anónima, las cuales apenas comenzaban a hacer su aparición en Colombia. Adicionalmente, su estructura accionaria se caracterizó por el número de accionistas que tomaron parte, así como la participación de socios que residían en poblaciones diferentes a Medellín.

Evidentemente, esta compañía constituía una compleja organización. La correspondencia comercial muestra claramente los diferentes agentes que, en forma directa o indirecta, participaban en la fase de la explotación, en el beneficio del mineral, en el transporte, como proveedores o como comisionistas. La contribución de la Compañía Minera de Antioquia fue pues importante en el desarrollo de formas de gestión empresarial.

En el campo administrativo, se valió de nuevas técnicas contables y contribuyó en la expansión y difusión de éstas. Buscó además instaurar una forma eficiente y racional de la producción: con la ayuda técnica de ingenieros se exploraron distritos mineros y se elaboraron planes de trabajo. A pesar de las dificultades para el transporte dado la topografía del territorio antioqueño, importó maquinaria más moderna, como las máquinas a vapor.

El mineral de la Compañía Minera de Antioquia fluía a Medellín y luego transformado en barras salía hacia el exterior a manos de agentes comisionistas, quienes se encargaban de su realización. De otra parte, cada mes salían hacia los distritos mineros, herramientas, víveres y sumas de dinero. Todo lo anterior se llevó a cabo a través de unas redes comerciales que se establecieron entre Medellín y diversas localidades regionales y entre éstas con los distritos mineros. Por estos circuitos circulaban arrieros y mulas transportando oro, llevando víveres producidos en los mercados locales y conduciendo mercancías importadas; circulaban también mensajeros que llevaban moneda metálica y billetes bancarios, cartas y circulares.

La Compañía Minera de Antioquia (1875-1882):  
una organización empresarial

En síntesis, el flujo del oro y la demanda de esta empresa minera generaron una dinámica de doble vía que vinculaban a la compañía con agentes y productores locales, de otras regiones del país y del mercado externo.

## Fuentes

Archivo Compañía Minera de Antioquia: Correspondencia Enviada, Copiador No. 208, 1876 (febrero 21)-1880 (junio 4); Copiador No. 214, 1879 (octubre)-1882 (marzo); Copiador No. 213, 1876 (febrero)-1879 (octubre), Medellín, Fundación Antioqueña para los Estudios Sociales (FAES).

Archivo Fernando Restrepo e Hijos: Medellín.

Archivo Histórico de Antioquia: Medellín, Fondos Notariales, Fondo del Señor Gobernador.

Archivo Marcelino Restrepo e Hijos: Medellín, Biblioteca Pública Piloto

*Boletín Industrial* (1875-1876): Medellín.

*Boletín Oficial de Antioquia* (1868): Medellín.

*Diario Oficial de Medellín* (1863): Medellín.

*El Índice* (1866): Medellín.

*Gaceta Oficial* (1852): Medellín.

*Informe del director de la Compañía Minera de Antioquia a la Junta General* (1881): Medellín, Imprenta del Estado.

*La Voz de Antioquia* (1857): Medellín.

*Registro Oficial de Antioquia* (1877): Medellín.



---

**J. V. Mogollón & Cía. (1900-1930):  
"Rayando papel"**

---

Rodolfo Segovia Salas  
Claudia Navarro Díaz



### **Rodolfo Segovia Salas**

Es miembro del consejo directivo de la Universidad de los Andes y del Global Council de Lehigh University. Obtuvo un master en historia de la Universidad de California, Berkeley y un certificado en desarrollo económico del IRFED (Francia) y es ingeniero químico del Massachusetts Institute of Technology (M.I.T). Fue ministro de Obras Públicas y Transporte, ha sido senador de la República y presidente de la Empresa Colombiana de Petróleos, Ecopetrol. Es autor de los libros *El hundimiento del galeón San José* (1985), *Cartagena en tiempos del convento de Santa Teresa* (1992) e *Historia de las fortificaciones de Cartagena de Indias: estrategia e historia* (1996).

### **Claudia Navarro Díaz**

Trabaja como asesora en el Congreso de la República. Es especialista en economía de la Universidad de los Andes e historiadora de la Universidad de Cartagena.

**H**eredé una tradición familiar de admiración y cariño por el personaje central de estas páginas. En varios párrafos lo dejo traslucir sin ambages. Ello no implica que se pierda la objetividad del historiador, o que la crónica de un empeño empresarial pionero en Colombia refleje otra cosa que el contenido de los documentos y los testimonios orales. Al contrario, la proximidad a los hechos me ha permitido acceso a fuentes que de otra manera hubiesen permanecido mudas, y la simpatía por los protagonistas interpretar con fidelidad sus motivaciones.

El vigoroso impulso de J. V. Mogollón & Cía. se prolonga hasta los años sesenta del siglo pasado. Este capítulo, sin embargo, se circunscribe a sus primeras tres décadas, es decir, de 1900 a 1930, época en que se dan en Colombia circunstancias económicas cuyo aprovechamiento hizo posible el florecer de la firma. En los años subsiguientes, la ruptura ocasionada por la Gran Depresión mundial modifica radicalmente el escenario empresarial colombiano. J. V. Mogollón se adapta y prospera nuevamente. Esa adaptación amerita quizá otra monografía, pero en la investigación actual me he abstenido, concientemente, de adelantarme a la historia o de permitir que ésta coloree el escrutinio del compacto y aleccionador periodo inicial de la empresa.

El concepto académico de estrategia de negocios era, por supuesto, todavía ajeno a la época de este relato y, por lo tanto, no aparece explícito ni en los archivos ni en la memoria oral. Las deducciones son por cuenta del coautor que, inmerso en esta fascinante historia, aporta —a lo mejor abusivamente— un enfoque contemporáneo para analizarla. En cierto modo, por su relevancia, y dadas las lecciones implícitas, el “caso” Mogollón bien podría utilizarse por una escuela de administración de negocios. Con o sin *Management Science*, del trasfondo de las páginas emergen empresarios avisados que no pierden de vista el flujo de fondos y cuya intuición y laboriosidad constituyen elementos esenciales de la creación de valor.

### Cartagena en 1900

Aquel “Cesó la horrible noche” del himno nacional de Colombia podría caracterizar el renacer de Cartagena durante la Regeneración. El sitio de Morillo en 1815 la había dejado postrada. La “Ciudad Heroica” enfrenta valerosamente al Pacificador en la única resistencia seria a la Reconquista. Con cerca de 20.000 habitantes, era la ciudad más grande del virreinato de la Nueva Granada. Pierde casi la mitad de la pobla-

---

<sup>1</sup> Ver Segovia (1967).

ción y sus mejores hombres<sup>1</sup>. Con el correr del siglo XIX, factores geográficos y su propia incuria la marginan de la actividad portuaria nacional, que fuera otrora razón de ser de la ciudad<sup>2</sup>. Cartagena retrocede hasta cuando de la mano de Rafael Núñez, primero como presidente del Estado Soberano de Bolívar y luego como presidente de Colombia, emprende la rehabilitación de su puerto. En 1879 se restablece una vez más la navegación por el canal del Dique, en 1893 se construye el muelle marítimo de la Machina –hoy Base Naval del Atlántico– y, en 1894, el ferrocarril de Calamar le asegura acceso permanente al río Magdalena<sup>3</sup>. En 1897, la aduana de Cartagena contabiliza el 21,8% de los recaudos del país<sup>4</sup>; cifra muchas veces superior a la de la ínfima participación de 20 años antes. El renacer se refleja también demográficamente. La población aumenta de 8.603 habitantes en 1871 a 36.632 en 1912<sup>5</sup>. El crecimiento anual alcanza el 4,78%, que supera la media del desarrollo urbano del país durante ese período intercensal.

La resurrección de la actividad portuaria propicia un reverdecer cívico e iniciativas de modernización. En 1891, la ciudad estrena la primera planta de generación eléctrica<sup>6</sup>, mientras, en marcado contraste con el ciclo previo, asoma una incipiente industrialización que se consolidara durante la década. Baste recordar que, hacia 1870, el taller de artículos de carey de Amaranto Jaspe era el único establecimiento fabril en Cartagena. Un poco después, entre 1878 y 1886, su pariente José Jaspe inició la fabricación de fósforos en la Anglocolombiana, pero hubo de cerrar sus puertas cuando el gobierno central adjudicó ese monopolio a otros beneficiarios<sup>7</sup>. Eran casos aislados. Sólo al final de la década de los ochenta comenzarán a fundarse nuevas empresas de creciente importancia<sup>8</sup>.

### La guerra de los Mil Días

Al finalizar la centuria antepasada, Cartagena irradiaba optimismo, y a principios del 1900, el joven José Vicente Mogollón, con escasos 19 años, decide instalar un pequeño taller para la encuadernación de libros<sup>9</sup>. Pronto llegarían días aciagos para el

<sup>2</sup> Para la evolución de los puertos del Caribe durante la República ver Nichols (1973).

<sup>3</sup> Arias de Greiff (1986), p. 37; Meisel (1999), pp. 19 y 21-22.

<sup>4</sup> Meisel (1999), p. 25.

<sup>5</sup> *Ibidem*, pp. 4 y 8.

<sup>6</sup> Pretelt (1929), p. 190.

<sup>7</sup> Segovia (1992), pp. 155-156. La “Anglocolombiana” estaba ubicada en el colonial edificio del Estanco del Aguadiente, calle del mismo nombre. Porto del Portillo (1945), p. 174.

<sup>8</sup> Meisel (1999), p. 45; Bossa (1967), pp. 162-3.

<sup>9</sup> Canal (1970), p. 153; J. V. Mogollón & Cía. *60 Aniversario 1900-1960*, p. 2, citado en adelante como *60 Aniversario*. El folleto es uno de los pocos documentos internos que se ha en-

país y para la región, pero, desde su óptica, mal podía el flamante artesano pronosticar la tragedia. En lo político, la Regeneración parecía haberse consolidado. En Bogotá, el recién electo vicepresidente José Manuel Marroquín se posesiona el 7 de agosto de 1898 e inicia su administración bajo el signo de la tolerancia, mientras el anciano presidente, Manuel Antonio Sanclemente, permanece en su Buga natal<sup>10</sup>, donde su cansado corazón late. Sin embargo, instado por los conservadores nacionalistas que habían detentado el poder desde 1885, Sanclemente asume el mando en noviembre de 1898. Al poco tiempo viaja a la cálida Anapoima, obligado por su precaria salud<sup>11</sup>. El panorama se ensombrece. En Bogotá gobierna un gabinete a la deriva que no propicia la concordia<sup>12</sup> y, en mayo de 1899, el precio del café se desploma en la bolsa de Nueva York con funestas secuelas para Colombia, cuya prosperidad depende de un grano que la ha precariamente insertado en la economía internacional<sup>13</sup>.

A mediados de 1899, ante el endurecimiento del ejecutivo y apostándole a la debilidad de un gobierno acéfalo en medio de una crisis económica, los liberales y sus aliados, los conservadores históricos, se lanzan a la revuelta. Creen contar con el apoyo de Cipriano Castro, quien acaba de triunfar en Venezuela. Sufren un descalabro en la prolongada –mayo 11 a mayo 26 de 1900– y cruenta batalla de Palonegro. Allí se enfrentan cerca de 30.000 hombres<sup>14</sup>, más efectivos que en cualquier otro combate de la historia de Colombia. Las tropas rebeldes quedan deshechas. Dada la experiencia de recientes querellas decimonónicas, el choque debía haber puesto fin al alzamiento. El eco de la contienda se escucha en Cartagena, quizá mientras Mogollón engoma el lomo de algún libro. A lo mejor se le ocurrió pensar: "Hasta ahí llegarán las cosas". Se equivoca; la pacificación es esquiva. Lo que la historia conoce como la guerra de los Mil Días se disuelve en una vorágine guerrillera, que ensangrentará a Colombia durante dos años más.

En el litoral caribe, los insurgentes se hacen fuertes en Riohacha, donde esperan auxilios de Venezuela; su objetivo es ocupar alguno de los puertos del Atlántico<sup>15</sup>.

---

contrado con información sobre los años iniciales de la empresa. Una de las dificultades para reconstruir los primeros treinta años en el desarrollo de J. V. Mogollón & Cía. estriba en la escasez de materiales provenientes de sus archivos, que no ha sido posible localizar hasta ahora. La labor de investigación se ha centrado, por lo tanto, en protocolos notariales, publicaciones periódicas, escuetos archivos familiares y tradición oral.

<sup>10</sup> Villegas y Yunis (1978), pp. 37-38.

<sup>11</sup> Henao y Arrubla (1936), pp. 776-781.

<sup>12</sup> Villegas y Yunis (1978), p. 40.

<sup>13</sup> Ver Bergquist (1981).

<sup>14</sup> Henao y Arrubla (1936), p. 781.

<sup>15</sup> Villegas y Yunis (1978), pp. 53-54 y 79.



Nunca lo consiguen. Deshacen, sin embargo, al batallón Tenerife enviado de Cartagena para someterlos, mientras cerca a la Heroica opera, al mando de macheteros, el temible guerrillero y general Joaquín Mercado Huertas, mejor conocido como el Negro Huertas, ídolo de Palenque. El coronel Lácides Segovia, investido con el mando militar de la ciudad después de la partida del Batallón, decide enfrentarlo. La derrota de su bisoña tropa de voluntarios cartageneros en Mahates –agosto de 1900– deja a los rebeldes en las goteras de Cartagena<sup>16</sup>. El joven Mogollón, aunque liberal por tradición y afectos, no se inmiscuye. Sus objetivos son otros.

El arribo a la costa del general Uribe Uribe<sup>17</sup> con restos de Palonegro recrudece el conflicto en Bolívar. Perseguido tenazmente por las tropas del gobierno, abandona la región cuando sus fuerzas se desvanecen en diciembre de 1900<sup>18</sup>, pero los irregulares de Huertas escapan a todo intento de captura, mientras siembran el terror en el Dique y los Montes de María. Cartagena queda aislada de su provincia, con excepción de la línea del ferrocarril de Calamar y la vía acuática con el Sinú<sup>19</sup>. Al terminar la guerra, a finales de 1902, “en Bolívar las rutas vecinales estaban desérticas; parecía que la naturaleza se abstenía de levantarse por temor a las arremetidas feroces de los hombres que se iban exterminando sin la menor compasión”<sup>20</sup>.

### La situación económica

El colapso de la cotización del café y la guerra traen consigo el desborde de las emisiones para enjugar el descuadre de las finanzas gubernamentales. La Regeneración había introducido el papel moneda no convertible de curso forzoso desde 1886. Estaba prohibido estipular contratos en cualquier otra moneda<sup>21</sup>. Las emisiones moderadas predominan hasta 1898, con un alza también medida de los precios, mientras la ley de Greshem precipita el éxodo de monedas de oro y plata. Como no se podía ni pensar en acceso al crédito externo –los intereses de la exigua deuda internacional no se esta-

---

<sup>16</sup> Franco (1925), pp. 21-22. Segovia, con una bala en el hombro, es remitido por ferrocarril desde Arjona, que se encuentra a sólo 35 kilómetros de las murallas, junto con heridos liberales que él se ha comprometido a atender. Cosas de una guerra donde en medio de las crueldades nunca estuvo ausente la hidalguía. “En la guerra de los Mil Días. Mahates”, *El Universal*, junio 14 de 1951.

<sup>17</sup> Santa (1962), p. 313.

<sup>18</sup> *Ibidem*, pp. 337-342.

<sup>19</sup> Franco (1925), pp. 33-35, 69-72.

<sup>20</sup> *Ibidem*, p. 36.

<sup>21</sup> Ibáñez (1900), p. 56.

ban pagando<sup>22</sup>—, los gastos que acarrea el advenimiento de la contienda aceleran el raudal de billetes impresos. Su evolución se puede ver en el cuadro 22.1.

Cuadro 22.1	
Miles de pesos en papel moneda	
1886	2.831 <sup>23</sup>
1898	38.302
1903	665.254 <sup>24</sup>

La inflación se desborda aunque los precios no reflejan todo el alocado incremento de la base monetaria. Las alzas sobrepasan el 200% anual durante la guerra, mientras la devaluación del peso con respecto a la libra esterlina fluctúa alrededor del 150% por año<sup>25</sup>.

A pesar de las adversas circunstancias políticas y económicas, en lo empresarial Cartagena sufre menos de lo que hubiese podido preverse. El análisis del movimiento de constitución y disolución de sociedades durante el transcurso de los enfrentamientos y la inmediata posguerra revela un panorama de relativa creatividad, tanto por el número de compañías como por los montos de las operaciones, que van en aumento (ver cuadro 22.2).

Cuadro 22.2. Sociedades <sup>26</sup>			
Constituciones	Reformas	Disoluciones	
1899	3	2	-
1900	6	2	-
1901	9	1	3
1902	11	-	3
1903	14	1	1
1904	16	2	6
1905	11	2	4

### El artesano

De todas maneras, desconfianza en la moneda y amenaza de guerrillas en la provincia cartagenera enrarecen el entorno del humilde negocio independiente que José

---

<sup>22</sup> López (1900), p. 106.

<sup>23</sup> Meisel y López (1900), p. 75.

<sup>24</sup> López (1900), p.106.

<sup>25</sup> *Ibidem*, pp. 105-107.

<sup>26</sup> Claudia Navarro, coautora de este artículo, realizó un minucioso inventario de los protocolos de 1899 a 1905 en el fondo notarial del Archivo Histórico de Cartagena (AHC).

Vicente Mogollón ha establecido en un zaguán de la calle del Estanco del Tabaco<sup>27</sup>. No aporta más medios que sus manos, la corta experiencia de quien ha hecho trabajos para los compañeros de colegio y unos pocos útiles de encuadernador contruidos por él mismo copiando los dibujos de un catálogo<sup>28</sup>. Lo impele la guerra civil que ha clausurado planteles educativos, pero también la necesidad y, quizá, el íntimo deseo de afirmarse en una sociedad que le dispensa un tratamiento ambiguo.

A pesar de las adversas condiciones, el encuadernador consigue abandonar pronto el zaguán. La Encuadernación de José V. Mogollón, en la Calle del Estanco del Aguardiente desde 1902<sup>29</sup> y al parecer ya acreditada, anuncia seis veces durante 1903 en *El Porvenir*, único diario local:

Con un nuevo surtido de materiales de primera calidad, estilo antiguo y moderno, ofrezco mis servicios en el arte. Trabajo esmerado, prontitud, elegancia y precios módicos. Empastar un libro es economizar, pues se evita la pérdida y rotura de las páginas que es una pérdida positiva para el dueño. Es un gasto que se hace por economía. Así lo enseña la experiencia.<sup>30</sup>

### Antecedentes familiares

Vástago de una procerca familia cartagenera pero nacido por fuera de cánones socialmente aceptados, José Vicente Mogollón Lavignac se levanta bajo la tutela de su abuela materna, Matilde Núñez. Su madre, Octavila Lavignac Núñez<sup>31</sup>, apenas figura en sus recuerdos de niñez, aunque él, ya adulto, la asistió discretamente hasta su muerte. El opaco padre, José Vicente Mogollón Cavero, fallece soltero en 1894 sin legar bienes de fortuna. El abuelo bogotano, José Vicente Mogollón Herrera-Sanz de Santamaría, masón grado 33 y fundador de La Fraternidad, la primera logia de Barranquilla<sup>32</sup>, tuvo alguna figuración en la provincia de Sabanilla, donde ejerció el cargo de

---

<sup>27</sup> Conversación con Luis Mogollón de Zubiría (LMDZ), Cartagena, junio del 2000.

<sup>28</sup> Don Ramiro (1928), p. 488. La cizalla oxidada que reacondicionó el mismo para sus trabajos de encuadernación se exhibió durante muchos años en una vitrina de los modernos Talleres Mogollón en la calle del Boquete. *60 aniversario*, p. 2.

<sup>29</sup> “José V. Mogollón, encuadernador, avisa a sus favorecedores que ha establecido su taller en la calle del Estanco del Aguardiente”, *El Porvenir*, marzo 5 de 1902, p. 1.

<sup>30</sup> *El Porvenir*, mayo 13 de 1903, p. 4.

<sup>31</sup> Pudo haber sido descendiente del comerciante francés Mateo Lavignac, amigo de Santander, quien vivió en Cartagena y Bogotá y fue desterrado por Bolívar en 1828. Restrepo (1993), p. 315.

<sup>32</sup> Carnicelli (1941), pp. 286-288.

gobernador<sup>33</sup>. Concuñado del varias veces presidente del Estado de Bolívar a mediados del siglo XIX, Juan José Nieto, Mogollón contrae matrimonio en Cartagena (1844) y muere en Bogotá (1866)<sup>34</sup>. Matilde, después de nacida Octavila, se casa con su primo Cruz Lozano Núñez<sup>35</sup>. José Vicente crece en circunstancias estrechas y próximo a José María Lozano del Portillo, su primo hermano, quien fuera después su abogado y asesor. De niño trabaja enrollando tabaco en una cigarrería<sup>36</sup>, una labor que lo aburre y lo agobia, pero en la que persevera conciente de las angustias familiares<sup>37</sup>. Muerta prematuramente la abuela de un cáncer del pulmón<sup>38</sup>, mora en casa de su media hermana mayor, Amira Mogollón de Gómez-Cásseres<sup>39</sup>. Ya adolescente, además de encuadernar para sus condiscípulos, fabrica barriletes para la venta<sup>40</sup>.

### El desarrollo inicial del taller

Ya para 1903, el pequeño taller de la calle del Estanco del Aguardiente se había diversificado hacia actividades conexas, y especialmente hacia la fabricación de libros en blanco. Este último era un renglón con márgenes atractivos, como aparece en el cuadernillo de 1903, donde Mogollón llevaba sus cuentas. La utilidad en 25 libros en blanco vendidos al gobierno departamental el 7 de febrero de 1903 fue del 50%. La ganancia neta alcanzó a \$20.696 papel moneda<sup>41</sup>. Desdichadamente, son éstos los únicos datos contables anteriores a 1930 que se han podido rastrear.

---

<sup>33</sup> Carnicelli (1941), pp. 286-288

<sup>34</sup> Fals Borda (1981), p. 164a. José V. Mogollón Herrera y Juan José Nieto se casan con las hermanas Cavero Leguina, Juana y Josefa Teresa, esta última la mayor de las dos. Las Cavero son hijas del yucateco Ignacio Cavero y Cárdenas, oidor de la Audiencia de Santa Fe y luego administrador de la aduana de Cartagena de Indias, quien contrae matrimonio en esta ciudad con María Teresa Leguina y López Tagle, bisnieta del primer marqués de Pestagua, de lo más encumbrado del notablato local. Ignacio Cavero, bisabuelo de José Vicente Mogollón Lavignac y prócer, firma el acta de independencia de Cartagena y es presidente del Estado Soberano de Cartagena de septiembre de 1811 a enero de 1812. Restrepo (1993), pp. 118-119 y 327-328.

<sup>35</sup> Tradición oral de la familia Lozano del Portillo.

<sup>36</sup> Otero (1925), p. 15.

<sup>37</sup> LMDZ.

<sup>38</sup> Tradición oral de la familia Lozano del Portillo.

<sup>39</sup> LMDZ.

<sup>40</sup> *Ibidem*; 60 Aniversario, p. 2.

<sup>41</sup> Cuadernillo escrito a mano por José V. Mogollón L. (1903) en el archivo personal de Pedro Luis Mogollón Vélez (PLMV). No es de sorprenderse que J. V. Mogollón lleve su contabilidad casi que informalmente. Qué podía esperarse de un incipiente encuadernador durante la guerra de los Mil Días, si en Rafael del Castillo & Cía., una empresa con ya 40 años de tradición en

Con la Ley 33 de octubre de 1903, que permite estipular contratos en oro y que teóricamente pone fin a las emisiones como recurso fiscal –todavía se hacen algunas, aunque sin alterar la confianza en la moneda<sup>42</sup>–, se da el paso inicial hacia la estabilización después de las violentas convulsiones monetarias desatadas por la guerra. El peso oro se fija con la equivalencia de 1,672 gramos del metal para que, a esa la tasa de conversión, un peso corriente –el único en circulación– equivalga a un centavo oro inglés. Los aranceles, principal recurso rentístico de la época, se estipulan también en pesos oro para poner los recaudos al abrigo de la inflación. Con esas providencias y sin recoger las emisiones –medida que habría dejado al país corto de circulante puesto que, salvo las guardadas debajo de los colchones, casi no existían monedas de oro y plata disponibles–, se le devuelve en la práctica, no en la ley, la convertibilidad al papel moneda<sup>43</sup>. Para todos los efectos, expresado en unidades de la reforma monetaria, José Vicente Mogollón, a quien ya comenzaban a llamar don Pepe, se había embolsicado la modesta pero nada despreciable suma de \$207 pesos oro en la transacción con el departamento.

La diversificación del taller de encuadernación en 1903 queda minuciosamente consignada de puño y letra de Mogollón en el cuadernillo a que se ha hecho referencia, donde registra operaciones bajo los siguientes acápites:

Fecha  
Cantidad de obras  
Clase de obra  
Referencia  
Cliente  
Valor  
Utilidad

Sus anotaciones testimonian, por otra parte, la variedad de los clientes: la administración pública, la curia, empresas particulares y colegios. Vende no sólo libros en blanco y trabajos de encuadernación, sino también talonarios de facturas y los primeros cuadernos al colegio Biffi. Por otra parte, durante éste y los años siguientes es constante el afán por establecer relaciones con proveedores extranjeros. En el cuader-

---

Cartagena, “debido a la inestabilidad del cambio del papel moneda con relación al oro, la contabilidad se volvió “ilegible”, llegando a ser tal [...], que era imposible conocer por ella el verdadero estado de los negocios”. Ripoll de Lemaitre (2000), p. 21.

<sup>42</sup> Ocampo (1994a), p. 39.

<sup>43</sup> López (1990), pp. 112-113.

nillo aparecen apuntados los nombres de eventuales proveedores, sin que se sepa si fueron efectivos o sólo potenciales: Establecimiento Benzinger & Co. S. A., tipógrafos de la Santa Sede Apostólica, Einsiedeln, Suiza y Librería de Fernando Fe, carrera de San Gerónimo No. 2, Madrid<sup>44</sup>.

### **La vinculación de Lácides Segovia Lavalle**

A fines de 1903, con el auge del negocio, don Pepe se traslada un local más cómodo en la esquina de las calles de la Universidad y del Estanco del Aguardiente<sup>45</sup>. Un poco más tarde, en 1904, recluta a un mozalbete de 17 años para vincularlo a su dinámico taller. La fructífera asociación de José Vicente Mogollón y Lácides Segovia Lavalle habrá de perdurar por el resto de sus días. En la pequeña Cartagena de principios de siglo, donde todo el mundo se conocía entre sí, don Pepe, frisando los 24 años, debió advertir el aplomo y la consagración de un Lácides todavía adolescente que ejercía funciones de cajero en la Casa Piñeres Hnos<sup>46</sup>. Quizá sopesara, mientras le observaba, si podría confiarle su taller y ausentarse al exterior. El que el joven fuera hijo del general Lácides Segovia, su pariente por lo Cavero y un prohombre cartagenero de la época, debió influir en su ánimo.

José Vicente Mogollón tiene claro que la clave futura del negocio está fuera del país, especialmente en lo atinente al papel, la materia prima básica, que importa en su totalidad. Reclutado Segovia, don Pepe emprende casi enseguida el ansiado viaje. Será el primero de muchos, de donde resultarán innovadoras iniciativas. Este periplo inicial lo lleva a Alemania, Francia y posiblemente a los Estados Unidos<sup>47</sup>. Don Pepe, autodidacta, aprendió entender el alemán y el francés. También podía expresarse en inglés, aunque evitaba hablarlo porque le apenaba macharlo<sup>48</sup>. Un escogido grupo de empresarios colombianos a principios del siglo xx abrazó la visión externa como elemento clave para el éxito en grande. Mogollón, como pocos, convirtió esa intuición en pilar central de su negocio.

El ecuánime buen sentido y la proba firmeza administrativa de Lácides Segovia Lavalle, sumados a su perspicacia como juez de carácter y su don del consejo<sup>49</sup>, permi-

---

<sup>44</sup> Cuadernillo (1903) en PLMV.

<sup>45</sup> *60 Aniversario*, p. 2.

<sup>46</sup> Conversación con Ricardo Segovia Morales, hijo de Lácides Segovia Lavalle. Cartagena, marzo del 2000.

<sup>47</sup> Conversación con José Vicente Mogollón Vélez (JVMZ). Cartagena, junio del 2000.

<sup>48</sup> LMDZ.

<sup>49</sup> Sobre estas sobresalientes cualidades de Lácides Segovia L. están de acuerdo todos los entrevistados y el mismo coautor de este capítulo.

tirán a don Pepe partir con frecuencia a capturar ideas nuevas y anudar contactos. Como observara un semanario de Cartagena en 1912:

De Europa ha regresado a esta ciudad el Sr. don José Vicente Mogollón, infatigable comerciante que tiene montado en esta ciudad uno de los mejores establecimientos tipográficos con que cuenta la República. Ha traído el amigo Mogollón numerosas máquinas para ensanchar su establecimiento<sup>50</sup>.

Don Lácides, como todo Cartagena lo conoce, permanecerá siempre socio industrial, rehusando oportunidades para adquirir partes sociales al capitalizar sus utilidades. Argumenta que aquello podía enredar las íntimas relaciones de amistad una vez la progenie regresase a participar en la administración de empresa. La suya nunca se vincula a ella, mientras que los tres hijos varones de don Pepe trabajarán en la firma al completar su educación en el exterior –Universidad de Pennsylvania, Wharton School<sup>51</sup>–. El mayor de ellos, José Vicente Mogollón de Zubiría, a partir de 1936<sup>52</sup>.

La sociedad de hecho entre don Pepe y don Lácides quedará formalizada por escritura pública en 1915 y girará desde entonces bajo el nombre de J. V. Mogollón & Cía. Limitada. La cláusula primera estipula que “estará a cargo de ambos socios la administración de los negocios” y cláusula cuarta que “los beneficios provenientes del negocio se liquidarán en diciembre de cada año, en la proporción de 90% para Mogollón y 10% para el socio Segovia L.” Además, este último devengará también un sueldo<sup>53</sup>. Su participación al desvincularse definitivamente de la firma en 1968 se habrá elevado al 17%<sup>54</sup> –don Pepe había fallecido en diciembre de 1966–. Aparte de don Lácides, sólo un par de empleados de confianza serán invitados a ser socios industriales, mucho más tarde y en pequeña cuantía<sup>55</sup>.

### **El Almacén Mogollón**

A fines de 1904, para albergar el incesante crecimiento de los negocios, J. V. Mogollón & Cía. se traslada de nuevo a la calle del Estanco del Tabaco, ahora a un espacioso local<sup>56</sup> donde vende libros, útiles de escritorio, papelería y mercancía miscelánea

---

<sup>50</sup> *El Autonomista*, octubre 7 de 1912, Miscelánea.

<sup>51</sup> LMDZ.

<sup>52</sup> JVMV.

<sup>53</sup> Notaría Primera de Cartagena, Protocolo No. 51, tomo I, enero 28 de 1915.

<sup>54</sup> Entrevista a Daniel Hernández García, (DHG), Bogotá, febrero del 2000. Daniel Hernández fue el último gerente de J. V. Mogollón & Cía.

<sup>55</sup> Notaría Primera de Cartagena, Protocolo No. 3620, tomo 14, junio 6 de 1946.

<sup>56</sup> *El Porvenir*, noviembre 6 de 1904, p. 1.

(Anexo 22.1). Al lado funciona el taller de encuadernación, fabricación de libros en blanco y facturas, y quizá la primera prensa tipográfica<sup>57</sup>. Tres años más tarde, ya al terminar 1907, la expansión continua. J. V. Mogollón & Cía. se trastea –por quinta vez en siete años– a la esquina de la calle Lozano (hoy Román) y la calle de la Cochera del Gobernador<sup>58</sup>. El amplio establecimiento prefigura el modelo de la red nacional de almacenes de la empresa que surgirá un poco más adelante.

Alrededor del negocio central de papelería se distribuyen útiles de escritorio, archivadores, consumibles, muebles, equipos y, en fin, todo lo indispensable para surtir las necesidades la oficina moderna. El complemento son los útiles escolares y una librería que se especializa en manuales para oficios prácticos, libros de texto y libros de consulta, pero sin descuidar volúmenes para niños, literatura de moda, clásicos y hasta partituras de música. También son numerosas las revistas de todo tipo tales como: *Moda y Pasatiempo* para las señoras<sup>59</sup>, *Hacienda*<sup>60</sup> para el campo y *El Mundo Científico*, "la mejor que se publique en español de carácter científico-industrial"<sup>61</sup>. La librería llega a ser, en Cartagena ciudad universitaria, la más completa de la costa caribe colombiana.

Al negocio de papelería, que con equipos de oficina es el eje del establecimiento, se van agregando líneas periféricas para aprovechar la afluencia de público. Aparecen, por ejemplo, instrumentos musicales e implementos deportivos, las dos pasiones de los cartageneros. Se ofrecen máquinas de afeitar con sus cuchillas, artículos de *toilette*, perfumes y un gran surtido de regalos, desde relojes de pared hasta costureros de mimbre. ¡Y los juguetes! Las Navidades de los almacenes Mogollón son una fiesta para los niños. Quienes alguna vez tuvieron la buena suerte de acercarse a ese universo mágico, con su profusión de irisadas sorpresas, no lo olvidan jamás<sup>62</sup>.

### Los Talleres Mogollón

Mientras el almacén se diversifica, don Pepe continúa impulsando la transformación de papel. Aprovecha el origen atlántico de los suministros y el ser Cartagena puerto marítimo. Son obvias ventajas. Para 1907 ya ha establecido conexión directa con

---

<sup>57</sup> 60 Aniversario, p. 2.

<sup>58</sup> "Mogollón anuncia el traslado de su papelería, librería, encuadernación y tipografía", *El Porvenir*, octubre 27 de 1907, p. 3.

<sup>59</sup> *La Época*, enero 12 de 1911.

<sup>60</sup> "Revista mensual sobre agricultura, ganadería e industrias rurales", *La Época*, enero 26 de 1911.

<sup>61</sup> *La Época*, diciembre 7 de 1911.

<sup>62</sup> *Don* (1928), pp. 490-496.



proveedores de papel en Canadá, Finlandia y, en menor grado, Estados Unidos<sup>63</sup>, cuyos créditos, como se verá más adelante, serán la fuente de capital para financiar el crecimiento de J. V. Mogollón & Cía. Aumentan las rayadoras para la fabricación de cuadernos, libretas y hojas de contabilidad. El encolado y ensamblaje de libros en blanco semiautomático incluye procedimientos que don Pepe aprende en Alemania y que se emplearán comercialmente hasta la segunda mitad del siglo xx<sup>64</sup>. Para los trabajos tipográficos funciona la impresora manual marca Chandler & Price (Estados Unidos), conocida por sus buenos rendimientos como “la Perla”<sup>65</sup>. Hacia 1909 se añaden dos máquinas Monoline de la Canadian Lino Type, precursoras del linotipo, capaces ya de levantar tipos automáticamente<sup>66</sup>. Sus fabricantes las descontinuarán con la invención del linotipo, pero, para las necesidades todavía incipientes de la impresión local, constituían un avance. Don Pepe hablaba de “rayar papel”<sup>67</sup>, para referirse a la actividad tipográfica del taller.

### La estrategia de negocios

A partir de 1905, y de manera creciente durante los tres lustros siguientes, el negocio de J. V. Mogollón & Cía. se desarrolla y se consolida con la importación de papel a crédito y su transformación e impresión para venderlo de contado. El secreto del éxito reposa sobre sólidos fundamentos de economía política. En efecto, por entonces y hasta la Gran Depresión de los años treinta, Colombia gozará, gracias al café, de un superávit continuado de la balanza comercial y de una extraordinaria estabilidad cambiaria. La paridad es prácticamente uno a uno con el dólar<sup>68</sup>. Más aún, sucesivas administraciones, comenzando por la de Rafael Reyes, observan, mientras se insiste en frustrados esfuerzos por regresar al patrón oro, una relativa ortodoxia fiscal que propicia inflaciones y deflaciones moderadas<sup>69</sup>. En 1905 se decreta el cambio de \$100 papel moneda por un peso oro, que parecía ser la tasa de equilibrio. Son condiciones que permiten proyectar negocios a largo plazo, sin temor a sobresaltos en las monedas de intercambio<sup>70</sup>.

---

<sup>63</sup> LMDZ.

<sup>64</sup> *Ibidem*.

<sup>65</sup> *Ibidem*.

<sup>66</sup> Urueta y Piñeres (1912), pp. 317-318; Canal (1970), p.153.

<sup>67</sup> DHG.

<sup>68</sup> Ocampo (1994a), p. 40.

<sup>69</sup> López (1990), pp. 113-30. La pérdida de control monetario durante la guerra de los Mil Días trae consigo la aversión a la inflación, que todavía hace parte del bagaje político colombiano, y un enorme apoyo a la moderación fiscal en la posguerra. Ocampo (1994a), p. 29.

<sup>70</sup> *Ibidem*, p. 32.

Por otra parte, el período de 1905 a 1918, que tan sobresalientes resultados depara a J. V. Mogollón & Cía., se caracteriza en Colombia por un bajísimo crecimiento del endeudamiento externo. El fenómeno se deriva tanto de la escasa oferta de créditos del exterior como de la relativa timidez por parte del empresariado local, dado el argo retiro del país de los mercados de capital internacionales. Ello conduce a un período de gran productividad marginal del capital y, por ende, de altísimas tasas internas de interés real; la media doméstica es del orden del 14,8%<sup>71</sup>, mientras la media en Estados Unidos, durante ese mismo período, apenas excede el 1,3%<sup>72</sup>. También conlleva exiguos plazos de crédito bancario local, que rara vez exceden los seis meses<sup>73</sup>.

José Vicente Mogollón comprende intuitivamente que al establecer su buen crédito con los fabricantes de papel y desarrollar volúmenes interesantes se hace a una fuente de financiación abundante y muy barata, de ahí lo de "rayar papel". Son fondos disponibles a ínfimo costo y a plazos que se van extendiendo hasta sobrepasar el año, una vez se consolida la relación con los proveedores finlandeses, suecos y canadienses<sup>74</sup>. El pago de las importaciones se gira, eso sí, religiosamente a tiempo, dentro de los vencimientos pactados. Localmente, en cambio, Mogollón decide muy temprano que "esta casa se abstiene de abrir créditos, aun por sumas insignificantes"<sup>75</sup>. Al llegar las vísperas del Centenario (1910), el flujo de caja derivado de ese cómodo capital de trabajo financia el rutilante crecimiento de la empresa.

Amparados por la favorable coyuntura, don Pepe y don Lácides, combinando la audacia del uno con la prudencia del otro, transforman un exitoso negocio regional en un emporio nacional. Primero ensanchan los talleres gráficos para intensificar el empleo de papel —como puede observarse en el Anexo 22.2, los trabajos tipográficos cubren una amplísima gama— y captar el torrente de crédito barato. Luego multiplican los canales de distribución en todo el país, preferiblemente con estratégicos puntos de venta propios al por mayor y al detal. Y, por último, surten esos nuevos almacenes con mercancía que reporta excelentes ganancias, mucho mejores que las del papel *per se*. El atractivo margen en ventas surge de contratos de distribución exclusiva suscritos con un gran número de casas extranjeras, particularmente en el ramo de útiles de escritorio y equipos para oficina, que complementan el negocio de papelería, pero sin

---

<sup>71</sup> La tasa de interés activa fluctuó entre el 10 y 12%. La volatilidad de la inflación, con varios años de inflaciones negativas, explica que la tasa interna de interés real sea más alta que la tasa activa promedio. Meisel (1997).

<sup>72</sup> Posada (1998), pp. 29-30.

<sup>73</sup> Meisel y Posada Carbo (1993), p. 102.

<sup>74</sup> DHG.

<sup>75</sup> Cuadernillo (19037) en PLMV.

descartar cualquier línea con rentabilidad atractiva distribuible por las sucursales y mayoristas de J. V. Mogollón & Cía. Es un clásico círculo virtuoso. La estrategia —y se solicita licencia para emplear este apropiado término moderno en los negocios— se ejecuta al pie de la letra.

### J. V. Mogollón y su mundo social

Mientras ejecuta su plan, José Vicente Mogollón, con 30 años cumplidos, debe pensar en contraer. Don Lácides, seis años menor, se casa en 1911. Sólo que el prolongado noviazgo de don Pepe, a la vera de la ventana ombligona que adorna la casa solariega de don Rafael de Zubiría en calle de la Moneda, no es del agrado de esa familia<sup>76</sup>. Al final, 1913, se impone la bella e imperiosa María Paulina<sup>77</sup>, pero al altar de Santo Toribio de Mogrovejo no la escolta su padre sino el general Lácides Segovia<sup>78</sup>. Don Pepe no la tiene fácil. Su caso es atípico. En Cartagena, la acumulación de capital resulta del comercio y de la explotación de tierras ganaderas. Para el proceso de industrialización, al amparo de las políticas proteccionistas de la Regeneración, prolongadas por Reyes, se trasladan recursos adquiridos en la cría y engorde de semovientes, el transporte o el comercio internacional<sup>79</sup>. La irrupción de Mogollón en una elite endógena, partiendo de los ahorros de un taller artesanal, despierta resistencias. Fruto de una unión irregular, debe superar los prejuicios de su tiempo. Ha de triunfar como industrial y comerciante primero, y sólo después de conocidas su rectitud, su inteligencia, y su respeto por la palabra empeñada, consigue abrir espacios en la cerrada sociedad de su tiempo.

Haciendo gala de su don de gentes, la familia De Zubiría, cuyo abolengo en Cartagena se remonta a mediados del siglo XVIII<sup>80</sup>, se aviene muy rápido al hecho cumplido. Ello termina de allanar el terreno para don Pepe. En 1915, José V. Mogollón se

---

<sup>76</sup> Episodio contado por Lácides Segovia L. al coautor. Don Daniel Lemaitre compuso unos deliciosos versos para referirse a esos amores a distancia, sin licencia paterna, por señas de mano: “en esas digitaciones/ las adorables manitas/ parecían arañitas/ tejedoras de ilusiones./ ¡Qué claves!! ¡Qué convenciones!! seña viene, seña va/ que si el pulgar para acá,/ la vieja está por ahí,/que si el meñique hace así.../ vete que ahí viene papá”. Lemaitre (1961), pp. 101-102.

<sup>77</sup> Según la tradición familiar, María Paulina conoce a su futuro esposo al llevarle unas novenas a empastar. Se prenda de él y “después no sabía que hacer para encontrar en su casa más trabajos que encomendarle”. LMDZ.

<sup>78</sup> *Ibidem*.

<sup>79</sup> Ver entre otros a Posada Carbó (1998); Restrepo y Rodríguez (1986); Calvo y Meisel (2002).

<sup>80</sup> Restrepo (1993), p. 557

cuenta entre los fundadores de la Cámara de Comercio de Cartagena, en cuya junta directiva permanece durante muchos años, lo cual era por entonces señal inequívoca de que se pertenecía a lo más granado del empresariado local<sup>81</sup>. Figura como promotor de la Liga Costeña, que en 1919 reivindica los derechos de la costa caribe. En 1922 hace parte de un pequeño núcleo de notables que, en el Comité Cívico de Cartagena (CCC), propende por sacar adelante las obras de infraestructura que requiere la ciudad<sup>82</sup>. Alérgico a los cargos públicos, ocupa, sin embargo, durante unos meses la secretaría de Hacienda del departamento, para colaborarle al Gobernador Manuel F. Obregón en una crisis<sup>83</sup>. En reconocimiento a su prestancia, se le designa Cónsul de Finlandia, combinando así tersamente su posición social con los negocios. Despejado el horizonte, y por el resto de sus días, aunará a su natural amable, la orgullosa soberbia, siempre a ras de piel, de quien conoce su valer.

### **El desarrollo de una estrategia**

La tipografía es en don Pepe, al mismo tiempo que un negocio, una pasión a través de la cual canaliza su apego a la innovación<sup>84</sup>. Adquiere de la Mergenthaler Linotype Co. de Estados Unidos el primer linotipo en llegar a Colombia (1910), con su revolución de ardientes líneas (renglones) en plomo líquido, que se funde siguiendo las instrucciones transmitidas por intermedio de un teclado similar al de una máquina de escribir<sup>85</sup>. Tal es el entusiasmo por introducir en su empresa los últimos adelantos, que a Cartagena viene a instalarse, como representante de la casa Heidelberg, Edmundo Víctor Sperling, oriundo de Leipzig (Alemania), por entonces capital mundial de las artes gráficas. Trae el propósito de apoyar la tecnificación de J. V. Mogollón & Cía. Su casa matriz abriga la esperanza –como en efecto sucede– de que a través del ejemplo

---

<sup>81</sup> "Gaceta Comercial", *Revista de la Cámara de Comercio 1917-1919*, año 1, enero 17 de 1917, p. 6.

<sup>82</sup> *La Patria*, junio 30 de 1922, p. 2, y junio 17 de 1922, p. 5.

<sup>83</sup> Bossa (1981), p. 63.

<sup>84</sup> Daniel Lemaitre hace alusión al espíritu innovador de don Pepe en un "Corralito": "Después del tratado del Wisconsin comenzó la ciudad a despertar de un sueño de tres años [...] Un día el tableteo de la ametralladora nos hizo incorporar de un brinco y salimos a los balcones frotándonos los ojos. ¡Oh desgracia, tiros por la calle! Pero, no, gracias a Dios no. Era Pepe Mogollón hecho una tromba en el primer automóvil visto por el Corralito. Afortunadamente no tenía mas de tres ruedas. Quién sabe como hubiera sido la cosa de tener las cuatro completas"; Lemaitre (1949), p. 165. Era un coche eléctrico francés con carrocería de mimbre, LMDZ.

<sup>85</sup> *La Época*, diciembre 8 de 1911, p. 3.

pionero de don Pepe, los equipos de la Heidelberg se impongan en todo el país<sup>86</sup>. Así llegan a Colombia, en condiciones de crédito muy favorables para Mogollón, las versátiles prensas impresoras tipo Minerva, que más tarde contarán con la revolucionaria alimentación automática hasta de un 1/8 de pliego (25 x 35 cm)<sup>87</sup>. En 1912, los Talleres Mogollón poseen ya cinco prensas, una de las cuales, la alemana Sturmvogel –tres metros de alto y capaz de imprimir sobre uno y medio pliegos– es la más grande del país. Es la primera de dos que, aludiendo a su nombre en alemán “pájaro de tormenta”, apodaban cariñosamente en Cartagena “Las Pájaro”<sup>88</sup>. Por otra parte, Mogollón fabrica y vende sus propias tintas<sup>89</sup> y emplea equipos rapidísimos para la época en las labores de rayado<sup>90</sup>. También instala, desde 1912, el único taller de fotograbado que durante muchos años procesará fotografías para las publicaciones de la costa caribe<sup>91</sup>. En cuanto a fuerza motriz, en las imágenes tempranas del taller aparece un eje central colgado de la pared cerca del techo que impulsa, vía poleas, el mecanismo individual de cada uno de los equipos. El sistema opera con un motor de gasolina propio (10 caballos), más confiable y económico que el aleatorio suministro de energía eléctrica pública<sup>92</sup>.

El fin de la Regeneración y del opresivo quinquenio de Reyes en 1909 traen consigo la concordia entre los partidos y la apertura democrática. El Republicanismo estimula la libertad de expresión. La existencia de los Talleres Mogollón y sus linotipos facilita la proliferación de la prensa escrita en el Gran Bolívar –departamentos de Bolívar, Sucre y Córdova–. Entre 1910 y 1929 se fundan 321 publicaciones, desde diarios hasta revistas de irregular aparición, tiraje y supervivencia, o sea 30 veces más que en los veinte años anteriores<sup>93</sup>. Casi todas ellas adquieren de Mogollón papel y tinta,

---

<sup>86</sup> E. V. Sperling cultiva las relaciones públicas mientras prospera en Cartagena. En 1911 regala el telón de boca (en tela roja incombustible) para el nuevo Teatro Heredia. Urueta y Piñeres (1912).

<sup>87</sup> La Minerva automática contribuyó a una dramática disminución en los accidentes de trabajo que afectaban manos y brazos, muy frecuentes en la industria editorial de entonces. LMDZ.

<sup>88</sup> *Ibidem*.

<sup>89</sup> Encuesta de Eduardo G. Piñeres; Urueta y Piñeres (1912), p. 317-318.

<sup>90</sup> LMDZ.

<sup>91</sup> El matutino *El Diario de la Costa* no adquiere equipos de fotograbado hasta 1928. *Gaceta Departamental*, junio 16 de 1929; Urueta y Piñeres (1912), pp. 317-318.

<sup>92</sup> *Ibidem*. Fotos en el archivo de José Vicente Mogollón Vélez.

<sup>93</sup> *Gaceta Departamental*, abril-junio de 1929. El decano de la prensa cartagenera era *El Porvenir*, fundado en 1877. Se publicó desde el principio en la Imprenta Araujo, que inició labores

además de trabajos de fotograbado, cuando no se imprimen directamente en los talleres de la empresa. A estas últimas pertenece el importante vespertino *La Época* –inicialmente trisemanario–, fundado por el general Lácides Segovia el 7 de enero de 1911, con el apoyo de don Pepe, que difunde las consignas de la Unión Republicana<sup>94</sup>. Muerto el General en 1919, a quien José Vicente Mogollón profesara gran afecto y admiración, *La Época*, con su sesgo conservador, continua publicándose hasta junio de 1922, cuando es substituido por *La Patria*<sup>95</sup>. Para esas fechas se ventilaba la candidatura del General Benjamín Herrera, y don Pepe, liberal a secas, sin participación directa en política, decide apoyarlo<sup>96</sup>. El periódico cambia de orientación y de nombre –quizá por respeto a la memoria de su ilustre fundador– y sigue apareciendo sin solución de continuidad. J. V. Mogollón & Cía. edita, además, muchísimos libros de autores regionales y nacionales<sup>97</sup>. Se imprimen desde versos hasta directorios telefónicos<sup>98</sup>.

Paralelo a los avances de sus talleres, Mogollón acomete durante la segunda década del siglo pasado la rápida expansión de su presencia en el norte y el oriente de Colombia. El primer paso se da hacia Barranquilla, en 1910<sup>99</sup>. La Arenosa se ha consolidado como la capital comercial de la costa. Su red fluvial facilita la distribución, en todo el ámbito costero, de la variada mercancía fabricada o importada por don Pepe. La fórmula, que se repetirá en todas partes, consiste en reproducir la organización de Cartagena, con su eje alrededor de la papelería, útiles de escritorio, equipos de oficina y librería, pero con la venta *ad latere* de las más variadas líneas. Para atender sus áreas de influencia se instalan tipografías en Barranquilla, Bogotá y Bucaramanga, similares a la existente en Cartagena, aunque más pequeñas.

Después de la sucursal de Barranquilla se establecen<sup>100</sup>:

1913      Magangué

1915      Ciénaga (cerrado poco después de la instalación en Santa Marta)

---

en 1872 y que, por supuesto, competía con J. V. Mogollón. El periódico fue trasladado a Barranquilla y dejó de aparecer en 1919. Bossa (1967), pp. 165-166.

<sup>94</sup> Navarro (1999), p. 49. Con *La Época* se inicia el taller de fotograbado. El oficio había sido aprendido por el general Segovia y su hijo Mariano en Bogotá. El general era, además, un excelente fotógrafo, con laboratorio en su propia casa. Aguilera (1959), p. 80-82.

<sup>95</sup> *La Patria*, edición extraordinaria, mayo 8 de 1924, p. 4.

<sup>96</sup> Episodio narrado por Lácides Segovia L. al coautor.

<sup>97</sup> Un ejemplo entre otros muchos es Urueta y Piñeres (1912).

<sup>98</sup> LMDZ.

<sup>99</sup> *Aniversario 60 años*, p. 3.

<sup>100</sup> *La Patria*, agosto 5 de 1922, p. 3; *60 Aniversario*, p. 3.

1916	Santa Marta
1917	Bogotá
1920	Bucaramanga
1920	Montería
1920	Girardot
1921	Tunja
1922	Honda
1923	Barrancabermeja

También existirán por poco tiempo almacenes en El Banco<sup>101</sup> y en Cali. Al cerrar este último, Carvajal & Cía. agenciará por muchos años los productos de Mogollón<sup>102</sup>. En Antioquia y la zona cafetera se respeta la bien consolidada presencia de Félix de Bedout & Cía., un establecimiento industrial y de comercio en ramos similares a los de la empresa cartagenera. Existen cordiales relaciones de amistad con don Pepe y sus colaboradores y acuerdos de mercado regionales. De todas maneras, durante los primeros treinta años del siglo pasado, la sola barrera de las deficientes comunicaciones colombianas contribuye a la compartimentalización de los mercados.

J. V. Mogollón & Cía. se constituye así en la primera gran red de almacenes de cadena que conoce Colombia, superando las dificultades de transporte en un país agreste y pobre en vías de comunicación. Las reminiscencias de José Gómez, gerente en Bucaramanga, tipifican los escollos:

Cabalgando una pesada mula de alquiler, salió por primera vez el agente de la casa Mogollón [...] portando un muestrario de artículos de papelería y una flamante Remington portátil, por esos caminos pedregosos y soleados de nuestras montañas. El agente regresó con las alforjas repletas de pedidos en firme y pleno de optimismo. Así fue y regresó una y otra vez, hasta el año de 1927 cuando los rieles del ferrocarril de Puerto Wilches llegaron a pocos kilómetros de Bucaramanga y la carga podía llegar desde Cartagena sin la intervención de mulas y arrieros<sup>103</sup>.

---

<sup>101</sup> *La Patria*, agosto 5 de 1922, p. 3; *60 Aniversario*, p. 3.

<sup>102</sup> El desarrollo de Carvajal & Cía. fue contemporáneo y similar al de Mogollón, aunque limitado al occidente de Colombia y con un solo gran almacén en Cali. Parecería que también aprovechó el capital de trabajo generado por la importación de papel para ampliar sus líneas de productos y diversificar sus inversiones. Notas suministradas por el historiador Luis Fernando Molina.

<sup>103</sup> *Noticiero Mogollón*, órgano de J. V. Mogollón & Cía., junio-julio de 1947, pp. 1-2, JMV.

Vencer las barreras del transporte para un producto pesado y relativamente barato como el papel significó una hazaña logística, que antecede cualquier esfuerzo similar en el país, por lo menos para los volúmenes que movía la empresa. La cadena de Almacenes Mogollón no tuvo émulos en el norte y el oriente del país durante los primeros 30 años del siglo xx.

Mogollón aprovecha los cuadros directivos formados en Cartagena para enviarlos a establecer las nuevas sucursales. Durante muchos años, el gerente en Barranquilla será don Mariano Segovia Lavalle. Al final de la década de los cuarenta lo sucederá su hermano Ignacio, consolidando la presencia de hijos del General en altos cargos de la Casa Mogollón<sup>104</sup>. De igual manera, don José Ignacio Méndez es enviado a Santa Marta y Guillermo Merlano trasladado a Bogotá. Cabe generalizar afirmando que, hasta el advenimiento de la Andian Corporation y su oleoducto en 1925, J. V. Mogollón & Cía. fue el primer empleador privado en Cartagena y una inmejorable escuela de entrenamiento práctico. De sus oficinas y talleres saldrán también alumnos que colaborarán con otras compañías o que instalarán sus propios negocios<sup>105</sup>. Cuando apenas se iniciaban las escuelas de comercio en Colombia, una pasantía de varios años en la firma equivalía a diplomarse como administrador de empresas.

Don Pepe distribuye papel, eje de su emporio comercial y fuente creciente de capital de trabajo, pero para completar el surtido de la red de almacenes, va acumulando un extraordinario elenco de representaciones, extranjeras en su inmensa mayoría. Las sucursales atienden pedidos de todas las referencias de papel imaginables, en bruto y "rayado", con importaciones por Cartagena y Barranquilla e inventarios que se centralizan, además de en estas dos ciudades, en Bogotá y Bucaramanga. El papel transformado se vende en las múltiples formas que se han ido mencionando a lo largo de estas páginas, y a las que adiciona, a partir de 1925, la fabricación de sobres<sup>106</sup>. No en vano la empresa adopta el lema "J. V. Mogollón & Cía., todo en papelería"<sup>107</sup>.

Los almacenes diversifican la gama de representaciones (ver el Anexo 22.3). Muchas tienen carácter utilitario para servir la oficina moderna, pero también se multiplica la exhibición y venta de elementos lejanos a la actividad central de la firma, como

---

<sup>104</sup> Ignacio Segovia Lavalle, padre del coautor, estudió y trabajó durante cuatro años con la National Cash Register en Dayton, Ohio, enviado por Mogollón. A su regreso, en 1924, fue trasladado a Barranquilla con el objeto de atender la distribución de esta importante línea de máquinas registradoras para el comercio. También se vincularán a J. V. Mogollón & Cía. otros dos hermanos: Manuel Segovia y, durante algún tiempo, Carlos Segovia. Testimonio del coautor.

<sup>105</sup> En 1924 empleaba 300 personas. *La Patria*, mayo 8 de 1924, p.4.

<sup>106</sup> *La Patria*, Cartagena, mayo 8 de 1924, pp. 5-6.

<sup>107</sup> Aparece en la propaganda y en la papelería de la firma desde antes de 1915.



billares Brunswick o pianos. Campean además artículos de lujo, como pluma fuentes de oro, encendedores automáticos, pisapapeles vistosos, perfumes, platería y regalos para una clientela selecta<sup>108</sup>. La impecable presentación de la mercancía llegó a ser proverbial, con notable realce en los grandes edificios propios de J. V. Mogollón & Cía., como el de la calle del Coliseo en Cartagena o el de la calle del Comercio en Barranquilla, construido este último por el arquitecto favorito de Mogollón, el alemán Nicolás Sámer. Cuentan que don Pepe, quien vestía impecablemente de lino blanco, apoyaba la manga del saco en los mostradores y si aparecía algún sucio, seguía de largo sacudiéndose el polvo sin musitar palabra<sup>109</sup>. Tanto él, como don Lácides, también de blanco, atentos a los detalles, gozaban de una merecida reputación de meticulosos.

La red de sucursales no modifica la aversión de don Pepe por vender al fiado. En los almacenes, otorgar crédito es tabú. Tampoco se promueven ventas por el sistema de cuotas o clubes. En los mostradores, cada ítem tiene adosado su precio en clave. El dependiente lo conoce más no el cliente. Sólo el jefe del almacén está autorizado a otorgar descuentos. Mogollón anuncia profusamente y atiende con sutileza al mercadeo. Recibe en consignación las máquinas de escribir de los que desean cambiarlas por las Remington que él distribuye. Esas máquinas se reparan y se liquidan como gangas por cuenta de sus propietarios<sup>110</sup>. También inicia en Cartagena la recepción telefónica de solicitudes de mantenimiento de equipos de oficina<sup>111</sup>. Capítulo aparte merecen los vendedores de Mogollón que deambulan por sus territorios en medios de fortuna que van desde la canoa hasta la carreta. Llegan a apartados rincones con el muestrario en la mano y estrictas instrucciones de no descuidar cliente alguno. Cada sucursal posee su red de agentes, que a su vez retroalimenta una de las fortalezas de J. V. Mogollón & Cía.: su profundo conocimiento del mercado<sup>112</sup>.

### La consolidación

No existe evidencia de que la estrechez de abastecimientos generalizada en Colombia durante la Gran Guerra haya afectado mayormente a J. V. Mogollón & Cía. Finlandia, Suecia y Canadá lo abastecen normalmente de papel y lo protegen del racionamiento. En la propaganda de prensa no se detecta tampoco disminución de la oferta de mercancía proveniente de los representados, aunque resulta obvia la concentración cada vez mayor de material procedente de Estados Unidos.

---

<sup>108</sup> *La Época*, octubre 30 de 1911, p. 4.

<sup>109</sup> Anécdota narrada por Ignacio Segovia L. al coautor.

<sup>110</sup> *La Época*, enero 3 de 1912, p. 1.

<sup>111</sup> Teléfono número 569. *La Patria*, junio 19 de 1922, p. 4.

<sup>112</sup> LMDZ.

En abril de 1918, don Pepe compra el predio que, en la calle del Coliseo, había ocupado el teatro Mainero<sup>113</sup> y algún tiempo después la casa contigua, donde había nacido el presidente Rafael Núñez en 1825<sup>114</sup>. En esos solares construye un nuevo edificio para trasladar el almacén y los talleres. Se había quedado decididamente estrecho en la calle Lozano, donde atendía su clientela desde 1908. Dentro del nuevo inmueble de concreto despliega en la primera planta los mostradores y estantes del almacén con lucidas vitrinas a lo largo de la vía externa. En el resto del piso, pared de por medio y hasta la calle trasera, funciona la tipografía, donde ya se ejecutan impresiones realizadas<sup>115</sup>. El segundo piso se dedica a la encuadernación de libros en blanco a cargo de personal femenino. En el tercer piso se ubica el centro de mantenimiento de los equipos para oficina agenciados por Mogollón, la carpintería para empacar los envíos a clientes y sucursales y la marquertería que "tiene a su cuidado la fabricación de marcos artísticos"<sup>116</sup>.

J. V. Mogollón & Cía. comienza a comprar casas y lotes en la calle del Boquete desde 1914, antes de que desaparezca del todo la muralla entre la Puerta del Reloj y el baluarte de San Pedro Mártir (India Catalina), a lo largo del caño de la Matuna. Esta y otras propiedades se hipotecan como garantía de préstamos para la compra de equipos<sup>117</sup>. En 1925 y 1927 se adquieren nuevos predios colindantes y durante ese último año se construye un magnífico edificio de dos pisos —con cimientos y columnas para cuatro pisos; los dos pisos adicionales se construirán, en efecto, años más tarde<sup>118</sup>— para albergar los Talleres Mogollón. Al mismo tiempo, se refacciona el inmueble de la calle del Coliseo para transformar el primero y segundo pisos en un gigantesco almacén, asombro de la ciudad y de cuantos lo visitan por esas calendas<sup>119</sup>. El tercer piso del inmueble se acondiciona para albergar la administración central de la firma<sup>120</sup>. En las

---

<sup>113</sup> Notaría Primera de Cartagena, Protocolo No. 173, febrero 23 de 1925.

<sup>114</sup> Bossa (1967), p. 59.

<sup>115</sup> *La Patria*, edición extraordinaria, mayo 8 de 1924, p. 5.

<sup>116</sup> *Ibidem*.

<sup>117</sup> Notaría Primera de Cartagena, Protocolo No. 75, enero 21 de 1914, tomo I. Las operaciones hipotecarias de la empresa como fuente de crédito extrabancario serán habituales.

<sup>118</sup> Notaría Segunda de Cartagena, Protocolo No. 75, enero 21 de 1914, tomo I; Protocolo No. 318, mayo 2 de 1927, tomo I.

<sup>119</sup> El surtido del almacén siguió diversificándose. En 1929, la sección de muebles anunciaba "Juegos completos para sala, para dormitorio, para comedor..., todo en lindísimos estilos antiguos y modernos... VEA LA EXHIBICIÓN QUE ESTAMOS HACIENDO EN EL PISO BAJO DEL ALMACÉN". Las mayúsculas aparecen en el aviso publicado en la p. 173 de Pretelt (1929).

<sup>120</sup> Notaría Segunda de Cartagena, Protocolo No. 943, diciembre 26 de 1927, tomo X. Un gran salón albergaba el personal administrativo, sin divisiones para oficinas individuales. Don Pepe y don Lácides tenían sus escritorios, uno detrás del otro, en la esquina sur occidental,

oficinas, almacén y talleres laboran más de 300 personas<sup>121</sup>. La construcción del almacén y el taller se protocolizan con declaraciones de valor por \$60.000 pesos oro cada una<sup>122</sup>. La adquisición de propiedad raíz será una constante en J. V. Mogollón & Cía. Eventualmente, la mayoría de las sucursales contarán con instalaciones propias.

Ya para fines de los años 20, el motor de la expansión de la empresa no es el *arbitrage* por la diferencia del costo del dinero en el exterior y en Colombia, puesto que el país lleva varios años recibiendo abundante crédito externo. Lo que ahora empuja el negocio de Mogollón es el crecimiento de la demanda interna, alimentada por exportaciones récord de café, el pago de las reparaciones de Panamá y, por supuesto, el mismo endeudamiento internacional. Los tiempos son buenos. Mogollón aprovecha su posición dominante. Emblemática de una bonanza que parecía inmarcesible es la terminación de una hermosa casa en el barrio residencial de Manga, durante ese mismo 1927, año en el cual su empresa hizo tantas erogaciones. Don Pepe había adquirido los terrenos en 1919 y 1921 y la habitará hasta su muerte en 1966. Declara haber invertido en su construcción, que consta de dos plantas y altillo, “más o menos” \$30.000 pesos oro<sup>123</sup>. Allí tiene el gusto de recibir como huéspedes a los presidentes Enrique Olaya Herrera y Alfonso López Pumarejo, así como a su hijo y después primer mandatario Alfonso López Michelsen, y contribuir al afianzamiento de la política del Buen Vecino oficiando como anfitrión de Franklin D. Roosevelt. Allí acoge más de una vez a Eduardo Santos, su colega tipógrafo, compañero de viajes y amigo personal desde mucho antes de que llegara a ser Presidente de la República<sup>124</sup>.

Se conserva una foto de los almacenes Mogollón, en 1929<sup>125</sup>, con un aviso pregando “este será nuestro mejor año”. Poco después, la expansión sin pausa toca a su fin. La Gran Depresión mundial de los años treinta no quiebra a J. V. Mogollón & Cía., aunque lo estremece hasta los cimientos. Como lo expresa un testigo de los acontecimientos:

---

contra el ventanal que daba a la calle; LMDZ. El coautor alcanzó a conocer esta democrática distribución.

<sup>121</sup> *La Patria*, mayo 8 de 1924, p. 4.

<sup>122</sup> Notaría Segunda de Cartagena, Protocolo No. 318, mayo 2 de 1927, tomo 4; Protocolo No. 943, diciembre 26 de 1927.

<sup>123</sup> Notaría Segunda de Cartagena, Protocolo No. 155, febrero 28 de 1927, tomo III. El arquitecto es también Nicolás Samer.

<sup>124</sup> Álbum de recortes de María Paulina Mogollón de Zubiría, en el archivo personal de Luis Mogollón de Zubiría.

<sup>125</sup> JVMZ.

Aquello fue enorme, uno podía ver la parálisis del almacén. Ya en bodega se estaban acabando los productos y no había quien nos suministrara más [...] La empresa se tambaleó, muchos otros establecimientos comerciales de la ciudad fueron cerrados y uno no sabía cuando iban a abrirse. Don Pepe andaba preocupado, porque él decía que esta crisis podía acabar con la empresa que con tanto esfuerzo había levantado. Nosotros los empleados andábamos por la misma<sup>126</sup>.

A la postre, habilidad y persistencia enrumban el negocio de nuevo por el buen sendero. El Mogollón que sobrevive la crisis es una empresa distinta, con la mayoría de sus almacenes abiertos pero distribuyendo un número creciente de productos nacionales y aprovechando la protección para ensamblar en el país. Los talleres continuarán por muchos años a la vanguardia de la transformación de papel. La supervivencia del negocio primero y la eventual desaparición de la firma 40 años más tarde no son el tema de esta monografía. Baste aquí anticipar que cuando, en vez de importarse, la materia prima queda sujeta a los estrictos términos de pago del fabricante local, "rayar papel" se eclipsa como fuente de capital de trabajo<sup>127</sup>.

## Consideraciones finales

### La motivación

En el nacimiento y auge de J. V. Mogollón & Cía. concurren, con idiosincrásicas variantes, muchos elementos que en Colombia, y en el mundo entero, caracterizan una exitosa gestión empresarial. José Vicente Mogollón Lavignac personifica, antes que nada, al pionero altamente motivado, cuyo deseo de superación es el móvil central de una brillante carrera. Nacido en la estrechez, debe trascender el estigma de la ilegitimidad que, a principios del siglo pasado y especialmente en comunidades pequeñas como Cartagena, asfixiaba las voluntades débiles. El latente deseo de triunfar

---

<sup>126</sup> Entrevista con don Ricardo Olier. Cartagena, enero de 1999. El señor Olier ingresó a J. V. Mogollón & Cía. en 1924 y llegó a ocupar los más altos cargos de la empresa en el área financiera.

<sup>127</sup> Podría argüirse que la tardía introducción de la litografía en los Talleres Mogollón dio lugar a un relativo retardo tecnológico. Quien alguna vez haya tenido en sus manos las pesadas piedras donde se fijaba el negativo para el proceso litográfico, habrá dudado acerca de sus ventajas sobre el linotipo. Eventualmente, el "offset" revolucionará los sistemas de impresión, pero para adelantarse a ese accidente técnico se necesitaba espejo retrovisor. La competencia lo tuvo.

contra los prejuicios recibe el estímulo del temprano éxito en el pequeño taller de encuadernación.

### **La aventura externa**

Don Pepe constata muy rápido que su habilidad manual y laboriosidad van acompañados por un innato sentido para los negocios. Surge entonces la visión externa. Un mundo que no conoce pero que ve reflejado en la prosperidad de potentes casas comerciantes en su ciudad natal: los Pombo, los Del Castillo, los Jaspe, los Vélez Danies, etc. Cualesquiera que hubiesen sido las peculiares circunstancias cartageneras al inicio del periplo empresarial de José Vicente Mogollón, el mundo occidental transitaba entonces por la *Belle Epoque*. Era fácil viajar, sobre todo si, nacido junto al mar, no se le temía al horizonte. A don Pepe sólo le hace falta para zarpar que alguien atienda honesta y competentemente la tienda, como solía él referirse a sus sucesivos almacenes y como también lo hará, más tarde, María Paulina, su esposa<sup>128</sup>.

### **El socio**

No erró en la escogencia del colaborador cercano, amigo y hombre de confianza, pero quizá él mismo no alcanzaba a columbrar en 1904 lo que sería el grado de complementación con su asociado. Abundan los ejemplos de negocios exitosos, donde socios hacen yunta perfecta. J. V. Mogollón & Cía. es uno de ellos. Don Pepe, innovador y arriesgado, encontró en Lácides Segovia, prudente y reflexivo, el contrapeso para su naturaleza impulsiva. Los triunfos son fáciles de identificar por el historiador, pero en el caso de J. V. Mogollón & Cía. surge también de la tradición oral el eco, difícil de asir, de las equivocaciones que no se cometieron.

### **La empresa unifamiliar**

J. V. Mogollón & Cía. permaneció, casi hasta su fin en 1972, como empresa unifamiliar, con selectos socios industriales. Don Lácides Segovia fue quizá el único que pudo haber sido socio capitalista de Mogollón, si lo hubiese deseado. No se buscaron otros accionistas. ¿Para qué? Las necesidades de fondos eran satisfechas en condiciones óptimas por el crédito de proveedores. Compañías de familia han sido la expresión más frecuente del empresariado costeño que, con contadas excepciones, no se ha caracterizado por su espíritu de asociación amplia. Valdría la pena examinar si ésta fue una de las razones de la eventual alta mortalidad entre las firmas industriales nacidas en la costa al amparo de la Regeneración.

---

<sup>128</sup> LMDZ.

## La internacionalización

Poseer la visión y armar el equipo a veces no son suficientes para garantizar resultados extraordinarios. Al nicho de mercado –la transformación de papel, motor de la expansión– se había llegado por accidente. Para convertirlo en un negocio en grande era necesario reconocer la oportunidad histórica. José V. Mogollón y Lácides Segovia supieron identificar la confluencia de la recuperación colombiana a partir del quinquenio de Reyes, con el crecimiento del comercio mundial y la estabilidad asociada con el patrón oro. J. V. Mogollón & Cía. agregó valor al reducir su *wacc*<sup>129</sup>. Aprovechó para expandirse, como pocas firmas en Colombia, el amplio delta a su favor entre costo externo y el costo interno del capital.

## La bonanza

Los primeros 30 años del siglo xx –a pesar del paréntesis por la espantosa Gran Guerra– constituyen un periodo expansivo local y mundial. J. V. Mogollón & Cía. se insertó con minuciosa atención a los detalles y persistencia en la ejecución, en la onda de la primera verdadera internacionalización de la economía colombiana –la del tabaco en el siglo xix fue efímera y somera–, que el país vivió al multiplicarse las exportaciones cafeteras en un ambiente de librecambio. La maduración del empresario, templada con la experiencia externa y la creación de un tejido de relaciones, se consolida con la audaz expansión hacia Barranquilla y la vertiginosa instalación en el centro y el oriente del territorio nacional.

El empleo juicioso de la financiación externa, aún más que la propia generación de fondos, alimentó la rápida expansión de Mogollón en los primeros tiempos. Más tarde, cuando el vertiginoso ritmo innovador de don Pepe desbordó las disponibilidades, se recurrió al crédito hipotecario para adquirir maquinaria de E. Víctor Sperling o para construir los nuevos edificios. No se siguió la estrategia de absorber empresas afines para crecer. Alianzas para repartir mercados fueron el expediente preferido. Algunos émulos, sin embargo, como la venerable firma editora del periódico *El Porvenir*, de larga tradición en Cartagena, no resistieron la vigorosa competencia de J. V. Mogollón (ver nota 94).

## Poca política

La política tuvo poco que ver con el nacimiento y auge de J. V. Mogollón & Cía. Ese frecuente trampolín de la vida empresarial colombiana jugó un papel ínfimo. El

---

<sup>129</sup> *Weighted average cost of capital*. Instrumento de análisis moderno para tipificar el costo promedio del pasivo de una empresa, incluyendo el valor –según la percepción de quienes lo aportan– del capital suscrito y las utilidades retenidas.

liberalismo de don Pepe, en plena hegemonía conservadora, excluía un abrazo íntimo. Lo que no quiere decir que estuviesen ausentes las relaciones afables con el poder o los guiños para congraciarse con las autoridades de turno. La filiación conservadora de don Lácides y el apoyo a las actividades periodísticas del general Segovia iban en esa dirección. La empresa, sin embargo, prosperó sin contubernios con el Estado, que fue apenas un cliente más.

### La mirada al norte

Por último, aunque la maquinaria inicial de los talleres llega mayormente de Alemania, J. V. Mogollón & Cía. decide a tiempo, como puede observarse en los Anexos 22.1 y 22.3, que para surtir los almacenes, sus proveedores privilegiados serían de Estados Unidos, excepto para el papel, del cual ese país no era potencia exportadora. El impacto de esta escogencia justificaría un estudio comparativo con otros negocios de la misma época en Colombia. Hasta fines del siglo XIX, el comercio colombiano con Estados Unidos arrojaba cifras modestas. La corriente de tráfico con Europa siempre fue mucho mayor, dentro de la cortedad general de los intercambios. Resultó un acierto reconocer en el país del norte, que durante esas primeras décadas del siglo XX aplicaba la política del Gran Garrote a Iberoamérica, al nuevo hegemón. Esa intuición rendiría sus más abundantes frutos a partir de la primera guerra mundial y sus secuelas.

Laboriosidad, visión, equipo, acertada estrategia de negocios, innovación, riesgos calculados y decisiones afortunadas conducen al éxito de las empresas. Durante las primeras tres décadas del siglo XX, J. V. Mogollón & Cía. aplicó la receta con singular eficacia.

#### Anexo 22.1

1905 (¿?)

##### De Alemania

Almohadillas para sellos  
Cordel rojo y gris  
Vidrio de aumento  
Vidrios  
Bolas de cristal  
Tinta de marcar  
Oro para encuadernación  
Expulgadientes de pluma  
Prensa para viajeros (¿?)  
Tinta de imprenta  
Papel de excusado corrugado  
Papel de color para flores  
Escarcha para secar tinta  
Esponjas de caucho

1922

##### Para su tienda

Bolsas de papel para empaque  
Papel de envolver color rapé  
Pizarras de hule para anuncios  
Lámparas de gasolina  
Rey de la Tempestad  
Papeles impermeables y secantes  
Copiadores de carta  
Prensas para copiar  
Brochas para copiar  
Depósito para el agua y la brocha  
Lacre rojo Dennison  
Cristales  
Vidrios  
Mostradores

**J. V. Mogollón & Cía. (1900-1930):  
"Rayando papel"**

Carteras  
Portamonedas  
Navajas de bolsillo  
Medidas para carpinteros  
Medidas para sastres  
Tiza de billar  
Tiza para sastres  
Pintura acuarela fina

Tela para pintar al óleo  
Tela para pintar planos  
Papel para dibujos

**De Estados Unidos**

Espojas  
Lápices Venus  
Plumas Falcón  
Máquinas de escribir  
Pasta para hectógrafo  
Pilas eléctricas  
Papel para copiadoras  
Papel crespón Plumeros de sacudir  
Tiza para escuelas  
Tiza para billar  
Tinta de imprenta en barriles  
Tinta de marcar  
Música  
Brazos para máquinas de escribir  
Cinta de máquina  
Papel carbón  
Maquinita de engrapar  
Impermeable (¿?)  
Secante  
Jabón barba  
Pasta de dientes  
Papel de luto  
Paños para copiar (¿?)  
Pluma fuente Mogollón (¿?)

Papel carbón para lápiz y máquina de escribir  
Cubiertas de todas calidades  
Carpetas con y sin llaves para archivar documentos  
Maquinitas Ryco para rollos de papel engomado  
Maquinitas para sacar punta a los lápices

**Para su escritorio**

Sillas giratorias  
Plumeros de sacudir  
Lápices Eversharp  
Plumas de fuente Wahl y Waterman  
Alfileres en plomo y sueltos  
Ganchos Gem, Niagara y Ok para sujetar papeles  
Papel secante  
Porta-secantes  
Perforadoras de cheques  
Reglas planas  
Tinta de todos los colores de calidad excelente  
Almohadillas para sellos  
Máquina  
Greenfield para engrapar  
Tinteros de madera y de cristal  
Canastas de alambre para botar papeles  
Manecillas para sujetar papeles

**Para su automóvil**

Acumuladores  
Llantas  
Neumáticos  
Líquido Hy-pol para darle brillo  
Vidrios para linternas

**Para su casa**

Relojes de pared  
Lamparitas Eveready  
Lamparitas eléctricas de mesa y de colgar  
Bombillos Condo y Sunlite para luz eléctrica  
Relojes despertadores  
Polvos Jacobus para teñir ropa  
Betún 2 en 1 para el calzado, negro, amarillo, rojo y blanco  
Papel crespón de todos los colores  
Estufitas de alcohol sólido Botellas Icy-Ho" para conservar los líquidos helados o calientes, por algún tiempo  
Tinta Payson para marcar ropa  
Pasta eléctrica para matar ratas  
Canasta para ropa sucia  
Costurero de mimbre  
Tijeras  
Papel toilet



Pastas dentríficas marca Pebeco,  
Norwich y Colgate  
Bloques de papel para apuntar ropa

**Para su tocador**

Luna para espejos de todo tamaño  
Navajas Gillette, Gemy Eveready  
Crema para la barba  
Brochas para la barba  
Cepillos para los dientes  
Cepillos para el cabello  
Esponjas de caucho

**Para su mesa**

Palillos para dientes con perfume y sin perfume

**Para su bebé**

Sonajeros de mimbre  
Globitos de caucho en forma de animales  
Bolitas de cristal de varios tamaños  
Muñecos de todas clases  
Polvo de talco Menem  
Toda clase de juguetes

Además, recuerde Ud. nuestro enorme surtido de librería, papelería y objetos de regalo

Todos los precios han bajado de conformidad con las últimas cotizaciones del exterior.

**Columna 1**

En un cuadernillo que reposa en el archivo personal de Pedro Luis Mogollón Vélez, conjuntamente con el cuadernillo que contiene las cuentas de 1903, José Vicente Mogollón Lavignac hizo, quizá a manera de recordatorio personal, una lista de "Pedidos permanentes". Se trata de mercancía y elementos que no deben faltar en su taller y almacén, *circa* 1905. Todos son de importación y algunos, seguramente, fruto en parte de los negocios que fue cerrando durante sus viajes. No está fechado.

**Columna 2**

En agosto 9 de 1922, *La Patria* publicó en la página tres un aviso de J. V. Mogollón & Cía. con una lista de algunos artículos que tenía para la venta en su almacén de Cartagena.

## Anexo 22.2

<b>La Tipografía Mogollón hace una especialidad de las siguientes clases de trabajos</b>		
Revistas Catálogos Pagarés Acciones Programas Envelopes Circulares Cheques Recordatorios Memorándums	Folletos Memorias Facturas Etiquetas Menús Recibos Talonarios Letras de cambio Programas Papel para carta	Tarjetas de luto Tarjetas de visita Tarjetas de bautizo Tarjetas de nacimiento Esquelas de matrimonio

También se realizan trabajos de finanzas en general.

"J.V. Mogollón & Cía.

Calle del Coliseo - Cartagena"

*La Patria*, julio 10 de 1924, p. 7. Es de anotar que la mayoría de los trabajos tipográficos eran sobre pedido.

## Anexo 22.3

Firmas representadas por J. V. Mogollón & Cía. y distribuidas a través de sus almacenes.

## Fuentes

Archivo personal de Pedro Luis Mogollón Vélez, Cartagena.

Archivo personal de José Vicente Mogollón Vélez, Cartagena.

Archivo personal de Luis Mogollón de Zubiría, Cartagena.

*El Autonomista* (1912): Cartagena, octubre 7 de 1912, Miscelánea, Archivo Histórico de Cartagena.

*El Porvenir* (1902-1907): Cartagena, Archivo Histórica de Cartagena.

*El Universal* (1914): Cartagena, junio 14.

*Gaceta Departamental* (1929): Cartagena, Archivo Histórico de Cartagena.

*J. V. Mogollón & Cía. 60 Aniversario 1900-1960* (s. f.): folleto en el archivo personal de José Vicente Mogollón Vélez, Cartagena.

*La Época* (1911-1912): Cartagena, Hemeroteca Luis López de Mesa en la Biblioteca Luis Ángel Arango, Bogotá.

*La Patria* (1922-1924): Cartagena, Archivo Histórico de Cartagena.

Notaría Primera de Cartagena (1915-1946): Cartagena, Archivo Histórico de Cartagena.

Notaría Segunda de Cartagena (1914-1927): Cartagena, Archivo Histórico de Cartagena.

*Revista de la Cámara de Comercio 1917-1919*(1917): Cartagena, año 1, enero 17.

---

**Tras la visita del señor Herbert: United  
Fruit Company, elites locales y  
movimiento obrero en Colombia  
(1900-1970)**

---

Marcelo Bucheli Gómez

*Universidad de Stanford*



**Marcelo Bucheli Gómez**

Es instructor en historia de América Latina en la Universidad de Stanford. Obtuvo el Ph.D. y el M.A. en historia en la Universidad de Stanford; es magíster en economía y economista de la Universidad de los Andes. A finales de 2003, New York University Press publicará un libro basado en su tesis doctoral *The United Fruit Company in Colombia: Labor, Local Elite, and Multinational Enterprise, 1900-1970*.

**M**acondo no es un pueblo de Colombia ni un nombre generado por la imaginación de Gabriel García Márquez. Fue el nombre de una finca productora de bananos propiedad de United Fruit Company, fundada varios años antes del nacimiento de este escritor. La represión de la huelga de las bananeras de 1928 –recreada por García Márquez en su obra *Cien años de soledad*– no ha sido el acontecimiento más sangriento de la historia de Colombia pero es, sin lugar a dudas, el más conocido mundialmente. United Fruit no es la empresa más grande o importante que haya invertido en América Latina, pero no ha dejado de ser señalada como la representante del imperialismo norteamericano por excelencia<sup>1</sup>. Sus operaciones han llegado incluso a ser la fuente de inspiración para la obra de tres premios Nobel en Literatura. Ninguna empresa multinacional norteamericana ha recibido mayor publicidad gratuita de tan alto nivel<sup>2</sup>.

La mayoría de los estudios sobre United Fruit en América Latina han seguido la línea de pensamiento de la teoría de la dependencia, escuela neo-marxista que vio en las operaciones multinacionales del sector extractivo el mejor ejemplo de la dinámica del imperialismo económico<sup>3</sup>. Algunos de los postulados básicos sugeridos por los dependentistas son los siguientes:

- a. En sus operaciones en enclaves extractivos, las multinacionales cuentan con un poder político que les permite explotar, sin mayores obstáculos, a la región y sus recursos, pues los gobiernos locales están en una situación de subordinación ante las potencias del Primer Mundo.
- b. El capital multinacional no mejora la situación de los trabajadores pues son explotados gracias a la alianza entre el capital extranjero, el gobierno local y las elites del lugar. Esto los deja con un débil poder de negociación con la empresa extranjera.
- c. Las elites locales en las zonas de extracción se encuentran postradas ante el capital multinacional, lo que se manifiesta en una baja o nula iniciativa para controlarlo o competir con él. Esta actitud es consistente con la actitud del gobierno, que está en manos de la elite económica local.

Este estudio intenta probar que las hipótesis dependentistas “b” y “c”, para el caso de United Fruit en Colombia, no se dan. Para ello sugiere los siguientes puntos:

- a. Los trabajadores bananeros colombianos lograron a lo largo del tiempo mejo-

---

<sup>1</sup> Una muestra de esta visión la dan los estudios de Kepner y Soothill (1935); McCameron (1983); Argueta (1987); Urrá (1975); Danilo (1977).

<sup>2</sup> Ver García Márquez (1997); Asturias (1954); “United Fruit Company” en Neruda (1963).

<sup>3</sup> Los problemas generados por este tipo de análisis son estudiados por Haber (1997), p. 10-11.

rar su poder de negociación con la empresa extranjera. El victimizar a la clase obrera subestima su capacidad para negociar exitosamente. Aquí nuestro, además, que los obreros tuvieron más problemas y enfrentaron respuestas más violentas al negociar con los productores colombianos que con United Fruit.

b. La burguesía local tampoco se mostró sumisa o sin iniciativa ante las operaciones de United Fruit. La evidencia muestra que tanto en los productores bananeros del Magdalena y como los de Urabá operaban con United Fruit siempre y cuando esto fuera también un buen negocio para ellos. Cuando no lo fue, buscaron desarrollar su propio sistema de producción y comercialización internacional de banano, creando empresas con un alto nivel de sofisticación.

El papel del Estado lo he analizado en estudios previos, donde he mostrado que el punto "a" tampoco se cumple para el caso colombiano. A lo largo del tiempo, la empresa se vio obligada a adaptarse a las regulaciones locales sin tener mayor poder para cambiarlas. Al observar las operaciones de la empresa en el largo plazo es posible ver que ésta tuvo que adaptarse a las iniciativas de los gobiernos de los países centroamericanos que buscaban mayores beneficios de la exportación de banano<sup>4</sup>.

Este ensayo utiliza dentro de sus fuentes primarias la correspondencia interna de United Fruit Company en Colombia y documentos internos del Consorcio Bananero. Ninguno de estos archivos ha sido utilizado por otro autor. Además se entrevistó a empresarios, trabajadores, líderes sindicales y ex guerrilleros en Santa Marta, Aracataca, Ciénaga, Apartadó, Chigorodó, Medellín y Bogotá.

### **Evolución de las relaciones laborales**

United Fruit enfrentó dos grandes huelgas a principios del siglo xx. La primera en 1918 y la segunda, y más famosa, en 1928<sup>5</sup>. En la de 1928, la matanza de algunos de los manifestantes que se congregaron en la plaza de Ciénaga por parte del Ejército ha sido el mayor tema de debate sobre la presencia de United Fruit en Colombia. La visión popular está fuertemente influenciada por la obra de García Márquez, quien habla de "tres mil muertos", mientras que los estudios se refieren a 13, 100, 200, 400, 1.500, 2.000 e incluso 5.000<sup>6</sup>. El mismo García Márquez ha reconocido haber inflado la cifra para hacerla más espectacular en su novela, pues nunca se ha podido comprobar más de nueve muertos<sup>7</sup>.

---

<sup>4</sup> Ver Bucheli (1997 y 1998).

<sup>5</sup> Posada Carbó (1998), p. 240.

<sup>6</sup> United Fruit Company-CFS, Monthly Report, Monthly Letter (MR-ML), Honiball a Sisto, abril 1949-mayo 1949; Hall a Sisto, junio, julio, agosto, septiembre de 1949.

<sup>7</sup> United Fruit Company-CFS, MR-ML, Hall a Sisto, diciembre de 1953, noviembre de 1954, diciembre de 1956.

Cualquiera que sea la verdadera cifra, el nivel de gravedad de la acción del Ejército no puede medirse en el número de muertos. Sólo el hecho de que hayan disparado contra un grupo de manifestantes pacíficos, en una sociedad que se dice estar regida por una carta constitucional democrática, es absolutamente injustificable. White cierra su clásico estudio sobre la huelga del 28 citando un pasaje de *Cien años de soledad* en el que uno de los personajes dice “en Macondo nunca pasó nada”. Con esto, la autora pretendía señalar que la huelga no logró nada en favor de los trabajadores y que todo el esfuerzo había sido en vano. Adicionalmente insinúa las pocas o nulas consecuencias de la misma en el país. Sin embargo, un análisis de las consecuencias de este evento nos muestra que la relación entre los obreros y la multinacional cambió a lo largo del tiempo.

El olvido en Colombia de lo sucedido en las bananeras, argumentado por White, dista de ser totalmente cierto. Pocos acontecimientos en la historia del país han generado un debate político semejante. El gobierno conservador aumentó su ya creciente desprestigio dentro de la población. Por su parte, Jorge Eliécer Gaitán, político radical liberal de oposición, se encargó de hacer una formidable campaña para dar a conocer lo sucedido en Ciénaga por medio de dramáticos discursos en el Congreso, transmitidos por la radio, y de un tour por diferentes partes del país. El liderazgo que asumió Gaitán en la defensa de los trabajadores bananeros afianzó su carrera política, quien con su carisma y discurso populista se convirtió en uno de los políticos colombianos más importantes del siglo xx.

El Partido Conservador había logrado mantenerse en el poder durante todo lo que había transcurrido del siglo. Sin embargo, por una serie de factores, dentro de los que se puede sugerir incluir los sucesos de las bananeras, perdió las elecciones de 1930, dando comienzo al período conocido como la República Liberal, que duraría hasta 1946. A pesar de haber llegado al poder con el apoyo de las clases populares y de haber creado la base jurídica para la formación de sindicatos, el primer presidente liberal, Enrique Olaya Herrera, favoreció a United Fruit en las huelgas que esta empresa enfrentó durante su gobierno. La crisis económica de los años treinta, más el afán del gobierno por un acercamiento a Estados Unidos, determinaron este favoritismo hacia la compañía<sup>8</sup>. Esta situación cambió, sin embargo, durante la segunda administración liberal tras la elección de Alfonso López Pumarejo.

López llegó al poder desarrollando un fuerte discurso en pro de la clase trabajadora. Admirador de Roosevelt y del New Deal, López dio apoyo gubernamental a la creación de la primera gran agrupación sindical del país: la Confederación de Trabajadores de Colombia (CTC) en el año de 1936. Esta confederación agrupaba a liberales

---

<sup>8</sup> United Fruit Company-CFS, MR-ML, Hall a Carpenter, diciembre de 1958.



radicales y socialistas. Contrario a lo que había sucedido durante el gobierno conservador y el de Olaya, López, apoyó abiertamente a los trabajadores bananeros en sus conflictos con United Fruit. Esto se manifestó en el arresto del gerente de United Fruit en Colombia por unos días, al ser acusado de no cumplir con las reglamentaciones laborales locales, y en el forzar a la compañía a firmar un pacto con sus trabajadores, por primera vez, tras una huelga en 1936<sup>9</sup>. Aunque los cargos al gerente de United Fruit fueron retirados poco después, esta acción sentaba un precedente de los cambios que venían sucediendo.

La segunda guerra mundial abrió un paréntesis en las relaciones laborales del sector bananero y United Fruit por la simple razón de que la compañía abandonó sus operaciones en el área durante esa época. Debido a la guerra, las exportaciones disminuyeron a un nivel mínimo, siendo en algunos años totalmente nulas, y la actividad bananera se interrumpió tanto para productores nacionales como extranjeros. Una vez terminado el conflicto, algunos empresarios locales comenzaron las exportaciones nuevamente y, a fines de 1947, United Fruit reinició operaciones en la región. Al regresar se encontró un escenario político diferente al que había dejado. Los liberales habían perdido el poder frente a los conservadores, los cuales impulsaron el desarrollo de una central obrera de orientación católica —la Unión de Trabajadores de Colombia (UTC)— para contrarrestar a la CTC.

La zona bananera del Magdalena, sin embargo, se mostró como un fiel bastión del liberalismo, lo cual se reflejó en el apoyo electoral que este departamento le dio a Gaitán en las elecciones presidenciales de 1946, quien se perfilaba como un gran potencial adversario de los conservadores y del mismo establecimiento liberal. Sin embargo, al poco tiempo de haber reiniciado sus operaciones, la compañía fue testigo de uno de los acontecimientos más importantes en la historia de Colombia: el asesinato de Gaitán en abril de 1948.

La muerte de Gaitán ha sido vista como un punto de quiebre en la historia colombiana y se considera la fecha de inicio del período conocido como la Violencia, una época de cerca de una década en la que hubo un fuerte recrudecimiento de los conflictos políticos, especialmente en el campo. El caos en el que se sumió el país fue aprovechado por el gobierno conservador para controlar el ascenso de los movimientos obreros por medio del establecimiento del estado de sitio y del gobierno por decreto. El temor al ascenso de los grupos de izquierda fue compartido por la dirigencia liberal, la cual se fue alejando paulatinamente de los elementos más radicales. El sector rural sufrió la mayor represión debido a la acción de grupos paramilitares de

---

<sup>9</sup> United Fruit Company-CFS, MR-ML, Hall a Carpenter, febrero de 1960; McMillan a Carpenter, noviembre de 1960.

ultraderecha, que contaban con el tácito apoyo del gobierno conservador y la Iglesia católica.

Durante esta época, el gobierno conservador dio su apoyo a la UTC, que con la orientación de la Iglesia católica, buscaba arreglar los conflictos laborales sin acudir a la izquierda. A partir de esta época disminuyó drásticamente la influencia de la CTC.

A pesar de la tendencia que tenía el movimiento sindical a escala nacional, la zona bananera del Magdalena no mostró un debilitamiento grande del movimiento obrero. De hecho, tan sólo un año después del asesinato de Gaitán, cuando el país vivía unos niveles de violencia con manifestaciones de crueldad poco imaginables, los trabajadores bananeros se lanzaron a la huelga interrumpiendo las actividades y bloqueando la entrada a las instalaciones. La huelga comenzó en abril y sólo pudo ser resuelta hasta julio. Los daños provocados fueron tan graves que las operaciones de recuperación duraron hasta septiembre. Adicionalmente, ese mismo año, la compañía realizó inversiones en mejoras al hospital, el cual daba asistencia médica gratuita a los trabajadores.

A inicios de los cincuenta, la zona empezó a experimentar los cambios que la compañía llevó a cabo en todas sus divisiones, pues esta había decidido la venta gradual de sus activos fijos para reemplazarlos por un sistema de subcontratación con productores locales. La década continuó sin mayores sobresaltos para la empresa mientras continuaba con su proceso de desinversión. Sin embargo, en 1957, los obreros exigieron nuevos contratos y el gobierno dictó el Decreto 118 de junio 21 de 1957, que reglamentaba un alza en el salario mínimo. Estos dos factores determinaron un alza inesperada de salarios en 1958, lo cual, según los gerentes de la empresa, llegó a generar pérdidas.

La década de los sesenta se inició con una nueva huelga en febrero de 1960, problema que fue intensificado por una serie de huracanes que destruyeron parte de las propiedades de la compañía. Estos eventos aceleraron la venta de propiedades en el Magdalena, programa que fue concluido en 1961<sup>10</sup>. Dentro de los activos de los que la empresa se deshizo, se encontraban el hospital y la Clínica de Sevilla, que fueron vendidos al Instituto de Seguros Sociales. Todo esto sucedió simultáneamente a la redacción de la ley de Reforma Agraria por parte del gobierno colombiano<sup>11</sup>.

No solamente los reportes de United Fruit hablan de la carga en la que terminó convirtiéndose el hospital. Al entrevistar antiguos trabajadores de la empresa se ve que los empleados eran conscientes de esto. Uno de ellos afirmó que:

---

<sup>10</sup> United Fruit Company-CFS, MR-ML, McMillan a Walwood, febrero de 1961; United Fruit Company-CFS, "Analysis of Banana Operations for the Month of January, 1962".

<sup>11</sup> United Fruit Company-CFS, MR-ML, McMillan a Walwood, agosto de 1961.

[Durante los años cincuenta y sesenta], la empresa terminaba dándonos lo que queríamos. No sólo podíamos tener atención gratuita para nuestras esposas e hijos, sino también para primos, familiares políticos, etc. Al final, la gente abusó tanto que lograron obtener asistencia médica gratuita para las amantes y los hijos que tenían con las amantes.<sup>12</sup>

Al principio de los años de los sesenta, la gerencia de United Fruit no sólo reportó la necesidad de recortar costos en el mantenimiento del hospital, sino también en la venta de artículos por debajo de precio a los empleados. United Fruit pagaba parte de los salarios en vales que podían ser cambiados por mercancías en los comisariatos de la compañía. Este sistema de pago ha sido uno de los más criticados tanto por los estudiosos de las operaciones de United Fruit en Colombia, como por los líderes de la huelga del 28, que pedían su eliminación. A pesar de que los vales fueron de los elementos más candentes en los conflictos de los años veinte, el intento de eliminación en los sesenta contó con la oposición de los obreros. En 1962, la compañía eliminó el pago con vales, ante lo cual los obreros reaccionaron lanzándose a una huelga en la que pedían una alta compensación<sup>13</sup>. Su propuesta fue un aumento del doble en salario durante domingos y festivos. La compañía finalmente cedió, lo que le impidió tener mayores ganancias a corto plazo. Los beneficios, en todo caso, vendrían inevitablemente con el tiempo, mediante la reducción de personal.

Al observar la estructura de gastos durante 1963, se puede apreciar que un buen número de ellos tenía un carácter puramente filantrópico. Entre éstos había donaciones a instituciones religiosas, centros de salud y de educación y al equipo de fútbol Unión Magdalena. Esto ha sido confirmado por la profesora Catherine Legrand, autora de varios estudios sobre el tema, quien señaló que para principios de los sesenta la compañía se vio involucrada en una serie de proyectos sociales sin precedentes. Inclusive, los antiguos obreros de la compañía recuerdan estos tiempos como los de la “gallina de los huevos de oro” que duraría para siempre.

En esa época a nadie le preocupaba si la compañía se iba. Todos queríamos sacar algo de ella. Hacíamos huelga por cualquier cosa y todo el mundo les pedía plata para todo. ¡Era Mamita Yunai! Nunca pensamos que se fueran a ir. ¡Parecía un barril sin fondo!

---

<sup>12</sup> Entrevista con un empleado veterano de United Fruit en Aracataca, junio de 1999. El nombre del empleado se mantiene en reserva a petición del mismo. Esta opinión fue compartida por otros ex empleados entrevistados en Santa Marta y Ciénaga.

<sup>13</sup> United Fruit Company-CFS, MR-ML, McMillan a Walwood, mayo 1962.

Otro antiguo trabajador expresó:

La gente pedía, pedía y pedía. Y todo nos lo terminaban dando. Logramos que hasta nos regalaran la leche. [...] No teníamos que pagar arriendo por vivir en las casas de los campamentos. ¡Todo lo contrario! ¡Nos pagaban por vivir ahí! [...] Nunca volvimos a tener un patrón así.

Mientras las cosas en el Magdalena se desarrollaban de esta forma, United Fruit inició estudios sobre la factibilidad de la zona de Urabá como exportadora de bananos. Dichos estudios mostraban que esta región tenía mejores características en términos de riqueza de suelos, abundancia de agua, protección contra huracanes y de la posibilidad de tener fruta de mejor calidad que la del Magdalena. Adicionalmente, los gerentes de la compañía reportaban a sus superiores en Boston que los salarios rurales en Urabá eran inferiores a los del Magdalena. Los estudios sobre salarios se hicieron durante todo el período entre 1962 y 1966, con lo cual se tenía una serie de tiempo comparativa entre el Magdalena y Urabá. Esta información, sin embargo, no coincide con lo dicho por otros estudios contemporáneos, pero muestra la percepción que tenía la empresa de los costos para ese entonces. En la zona de Urabá no había ninguna población de importancia. Estaba habitada por indígenas que vivían en forma aislada; es decir, las operaciones no se iban a iniciar en una región con una fuerte tradición de conflictos laborales, como sí lo era el Magdalena.

A pesar de las ventajas que mostraba Urabá desde el principio, la compañía decidió no invertir directamente en la región sino que utilizó un sistema de subcontratación con empresarios de Medellín, lo cual implicaba una relación indirecta con los trabajadores. Dado que la empresa iba a encargarse básicamente de la comercialización de la fruta, los trabajadores más cercanos que tenía eran los braceros. Sin embargo, ni siquiera el contacto con los braceros fue directo. Se organizó un sindicato de estibadores, conocido como Sindebras, que contrataba a los trabajadores con dinero otorgado por la compañía. De esta forma, en caso de haber conflicto laboral, este debía ser resuelto por Sindebras y no por United Fruit. Igualmente, los productores locales eran responsables de la contratación de los trabajadores en las fincas. La compañía les otorgaba préstamos blandos y asistencia técnica y, durante cinco, fue años el único comprador de la zona.

La creación de la zona bananera de Urabá produjo dramáticos cambios en la región. Semejante a lo ocurrido en el Magdalena a principios del siglo xx, una gran cantidad de migrantes de diferentes regiones de Colombia –en un principio, chocoanos y cordobeses, posteriormente, antioqueños– llegaron en busca de trabajo. El puerto de Turbo, una aldea de pescadores, se convirtió, en poco tiempo, en un dinámico centro

urbano, que, por la velocidad con la que creció, no tuvo tiempo de desarrollar la infraestructura necesaria para absorber a la nueva población<sup>14</sup>. La falta de presencia directa de United Fruit no significó, necesariamente, el final de los conflictos laborales. Todo lo contrario, Urabá se convirtió en uno de los focos de violencia política más graves del país, al centrarse la actividad sindical en las fincas bananeras.

Dichos conflictos no se presentaron con la creación de la zona bananera. De hecho, la región no registró problemas laborales en sus primeros años y aquellos que en un principio intentaron crear sindicatos tuvieron bastantes problemas. A fines de los sesenta y principios de los setenta, algunos guerrilleros del grupo de izquierda Ejército Popular de Liberación (EPL) buscaron trabajo en las plantaciones con el fin de infiltrarse y crear células secretas. Pero para sorpresa de ellos, el principal impedimento estaba en la indiferencia de los obreros, y no en la hostilidad de los patrones. Un antiguo miembro del EPL, pionero en el intento de creación de grupos guerrilleros infiltrados, dijo:

Ellos [los trabajadores] no sabían nada de sindicalismo. No entendían de qué les hablábamos. Y tampoco les interesaba. Estaban tan acostumbrados a vivir sin salario que cualquier cosa que les pagaran era buena para ellos. Nuestro mayor obstáculo fue romper con esa mentalidad<sup>15</sup>.

Esta opinión es compartida por uno de los empresarios pioneros de la región:

En esa época, los trabajadores no pensaban en sindicalismo ni nada de eso. Fueron los guerrilleros quienes vinieron con esas ideas. Antes había buenas relaciones y los obreros sí querían trabajar<sup>16</sup>.

Esta situación, sin embargo, era insostenible a largo plazo. La masiva llegada de colonos y los conflictos por la tierra que esta generó convirtieron a Urabá en un barril de pólvora. Diferentes estudios académicos han mostrado la correlación entre el desarrollo de los conflictos entre colonos y terratenientes y la llegada de grupos guerrilleros

---

<sup>14</sup> Sobre el desarrollo de Turbo en sus primeros años ver Parsons (1979).

<sup>15</sup> Entrevista con Osvaldo Cuadrado, líder sindical y antiguo miembro del EPL en Apartadó, Urabá en 1997. Esta visión coincidía con la que otros antiguos sindicalistas y ex guerrilleros dieron en esta investigación.

<sup>16</sup> Entrevista con un empresario de Medellín pionero en la zona de Urabá en Bogotá, 1997. Esta opinión resume lo manifestado por diferentes empresarios entrevistados en Medellín y Bogotá en 1997 y 1998.

de izquierda a la región, siendo el EPL el que más se afianzó en el apoyo a los ocupantes ilegales de tierras –también llamados “invasores”– y a los nacientes sindicatos bananeros de la región. La poca claridad en los derechos de propiedad y la falta de presencia del Estado permitieron que las partes en conflicto vieran la violencia como la solución a sus problemas<sup>17</sup>.

Las actividades del EPL y de grupos políticos de izquierda como la Unión Patriótica (UP), así como la llegada de nuevos trabajadores con mayor conciencia obrera, acabaron con la apatía de los primeros trabajadores bananeros. La actividad sindical aumentó fuertemente a finales de los setenta y principios de los ochenta, y enfrentó una fuerte oposición por parte de los empresarios bananeros, así como sospechas por parte del gobierno. El apoyo del EPL a los sindicatos locales llevó a una reacción violenta por parte de los planteros, quienes se apoyaron en grupos de milicias privadas que, actuando al margen de la ley, llevaron a cabo un proceso de eliminación sistemática de miembros de los sindicatos, simpatizantes de estos y miembros de la UP. La situación de violencia adquirió un nuevo tinte tras la firma de paz entre el EPL y el gobierno colombiano en 1991. Una vez reincorporado a la vida civil, el EPL tuvo que enfrentar el ataque del grupo guerrillero de izquierda más antiguo y poderoso de Colombia: las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC). Tanto las guerrillas como los grupos de ultra-derecha usaron la modalidad de atacar civiles desarmados en vez de enfrentamientos directos, manifestando una tétrica creatividad en acciones de niveles de crueldad poco concebibles. Para principios de los noventa, la región de Urabá se había convertido en la zona más violenta del hemisferio occidental<sup>18</sup>.

Claro está que los problemas de Urabá no se limitan a los conflictos sobre la tierra y los problemas sindicales. Los grupos de ultra-derecha también tienen conexiones con la mafia de la droga, que había luchado contra los guerrilleros del EPL en la vecina región de Córdoba, logrando su temporal expulsión. Así mismo, Urabá es considerado como uno de los principales puntos de entrada de contrabando de armas a Colombia, actividad que, dado el alto nivel de violencia que caracteriza a este país, es fácil imaginar como un excelente negocio.

Al entrevistar a los empresarios se obtiene la siguiente visión del problema: según ellos, la región no fue fuente de conflicto hasta que llegaron los guerrilleros, los cuales

---

<sup>17</sup> Los estudios más ilustrativos sobre este proceso pueden encontrarse en García (1996); Martín (1986).

<sup>18</sup> Uno de los informes con mayor difusión internacional y que da una clara explicación sobre el conflicto en Urabá puede encontrarse en Comisión Andina de Juristas (1994).

alborotaron a los otrora pacíficos trabajadores. La presencia guerrillera expulsó a los empresarios, los cuales tuvieron que manejar sus fincas a distancia y dejar el poder en manos de los administradores. Varios de los empresarios reconocían algunos abusos y “errores” pasados en el tratamiento a los empleados, pero señalan que esto fue hecho por los administradores, los cuales quedaron solos sin presencia ni de los empresarios ni del mismo Estado colombiano.

Todas las versiones consultadas reconocen abusos por parte de los administradores a los empleados, así como una falta de diálogo entre los empresarios y los obreros. Sin embargo, cualquiera que sea la versión correcta de la experiencia de Urabá, en contraste con la del Magdalena, queda claro que entre menos involucrada estaba la empresa extranjera en la región, más difícil era para los sindicatos negociar con los patronos. El uso de la violencia y la intolerancia que enfrentaron los trabajadores en Urabá no se vio en el Magdalena, especialmente en los años cincuenta y sesenta. En resumen, lo que nos muestran estos dos casos es que trabajar para nacionales, en vez de para extranjeros, no significó una mejoría en el poder de negociación de los obreros<sup>19</sup>.

### **Papel del empresariado local.**

#### **Monopolio de United Fruit en el Magdalena durante la primera mitad del siglo XX**

La visión tradicional sobre las economías de enclave supone la presencia de una elite local pasiva y sumisa ante la multinacional exportadora. Esta interpretación no es consistente para el caso del sector bananero colombiano. Tanto en la región del Magdalena como en la de Urabá, el empresariado local jugó un papel activo en las exportaciones de banano. Contrario a lo sucedido en América Central, United Fruit no dominó la producción de banano durante todo el siglo, sino que se apoyó en la producción de las fincas locales. Así mismo, los empresarios locales mostraron tener iniciativa suficiente para buscar alternativas diferentes a United Fruit cuando negociar con esta empresa no daba los beneficios buscados. Los empresarios no tuvieron siempre el éxito que buscaban en sus iniciativas de independencia de la compañía por factores institucionales, técnicos, políticos y de comportamiento del mercado internacional.

---

<sup>19</sup> Un empeoramiento en las relaciones laborales al trasladar United Fruit sus operaciones a productores nacionales también se vio en Costa Rica. Los estudios de Avi Chomsky y Philippe Bourgois muestran que los empresarios costarricenses eran más inflexibles y propensos a la violencia que la multinacional. Ver Chomsky (1998); entrevista con Philippe Bourgois, Philadelphia, diciembre 1998.

A pesar de las iniciativas empresariales, los locales enfrentaron una serie de obstáculos al buscar su independencia. Los que se analizan en esta sección son los siguientes: a) el excesivo centralismo en la toma de decisiones existente en Colombia, lo cual perjudicó principalmente al Magdalena. b) El rezago técnico en el que se encontraron los productores del Magdalena con respecto a lo que hacían las multinacionales en otras zonas de producción. c) Los inesperados comportamientos del mercado internacional que se dieron en momentos de alta vulnerabilidad para los locales tanto en el Magdalena como en Urabá. d) Los problemas de violencia política colombiana.

Posada Carbó demostró que United Fruit no tuvo un dominio total de la producción bananera, ni siquiera en las fases tempranas del negocio en el Magdalena. Según este autor, los locales producían entre un 20% y 30% de la fruta antes de 1910, para 1920 aportaban el 50% de la misma y para 1930 el 80%. Esta era una situación excepcional si se la compara con los otros países donde operaba la compañía, excluyendo Costa Rica. Esto no quiere decir, sin embargo, que la empresa no tuviera sus propias fincas productoras. De hecho, United Fruit realizó grandes inversiones en infraestructura productiva y facilitó la creación de esta en las fincas de sus proveedores por medio de préstamos otorgados a los planteros locales. También arrendó terrenos de propiedad de algunos terratenientes locales y se responsabilizó por la totalidad del proceso productivo.

Aunque antes de la segunda guerra mundial United Fruit no dominó la producción sí dominó el mercadeo, lo que le daba un enorme poder de negociación frente a los locales. United Fruit fue la única compradora de fruta en la región, y los contratos firmados entre ella y los productores de la zona establecían que estos no podían vender la fruta a ninguna otra compañía, incluyendo la fruta rechazada por United Fruit. Los cultivadores locales buscaron, infructuosamente, alternativas diferentes en 1912, 1920 y 1930. Estas iniciativas fracasaron porque fueron denunciadas por la compañía como ilegales y las autoridades impidieron el desembarco de la fruta en los puertos norteamericanos o la declararon como propiedad de United Fruit. La actitud de la compañía ha sido señalada por varios estudios como una prueba cabal del gran poder que esta tenía, de su egoísmo al impedir que la burguesía local desarrollara su propio negocio y de la impotencia de los empresarios colombianos para cambiar la situación. Esto, sin embargo, merece ser visto detenidamente. Primero, de acuerdo con los contratos de compra-venta de banano, los productores locales se comprometían a vender la fruta sólo a United Fruit, incluyendo la fruta rechazada, era perfectamente legal que dicha empresa demandara los embarques hechos por sus proveedores por medio de otra fuente. Los productores eran quienes estaban violando las reglas. Segundo, los productores locales eran concientes de que el problema estaba en los contratos que firmaban y las circunstancias que los llevaban a ello, pues el de cada proveedor se venía



en un momento diferente al de los demás. Por lo tanto, nunca había un número lo suficientemente grande de productores libres de contrato como para fundar su propia comercializadora. Al coordinar las compras de esta forma, United Fruit evitaba la creación de nuevas empresas exportadoras que rompieran su dominio.

A pesar de que la estrategia de la compañía dejaba poco espacio de maniobra a los locales, estos no permanecieron pasivos ante esta situación. En su estudio pionero sobre la política económica local en el Magdalena durante los años veinte y treinta, Adriana Corso demuestra que las clases dirigentes de Santa Marta y Ciénaga tuvieron estrategias con las que trataban de maximizar los beneficios de la exportación bananera para la sociedad local y minimizar el poder monopolista de United Fruit. Los beneficios se buscaron proponiendo, en la Asamblea Departamental del Magdalena, el establecimiento de un gravamen bananero que afectara únicamente a United Fruit. Esta iniciativa, sin embargo, no tuvo el efecto esperado, pues la estructura tributaria colombiana —en exceso centralista— llevó a que el gobierno central terminara apropiándose de los impuestos generados por el banano, dejando muy poco para el Magdalena. Fuertemente relacionado con esto, la poca capacidad del gobierno local para disponer de los recursos regionales impidió que el gobierno departamental diera el apoyo deseado a los exportadores nacionales en su afán por independizarse de United Fruit. Adicionalmente, durante esta época se presentaron una serie de conflictos personales entre los cultivadores locales que impidieron la unión necesaria para competir. Finalmente, los empresarios locales se encontraban bastante limitados por la falta de instituciones financieras en la región a las cuales acudir para obtener financiación, pues el sector financiero también estaba fuertemente centralizado. De hecho, la única institución crediticia era la misma United Fruit quien, por obvias razones, no prestaba dinero para la creación de una competencia. Todo lo anterior muestra que el status quo existente en el período anterior a la segunda guerra mundial no daba espacio para el surgimiento de una industria exportadora de bananos local en el Magdalena.

No todos los nacionales, sin embargo, tenían mayores deseos de romper con el monopolio de la multinacional. La estabilidad del negocio, la puntualidad de los pagos por parte de United Fruit y la comodidad de la asistencia técnica de la compañía eran una tentación muy grande para aquellos que deseaban una vida sin preocupaciones. Esto llevó a que muchos plantereros asociados con United Fruit utilizaran las ganancias y los préstamos de la compañía para actividades no productivas. Estas incluyeron años enteros de residencia en París, Bruselas, Londres o Estados Unidos. Un antiguo empresario declaró:

Obtener un préstamo de “Mamita Yunai” en esa época era más fácil que ahora [en 1999, con la presencia de más bancos] Mucha gente no hacía nada. Ni siquiera tenían que ir a cobrar el cheque. La compañía enviaba a un mensajero en moto a la casa y nos daba el cheque. [...] Los préstamos a veces eran para irnos de viaje un año a Europa. [...] Los pasajes nos los regalaba la compañía. [...] ¿Para qué se iban a poner muchos a invertir?<sup>20</sup>.

Desde las dos primeras décadas del siglo xx existían quejas de los grandes propietarios con respecto a este asunto. Cuando en esa época se cuestionó los precios pagados por la compañía, el gerente de esta protestó diciendo que mientras los pequeños productores que vivían en la zona bananera los aceptaban sin problema, los grandes terratenientes residentes en Santa Marta los consideraban muy bajos. Según este gerente, los pequeños propietarios mantenían una actitud más empresarial y estaban al frente de la producción, mientras que los grandes propietarios solamente querían asegurar un flujo de dinero que les permitiera su vida cosmopolita sin acercarse nunca a las plantaciones. Para principios de los treinta, los productores locales debían a la compañía tres millones de dólares<sup>21</sup>.

Sería erróneo, sin embargo, generalizar lo anterior para todos los locales involucrados en el negocio bananero. De acuerdo con Posada Carbó hubo algunos que realizaron inversiones en la industria cervecera, ganado y comercio durante los veinte<sup>22</sup>. Otros aprovecharon estos ingresos para obtener una formación sofisticada en manejo de negocios en universidades extranjeras. Estos últimos jugaron un papel importante en la forma como el negocio evolucionó a finales de la década de los cuarenta, una vez superada la crisis de exportación provocada por la segunda guerra mundial.

A finales de los treinta y principios de los cuarenta, la zona del Magdalena comenzó a vivir una grave crisis. Una epidemia de sigatoka afectó un gran porcentaje de las plantaciones, causando una emergencia que llevó al gobierno central a intervenir. En 1941, el Estado firmó un pacto con United Fruit para que esta se encargara de la lucha contra la sigatoka, pero el inicio del programa tuvo unas demoras que resultaron ser fatales<sup>23</sup>. Al estallar la segunda guerra mundial, la compañía se vio obligada a suspen-

---

<sup>20</sup> Entrevista con un miembro de las familias propietarias de tierra en la zona bananera. Santa Marta en junio de 1999. Esta opinión coincide con la de otros empresarios locales entrevistados durante la investigación.

<sup>21</sup> Posada Carbó (1998), p. 56.

<sup>22</sup> *Ibidem*, p. 204.

<sup>23</sup> Cepeda y Pardo (1989), p. 23.

der las operaciones en el Magdalena por el peligro que significaba la presencia de submarinos alemanes en el Caribe, y la actividad exportadora terminó.

### **Los empresarios locales y la recuperación de la zona del Magdalena tras la segunda guerra mundial**

La zona bananera del Magdalena cayó en total desolación durante la guerra. Las exportaciones se interrumpieron y la gente se vio obligada a buscar actividades alternativas. Como se explicó en la sección anterior, los contratos de United Fruit tenían una coordinación que impedía que existiera un número lo suficientemente grande de locales que en algún momento dado pudieran unirse para desarrollar exportaciones de manera independiente. Así mismo, los contratos también incluían una cláusula que establecía que, en caso de guerra externa, serían cancelados sin que United Fruit estuviera obligada a indemnizar a sus proveedores. Paradójicamente, esta cláusula fue la que permitió una resurrección de la zona y dio impulso a los productores locales para desarrollar sus propios canales de comercialización.

Al terminar la guerra, llegaron al puerto de Santa Marta pequeños comercializadores independientes que buscaban banano para el mercado norteamericano. Contrario a lo que había sido en tiempos de United Fruit, estos comerciantes realizaban sus operaciones de manera muy rudimentaria. Sin estar ligados a ninguna multinacional y sin tener contratos formales, arribaron en pequeños barcos privados a comprar la fruta en el puerto pagándola en efectivo o en especie con whisky, ropa norteamericana o frutas importadas.

La sola presencia de estos nuevos comerciantes estimuló nuevamente a los locales. Las perspectivas de precios altos en Estados Unidos y en una Europa en reconstrucción impulsaron a algunos planteros a resucitar la producción en sus fincas. En un principio, las circunstancias favorecieron a los que habían sido más perjudicados durante la crisis de exportaciones durante la guerra. Mientras que algunos planteros tuvieron suficiente capital para transformar sus cultivos de banano durante la crisis por otro bien, otros cayeron en una situación económica tan precaria que ni siquiera contaron con dinero para financiar la destrucción de los árboles de banano. Fueron estos últimos los que empezaron a proveer de fruta a los comerciantes que llegaron a Santa Marta. Y aunque era de mala calidad, obtenían buenos precios ante la escasez de fruta y la poca exigencia que tenía el mercado de la posguerra. El negocio no se hacía con la sofisticación de los tiempos de United Fruti, pero era el primer paso para la recuperación de la zona.

El renacimiento de la demanda estimuló no solamente a aquellos cultivadores que no habían logrado destruir sus árboles de banano, sino también a aquellos que habían cambiado de productos durante la guerra, lo cual llevó a un impresionante aumento

de las exportaciones. Mientras que en 1943 éstas fueron nulas, en 1944 se exportaron 422.561 racimos y en 1944, 1.381.874<sup>24</sup>. El entusiasmo condujo a la creación de una multitud de pequeñas empresas que funcionaban sin ningún tipo de coordinación mutua. Esta situación cambió en 1946, cuando el empresario local Anacreonte González fundó la primera asociación local de exportadores de banano y buscó comercializar el producto en los mercados donde no existiera la competencia de United Fruit.

Tras una serie de negociaciones con firmas compradoras de Suecia, el conglomerado liderado por González, bajo el nombre de La Sueca, comenzó a realizar sus primeras exportaciones en forma independiente de cualquier multinacional. Esta iniciativa sirvió de ejemplo para otros empresarios que también se fusionaron en asociaciones, como fue el caso de la Compañía Comercial del Magdalena y la Compañía Bananera de Ciénaga.

United Fruit regresó al Magdalena en 1947 y encontró un escenario muy diferente al que había dejado. Los productores locales habían logrado desatarse del contrato de compra-venta en masa logrando algo que, en tiempos anteriores, habría sido imposible. Mientras algunos se habían consolidado en el mercado sueco, otros ya habían firmado contratos con firmas compradoras en Miami o estaban buscando abrir mercados en Alemania. Igualmente, el conglomerado de González buscó reemplazar los servicios que United Fruit ofrecía, tales como el control de plagas entre sus proveedores de fruta. En su campaña contra la sigatoka, González importó un helicóptero—artículo novedoso en el ámbito mundial para ese momento—, convirtiéndose en el primero en utilizar este medio para control de plagas en Colombia.

El gran potencial del mercado alemán de la posguerra estimuló a los principales exportadores a crear una gran sociedad que agrupara a los independientes. Esta se fundó en 1952 con el nombre de Federación de Productores de Banano del Magdalena, bajo el liderazgo de José “Pepe” Vives—de la Compañía Comercial del Magdalena— y Francisco Dávila—del Consorcio Bananero—. Creada con un capital inicial de \$16.000—en la que cada socio tenía un número de acciones proporcional al número de hectáreas de su finca—, la empresa buscaba no solamente ser una comercializadora, sino también un órgano de lobby ante los gobiernos departamental y nacional. Al poco tiempo de creada, la Federación firmó un contrato con las firmas alemanas importadoras Lutten & Sons y Afrikanische de Hamburgo, con las cuales desarrollaron sus primeras exportaciones independientes a Alemania.

Al analizar el perfil de los fundadores de la Federación se puede observar que estos hombres estaban muy lejos de ser simples terratenientes rentistas de enclave, algo

---

<sup>24</sup> Arthur, Houck y Beckford (1968), p. 182.

destacable si tenemos en cuenta que se trata de una zona de mayor aislamiento, pobreza y baja industrialización comparada con otras regiones del país. Pepe Vives puede ser considerado como un *self-made entrepreneur* de la costa atlántica. Sin pertenecer a ninguna de las familias de linaje regional y sin preparación académica formal, Vives logró desarrollar una gran cantidad de negocios en el sector comercial, para después entrar a los sectores industrial y financiero. Sus negocios incluyeron la creación de la primera empresa procesadora de leche de la región (Patuca) y la fundación del Banco Bananero del Magdalena, con el que buscó una mayor independencia económica para los locales. Esto sumado a un número de negocios en el sector agrícola, incluida la misma Federación. Así mismo, en sus últimos años de vida, realizó una serie de obras filantrópicas en la región. Por su parte, Dávila daba a la empresa la sofisticación que su formación le permitió. Miembro de una familia de clase alta del Magdalena, realizó estudios universitarios en Francia y se graduó del master en administración de negocios en la Universidad de Stanford en Estados Unidos, llegando a Colombia con un título bastante exótico en aquel tiempo.

La Federación, sin embargo, vivió sus primeros problemas internos al año de su creación. Tras una serie de diferencias, Dávila y un grupo de productores decidieron separarse creando el Consorcio Bananero. Tras esta separación, los productores locales quedaron divididos entre un conglomerado que agrupaba a una cantidad grande de pequeños productores —la Federación, liderada por Vives— y otra que reunía un número pequeño de grandes productores —el Consorcio, liderado por Dávila—. Ambos operaron en forma paralela a United Fruit.

United Fruit se adaptó a la nueva situación buscando nuevos proveedores e invirtiendo en la readecuación de sus antiguas fincas. La compañía no intentó competir con los exportadores locales, sino que coexistió con ellos. De esta forma, para 1955, los productores locales exportaban un 58% de la fruta del Magdalena y United Fruit el resto. En esos mismos años, United Fruit exportaba el 90% de la fruta en América Central.

Incluso la fruta exportada por United Fruit mostraba una creciente participación de locales. Tras regresar y reacondicionar sus fincas, la compañía inició un traspaso gradual de su estructura productiva a empresarios asociados, con los que firmaba contratos de compra-venta que incluían la asistencia técnica de United Fruit. A pesar de que la compañía finalmente llevó a cabo este proceso de desinversión en todas sus divisiones, este se hizo en Colombia casi una década antes que en América Central. La posibilidad de convertir a United Fruit en una empresa exclusivamente dedicada al mercadeo de la fruta sólo se planteó abiertamente, por parte del gerente de la compañía, a finales de los cincuenta, mientras que en estudios independientes señalaban la tendencia en Colombia como un ejemplo a seguir en otras divisiones. El sistema

de productores asociados comenzó a verse como una posibilidad que aliviaba a la empresa de cargas laborales y le permitía una mejor relación con el empresariado local.

### **Los empresarios de Magdalena tras el retiro de United Fruit a Urabá**

A finales de los años cincuenta, United Fruit comenzó sus estudios de factibilidad para desarrollar la región de Urabá como zona exportadora bananera. Hasta ese entonces, Urabá carecía de un sector que impulsara su economía. A principios del siglo xx, la empresa alemana Albingia había intentado desarrollar la exportación bananera pero fracasó en su intento. Las plantaciones e instalaciones fueron abandonadas y posteriormente devoradas por la selva. United Fruit no pudo contar con casi nada de lo desarrollado por Albingia décadas antes.

Los años cincuenta fueron una época de profundos cambios tecnológicos en el sector bananero. Desde 1956, Standard Fruit Company venía desarrollando experimentos con el fin de crear una especie de banano resistente a la enfermedad conocida como el Mal de Panamá, que había diezariado plantaciones tanto de Standard Fruit como de United Fruit en América Central<sup>25</sup>. Hasta ese momento, toda la fruta exportada desde el Caribe era de la variedad Gros Michel, que por tener una cáscara gruesa podía ser exportada en racimos. La nueva especie desarrollada por Standard Fruit, conocida como Valery, tenía una cáscara más débil, pero era resistente al Mal de Panamá. Adicionalmente, los árboles del Valery eran de menor tamaño, lo que los hacía más resistentes a los vientos y, por ende, a los huracanes. A pesar de las ventajas del Valery, ni United Fruit ni sus productores asociados hicieron el cambio de variedad en sus divisiones de una forma tan rápida y radical como lo hizo Standard Fruit. Los productores independientes del Magdalena tampoco hicieron el cambio cuando este se inició. Este rezago, a largo plazo, resultó ser fatal.

Tras retirarse de la producción directa en el Magdalena en 1960, United Fruit se dedicó únicamente a comercializar la fruta de sus productores asociados mientras desarrollaba la infraestructura de Urabá. Vives, llevado en parte por una serie de conflictos personales con miembros del Consorcio, decidió no continuar en el negocio con las firmas alemanas y se dedicó a organizar el abastecimiento de fruta para United Fruit. Mientras tanto, United Fruit desarrollaba su sistema de productores asociados en Urabá, donde comenzaron las exportaciones en 1964. Ese mismo año, los empresarios independientes habían comercializado el 47% de la fruta exportada del Magdalena<sup>26</sup>.

---

<sup>25</sup> Ellis (1982), p. 174.

<sup>26</sup> Cálculo hecho tomando datos de Arthur, Houck y Beckford (1968), p. 55

En 1965, cuando sus operaciones en Urabá estaban afianzadas, United Fruit tomó la decisión de interrumpir sus operaciones en el Magdalena, dando fin a los contratos en forma intempestiva y sin previo aviso y traspasando a sus proveedores a la Federación. Vives, gerente de la Federación, compró a bajo precio las tierras que aún que tenía la compañía antes de marcharse y las vendió para la construcción de urbanizaciones. El Consorcio, por el contrario, no recibió nada de United Fruit.

El cambio de variedad que había iniciado Standard Fruit implicaba una serie de dramáticas transformaciones en el proceso productivo. La fragilidad del Valery en relación con el Gros Michel hizo necesario empacar la fruta en cajas de cartón. Esto obligó a los productores a crear fábricas de cajas cerca a las plantaciones y a tecnificar el proceso de una manera que la fruta recibiera la menor cantidad de golpes posible, como fue el sistema de transporte de los racimos dentro de los plantíos por medio de un cable aéreo. Aunque United Fruit comenzó el cambio de variedad en forma tardía, en 1962, la gerencia de la empresa dio la orden de hacerlo en todas las divisiones de la compañía<sup>27</sup>. Y como para ese momento la empresa ya no tenía tierras en el Magdalena y estaba en proceso de abandono gradual de la zona, no hizo ningún esfuerzo por hacer el cambio de variedad en esta región. De esta manera, las multinacionales desarrollaron rápidamente la nueva variedad Valery en América Central, que no sólo era resistente al Mal de Panamá sino que también demostró dar mayor rendimiento por hectárea, mientras que los productores independientes del Magdalena se aferraron al Gros Michel.

Las dos zonas colombianas de producción bananera se especializaron en dos mercados diferentes. Mientras United Fruit exportó desde Urabá al mercado de Estados Unidos, los empresarios del Consorcio en el Magdalena establecieron contacto con firmas francesas para asegurar el transporte de la fruta a Europa. El retiro de United Fruit de la zona significó una disminución en el volumen de las exportaciones, lo cual encarecía los costos de transporte para aquellos que continuaban exportando desde la región. Por esta razón, algunos miembros del Consorcio negociaron con firmas francesas que transportaban banano desde Guadalupe a Francia, logrando que sus barcos se detuvieran en Santa Marta y completaran su carga con banano magdalenense. Los productores entrevistados destacaron que parte del éxito de su negociación se debió a la formación europea que varios de ellos tenían. Un antiguo miembro del Consorcio llegó a afirmar que “gracias a los contratos con los franceses, el Consorcio pudo seguir vivo”<sup>28</sup>.

---

<sup>27</sup> Ellis (1982), p. 178.

<sup>28</sup> Entrevista con Eduardo Solano, último gerente de Consorcio Bananera, realizada en Santa Marta, Magdalena, Colombia, en julio de 1999.

Estas exportaciones seguían siendo de la variedad Gros Michel y varios de los empresarios locales eran conscientes del riesgo de su rezago, a pesar de que para ese año el Consorcio había aportado cerca del 11% de la fruta a Alemania, encontrándose en segundo lugar después de United Fruit<sup>29</sup>. Tras una serie de visitas a las fincas de la firma Noboa en Ecuador –país especializado en el Valery–, en 1964, el gerente del Consorcio, Eduardo Solano, advirtió a los productores del Magdalena que el Valery y la exportación en cajas de cartón estaban dominando el mercado norteamericano, además de mostrar un mayor rendimiento. A pesar de esta tendencia, los compradores alemanes no habían exigido cajas ni Valery a los colombianos, razón que explica la falta de iniciativa para hacer el cambio de variedad. Solano también informó a los compradores alemanes sobre la necesidad de financiar una transformación de la variedad en el Magdalena. Aunque en un principio los alemanes no mostraron mayor interés en esta idea, unas semanas después exigieron a los productores de la Federación y del Consorcio ponerse al día en los últimos adelantos del sector y enviar la fruta empacada en cajas, a pesar de tratarse de Gros Michel.

Tratar de actualizarse en un período de tiempo tan corto, especialmente teniendo en cuenta que United Fruit ya había hecho el cambio con anterioridad, era una misión dura. En una maratónica campaña, los directivos del Consorcio viajaron a Ecuador y América Central, las zonas donde el Valery ya se estaba produciendo, con el fin de aprender rápidamente y aplicarlo en el Magdalena. La exploración se hizo caminando, con metro en mano, por las plantaciones y tomando nota de cada detalle en las charlas con los involucrados en cada fase del proceso. Al regresar al Magdalena se hizo el primer experimento con quinientas cajas de banano, en mayo de 1965. En junio de ese mismo año ya lograron exportar 5.000. Y para enero de 1966 estaban exportando un promedio de 1.000 cajas semanales<sup>30</sup>. Sin embargo, las exigencias de los compradores los llevaron a montar una planta empacadora de banano en tan sólo 45 días.

A pesar de las transformaciones técnicas y de la tendencia en el mercado internacional, muchos productores se negaban a abandonar la variedad Gros Michel, como fue el caso de los miembros de la Federación. El conflicto entre aquellos que deseaban el cambio y aquellos que no, entorpeció aún más el ya difícil proceso de transforma-

---

<sup>29</sup> Colombia-Superintendencia de Sociedades Anónimas, Expediente No. 267, Consorcio Bananero, “Informe de la Junta Directiva y del Gerente del Consorcio Bananero, S. A. a la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas reunida el 7 de marzo de 1965”.

<sup>30</sup> Kamalprija, *op. cit.*, p. 28. La explicación del proceso por parte del gerente se encuentra en: Colombia-Superintendencia de Sociedades Anónimas, Expediente No. 267, Consorcio Bananero, “Informe de la Junta Directiva y del Gerente del Consorcio Bananero S. A. a la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas reunida el 27 de agosto de 1965”.



ción. Para 1966, el mercado internacional del banano mostró una caída en los precios provocada por la fuerte entrada que hicieron los productores centroamericanos y ecuatorianos con la nueva variedad. Dado que el Valery tenía mayor rendimiento por hectárea, estos productores contaban con una mayor producción que generó la caída de los precios. En 1966, mientras la productividad colombiana por hectárea era de 2,48 toneladas por acre, la de Panamá era de 2,79, Costa Rica 6,66, Guatemala 6,25 y Ecuador 5,1<sup>31</sup>. Esto significaba una competencia muy fuerte para los productores del Magdalena. Así mismo, en 1965 y 1966 se presentaron problemas por razones climáticas, además del rotundo fracaso que tuvo el intento del Consorcio de abrirse en el mercado norteamericano por problemas en las cajas utilizadas<sup>32</sup>. Adicionalmente, esta región estaba sufriendo una serie de enfermedades en las plantas, lo cual empeoraba la situación.

En este punto, los miembros del Consorcio se dieron cuenta de que una intervención del gobierno para rescatar al sector era urgente<sup>33</sup>. El congresista por el Magdalena, y también empresario bananero, Rafael Pérez Dávila –también ex alumno del Master en Administración de Stanford, como su pariente Francisco Dávila– comenzó a hacer lobby a favor de los bananeros del Magdalena ante el presidente Carlos Lleras Restrepo. Específicamente, Pérez buscaba ayuda económica para realizar el cambio de variedad. El gobierno creó una comisión del Ministerio de Agricultura para que hiciera un estudio de factibilidad de la propuesta, la cual concluyó que el desarrollar el Valery en el Magdalena no era viable por las características de la tierra y el clima de la región. El presidente decidió darle más credibilidad al informe del Ministerio de Agricultura que a los argumentos del congresista Pérez, y la ayuda no fue aprobada. Adicionalmente, los mismos funcionarios de United Fruit expresaron públicamente que el cultivo del Valery en el Magdalena no era viable, e incluso llegaron a aconsejarles a los cultivadores abandonar la producción de banano por completo. Esto dejó a los productores del Magdalena solos en su esfuerzo por hacer el cambio de variedad.

La necesidad de apoyo del gobierno no se limitaba únicamente a la ayuda económica. Los cultivadores del Magdalena dependían del gobierno central incluso para importar las semillas del Valery. En una época de fuerte proteccionismo y en un sistema de gobierno en extremo centralizado era necesario hacer las gestiones en Bogo-

---

<sup>31</sup> Cálculos del autor hechos con datos tomados de Arthur, Houck y Beckford, *op. cit.*, p. 172.

<sup>32</sup> Colombia-Superintendencia de Sociedades Anónimas, Expediente No. 267, Consorcio Bananero, “Informe de la Junta Directiva y del Gerente General del Consorcio Bananero S. A. a la Asamblea General de Accionistas reunida el 10 de septiembre de 1966 en Santa Marta”.

<sup>33</sup> Colombia-Superintendencia de Sociedades Anónimas, Expediente No. 267, Consorcio Bananero, “Memorando de la Comisión de Bananeros para Enrique Blair, Ministro de Agricultura, Bogotá, 3 de agosto, 1967”.

tá para hacer esta importación, pero el gobierno finalmente no dio su aprobación. Sin embargo, la transformación que estaba teniendo el mercado internacional y las exigencias de los compradores no daban espacio al Consorcio para aceptar la decisión de la Administración de Aduanas Nacionales. Los miembros del Consorcio decidieron traer las semillas, ignorando los trámites aduaneros y lanzándose a la transformación sin el apoyo económico del Estado. La urgencia de la situación hizo que estos productores se arriesgaran a la acción legal del gobierno en caso de ser acusados de contrabando.

Para el momento en el que los productores del Magdalena estaban impulsados en el proceso de transformación (1966), la zona recibió otro golpe cuando un huracán destruyó el 45% de los cultivos. Esta tragedia fue aprovechada para pedir ayuda al gobierno central<sup>34</sup>. La Federación fue afectada de una forma tan fuerte, que se vio obligada a suspender sus operaciones por completo. Dada la mayor productividad del Valery, los productores propusieron al gobierno un plan de recuperación de la zona que podía ser beneficioso para ambas partes. La propuesta era reducir los cultivos de 20.000 hectáreas a 5.000 y plantar Valery, que daría un rendimiento equivalente a 15.000 de Gros Michel. Así mismo, sugerían al gobierno una serie de estímulos tributarios y facilidades de crédito por parte de la Caja Agraria, institución creada para financiar proyectos agrícolas. El gobierno, sin embargo, insistió en no dar licencia de importación de semillas ni otorgar créditos en el proceso de transformación por la supuesta inviabilidad del proyecto del Valery. Esto obligó al Consorcio a bajar el precio de compra de la fruta en un 40%.

Lleras Restrepo desarrolló una política de promoción de exportaciones por medio del llamado Plan Vallejo. Este consistía en una serie de estímulos tributarios tanto para la exportación, como para la importación de bienes de capital que estimularan las exportaciones. Los bananeros de Urabá fueron incluidos en esta política. Sin embargo, a pesar de haber hecho una petición similar, los bananeros del Magdalena no fueron favorecidos por el Plan Vallejo.

La política que impulsó el gobierno central para impedir una caída de la zona bananera fue el financiar la creación de la Cooperativa Agrícola del Magdalena, empresa que buscó desarrollar su propio mercado de exportación. Según las directivas

---

<sup>34</sup> Colombia-Superintendencia de Sociedades Anónimas, Expediente No. 267, Consorcio Bananero, "Asamblea de Accionistas, Acta No. 4, Santa Marta, 10 de septiembre, 1966", p. 5. Esta petición, más otras al Ministerio de Obras Públicas para que termine una serie de proyectos que darían trabajo a los obreros bananeros cesantes, se repitieron en la Asamblea de Accionistas del 30 de marzo de 1967.

del Consorcio, la saturación ya existente en el mercado y la crisis en la que se encontraba la región no daban espacio para una mayor competencia entre productores colombianos, en especial si uno de ellos contaba con financiación oficial. Esta cooperativa tomó bajo su techo a varios de los productores de la Federación tras la interrupción de sus operaciones, pero fracasó al poco tiempo por la falta de experiencia y baja afiliación de cultivadores locales<sup>35</sup>.

La primera mitad de 1967 mostró cierta recuperación de las operaciones del Consorcio, el cual logró amortizar las pérdidas de 1966 y dar mejores precios a sus proveedores. Sin embargo, esto no cambió el hecho de que la zona continuara en crisis. Adicionalmente, los huracanes destruyeron aproximadamente 4.000 hectáreas de banano. Mientras que para 1966 existían 15.000 hectáreas cultivadas, para 1967 había 11.000. Tras los fracasos de la Cooperativa Agrícola y de la Federación, el Consorcio quedó como la única comercializadora capaz de mantener operaciones de exportación, por lo que abrió sus puertas a todos los productores, a pesar de la existencia de un mercado mundial con sobreoferta<sup>36</sup>. El Consorcio firmó un contrato de compra-venta con los productores, los cuales se comprometían a vender la totalidad de la fruta a esta empresa y los exportadores se comprometían a participarlos de las ganancias<sup>37</sup>. Esto dejó al Consorcio como la única empresa exportadora de bananos del Magdalena, continuando en forma solitaria su campaña para reemplazar el Gros Michel por Valery.

En 1968, el gobierno finalmente autorizó desbloquear los obstáculos para el cultivo del Valery, así como otorgar ciertos estímulos crediticios. Sin embargo, la decisión se tomó en forma tardía, cuando el Consorcio debía enfrentarse a unos competidores que ya tenían el proceso bastante avanzado<sup>38</sup>.

Para el año de 1969, los compradores europeos estaban demandando Valery pero la producción de esta variedad no era aún suficiente para satisfacer la demanda. En un nuevo intento por impulsar el cambio, los miembros del Consorcio contrataron a la finca La Bretaña para abastecerlos de la fruta. En este contrato, el Consorcio se comprometió a incurrir en los gastos de adecuación de tierras, fumigación, apertura de vías de comunicación e investigación, utilizando para esto los últimos recursos que le quedaban. Sin embargo, tras haber gastado lo necesario para esta adecuación y una

<sup>35</sup> *Ibidem*, p. 3.

<sup>36</sup> Colombia-Superintendencia de Sociedades Anónimas, Expediente No. 267, Consorcio Bananero, "Informe de la Junta Directiva y del Gerente del Consorcio Bananero S. A. a la Asamblea General de Accionistas para el Primer Semestre de 1967", p. 2-3.

<sup>37</sup> *Ibidem*, p. 8

<sup>38</sup> Colombia-Superintendencia de Sociedades Anónimas, Expediente No. 267, Consorcio Bananero, "Resolución No. 04908 de diciembre 3 de 1970", p. 2.

vez estuvo lista la finca, la zona fue atacada por un huracán que destruyó toda la producción e infraestructura<sup>39</sup>. Adicionalmente, aunque en ese año el gobierno se comprometió por medio del Ministerio de Agricultura a hacer una campaña para erradicar la sigatoka, la resolución no fue cumplida<sup>40</sup>.

Los sucesivos fracasos de la empresa, la falta de apoyo gubernamental, las plagas y los desastres naturales hicieron perder la paciencia a los accionistas, los cuales, en 1970, comenzaron a pedir la liquidación de la empresa. Algunos de ellos incluso llegaron a acusar al Consorcio de evasión de impuestos y malos manejos del dinero de la sociedad ante la Superintendencia de Sociedades Anónimas<sup>41</sup>. La Superintendencia finalmente decretó la liquidación de la sociedad tras declarar que esta tenía un nivel de pérdida equivalente al 180% del capital suscrito<sup>42</sup>, ocasionando alarma entre los productores y sindicatos, los cuales recibieron la noticia por sorpresa y sin estar preparados<sup>43</sup>. Para el momento de la liquidación, la compañía declaró un patrimonio líquido de menos \$6.748.756. En las declaraciones que el gerente del Consorcio tuvo que dar a la Superintendencia durante el proceso de liquidación, hizo un infructuoso esfuerzo por buscar una última ayuda del gobierno, destacando la labor patriótica de esta empresa y la gran dependencia que en ella tenía la región. Pero para ese momento, la suerte del Consorcio estaba decidida. En ese mismo año fue también disuelta la Federación de Productores de Banano, empresa que en todo caso ya había interrumpido sus operaciones, marcando así una época de caída de la zona bananera del Magdalena.

---

<sup>39</sup> Entrevista con Eduardo Solano y Luis Riascos, empresarios bananeros, realizada en Santa Marta, Colombia, julio de 1999.

<sup>40</sup> Colombia-Superintendencia de Sociedades Anónimas, Expediente No. 267, Consorcio Bananero, "Carta de Edgar Villafañe, Jefe División Operativa, Ministerio de Agricultura a Luis Carlos Díaz-Granados, Jefe de la Zona Agropecuaria de Santa Marta, Bogotá, agosto 14 de 1968"; "Memorando de Consorcio Bananero a la Junta de Rehabilitación y Desarrollo de la Zona Bananera, Santa Marta, 2 de febrero de 1970".

<sup>41</sup> Colombia-Superintendencia de Sociedades Anónimas, Expediente No. 267, Consorcio Bananero, "Carta de Nicolás Hernández al Superintendente de Sociedades, Ciénaga, diciembre 23 de 1969"; "Carta de Nicolás Hernández al Superintendente de Sociedades, Ciénaga, diciembre 21 de 1970".

<sup>42</sup> Colombia-Superintendencia de Sociedades Anónimas, Expediente No. 267, Consorcio Bananero, "Resolución No. 4908 de diciembre 3 de 1970, Barranquilla".

<sup>43</sup> Colombia-Superintendencia de Sociedades Anónimas, Expediente No. 267, Consorcio Bananero, "Carta de la Sociedad de Pensionados Portuarios y Bananeros del Magdalena a Eduardo Solano, Santa Marta, diciembre 7 de 1970"; "Telegrama de Gustavo Manrique e Hijos Ltda. al Superintendente de Sociedades Anónimas, Santa Marta, diciembre 11 de 1970".

### **Urabá: una nueva época de relaciones de United Fruit con un diferente tipo de empresariado local**

Cuando United Fruit se trasladó a la zona de Urabá, en el Departamento de Antioquia, desde un principio utilizó un sistema de operación por subcontrato y no incurrió en la producción directa. La empresa otorgó los créditos necesarios a los cultivadores locales para que pudieran desarrollar las plantaciones, dando también asistencia técnica e insumos a precios subsidiados.

El empresariado colombiano de la región de Urabá fue muy diferente al del Magdalena debido a las características históricas de cada región. Urabá fue un territorio de colonización tardía. La mayor parte de sus habitantes llegaron después de iniciada la década de los sesenta y no existían en la región centros urbanos establecidos por generaciones anteriores y con algún tipo de tradición, como lo eran Santa Marta y Ciénaga en la zona del Magdalena. Mientras las familias que se involucraron en el negocio del banano en el Magdalena ya se encontraban ahí desde antes de la llegada de United Fruit y, en muchos casos, ya habían hecho alguna fortuna mediante la explotación de algún otro producto, los empresarios de Urabá llegaron atraídos por los incentivos de United Fruit. Provenían principalmente de la ciudad de Medellín. De otro lado, mientras que los empresarios del Magdalena tenían una tradición en la explotación del sector agrario heredada de sus antepasados, un gran número de los empresarios de Urabá había hecho carrera como profesionales del sector industrial de Medellín y no pertenecían a familias terratenientes. Finalmente, mientras en el Magdalena no existían terratenientes con gigantescas extensiones de tierra, sino una cantidad relativamente grande de medianos o pequeños propietarios, en Urabá se contó con una cantidad relativamente pequeña de grandes propietarios.

Al entrevistar personalmente a los empresarios de Urabá y el Magdalena también se encuentra una diferencia cultural importante entre ambos. Para los magdalenenses, el sector bananero es un fuerte componente de su historia regional y familiar. Es parte de su sociedad y de su cultura particular. Por el contrario, los empresarios de Urabá lo veían como un negocio más, en el que sólo valía la pena continuar si funcionaba en el mediano plazo, pero que podía ser cambiado por otro sin mayor problema en caso de no ser exitoso. En Urabá, tanto los trabajadores como los empresarios locales y la multinacional venían como aventureros recién llegados.

La poca identificación con la zona se aprecia incluso en el hecho de que las oficinas centrales de todas las empresas bananeras de Urabá, incluyendo a United Fruit, se establecieron en la ciudad de Medellín y gran parte de los planteros de la zona residían en esta ciudad.

Es también necesario destacar las diferencias del poder político de ambas regiones.

Urabá pertenece al Departamento de Antioquia, cuya capital es Medellín, desde 1905, cuando le fue otorgado a este departamento por el gobierno central. Antioquia se ha caracterizado, desde el siglo XIX, por haber sido la región más dinámica de Colombia en cuanto a desarrollo industrial. Igualmente, el sector cafetero le permitió tener una clase media rural con un alto nivel de vida para los estándares latinoamericanos. Un importante porcentaje de la industria colombiana tuvo su origen en Antioquia y de hecho, en Colombia, los antioqueños han sido estereotipados como el pueblo de espíritu pionero, empresarial e independiente. El poder económico de Antioquia también se ha visto reflejado en una presencia política mucho más fuerte que la de otras regiones del país. Y en esto existe un muy fuerte contraste con la región del Magdalena. En su estudio sobre las razones del relativo subdesarrollo de la región del Caribe con respecto al resto de Colombia, Meisel muestra que el Caribe ha sido subrepresentado al nivel de ministerios, en relación con lo que ha sucedido con Antioquia. De hecho, después de Bogotá, Antioquia ha sido la región con mayor presencia en el gobierno central. Como se verá a lo largo de los siguientes párrafos, esta diferencia fue relevante en el desarrollo exportador de Urabá.

United Fruit financió a los planteros colombianos, por medio de la Corporación Financiera Colombiana de Desarrollo Industrial, con un programa inicial de 10.000 hectáreas, usando el siguiente mecanismo: la compañía tenía una cuenta en el First National Bank of Boston, que transfería los fondos a la Corporación en Colombia, institución que, a su vez, era la encargada de aprobar los créditos a los cultivadores locales. Los créditos eran de US \$693 por hectárea a un interés del 9% anual y debía ser pagado por completo después de seis años de iniciadas las labores. Para poder acceder al crédito, el empresario local debía comprar la tierra y acondicionarla. La Corporación aprobaba el préstamo de acuerdo a la evaluación técnica hecha por funcionarios de United Fruit, que en caso de encontrar las tierras apropiadas para el cultivo de banano, firmaba un contrato de compra-venta con el cultivador local. La Corporación aprobaba el crédito a aquellos que tuvieran contrato de compra-venta únicamente. Con el contrato, United Fruit se comprometía a dar ciertos servicios a los cultivadores, como lo era el control de la sigatoka, el suministro de fertilizantes, la fumigación y la asistencia técnica. El costo era descontado posteriormente del precio de compra. Dado el monopolio que tenía United Fruit en la compra de la fruta, en caso de ser negado el crédito no habría tenido ningún sentido para el cultivador local buscar otra fuente de financiación, pues así pudiera adecuar la tierra y organizar la plantación, no habría tenido a quien vender.

Este sistema subsistió sin mayores sobresaltos durante la década de los sesenta, período en el que las exportaciones de Urabá crecieron en forma dramática. Durante estos años, los cultivadores antioqueños no mostraron ningún interés por desarrollar

el mercadeo en forma independiente, en un momento en el que los productores del Magdalena luchaban contra una serie de adversidades tratando de mantener a flote sus empresas exportadoras. El contrato de Urabá entre 1963 y 1968 dejaba a ambas partes satisfechas.

Durante estos años, en Urabá también se hizo lo que en el Magdalena había sido tan difícil: el iniciar la producción con cable aéreo y empaques en cajas de cartón. Gracias al impulso que se venía dando, algunas firmas locales, como Cartón Colombia, instalaron plantas en la región para proveer a las plantaciones. Así mismo otras firmas construyeron fábricas de plástico para las bolsas que cubren los racimos, así como para las cuerdas que sujetan los árboles del viento. Aunque esta región también comenzó con Gros Michel, las instalaciones iniciales incluían la infraestructura para la exportación del Valery (cajas, cables aéreos, etc.). De esta forma, cuando tanto la compañía como los locales decidieron cambiar de variedad a finales de los sesenta y principios de los setenta, el proceso fue más rápido y menos traumático que en el Magdalena. Adicionalmente, dado el carácter reciente de la zona, muchos de los cultivadores nunca produjeron Gros Michel sino que empezaron con Valery.

A pesar de lo promisorio que se veía la situación en Urabá, los cambios en las operaciones internacionales de la compañía provocaron una transformación en el panorama. A finales de la década de los sesenta, la compañía había logrado recuperar lo perdido por el Mal de Panamá en sus plantaciones de América Central, razón por la cual Urabá perdió su importancia relativa. En 1968 se vencieron los primeros contratos firmados entre los planteros locales y la compañía, y se inició el proceso de renovación de los mismos. Para sorpresa de los locales, United Fruit ofreció pagar un precio equivalente a la mitad de lo que se había pagado hasta el momento. Esto fue rechazado por los cultivadores, negándose a suministrar la fruta al precio propuesto por la compañía<sup>44</sup>.

Aunque en ese momento el único comprador era United Fruit, los cultivadores locales decidieron no continuar trabajando con la compañía y crear su propia empresa comercializadora. Esta fue fundada en 1968 bajo el nombre de Unión de Bananeros de Urabá (Unibán), casi simultáneamente a la fundación de la primera asociación gremial de la zona conocida como la Asociación de Ganaderos y Productores de Banano de Urabá (Augura), que funcionó como un órgano de lobby ante el gobierno colombiano y en el ámbito internacional.

Al producirse este cisma, United Fruit dejó de dar la asistencia técnica a los planteros locales, los cuales enfrentaron problemas iniciales en el desarrollo del Valery. Igualmente, los bananeros debían ahora buscar un medio de transporte para su fru-

---

<sup>44</sup> Para una cronología y detalles de este proceso ver Turbana (s. f.) y Uniban (1980).

ta, lo cual anteriormente se hacía en los barcos de United Fruit. Para solucionar esto, Unibán envió a algunos de sus miembros a Estados Unidos con el fin de hacer contactos con firmas comercializadoras en ese país, lo cual dio como resultado la creación de Turbana, la primera firma comercializadora de banano colombiana en Estados Unidos.

Otro obstáculo con el que contaron los planteros locales fue la negativa de United Fruit a permitirles el uso de los canales que esta compañía había construido para sacar la fruta al mar. Urabá no tenía instalaciones portuarias semejantes a las de Santa Marta y por lo que era necesario sacar la fruta en bongos que se encontraban con los barcos mar adentro. El gobierno del presidente Carlos Lleras Restrepo intervino directamente y ordenó a la compañía permitir el paso de la fruta de los locales por estos canales.

La intervención del gobierno de Lleras en el conflicto entre exportadores locales de Urabá y United Fruit contrasta fuertemente con la actitud que tuvo con los exportadores y cultivadores locales del Magdalena. No sólo el gobierno intervino directamente, sino que también dio al banano exportado de Urabá el trato preferencial que el Plan Vallejo permitía, algo que le fue negado al del Magdalena. Al entrevistar a los pioneros del negocio de Urabá, ellos suelen explicar el éxito de la iniciativa de Unibán con la reputación empresarial antioqueña y hacen el contraste con lo que es el estereotipo del caribeño, de indolente y poco trabajador<sup>45</sup>. Asumir esta explicación como cierta, sin embargo, sería simplista, y la evidencia muestra que no tiene sustento histórico.

Unibán empezó la década de los setenta con nuevos préstamos subsidiados del gobierno para continuar con su proceso de integración vertical. En 1971 obtuvo créditos del Instituto de Fomento Industrial, agencia gubernamental, para la construcción de equipo de transporte marítimo. En 1973, el presidente Misael Pastrana inauguró el astillero de Unibán en Urabá, con el cual la empresa reforzaba su sistema de transporte marítimo<sup>46</sup>.

En 1970, cuando el proceso de llevar a cabo la comercialización por locales ya se encontraba en marcha, United Fruit cambió de dueños al ser absorbida por AMK Corporation. El principal accionista de AMK, Eli Black, se convirtió en el principal accionista de la compañía bananera y en su manager. Black cambió el nombre de la compañía por el de United Brands Company e impulsó una diversificación de las inversiones y tecnificación de las operaciones<sup>47</sup>. Tras la visita de algunos técnicos de

---

<sup>45</sup> Esta visión ha sido también expuesta en las entrevistas reproducidas por Clara Inés García a empresarios de Urabá. Ver García (1996), p. 41.

<sup>46</sup> Uniban (1980), p. 12.

<sup>47</sup> La historia detallada del proceso de apropiación de United Fruit por parte de Black, escrita por un antiguo director de relaciones públicas de la empresa, se encuentra en McCann (1976).



la empresa a Urabá, la zona readquirió importancia para United Brands y la compañía impulsó el cultivo del Valery entre los productores que aún se encontraban con ella. La operación continuó hasta mediados de los setenta, cuando Black se vio involucrado en un escándalo financiero que lo llevó al suicidio.

La muerte de Black volvió a afectar la relación entre United Brands y los productores colombianos. La nueva gerencia decidió reorientar las operaciones y volver al negocio básico que había caracterizado a United Fruit, en vez de continuar con la expansión y diversificación impulsadas por Black. United Brands se replegó a sus áreas tradicionales en América Central en un proceso que se dio paralelo al inicio de los conflictos de violencia política en Urabá. Esto los llevó a vender sus operaciones en Urabá a sus productores asociados bajo un nuevo trato, que consistía en dar a los productores la responsabilidad de todo el proceso, desde el corte hasta el desembarco en el buque, donde United Brands les compraba la fruta a precio FOB. Para ello, los antiguos asociados de la compañía crearon una nueva empresa llamada Proban, encargada de proveer a United Brands. Entonces se tenían dos comercializadoras locales funcionando simultáneamente.

El retiro de United Brands se vio acompañado de la llegada a Urabá de su tradicional rival, Standard Fruit. Esta multinacional entró también a comercializar, aumentando así el número de empresas dedicadas a esta actividad en la zona. A finales de los setenta y principios de los ochenta, Unibán vivió una serie de conflictos internos que la llevaron a un cisma, con la consecuente creación de una nueva empresa comercializadora fundada por los disidentes, llamada Banacol.

Las comercializadoras colombianas fueron una rama más del negocio de la producción. Es decir, los productores locales decidieron hacer una integración vertical de sus operaciones y no solamente controlar la producción sino también la comercialización, proceso inverso al que United Fruit desarrollaba en aquel tiempo. Por ejemplo, todos los accionistas de Unibán eran dueños de tierra y podían tener un número de acciones proporcional al número de hectáreas que producían banano. Con esto se evitaba que algún accionista tuviera un peso demasiado fuerte en la empresa, pues ninguno tenía más del 10% de la tierra involucrada en la exportación bananera.

La década de los setenta también fue testigo de la creación del Parque Industrial de Unibán, que incluía fábricas de cartón corrugado y plantas de polietileno. Todo este complejo industrial subsiste en la actualidad y da a la zona de Urabá un aspecto que va mucho más allá del de la tradicional plantación<sup>48</sup>. Para finales de la década de

---

<sup>48</sup> En julio de 1997, el autor realizó visitas a las plantas del parque industrial de Uniban en Urabá, donde se entrevistó con los técnicos y administradores de las diferentes fábricas de plásticos y cartón tanto de Uniban como de otras firmas. Los ligamentos hacia atrás desarro-

los ochenta, el desarrollo y expansión de esta empresa llegó al paradójico punto en el que, estimulados en parte por problemas políticos, abrió plantaciones en la zona del Magdalena con el fin de iniciar nuevas operaciones en esta región<sup>49</sup>.

El nacimiento, crecimiento y maduración de las comercializadoras colombianas en Urabá se dio paralelo al surgimiento del conflicto armado en la zona. Este contó con la participación de fuertes grupos guerrilleros como las FARC y el EPL, así como de grupos paramilitares de ultraderecha y el Ejército de Colombia. El período 1987-1990, en particular, registró unos niveles de violencia sin precedentes. La situación se volvió tan difícil que los dueños de las fincas tuvieron que marcharse de la zona para proteger sus vidas. Los administradores encargados se caracterizaron por su duro trato con los trabajadores, asunto que exasperó aún más la violencia existente. Y en el momento en que la violencia alcanzó su punto más alto, las multinacionales actuaban a distancia y todo el conflicto fue con los productores locales.

A finales de los ochenta, United Brands fue adquirida por Peter Lindner quien cambió el nombre por el de Chiquita Brands International. Lindner revitalizó la diversificación de inversiones en momentos paralelos con los cambios económicos y políticos de Europa Oriental tras la caída del muro de Berlín, evento que fue tomado como una oportunidad para los productores locales y las multinacionales.

Las perspectivas de expandir el mercado a Europa Oriental llevaron a Chiquita a buscar un aumento en su producción, lo cual hizo que Urabá volviera a tener importancia para la compañía. Las perspectivas de una mejora en la situación de violencia tras una serie de acuerdos entre algunos de los grupos insurgentes y el gobierno, así como la urgencia de aumentar la producción para Europa Oriental, llevaron a Chiquita a comprar tierras en Urabá e impulsar nuevamente la producción directa. Incluso otra multinacional, Del Monte, también adquirió tierras en la región.

La época de compra de tierra por parte de Chiquita coincidió con el proceso de reinsersión a la vida civil por parte del EPL, lo cual dio un aire de optimismo a la región. Chiquita empezó a producir y, para realizar sus operaciones, fundó su propia asociación colombiana de exportadores de fruta, conocida como Banadex. Tras crear Banadex, el contrato con Proban perdió importancia por lo que decidieron cancelarlo. Al encontrarse súbitamente a la deriva, sin la empresa que lo había creado, Proban decidió acudir a Del Monte y firmó con esta multinacional un contrato de suministro de fruta. Tras esto, en los años ochenta Urabá tenía tres multinacionales funcionando paralelamente.

---

llados por la industria bananera en Urabá eran claros y mostraban que en esta región, la especialización en exportación de banano, no significó un atraso en los demás sectores.

<sup>49</sup> Uniban (1980), p. 20.

Las comercializadoras locales continuaron abriendo mercados con entusiasmo. Sin embargo, la década de los noventa dejó al descubierto lo vulnerables que éstas eran. Los noventa se caracterizaron por un cambio radical en la política económica colombiana. Durante la presidencia de César Gaviria se dio fin a las leyes proteccionistas supervivientes de los años de la sustitución de importaciones y comenzó el período conocido como “la apertura”: se revaluó la moneda y se acabaron los créditos subsidiados para exportadores, paralelo a una disminución general de los créditos de fomento en el país. Al no haber una disminución en la inflación sustancial que compensara la pérdida de subsidios, los productores enfrentaron un aumento en los costos de producción. Adicionalmente, la situación de orden público en la zona tuvo nuevas crisis, enturbiando el ambiente para realizar negocios, y se dio un conflicto entre Chiquita y los gobiernos latinoamericanos por el mercado europeo. Aunque los problemas entre los cultivadores y el principal sindicato de la zona, Sintrainagro, disminuyeron tras llegar a nuevos acuerdos, en términos generales, el conflicto continuó y la situación económica empeoró. Finalmente, el promisorio mercado de Europa Oriental no dio los resultados esperados y los empresarios se encontraron sin compradores suficientes para una cantidad abundante de fruta.

Los noventa también mostraron a las comercializadoras locales que ellas no estaban en condición de amortiguar las fluctuaciones de precios internacionales a los productores locales. El ahorro no era suficiente para las malas épocas. Para la última década del siglo xx, varias de estas comercializadoras vieron su papel reducido a abastecer de fruta al buque anclado en el golfo de Urabá. Es decir, una situación semejante a la de los primeros años.

### **Conclusiones**

La evidencia encontrada a lo largo de esta investigación sugiere que los postulados dependientistas sobre el papel de la clase obrera y de las elites locales no son suficientes para explicar las relaciones entre United Fruit y estos dos sectores de la sociedad en Colombia. Tanto los obreros como las elites tuvieron iniciativa, empuje y capacidad negociadora que se desconoce y subestima al ver a los primeros únicamente como víctimas del sistema y a los segundos, como parásitos indiferentes. El sector bananero fue moldeado por la correlación de fuerzas entre obreros, empresarios locales y la multinacional; dinámica en la que cada uno buscó un beneficio propio de la actividad, transformando así la economía regional.

Tras la visita del señor Herbert:  
United Fruit Company, elites locales  
y movimiento obrero en Colombia (1900-1970)

## Fuentes

Cámara de Comercio de Santa Marta (1973): Consorcio Bananero, Registro Mercantil, Orden 32-01351-3.

Cámara de Comercio de Santa Marta (s. f.): "Estatutos de la Federación de Productores de Banano", Federación de Productores de Banano, Matrícula No. 32-01030-1.

Entrevista con Andrés Restrepo, Bogotá, junio de 1998.

Entrevista con Aurelio Correa, Bogotá, junio de 1998.

Entrevista con Eduardo Solano, Santa Marta, julio de 1999.

Entrevista con Eliseo Restrepo, Bogotá, junio de 1999.

Entrevista con Luis Riascos, Santa Marta, julio de 1999.

Entrevista con Osvaldo Cuadrado, Apartadó, 1997.

Entrevista con Philippe Bourgois, Philadelphia, diciembre 1998.

Entrevista con Rafael Pérez Dávila, Santa Marta, julio de 1999.

Entrevista telefónica con Gustavo Pérez Ángel, marzo de 2000.

Entrevistas con empresarios bananeros de Santa Marta, junio de 1999.

Entrevistas con empresarios bananeros de Urabá en Medellín y Bogotá, 1997 y 1998.

Entrevistas con ex empleados de United Fruit en Aracataca y Ciénaga, junio de 1999.

Superintendencia de Sociedades Anónimas (1965): Consorcio Bananero, Expediente 267.

United Fruit Company (1949-1966): Archivo de la correspondencia de la empresa en Colombia, s. l.

United Fruit Company (1960-1962): "Land Investigation of Uraba Lands at Turbo", s. l.

United Fruit Company (1962): "Analysis of Banana Operations for the Month of January, 1962", s. l.

United Fruit Company (1964): "Detailed Contribution and Welfare Expenses Requested by Mr. J. R. Herbig's Radiogram of January 17<sup>th</sup>, 1964", s. l.

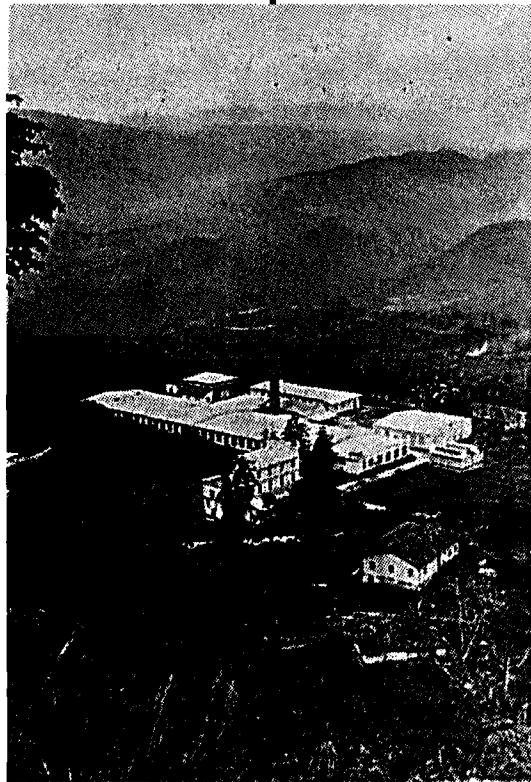


---

**De la utopía a la agonía:  
Historia del fracaso de una inversión  
industrial pionera en Santander  
(1907-1980)**

---

Pierre Raymond



### **Pierre Raymond**

Es investigador independiente y profesor del Instituto de Estudios Rurales de la Universidad Javeriana. Obtuvo el doctorado en migraciones laborales en la Escuela de Altos Estudios en Ciencias Sociales (EHESS); y realizó estudios de sociología y antropología en la Sorbona. Es autor de los libros *L'immigration à Fos-sur-Mer* (1979); *El Lago de Tota ahogado en cebolla. Estudio socio económico de la cuenca cebollera del Lago de Tota* (1990); *El conflicto social en Charalá* (1992); y *Hacienda tradicional y aparcería* (1997). Es coautor de *Vida y muerte del algodón y los tejidos santandereanos* (1987); y de *Misión de identificación de derechos humanos en Colombia* (1993).

**S**i alguna vez se les ocurre viajar de Barbosa a Oiba por lo que fue un tramo de la antigua carretera Central del Noroeste entre Bogotá y Bucaramanga, hoy en día una trocha casi intransitable, se sorprenderán al descubrir de repente, entre cañaverales y pastos, un conjunto de edificios industriales abandonados dominados por una imponente chimenea. Sobre la reja se puede leer: “Fábrica San José Hilados Tejidos”. De hecho, en este lugar se gestó, a principios del siglo xx, un gran proyecto agroindustrial que no se logró afianzar y no pudo hacer de esa región rural un polo de desarrollo.

El presente capítulo recoge esencialmente la primera parte de la vida de las fábricas de San José (de 1908 a 1944) y las causas de su desafortunado inicio, el cual impidió que éstas prosperaran. Sobrevivieron sin embargo hasta inicios de los años 80 del siglo pasado.

### **El fundador, Lucas Caballero Barrera: sus sueños y ambiciones**

Los gestores de este proyecto fueron cuatro hermanos: Lucas, Julio, Alfredo y Carlos Alberto Caballero Barrera, hijos de un gran hacendado de Suaita. Lucas, líder del grupo familiar, se había forjado una carrera política importante durante la guerra de los Mil Días como general del ejército liberal y luego como negociador de la paz y firmante del tratado del Wisconsin. La voluntad de contribuir a la reconciliación nacional lo llevó a participar en el gobierno de Rafael Reyes como ministro de Hacienda en 1904. Pertenecía al grupo de los que estaban hartos de los desangres y destrucciones de las guerras civiles y que soñaban con una modernización política, institucional y

---

<sup>1</sup> La fuente principal de información para la redacción de este trabajo se encontró en el Archivo de la Fábrica de San José (AFSJ) de Suaita, actualmente propiedad de la Fundación San Cipriano, la cual muy amablemente favoreció su consulta. Es importante señalar que dicha fundación está dispuesta a acoger a futuros investigadores deseosos de profundizar el estudio de la historia de las fábricas de San José. Este archivo está en proceso de organización y, por lo tanto, no se puede, en su estado actual, hacer más que referirse a la fecha de los documentos consultados. La revisión del archivo de San José se realizó con la ayuda de Elisabeth Mesa (Fundación San Cipriano), Claudia Avendaño, Sylvia Rodríguez, Ana María Torres (Universidad de los Andes) y de Angélica y Rafael Díaz (Universidad Industrial de Santander). Se agradece en estas dos universidades el apoyo de Carlos Dávila y Amado Guerrero. Igualmente al abogado Álvaro Pava Vargas su paciente asesoría sobre aspectos jurídicos y contables. Una labor de investigación de nuevas fuentes se realizó en Bogotá inicialmente con la colaboración de Sylvia Rodríguez.



económica de su patria. En lo económico, la industrialización se le hacía un imperativo.

En épocas que no ocupó cargos públicos, Lucas Caballero dedicó mucho tiempo a viajar por Estados Unidos, Inglaterra, Bélgica y Francia. En este último país publicó, en 1910, una obra en la cual se contextualizan aspectos de su proyecto industrial en San José de Suaita:

En el año 1905 estuve largo tiempo en los Estados Unidos y en Europa con el interés y la ilusión de comprometer capitales para empresas en Colombia. Estos esfuerzos [...] me dejaron [...] alguna experiencia respecto de la orientación y de los requisitos de los mercados extranjeros para obtener éxito en ellos<sup>2</sup>.

### **Las primeras inversiones de 1908: el préstamo de Pinto, Leite and Nephews y las intermediaciones de Lionel Hagenas**

El sueño empieza a concretarse con la creación, en 1907, de una fábrica de azúcar moderno, con la asesoría del taller de los hermanos Penagos de Bucaramanga y del ingenio belga de Tirlemont, el cual envía un técnico a San José<sup>3</sup>. Más adelante, en 1908, se funda la Sociedad Colectiva de Comercio Caballero Hermanos<sup>4</sup>. Esta orienta parte de su actividad hacia las exportaciones de café, caucho, cueros de res y pieles de cabra en asocio con una empresa inglesa: Pinto, Leite and Nephews<sup>5</sup>. Pero también se dedica a continuar la obra iniciada, en 1907, por el fomento de agroindustrias en la patria chica de la familia Caballero Barrera, más concretamente en su hacienda de San José. Se contrajeron préstamos hipotecarios en Estados Unidos con el banquero Lionel Hagenas, y en el Reino Unido, con Pinto Leite and Nephews. Estos préstamos, aunque supuestamente asignados a financiar las exportaciones, se dedicaron en gran parte a la importación de equipos destinados a una fábrica de chocolates y una destilería<sup>6</sup>. La sociedad estableció también otra chocolatería en Bogotá.

<sup>2</sup> Caballero (1910).

<sup>3</sup> *Nuevo Tiempo* (1907), noviembre 17.

<sup>4</sup> Notaría Segunda de Bogotá (1908), escritura 1449, noviembre 18.

<sup>5</sup> *Demanda y alegatos de conclusión de Caballero Hermanos en el juicio promovido por ellos contra los señores Pinto, Leite and Nephews y Lionel Hagenas and Company* (Demanda) (1918).

<sup>6</sup> De ahí surgirá una demanda en Nueva York contra Caballero Hermanos: "El dinero que sacaban de los señores Pinto, Leite and Nephews era para 'empresas nacionales', no para cumplir con lo estipulado de mandar frutos de exportación". Restrepo (1918), p. 18.

## **La creación de la Sociedad Industrial Franco Belga con nuevos capitales extranjeros y el alejamiento de los Caballero**

Pero los hermanos Caballero soñaban con ir más allá de este pequeño proyecto. Se proponían construir un emporio agroindustrial en San José, que además de desarrollar el potencial agrícola regional existente fomentaría nuevos cultivos. El propósito del hacendado suaitano, además de ampliar las empresas ya existentes en San José, era el de fundar un molino de trigo y una importante fábrica de hilados y tejidos. Se pensaba así expandir la producción regional de algodón, plantas tintóreas, yuca –para el engomado de las telas–, cacao y caña de azúcar, y desarrollar la producción de variedades de trigo aptas para los climas calientes, además de estimular a los cultivadores de regiones aledañas del altiplano cundiboyacense.

De este modo, en 1912, Lucas Caballero participa como actor principal en la creación en Amberes de la Sociedad Industrial Franco Belga (SIFB)<sup>7</sup>. Los aportes de capitales de la familia Caballero Barrera se realizan con un nuevo préstamo hipotecario por 3.000.000 francos sobre las fincas de San José contraído con la Banque de Reports de Fonds Publics et Dépôts de Amberes.

Debido a los sobrecostos del proyecto, a mediados de 1913 se presenta una crisis por “la extinción del capital girable lo que determina la necesidad urgente de un aumento de capital”<sup>8</sup>. Después de una larga espera, el 4 de julio de 1914 se subroga la primera hipoteca con el Banque de Reports de Fonds Publics et de Dépôts –llamado Crédit Mobilier de Belgique a partir de 1916– a la Caisse Générale de Prêts Fonciers et Industriels de París, prestándose en esta oportunidad 1.000.000 de francos más. Ambos préstamos incurrieron en un interés del 8% anual. En 1919, el Crédit Mobilier de Belgique cedió todas sus participaciones en la SIFB al banco parisino.

Se puede apreciar por esta sucesión de préstamos que las actividades anteriores de las haciendas de los Caballero y los negocios y empresas establecidos en 1908 no permitieron una acumulación de capitales a la medida de las grandes inversiones emprendidas en 1912. Éstas se ejecutaron con base en las relaciones de Lucas Caballero con financistas extranjeros e hipotecando la riqueza territorial de las fincas de los hermanos Caballero con sus recursos agrícolas y forestales.

---

<sup>7</sup> Escritura 10482 ante Alphonse-Louis-Jean Cols, notario público de Amberes, mayo 21 de 1912, protocolizada en agosto 24 de 1912 en la Notaría Segunda de Bogotá por la escritura 1648. Además de Lucas Caballero, estuvieron presentes en la constitución de la SIFB el famoso banquero parisino Jacques de Neufelize, Lionel Hagenaeers, Edouard Thys –banquero en Amberes–, Gérard de Langle y Paul Petit –industriales–, Charles de Lestapis –banquero parisino– y David Pieyre de Mandiargues –de París–. A cambio de la hipoteca de las fincas, le corresponden a Caballero Hermanos 5.992 acciones de 500 francos de las 6.000 emitidas.

<sup>8</sup> AFSJ, Alfredo Caballero, julio 5 de 1913.

Al parecer, los inversionistas extranjeros no tenían elementos de apreciación concretos en cuanto a la ubicación de estas haciendas en las que iban a inyectar recursos. Tampoco tenían idea de su valor comercial real, en las condiciones de un limitado mercado de tierras que hubiera hecho problemático la realización de su supuesto valor. Se dejaron convencer por la retórica enfática y la reputación política de Lucas Caballero. También por avalúos y declaraciones de renta que, según más adelante adujeron, estaban amañados. En todo caso, no fue, de parte de los supuestamente muy “racionalistas” franco-belgas, una decisión muy fundamentada y razonable. Estábamos muy lejos de lo que hoy se llamaría un estudio de mercado o de “riesgo país”<sup>9</sup>.

En cuanto a casos de inversión por parte de hacendados ilustrados, vienen a la mente varias situaciones similares del siglo XIX<sup>10</sup> y la creación a principios del siglo XX de la fábrica Obregón en Barranquilla. Todos estos ejemplos contrastaban con el sólidamente fundamentado desarrollo de la industria textil en Medellín. Ésta obtuvo su capital de la acumulación realizada anteriormente en la minería, el procesamiento del café y el comercio. Las grandes familias que dominaron las industrias antioqueñas abrieron además el capital de sus empresas a los ahorradores brindando la posibilidad de comprar acciones<sup>11</sup>.

En el caso de San José, no se estimó a su justo valor la inversión realmente necesaria para llevar el proyecto a feliz término. Aún con los dos grandes préstamos contraídos en 1912 y 1914 y complementados por nuevos aportes de Lionel Hageners y de pequeños acreedores colombianos —generalmente amigos o familiares de los hermanos Caballero—, las fábricas de San José no logran colmar el hueco financiero creado por los retrasos en su puesta en funcionamiento y por los enormes sobrecostos de un proyecto mal planeado desde el principio. Alfredo Caballero argumentaba en julio de 1913: “El hecho del agotamiento de capital antes del completo montaje de las fábricas es perfectamente explicable [...] si se tiene en cuenta que la maquinaria ha costado más de 40% del valor de presupuesto”. Aduce que esto se debe a que “los fletes han subido”, que se ha perdido dinero por “la diferencia de cambio de dólar a francos” y porque “el retardo en el despacho de la maquinaria y transporte de ella [...] ha retardado en muchísimo tiempo el funcionamiento de la fábrica”, mientras se tenía que hacer “el desembolso [...] correspondiente a intereses” y que corrían “gastos generales”.

---

<sup>9</sup> Disponían, sin embargo, de un representante en Colombia, Gérard de Langle. Éste no supo evaluar las condiciones reales del proyecto. Una posible causa de sus ulteriores enfrentamientos con los Caballero fue el haber querido hacer recaer sobre ellos una responsabilidad en el fondo compartida.

<sup>10</sup> “Parece que los líderes empresariales fueron casi siempre miembros de las clases altas terratenientes”, Safford (1969), p. 87; ver igualmente Safford (1965), capítulos I, II y IV.

<sup>11</sup> Montenegro (1982).

Los Caballero y sus banqueros no supieron o no pudieron recurrir a los procedimientos de los fundadores de la Compañía Antioqueña de Tejidos frente a una situación similar: “La compañía tuvo que liquidarse antes de empezar a funcionar, porque la maquinaria llegó en muy malas condiciones y las fluctuaciones de la tasa de cambio y la inflación afectaron muy desfavorablemente el capital de la empresa”<sup>12</sup>. Luego se creó una nueva empresa, la Compañía de Tejidos de Bello, que compró los equipos y maquinaria. Al contrario, los accionistas de la SIFB siguieron inyectando capital a la sociedad a pesar de su incapacidad, por razones tanto estructurales como coyunturales, de llegar a una situación equilibrada. En San José, el atraso tecnológico y la inadaptación de los productos al mercado no permitieron que se generaran ganancias en proporción de la inmensidad de las deudas contraídas para esta malograda inversión.

En medio de su crisis, la SIFB conoce la contradictoria coexistencia de dos culturas. Por una parte, la de los hermanos Caballero, gente soñadora, orgullosa, emprendedora y poco rigurosa en el manejo de la contabilidad. Por otra parte, la de los administradores delegados por los euro-estadounidenses: fríos, calculadores, estrictos, poco propensos a entender la mentalidad criolla y hasta despreciativos de la realidad con la que chocan<sup>13</sup>.

El contraste no tardó en volverse una soterrada y luego explosiva confrontación. Los Caballero se enfrentan desde muy temprano con Gérard de Langle, hombre de confianza de Lionel Hageners y de los banqueros europeos. En marzo de 1915, Lucas Caballero escribe a Lionel Hageners que:

[...] este sujeto no puede convenir en que [...] los empleados que están al servicio de la Empresa [...] se porten con la dignidad de hombres libres y de honor y no de sirvientes de que no se encuentran ejemplares en Colombia.

Obtienen finalmente su retiro en febrero de 1916. Esto les permite esperar, en noviembre de ese año, que todavía se pueda “lograr un arreglo pronto y amistoso de las

---

<sup>12</sup> Brew (1977), p. 397.

<sup>13</sup> Una carta en francés de diciembre de 1922 de Pierre Vanderplasse dice: “la mentalidad de esta gente es para nosotros un verdadero enigma; les falta totalmente el sentimiento en la justa medida de las cosas y tienen permanentemente una mentalidad de niños muy mal educados”. Este mismo director general escribe en otra oportunidad, con su acostumbrada prepotencia, que cuando llegó a asumir su cargo, en 1918, “la tintorería no era sino la aplicación de los rudimentarios procedimientos de las abuelas indias”, AFSJ, noviembre 22 de 1923. En realidad, este señor no hacía sino expresar su incompreensión del deseo de los fundadores de apoyar el desarrollo industrial sobre recursos locales.

diferencias pendientes” con un enviado de los banqueros. Pero la confrontación sigue con Maximilien Muller, el siguiente administrador delegado por Amberes. Llega a tal punto que éste cuenta, en una carta en inglés del 21 de diciembre de 1916, que tuvo que recurrir a un “inspector de policía” por “las ofensas que [Lucas Caballero] acepta haber proferido, pero aduciendo que había sido abocado a esto para defenderse de las agresiones morales que hubiera ejercido en su contra”.

Las cosas empeoran al punto de llevar a Lionel Hagenaeers y Pinto, Leite and Nephews a demandar a Caballero Hermanos ante la Corte Suprema de Nueva York por incumplimiento de los contratos de exportación firmados en 1908 y 1910 y de hacer pronunciar en 1918 un embargo de los bienes de Julio Caballero en la misma ciudad<sup>14</sup>. Lucas Caballero contraataca en Bogotá y gana en un pleito contra Lionel Hagenaeers en 1919. Los términos en los cuales Caballero retrata a su demandado son bastante fuertes: “nuestro agresor” es un hombre “de una codicia incolmable”; la “agresión pecuniaria y moral con que Hagenaeers amenazó confundirnos [tiene] caracteres monstruosos”<sup>15</sup>.

Era obvio que colombianos y extranjeros ya no podían trabajar juntos. En agosto de 1918, la situación financiera catastrófica de la SIFB, la gran debilidad financiera de los Caballero y el poderío económico de los prestamistas extranjeros permiten a estos últimos apartar a los dueños de las hipotecadas fincas, de las decisiones y de sus propiedades. Los Caballero reconocen su derrota al firmar la escritura 1088 del 27 de junio de 1918 en la Notaría Segunda de Bogotá; declaran:

[...] que renuncian a la Gerencia que han ejercido en [la] Sociedad Industrial Franco Belga, la cual les había sido otorgada [...] el 21 de mayo de 1912. [...] hacen esta renuncia con el objeto de que la SIFB y los banqueros en ella interesados atiendan, tan pronto como sea posible al desarrollo de la empresa para darle toda la capacidad productiva y con el objeto de que sean pagados los acreedores colombianos.

---

<sup>14</sup> El 16 de abril de 1918, la Corte Suprema del Condado de Nueva York condena a Caballero Hermanos a pagar una deuda evaluada en \$66.348,13 dólares a Lionel Hagenaeers and Company. El 27 de mayo, al comprobar “que la casa Blanco and Company posee la suma de \$37.424,55 dólares pertenecientes al señor Julio C. Caballero”, socio de Caballero Hermanos, “ordénase a los [...] socios de la Casa Blanco and Company [...] entregar al Administrador Ejecutivo del Condado de Nueva York la suma de 37.424,55 [...] para que se aplique a la cuenta de la recompensa del fallo obtenido contra dicho señor Julio C. Caballero a favor de los acreedores judiciales mencionados”. Notaría Quinta de Bogotá (1944), Escritura 2418, 10 de diciembre, ff. 457 y 475.

<sup>15</sup> Demanda (1918), p.75 y 77.

Los extranjeros tienen la ilusión de poder salvar la situación de la SIFB y recuperar el capital sepultado en las selvas de un extraño y lejano país. Durante un tiempo más, la Casa de Amberes y Lionel Hageners —este último con menos entusiasmo, pues en 1920 tachaba la SIFB de “sociedad moribunda”<sup>16</sup>— siguen apoyando la sociedad, es decir que vuelven la deuda cada vez más grande e irrescatable. Finalmente se convencen de los errores cometidos y, en un primer momento, se contentan con mandar a Colombia directores generales de regulares capacidades que se contentan con un manejo rutinario de las empresas<sup>17</sup>.

### **La fábrica de hilados y tejidos en su contexto regional**

La fábrica textil sería el eje del proyecto de ampliación de las fábricas de San José. Se encontraba en una región que participaba de la antigua tradición algodонера y textil santandereana. Esta actividad de orígenes precolombinos había garantizado durante siglos cierta prosperidad a la región, tal como lo observaba a finales del siglo XVIII Pedro Fermín de Vargas<sup>18</sup>. Se trataba de una industria casera a pequeña escala que nunca pudo superar sus limitaciones, a pesar de algunos intentos en el siglo XIX e inicios del XX<sup>19</sup> y que tampoco permitió una acumulación local de capitales. La competencia con las telas inglesas había llevado a la decadencia la antigua industria casera en el transcurso del siglo XIX. La razón estaba en la ínfima productividad de una actividad manual frente a los procesos industriales que habían reducido considerablemente la remuneración del artesano<sup>20</sup>.

Ahora bien, el cultivo del algodón conoció un renacimiento a partir de la transformación de la Ferrería de Samacá en una fábrica de hilados y tejidos entre 1886 y 1904. La escasa posibilidad de traer algodón de la costa atlántica o del exterior para el abastecimiento de las hilanderías, debido a las malas vías de comunicación, fomentó la producción de materia prima, tanto en la región de Miraflores y Páez al oriente de Boyacá, como en la hoya del río Suárez, donde la fábrica de Samacá tenía agentes de compra y desmotadoras, regalaba semillas y prestaba dinero a los agricultores. Así, la

---

<sup>16</sup> Una carta en francés de Pierre Vanderplasse del 24 de noviembre de 1922 indica. “El señor Hageners ya no podrá repetir la expresión que utilizó hará más o menos unos dos años tachándonos de sociedad moribunda”.

<sup>17</sup> Ver más adelante detalles sobre la evolución del manejo de la fábrica entre 1918 y 1944.

<sup>18</sup> Vargas (1944).

<sup>19</sup> En 1812-1813, un extranjero buscó socios en el Socorro para establecer una fábrica textil de “diez telares bien adherentados con todos sus anexos”, citado por Gómez (1981). Tampoco prosperó otro proyecto de fábrica de tejidos en el Socorro en 1907, a pesar de haber recibido subvenciones oficiales. Ospina (1987), p. 369.

<sup>20</sup> Raymond y Bayona, (1982).

fábrica de San José encontraba en cuanto al abastecimiento de algodón una región dotada de cierta disponibilidad de materia prima, pero al mismo tiempo con un competidor bien afianzado y conocido entre los cultivadores.

Santander carecía de tradición industrial. Los dos intentos de industrialización textil de 1813 y 1907 habían fracasado. Por lo tanto, la región no disponía de mano de obra calificada o adaptada a las condiciones del trabajo fabril<sup>21</sup>. Sufría además de escasez de mano de obra dispuesta a trabajar con la indispensable continuidad en la construcción de las fábricas y más adelante en sus oficios. La economía de hacienda y, en algunas partes como la región de Vélez, el apego a la parcela retenían la mano de obra. Por estas razones, la SIFB tuvo que reclutar trabajadores en la provincia de Sogamoso, pero las cuadrillas de obreros manifestaban una gran inestabilidad en el trabajo. En el marco de una economía poco monetarizada, no buscaban un puesto fijo sino una oportunidad de realizar un ahorro. Apenas alcanzaban la meta que se habían propuesto, volvían a sus pueblos, y la fábrica tenía que volver a buscar mano de obra: "los obreros, después de cierto tiempo, normalmente tres o cuatro meses, se marchan, bien sea para tomar vacaciones, bien sea definitivamente"<sup>22</sup>.

De manera general, la repentina aparición de una empresa de tales proporciones creó una demanda de bienes y servicios que la región no estaba en capacidad de suplir. Por lo tanto, se tuvieron que traer víveres de otros lugares, puesto que la producción de excedentes de pan coger para los mercados locales era casi inexistente. Además, tampoco había suficientes arrieros, carreteros, mulas y bueyes disponibles en las cantidades requeridas para movilizar los equipos de la fábrica, las materias primas y los productos terminados. Por lo tanto se buscaron mulas hasta en el Tolima y bueyes hasta en Tipacoque, lugar de donde era oriunda la esposa de Lucas Caballero.

### **Las dificultades del transporte: la arriería como cuello de botella de un proyecto industrial**

Como ya lo habrá entendido el lector, Suaita se hallaba aislada en pleno campo y carecía de una moderna red vial que la conectara con la región y el país. Este problema, por lo demás, era bastante común en la Colombia de ese entonces, pero se hacía aún más agudo en regiones montañosas donde la topografía dificultaba la construcción de caminos y carreteras y donde los ríos no se prestaban para la navegación. Pero Santander padecía aún más de estas limitaciones, debido a que estuvo sometido en el

---

<sup>21</sup> Una carta del junio 12 de 1916 se queja de "la enorme dificultad que hay para la consecución de tejedores expertos".

<sup>22</sup> AFSJ, carta en francés del [ilegible] de diciembre de 1914.

siglo XIX a los efectos de la ideología del liberalismo radical que se negó, durante buena parte de su hegemonía, a realizar inversiones públicas<sup>23</sup>. Además, había sido escenario de guerras civiles, y con un erario de escasos recaudos, esencialmente destinados a la defensa, Santander ni siquiera estaba en condiciones de darle un adecuado mantenimiento a las pocas trochas que tenía. Así, Suaita tan sólo se comunicaba con el resto del país por caminos de herradura, y la arriería era su único modo de transporte de mercancías. En este sentido, se manifiesta una ingente disonancia entre una empresa industrial moderna y el entorno hostil en el cual se encuentra.

En la época de la construcción de la fábrica, la política de transporte se había orientado esencialmente hacia el río Magdalena. Una serie de vías férreas unían zonas de producción y ciudades al río Grande, facilitando más el comercio exterior que una adecuada integración del mercado nacional. Sin embargo, era muy lenta la construcción de los ferrocarriles. El tramo que une Puerto Wilches y Bucaramanga se proyectó por primera vez en 1870 y sus 127 kilómetros esperaron 72 años —hasta 1942— para verse completados después de innumerables negociaciones, firmas y cancelaciones de los contratos de construcción<sup>24</sup>.

Pero la vía más apropiada no resultó ser la de Puerto Wilches, sino la del ferrocarril de Girardot, por donde se enviaron los equipos desde las fábricas Draper, Saco Lowell, Westinghouse y otras en Estados Unidos. Además de los trasbordos del puerto de Cartagena al canal del Dique o al ferrocarril de Calamar y luego a los vapores del río Magdalena, las maquinarias y parte de los materiales de construcción, como las estructuras metálicas de los talleres, los vidrios, etc., tenían que sufrir otro trasbordo en La Dorada, de donde seguían por carrilera hasta Ambalema y volvían a viajar en barco hasta Girardot. En este punto se transferían al ferrocarril hasta Facatativá, donde se realizaba el trasbordo<sup>25</sup> al Ferrocarril de la Sabana y luego al Ferrocarril del Norte, el cual, en ese entonces, tan sólo llegaba a Nemocón (ver mapa 1). Sólo allí se cargaban a carruajes o mulas sobre lo poco que existía de la carretera Central del Noroeste hasta la laguna de Fúquene, donde se embarcaban en balsas y canoas, cruzando el lago, y luego navegando por el río Suárez hasta el sitio de Santa Elena, donde se volvía a cargar a lomo de mula, y también “a hombro de peones”<sup>26</sup>. Las piezas más pesadas eran arrastradas por bueyes sobre maderos, procedimiento pomposamente descrito como “leñocarril” en la correspondencia encontrada.

---

<sup>23</sup> Johnson (1984).

<sup>24</sup> Hoffman (1947).

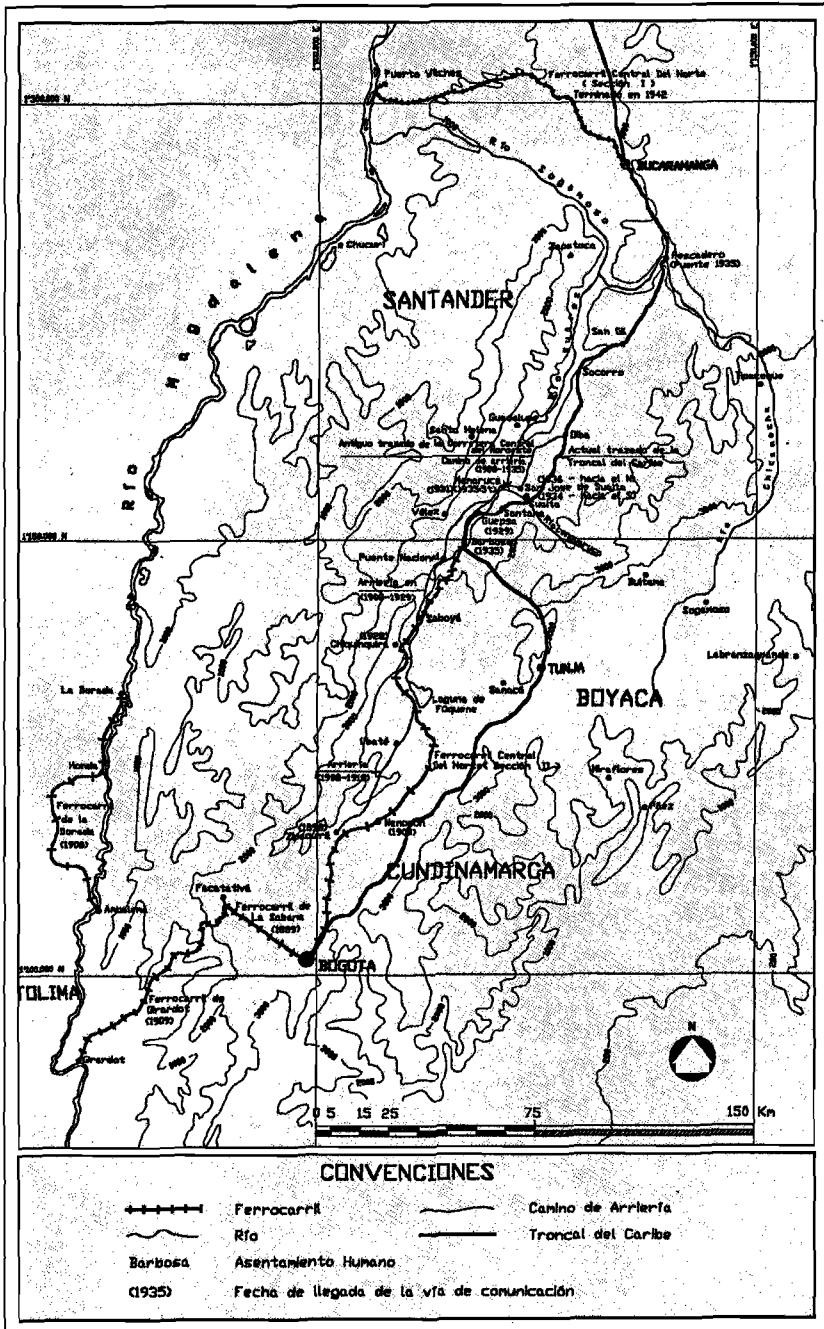
<sup>25</sup> Este trasbordo se hacía necesario por el cambio de ancho de la carrilera: la de Girardot era de una yarda, y la del altiplano, de un metro.

<sup>26</sup> AFSJ, mayo 30 de 1913.



Mapa 1

Evolución de las vías de comunicación de relevancia para la historia de las fábricas de San José de Suaita



Para hacer posible el transporte en las mulas, se pidió a los proveedores que empaques los productos en cajas o bultos de máximo 60 kilogramos. Como este problema no se había pensado desde un inicio, y dado que algunos proveedores no se molestaron por cumplir con este requisito extraño para ellos, la empresa tuvo que incurrir en engorrosos y costosos procesos de reempaque. El envío principal realizado desde Nueva York en julio de 1913, se componía de 4.430 bultos, 2.594 cajas, 1.032 atados de hojas de acero y 22 cuñetes de clavos. Fenomenal romería en la cual muchos equipos resultaron dañándose<sup>27</sup>, perdiéndose o saqueados. Incluso, un cargamento se hundió en las aguas del río Suárez<sup>28</sup>. Todo aquello implicó un considerable sobrecosto de instalación, mal estimado por los fundadores. Al parecer, los financistas extranjeros no estuvieron bien informados sobre las condiciones reales del país, la remota ubicación de la fábrica y los extraordinarios gastos y esfuerzos que implicaban su montaje y funcionamiento<sup>29</sup>.

Otra consecuencia grave de esta situación para la SIFB se reflejó en la demora que las fábricas sufrieron antes de estar en capacidad de funcionar. Un ejemplo se encuentra en el desfase entre el primer préstamo que se realiza el 12 de mayo de 1912 y el arribo de la maquinaria ocurrido tan sólo en octubre de 1913. Debido al desorden con el cual llegaban los bultos y las cajas, así como a la necesidad de reponer o reparar las piezas averiadas o perdidas, la fábrica inicia labores muy tardíamente: el molino de trigo a finales de enero de 1915; la hilandería, el último día de julio de 1915 y la sección de tejidos, el 15 de agosto del mismo año, con 4 telares –serán 45 hasta el 22 de septiembre–. Mientras tanto, los intereses de los préstamos corren, y sólo se obtienen mínimos ingresos de la chocolatería y la destilería frente al inmenso monto de los gastos.

Las dificultades de transporte continuarían siendo un grave obstáculo al desarrollo de la fábrica. Tan sólo en 1928 llegaría el ferrocarril a Chiquinquirá y en 1935 a Barbosa, donde se quedaría estancada su construcción y la idea original de conectar este tramo con el de Puerto Wilches a Bucaramanga. La carretera Central del Noroeste brinda entonces un relevo a partir de 1935, cuando conecta a San José de Suaita con Barbosa y Bogotá. Pero está inicialmente limitada a una carga total de 5 toneladas por la fragi-

---

<sup>27</sup> Una carta de enero 20 de 1913 informa sobre “el malísimo estado en que vienen los empaques debido quizá a los golpes que sufren a los trasbordos, golpes que han ocasionado la rotura de piezas importantes”.

<sup>28</sup> AFSJ, carta de mayo 30 de 1913. Testimonios orales recogidos en 1982 mencionan que otras cargas se perdieron en la Laguna de Fúquene. Raymond y Bayona (1987), p. 26.

<sup>29</sup> Esta situación era bastante común tratándose de tan novedosas aventuras empresariales. En este mismo libro, el capítulo de Gustavo Pérez Ángel, dedicado a la historia de los cables aéreos, indica que el de Mariquita-Manizales sufrió un sobrecosto del 70%.

lidad del puente de Mamaruca sobre el río Suárez<sup>30</sup>. En 1936 se completa la vía hacia el Socorro y Bucaramanga.

Es en esta época en que la SIFB adquiere su primer camión. Desde su inicio hasta estas fechas, el transporte de la SIFB tenía que realizarse por medio de mulas. Además de la incomodidad, esto implicaba sobrecostos y maltrato para el transporte de las materias primas. Así, los pedidos de cacao al exterior se acompañaban de la exigencia de un empaque en costales de 60 kilogramos; a su vez, cuando llegaba algodón de la costa atlántica y del extranjero por ferrocarril a Chiquinquirá, se debía desempacar y reempacar para que las mulas lo pudieran transportar hasta San José. Los bultos de tela tenían que acomodarse a las mismas normas de peso. Se protegían de la intemperie con los llamados “encerados” –tela gruesa impermeabilizada por cera–, lo cual no impedía que llegaran a veces a su destino mojados y manchados de barro y sangre –esto último por las heridas que las bestias padecían debido a la sobreutilización y maltrato a que estaban expuestas<sup>31</sup>–.

Si bien la carretera le dio un fuerte alivio a la fábrica, este estuvo empañado por la modificación que se le hizo hacia 1956 con el nuevo trazo de la Central del Caribe, donde el trayecto que pasaba por San José se descartó debido a que no era el más corto ni el más apropiado entre Barbosa y el Socorro. El trazado inicial se había escogido de este modo por la importancia de la fábrica y, aún más, por las influencias políticas de los hermanos Caballero –Alfredo Caballero fue miembro de la junta directiva de la carretera Central del Noroeste–. Así, al dejar de lado a San José, la nueva carretera transformaba el antiguo tramo principal en una variante sin mayor importancia. En el

---

<sup>30</sup> El puente de Mamaruca se ha caracterizado por estar permanentemente en reconstrucción. Durante el trabajo de archivo en San José, en agosto de 1999, el gobernador lo estaba inaugurando –sería por lo menos la quinta vez–, aunque el estado de la vía deja en entredicho su real utilidad, cosa que no inmutaría a un representante de la clase política acostumbrada a financiar “puentes donde no hay carreteras” –parafraseando a Arnulfo Briceño– y a desplazarse en helicópteros. Volviendo al puente de Mamaruca, se montó por primera vez entre 1911 y 1913 trayendo las estructuras metálicas del Reino Unido, pero una creciente del río Suárez lo destruyó poco después. En 1935, después de una reconstrucción en 1926, el ministro de Obras Públicas indica que se realizó “una adaptación del puente colgante de Mamaruca para el paso de vehículos automotores. Este era un puente colgante de 40 metros de luz, en muy mal estado y débil aún para camino de herradura. Se reforzó con cables nuevos, péndolas y vigas de hierro transversales de modo que quedó con la anchura, rigidez y resistencia suficientes para el tránsito de camiones hasta de 5 toneladas de peso total”. Memoria del *Ministro de Obras Públicas* (1935), pp. 24-25.

<sup>31</sup> Una carta en francés de agosto 3 de 1932 del director general León Van der Math al director comercial Hans Oberle indica que “cada envío de telas que llega a Bogotá incluye 5 o 6 piezas de tela manchadas de sangre y de barro”.

contexto del desinterés del poder central por la red vial local, esto implicó una falta de mantenimiento que no demoró en volver esta carretera una trocha de difícil tránsito.

### **El problema del abastecimiento de materias primas**

Si el problema del mal transporte repercutía sobre el abastecimiento de materias primas, resulta claro que la integración del complejo agroindustrial a la producción regional no estuvo tan bien pensada como se pudiera haber creído.

### **El caso del algodón**

Desde un inicio se vio que la producción regional no iba a dar abasto para las considerables necesidades de la fábrica. Máxime considerando que la de Samacá competía para un mismo producto en las mismas zonas. Así, la SIFB tuvo que buscar otras fuentes para esta materia prima. Es cuando se trae algodón de la costa atlántica a pesar de la mala calidad que en ese entonces lo caracterizaba y de la diferencia en el largo de las fibras, lo cual complicaba el hilado. También se importaron hilazas del exterior. El temor de que hiciera falta materia prima así como la estacionalidad de la producción llevó a la SIFB a realizar costosos inventarios que inmovilizaron grandes cantidades de dinero y empeoraron los problemas de tesorería de la fábrica. La producción no alcanza la expansión esperada, no obstante condiciones consideradas como favorables al cultivo del algodón en la hoya del río Suárez, tal como lo estimó la misión inglesa coordinada por Arno Pearse en los años 20<sup>32</sup>. El algodón del Tolima, del Valle y de la costa atlántica desplazó paulatinamente la producción de esta región, cuya topografía no se presta a la mecanización. En las partes donde las pendientes más suaves hubieran permitido la utilización de maquinaria, las relaciones sociales de producción —hacienda y pequeña producción parcelaria— no lo permitieron. Ni siquiera las haciendas de la fábrica lograron una decisiva transformación de sus condiciones de producción, las cuales, mientras se siguió cultivando algo de esta fibra, estarían marcadas por la aparcería y una escasa tecnificación. Así, en 1937, se cultivaban 127 hectáreas con una producción de aproximadamente 77 toneladas en rama. En fin, la producción algodонера se alejó de la fábrica mientras en el marco de la creciente especialización regional de la producción agropecuaria, la zona se volvía cada vez más cañera y panelera.

### **El caso del cacao**

La producción regional de cacao era prácticamente inexistente y la presencia de la chocolatería no parece haberla estimulado. En 1912, la fábrica se abastece esencialmente

---

<sup>32</sup> Pearse (1926).

en Cúcuta y en Arauca y más adelante en Trinidad y Tobago. Realiza pequeñas compras de cacao regional en el Socorro y por medio de una agencia establecida en Chucurí. Tan sólo en 1931 se encuentra una referencia a un intento de fomento de las siembras locales<sup>33</sup>. Esta situación puso en peligro, por los sobrecostos que implicaba, la ambición de abastecer toda la región con los productos de San José.

### **El caso del azúcar**

Las haciendas de la fábrica contaban con una tradición de producción de mieles y panes de azúcar. A partir de las primeras inversiones de 1907, empezó a producir azúcar centrifugada. Las mieles se destinaban a la destilería, para lo cual no daban abasto, exigiendo la compra de materia prima a haciendas vecinas. El azúcar centrifugada se utilizaba en su totalidad en la fabricación del chocolate dulce. A veces no bastaba y se tenía que pulverizar azúcar de pan para el uso de la chocolatería. Cuando se presentaban excedentes de pan de azúcar, se mandaban a Chiquinquirá para el uso de los habitantes acomodados de tierra fría. Con el abandono de la producción de alcoholes —hacia 1917— y el paulatino retroceso de la elaboración de chocolates —que se acabo del todo en 1934—, la necesidad de cultivar caña desaparece. Se venden finalmente los trapiches y otros equipos de procesamiento de la única materia prima local que fue suficiente, al menos para una producción a escala reducida.

### **Caso del trigo**

El molino de trigo, al parecer, resulta una inversión bastante inadecuada para la región. ¿Tal vez se pensó en hacer una tardía “obra civilizadora” al intentar convertir a los mestizos, adictos a la arepa de maíz, en consumidores del pan de los conquistadores<sup>34</sup>? El resultado fue la instalación de un molino en una región que no cultivaba trigo y donde los productores más cercanos se encontraban alrededor de Tunja y Duitama o de Chiquinquirá y Ubaté, lo cual implicaba largos y costosos viajes. Por lo tanto, se contempló la siembra de variedades de trigo supuestamente adaptadas en la Meseta<sup>35</sup>, hacienda perteneciente a la familia Caballero Barrera, así como su fomento en el Socorro<sup>36</sup>. Pero estas propuestas, realizadas sin estudios previos y sin consultar a

---

<sup>33</sup> AFSJ, mayo 20 de 1931.

<sup>34</sup> Este sentimiento de “civilizar” las poblaciones locales, compartido originalmente por los extranjeros y sus aristocráticos socios colombianos, se manifiesta en varias oportunidades. Así, en el caso del chocolate, un administrador colombiano se propone la meta de “acabar con el chocolate molido en piedra”. AFSJ, enero 25 de 1913.

<sup>35</sup> AFSJ, agosto de 1918.

<sup>36</sup> Gómez (1956), p. 125; AFSJ, diciembre 28 de 1912, enero 19 de 1913.

los campesinos, no dieron resultado alguno<sup>37</sup>. También en este caso, la SIFB realizó cuantiosísimas compras de materia prima para asegurar un rápido arranque de las ventas apenas se acabara de montar el molino. Pero los desfases entre previsiones y realidad –la maquinaria llega hacia octubre de 1913 pero tan sólo en enero de 1915 está en condiciones de funcionar– llevan a que parte de las existencias compradas y almacenadas de manera improvisada se deterioren<sup>38</sup>, sumando otra causa de pérdida y de falta de liquidez en la actividad de la fábrica.

### **El problema de los mercados finales en el marco de unas estrategias comerciales poco ambiciosas**

Si bien el abastecimiento en materias primas carecía de un profundo estudio, tampoco la salida de los productos había sido pensada debidamente. La reducida población aledaña inmersa en una economía rural pobre y de escasa monetarización no podía representar una fuerte demanda solvente para la fábrica. Quedaban entonces los centros urbanos de San Gil, El Socorro, Vélez, Bucaramanga, Tunja, Sogamoso, Chiquinquirá y Bogotá, para los cuales se volvía a presentar el problema de los altos fletes y de los daños que las primitivas formas de transporte causaban en las mercancías.

Al leer la correspondencia de los administradores de la SIFB, se observa que éstos definen una zona de influencia marcada por las limitaciones que impone el transporte; no pretenden abarcar más que los Santanderes, hasta Bucaramanga y Cúcuta, y el altiplano cundiboyacense. Nunca, ni más adelante en la historia de la fábrica, se piensa en términos de mercado nacional. A veces, la manera de abordar el mercado evoca una ampliación de lo que es tradicionalmente el horizonte de la economía de las haciendas de clima medio: un intercambio de productos con las regiones aledañas de tierra fría<sup>39</sup>.

La destilería es caso aparte. Abastecía los estancos de Labranzagrande, Monguí, Palmar, Páramo, Palmas, San Benito, Suaita, Gámbita, Vélez, Contratación, Socorro y Tunja. Los envases se tenían que importar y el transporte de tan frágil mercancía sobre los caminos resbalosos en invierno era toda una hazaña. Se compró un nuevo destilador que llega a San José en febrero de 1913<sup>40</sup>. Sin embargo, era una actividad más bien secundaria y sometida a los vaivenes de los favores políticos. No se encuentran más referencias a ella después de noviembre de 1917.

---

<sup>37</sup> Gómez (1956), p. 125.

<sup>38</sup> AFSJ, enero 30 de 1915.

<sup>39</sup> Ver Raymond (1997), pp. 44-45.

<sup>40</sup> AFSJ, febrero 15 de 1913.

En el caso del molino de trigo, se trataba de drenar los recursos regionales de cereales para surtir de harinas a los pueblos vecinos, acompañando la mercancía de un promotor encargado de enseñar o mejorar las técnicas de los panaderos<sup>41</sup>. Este proyecto no prosperó tanto por los costos de transporte como por la competencia de las harinas importadas y de los suministros directos del exiguo consumo local por los tradicionales molinos hidráulicos. El molino suspendió actividades hacia 1923. Se vende en 1934 a Marco Aulí, un político de Sogamoso, ciudad a la cual se traslada y donde encuentra una mejor ubicación en una zona que es simultáneamente de producción y de consumo.

La chocolatería tuvo una agonía más larga, pero no logró el propósito anunciado en 1913 de “acabar con el chocolate molido en piedra”. En las ciudades, tenía que enfrentar, con la desventaja de los altos fletes, la competencia de las chocolaterías urbanas que, según observó Levine, son a veces “bastante grandes y costosamente equipadas [...] Se encuentran comúnmente en la mayor parte de las ciudades grandes, y parecen todas prósperas”<sup>42</sup>. En 1932, sólo dos obreros trabajan en la chocolatería<sup>43</sup> y el libro de diario de 1935 incluye su partida de defunción: “Venta de mezcladora grande, mezcladora pequeña y tembladora a la Compañía Italo-Colombiana”<sup>44</sup>.

En cuanto a la actividad principal de la fábrica, los directivos empezaron afirmando en su correspondencia que podían liderar el mercado de los textiles en su zona de influencia y en Bogotá. De pronto estas aseveraciones tenían el fin de tranquilizar a los inversionistas extranjeros. En todo caso, no correspondían a una evaluación realista de las condiciones de la competencia nacional e internacional. Al inicio de la historia de la fábrica, las importaciones dominaban el mercado nacional e industrias como las de Medellín, Barranquilla, Cartagena y Samacá ya habían afianzado un lugar y una reputación en el segmento de las telas ordinarias de algodón<sup>45</sup>. Textiles Obregón tenía buenas ventas en Bucaramanga. Samacá gozaba de una buena aceptación en Bogotá y en las zonas rurales. Los empresarios de Medellín pensaban ya en términos de mercado nacional. En este contexto, la fábrica de San José, lejos de llevar la delantera, más bien a duras penas sobrevivió tanto tiempo en medio de sus achaques.

---

<sup>41</sup> En 1915, mandan a un señor Suárez, panadero, para enseñar la fabricación y consumo de pan en Zapatoca, Socorro, San Gil, Curití y Bucaramanga. AFSJ, febrero 13 de 1915.

<sup>42</sup> Levine (1914), p. 131.

<sup>43</sup> AFSJ, febrero 28 de 1932.

<sup>44</sup> AFSJ, marzo 27 de 1935).

<sup>45</sup> Montenegro (1982).

### **Las fábricas, la hacienda y el poblado de San José**

Los impulsores del proyecto eran hacendados y estas fábricas tienen la particularidad de encontrarse, como vimos, en medio de las tierras de la familia Caballero Barrera. Las edificaciones más antiguas, corresponden a la Casa de Administración y al ingenio azucarero y chocolatería, unidos en los dos niveles de un amplio edificio de estilo tradicional de adobe, bahareque y tejas de barro. También existió el edificio de la destilería, hoy desaparecido, así como una primera casa de fuerza. Al lado de estas primeras edificaciones se ubicaron el molino de trigo, las desmotadoras, las bodegas de algodón, la hilandería, la sala de telares y la tintorería. A unos seis kilómetros de allí, sobre el río Lenguaruco, se encontraba la planta generadora La Cómoda, conectada a la fábrica por una línea de alta tensión. Se construyó un hotel para los visitantes, varias casas para el personal técnico y de mando, campamentos para los trabajadores y más adelante un hospital, una escuela y una capilla. La fábrica atrajo un importante flujo poblacional y se permitió a los obreros construir casas en predios pertenecientes a la SIFB, con estrictas condiciones y reglamentaciones. Poco a poco creció un poblado en San José.

Los cultivos, especialmente en una etapa inicial, tienen una fuerte relación con las fábricas, puesto que se consideraba que iban a abastecer parte de las necesidades de materias primas de la finca –algodón, azúcar, mieles, trigo, leña–. Con el tiempo, esta unión con las haciendas se fue desdibujando y las tierras se dedicaron cada vez más a la cría de bovinos y caballos.

### **Las relaciones obrero-patronales en San José**

Se vio que en sus primeros años la SIFB sufrió por la dificultad de encontrar trabajadores. Incluso tuvo que reclutar una costosa mano de obra extranjera para los oficios más calificados. Pero su problema más agudo consistió en la dificultad de conseguir tejedores. En varias oportunidades<sup>46</sup> se encuentran referencias a la contratación de obreros de la vecina fábrica textil de Samacá. Esta situación lleva a los directivos a estar “plenamente convencidos que no tendremos esta clase de obreros mientras no eduquemos personal de la región”<sup>47</sup>. Así se irá conformando poco a poco, alrededor de la fábrica, una comunidad familiarizada con los oficios textiles, y entre la cual se puede extraer y devolver mano de obra al vaivén de las fluctuaciones de la actividad económica<sup>48</sup>.

---

<sup>46</sup> AFSJ, enero 24 de 1915, junio de 1917.

<sup>47</sup> AFSJ, julio 12 de 1916.

<sup>48</sup> Los datos encontrados relativos al número de trabajadores de la fábrica son los siguientes: 1915: de 187 a 207, entre los cuales 78 obreros en las fábricas; 1927: 185; 1934: 221; 1937: 126,



Se trata de un personal de origen rural al que le cuesta acostumbrarse a la disciplina industrial. Es así como unos trabajadores no vacilan en ausentarse para atender una urgencia en la parcela<sup>49</sup>. Otros se muestran reacios al trabajo nocturno. En épocas en las cuales dos turnos se hacen necesarios, una forma original de organización del tiempo permite lo que se estima ser la mejor manera de hacer compatible el trabajo fabril con el trabajo en las parcelas: el primer turno trabaja de 6 a 10 de la mañana y de 2 a 6 de la tarde y el segundo de 10 de la mañana a 2 de la tarde y de 6 a 10 de la noche y esto explícitamente porque “como la empresa facilita a sus obreros tierras para trabajar en labores agrícolas” se ha buscado “la manera de que a ellos les queden algunas horas libres al día para vigilar sus cultivos”<sup>50</sup>. En 1943, el director comenta que “la población [...] a pesar del ya largo tiempo de establecimiento de las fábricas, no se ha cambiado del aspecto y modalidades campesinas, ya que el personal obrero ha seguido y seguirá con su afecto a las labores agrícolas”<sup>51</sup>.

Originalmente y en continuidad con la dominación que tradicionalmente ejercían los hacendados sobre sus peones, esta mano de obra se describe como dócil. Una carta en francés del director general a Lionel Hageniers indica que “el personal indígena”<sup>52</sup> de nuestras fábricas y especialmente nuestros pequeños jefes nos están muy apegados y llevan el celo y la dedicación a un punto que le parecería inconcebible”<sup>53</sup>. En este contexto, las mujeres son especialmente apreciadas por ser “más disciplinadas”<sup>54</sup> y tienen un peso muy significativo entre los trabajadores de la fábrica<sup>55</sup>.

Pero este “personal indígena” no demoró en chocar con la concepción europea de la disciplina laboral y con el contraste entre la lujosa vida de la Casa de Administración y sus escasos sueldos. Los archivos de San José están atiborrados de las amones-

---

147 y 275; 1943: 267; 1947: 237; 1955: 182 y 195; 1957: 158; 1980: 168. A veces, estas cifras incluyen los empleados y a veces no. Especialmente en los primeros años de las fábricas, parte de este personal corresponde a actividades diferentes a la producción textil.

<sup>49</sup> Hasta el final de la fábrica se encuentran casos de ausencias para trabajar en actividades agrícolas: así, en 1947, se descubre que un trabajador que llevaba 29 días de incapacidad médica estaba trabajando en una molienda; se despide el 26 de julio de 1947.

<sup>50</sup> AFSJ, marzo 30 de 1939.

<sup>51</sup> AFSJ, noviembre 22 de 1943.

<sup>52</sup> La expresión *personnel indigène* es típica de los administradores coloniales franceses. Sería más correcto traducirlo por “personal autóctono”, pero se ha querido conservar la consonancia de la expresión francesa.

<sup>53</sup> AFSJ, noviembre 22 de 1922.

<sup>54</sup> AFSJ, octubre 15 de 1922.

<sup>55</sup> Sólo disponemos de datos para 1943 y 1944 (56% de mujeres) y 1945 (46%, con especial presencia en las secciones de hilados y tejidos: 68%).

taciones del personal de mando. Se elaboran fichas de seguimiento de los trabajadores para saber a cuál despedir primero y a cuál enganchar de preferencia cuando se realizan adaptaciones de la planta a las fluctuaciones de la actividad. Se tienen que combatir constantemente ausencias y retrasos que son “grave falta que ocasiona perjuicios de consideración y relaja la indispensable disciplina y el orden en toda actividad industrial”<sup>56</sup>. Se reconviene al personal por desplazarse sin autorización, por demorarse en los baños, por producir un yardaje insuficiente, por entregar telas de mala calidad, por encontrarse en una sección diferente a la asignada, por sentarse, por caer dormido y hasta porque “se dedica al canto distrayendo así a los trabajadores”<sup>57</sup>. Caso extremo: se despiden ocho trabajadores por haberse ausentado el día de Navidad en 1943.

Cuando se realizan despidos, se manifiesta el carácter muy particular de la dominación que una fábrica-hacienda puede ejercer sobre sus obreros-peones. De hecho, los obreros son como “vivientes”<sup>58</sup> de la hacienda de San José. Habitar en este lugar implica “la obligación”<sup>59</sup> de prestar servicio a la sociedad en el tiempo y la ocasión en que ésta lo solicite”<sup>60</sup>. Por cualquier infracción, tanto dentro como fuera de la fábrica, se “rescinde el contrato” de arrendamiento<sup>61</sup> y en 1926 se precisa que “sin que haya lugar a que se pague perjuicio alguno”<sup>62</sup>. Así, cuando se presenta la huelga de julio de 1919, se expulsa al líder Ciro Cavanzo “de los predios de nuestra propiedad inmediatamente”<sup>63</sup>. En muchas oportunidades, la empresa se inmiscuye en la vida de sus obreros-vivientes: se indica en los contratos de arrendamiento que “en ningún caso podrá fabricar o introducir licores o bebidas fermentadas en [---] alguna de la hacienda de San José”<sup>64</sup>; se controla también la entrada de harinas diferentes a las que produce la

---

<sup>56</sup> AFSJ, octubre 21 de 1943.

<sup>57</sup> AFSJ, 30 abril de 1942.

<sup>58</sup> Ver Raymond (1997), pp. 80-84.

<sup>59</sup> Término idéntico al utilizado tradicionalmente para designar “el compromiso [del viviente] de trabajar en la hacienda cuando el patrón lo solicite”. Galán (1947), p. 279.

<sup>60</sup> AFSJ, octubre 6 de 1915.

<sup>61</sup> AFSJ, modelo de contrato de arrendamiento de vivienda, julio 23 de 1942.

<sup>62</sup> AFSJ, enero 1 de 1926.

<sup>63</sup> AFSJ, julio 19 de 1919.

<sup>64</sup> AFSJ, enero 1 de 1926. Ya mencionamos que los administradores de la SIFB se sienten investidos de una misión civilizadora. En el caso del alcoholismo, Pierre Vanderplasse, director general, explica al alcalde de Suaita que se ha propuesto “liberar nuestro personal del vicio de la embriaguez, que tantos males le causa a los obreros y al país en general”, AFSJ, noviembre 30 de 1919. Este afán se encuentra al origen de la mentada huelga de 1919: la sociedad insistía en pagar los sueldos el lunes para evitar que “el personal [...] lo invirtiera recibiendo en día de fiesta, en los vicios que muy especialmente los días de fiesta ofrecen” AFSJ, julio 19 de 1919.

SIFB<sup>65</sup>; se trabaja en llave con un sacerdote para el cual se construye una capilla y al que se le paga un sueldo.

Algunas sanciones corresponden a la represión ya no de la resistencia obrera pasiva, de orden psicológico y cultural, sino a formas cada vez más abiertas de rebeldía contra la autoridad patronal y a la tendencia de la fábrica a compensar la baja productividad de los equipos por la intensificación del trabajo humano, tal como aparece en una queja de ocho trabajadoras de las urdidoras a la Inspección del Trabajo<sup>66</sup>. Se registran hechos realizados “deliberadamente y con toda la voluntad de hacer un daño”<sup>67</sup>. Se presentan agresiones físicas contra elementos especialmente represivos del personal de mando, las cuales culminan con el asesinato del jefe de cultivos y ganado. Cuando se empieza a organizar un sindicato obrero, los despidos se orientan hacia los activistas, desatándose una verdadera “persecución sindical”, según las declaraciones de un antiguo empleado de esta época inconforme con la política de enfrentamiento seguida por la dirección.

Las huelgas que se deducen de los archivos son muchas. La primera se presenta en 1914 y se reseña en una carta en francés de Gérard de Langle<sup>68</sup>: “En esta época [...] los obreros de construcción de La Cómoda se negaban a trabajar [...] porque llevaban varias semanas sin recibir sueldo”<sup>69</sup>. En 1916 se registra la primera huelga de los obreros de producción: exigen que los sistemas de pago se ajusten a los que ofrece Samacá y que estiman ser más favorables<sup>70</sup>. En 1919, 16 obreros de los talleres suspenden el trabajo por “haber negado nosotros una solicitud que hicieron algunos obreros en el sentido de que cambiáramos el día de pago por el domingo”<sup>71</sup>. En 1924 se presenta otro movimiento “por lo mal remunerados que están” los trabajadores, según informa el corresponsal de *El Tiempo* en el Socorro<sup>72</sup>.

En 1934 se empieza a mencionar la existencia de un sindicato, al parecer favorable a los patronos de la SIFB y de un Centro Obrero que fomenta, en términos del director, “un espíritu de rebelión o indisciplina, desobediencia a los jefes”<sup>73</sup>. En esta época

<sup>65</sup> AFSJ, octubre 28 de 1919.

<sup>66</sup> AFSJ, febrero 12 de 1957.

<sup>67</sup> AFSJ, octubre 27 de 1943.

<sup>68</sup> AFSJ, octubre 4 de 1915.

<sup>69</sup> Esto se debía a los intensos problemas de iliquidez que se presentaron durante el montaje de las fábricas.

<sup>70</sup> AFSJ, octubre 13 de 1916.

<sup>71</sup> AFSJ, julio 9 de 1919.

<sup>72</sup> AFSJ, agosto 21 y 24 de 1924.

<sup>73</sup> AFSJ, marzo 15 de 1934. La instigación de la división sindical fue una constante de los directivos de la fábrica de San José. Con esta misma finalidad se creó más tarde la UTF, Unión de Trabajadores de la Fábrica, AFSJ, junio 27 y agosto 7 de 1947.

se hace necesario la intervención del prefecto provincial para evitar el cierre de la fábrica. En 1935, sin poder precisar lo ocurrido, se presentan 35 despidos por “participar en movimientos subversivos en la tarde del 30 de agosto pasado y en la mañana del 31 del mismo mes”<sup>74</sup>.

La huelga más larga que se haya presentado ocurre al inicio de 1947. La dispara el despido de dos activistas sindicales el 19 de octubre de 1946. Su reintegro hace parte de un amplio pliego de peticiones que se presenta el 30 de octubre de 1946 y que exige, además de alzas salariales, mejoría del servicio médico, normas más concertadas en cuanto a la calidad de las telas elaboradas, prima de Navidad –siete yardas de tela–, auxilio de enfermedad y parcelación de los terrenos de la empresa que conforman el caserío de San José. Inicia el 21 de enero de 1947 y se termina el 18 de abril del mismo año. La fábrica terminó cediendo sobre todos los puntos, excepto el reintegro de los dos trabajadores. La dirección explica que al ceder “la fábrica se colocaría en condiciones muy difíciles ya que el principio de autoridad, el orden y la disciplina se derrumbarían estrepitosamente y nos colocaríamos en terreno puramente invivible”<sup>75</sup>. Sin embargo, unos testigos presenciales entrevistados afirmaron que se llegó a un acuerdo secreto de indemnización de los dos sindicalistas despedidos para desempan-tanar una situación que se había vuelto muy tensa con la presencia de más de cuarenta soldados por un lado y de una amplia delegación de ferroviarios por el otro. Vale observar, en 1947, la presencia combativa de mujeres en la organización sindical. Ya no se podía contar, como en 1922, con su especial “disciplina”. Los que recuerdan esta época mencionan especialmente a la dirigente María Reyna, reincorporada en 1944 después de un despido<sup>76</sup> y animadora en 1947 del Comité de Huelga.

Después de este conflicto, las relaciones obrero patronales parecen suavizarse, por el deseo de la junta directiva de reducir las tensiones heredadas de la época de la SIFB, cuando se equiparaba sindicalismo y subversión. Poco a poco, los empleados más antisindicalistas son reemplazados o trasladados al servicio comercial y a las oficinas de Bogotá. Más delante se deja de fomentar organizaciones obreras adictas a la sociedad, considerando más apropiado tener un auténtico interlocutor con el cual se puede llegar a acuerdos firmes, lo cual no ocurre con organizaciones de escasa representatividad. Otro factor que viene a reducir tensiones fue la parcelación de los terrenos del poblado de San José, que independiza los habitantes de la fábrica y ésta deja de ejercer sus antiguas e indebidas formas de coacción sobre los trabajadores.

---

<sup>74</sup> AFSJ, septiembre 6 de 1935.

<sup>75</sup> AFSJ, febrero 7 de 1947.

<sup>76</sup> AFSJ, acuerdo del 23 de julio de 1944.

En estas nuevas condiciones, tan sólo se produce un “conflicto colectivo [...] por el licenciamiento de 64 trabajadores”<sup>77</sup> y una huelga de nueve días en agosto de 1979 por la eliminación de sanciones exageradas por las fallas de calidad, pues los obreros estiman que se debían a la obsolescencia y mal mantenimiento de la maquinaria. Piden además una alza salarial y el pago de las cesantías atrasadas. En este momento, la fábrica está a un paso de la quiebra y cuando ésta ocurre, se produce un movimiento de ocupación de los predios. Los trabajadores y pensionados quieren tener en sus manos algo material cuya pronta venta, así lo esperan, permitirá la cancelación de los atrasos en salarios, cesantías y jubilaciones<sup>78</sup>.

### **El atraso tecnológico: un museo de maquinaria textil en el contexto de la dinámica industria textil colombiana**

Los textiles constituyeron en Colombia, como en muchos otros países de tardío desarrollo industrial, el sector más dinámico de la naciente actividad fabril: “Hasta la segunda guerra europea la ‘industria nacional’ fue esencialmente la industria textil nacional”<sup>79</sup>.

Así, los Caballero y sus socios extranjeros no se equivocaron cuando escogieron esta actividad como eje de su proyecto agroindustrial. Al haberse modernizado al ritmo de las demás industrias colombianas y al haber incrementado su capacidad de producción hubieran podido ganar un lugar destacado en el panorama industrial colombiano.

Pero tal no fue el caso. La SIFB representaba en 1916 entre el 9 y el 10% del empleo textil industrial, según las aproximaciones que se pueden deducir de la información encontrada en el Informe del Ministro de Hacienda<sup>80</sup>. En 1932, las 726.837 yardas que produce representan 3,8% de la producción nacional de textiles de algodón (19.131.868 yardas)<sup>81</sup>. En 1962, San José con sus 184 telares disponía tan solo el 1,9% del equipo textil nacional<sup>82</sup>. Pero su peso real era mucho menor, ya que se trata esencialmente de máquinas obsoletas y de reducida productividad.

<sup>77</sup> AFSJ, mayo 31 de 1957.

<sup>78</sup> En realidad, la liquidación tan sólo se hizo efectiva veinte años después, en desmedro de los derechos de los trabajadores y habiendo muerto gran parte de los pensionados. Estos, después de muchos años de labores, tuvieron que vivir una vejez acosada por la necesidad; la solidaridad familiar o vecinal fue su única salvación.

<sup>79</sup> Ospina (1955), p. 372.

<sup>80</sup> Informe del Ministro de Hacienda (1916), pp. 97-113.

<sup>81</sup> Datos nacionales en el *Boletín de Comercio e Industrias* (1933), No 34-42, abril-diciembre, p. 353.

<sup>82</sup> Cepal (1964), p. 21.

Desde el inicio de la fábrica, los equipos no son de los más modernos. Lucas Caballero indica que la maquinaria de tejidos:

[...] consiste únicamente en telares empleados hace quince o veinte años en las fábricas belgas. Estas máquinas que son en realidad muy sencillas y en razón de su misma sencillez, producen con la misma mano de obra alrededor de un 8% menos que las de telares empleados actualmente en Bélgica y en Inglaterra<sup>83</sup>.

El fundador considera que esta desventaja se compensaría por la cercanía de las fuentes de materia prima y el menor costo de la fuerza laboral. Pero con el tiempo esta situación iba a ahondar una brecha entre la fábrica de Suaita y las empresas textiles más dinámicas del país. Mientras otras iniciaban su producción con los últimos equipos disponibles en el momento –como Fabricato en 1923– o modernizaban y ampliaban sus equipos en los años 30 e inicios de los 40 introduciendo el estampado y la mercerización –Fabricato en 1933-1935, 1938 y 1941; Coltejer en 1932, 1936 y 1940<sup>84</sup>–, la fábrica de San José seguía esencialmente con los mismos equipos, aunque en 1932 y 1937 se hayan realizado algunas adquisiciones, pero eran equipos de segunda tan malos, que en carta de protesta a un proveedor, el director de la fábrica se queja de “que tan sólo puede valorarse un equipo por el peso de hierro viejo”<sup>85</sup>.

Así, cuando otras fábricas entraban a producir telas más finas y ampliaban su capacidad de producción para competir con los artículos importados y ganar nuevos sectores del mercado, la SIFB se quedaba con sus listados, lonas y otros productos toscos, aunque por cierto resistentes pero que no correspondían al segmento del mercado que experimentaba un buen crecimiento. Además, la mayoría de los telares de San José sólo podían ofrecer telas de 85 centímetros de ancho, cuando el mercado pedía un mínimo de 1,10 a 1,20 metros. Igualmente, la productividad cada vez más rezagada de la maquinaria<sup>86</sup> llevaba a una capacidad de inversión cada vez más reducida –y en todo caso artificial, ya que la compañía no cumplía con sus obligaciones crediticias–. De este modo, la fábrica siguió arrastrando con su museo textil hasta la quiebra final a inicios de los años ochenta.

---

<sup>83</sup> AFSJ, noviembre 24 de 1912.

<sup>84</sup> Ver Montenegro (1982), pp. 141-143.

<sup>85</sup> AFSJ, mayo 12 de 1938.

<sup>86</sup> En los años veinte, un tejedor atiende de 2 a 4 máquinas en Suaita, mientras que en 1923, en Fabricato, una mujer podía atender 20 telares. Montenegro (1982), p. 141, citando a Echavarría (1943a).

### El manejo de la fábrica durante el reinado de los franco-belgas (1918-1944)

No se pudo encontrar en San José archivos ni libros de contabilidad anteriores a 1912, lo cual hace suponer que la creación de la SIFB introdujo nuevas formas de manejo contable y administrativo. Existen varias secciones: construcciones, fletes, destilería, chocolatería, cultivos y más adelante, casa de fuerza, molino de trigo, hilados, tejidos, tintorería y almacenes. Cada una tiene un jefe de sección, los cuales son originalmente extranjeros, excepto para “fletes”. Pero poco a poco, la dirección general se pregunta si vale la pena enganchar por salarios y otras prebendas muy por encima de lo que se suele pagar a nacionales personas que se muestran poco adaptables a las condiciones de vida y a las idiosincrasias del país<sup>87</sup>. Sólo parte del personal técnico será durante muchos años compuesto de extranjeros, aún después de la liquidación de la SIFB en 1944.

La sociedad tiene una organización bastante complicada. Además de la dispersión de sus actividades, sus centros de decisión están diseminados en Colombia y en varias partes del mundo: la administración de las fábricas en San José; la dirección general en Bogotá; la casa matriz en Amberes; un banco prestamista en París; y en Nueva York, Lionel Hageners maneja suministros industriales y ocasionalmente de materias primas, además de otorgar pequeños préstamos y de administrar los adelantos de Amberes. En un contexto de malas comunicaciones —especialmente con el centro principal de operaciones, San José—, las decisiones se cruzan, van y vienen, se chocan, se contradicen. Los euro-estadounidenses no entienden bien lo que ocurre en Suaita: en octubre de 1913, se les debe explicar insistentemente que un cuello de botella del transporte tiene su origen en el agotamiento de los bueyes del “leñocarril”, lo cual, en la era del ferrocarril y del transporte automotor, les parecería más que exótico, incomprensible.

Después de la eliminación de los Caballero de la administración de la SIFB, la sociedad tiene una vida más bien rutinaria y una capacidad de producción estancada<sup>88</sup> durante los años veinte. Los directores generales que la Casa de Amberes manda a Colombia no dan la talla y se contentan con manejar al día una empresa sin perspectivas. Pierre Vanderplasse, de pronto el más mediocre de los enviados europeos, reconoce en una carta en francés del 24 de noviembre de 1922 que “[su] actual falta de conocimientos [en cuanto al blanqueado de las telas] es tan completa como era [su]

<sup>87</sup> Un administrador escribe en 1922: “Hemos tenido mala suerte con todo el personal extranjero que hemos hecho venir a gran costo [...]. Tomé la firme decisión de no solicitar más personal europeo”. AFSJ, carta en francés, octubre 15 de 1922.

<sup>88</sup> En 1922, datos fragmentarios permiten estimar la producción anual en 810.000 yardas. En 1932, las estadísticas completas del año anuncian una producción de 726.837 yardas.

ignorancia en cuanto a tejeduría e hilandería cuando [le] correspondió asumir la dirección de las fábricas de San José”. ¿Acaso los enfáticos escritos de algunos de ellos pretendían suplir con palabrerías la necesaria actualización tecnológica? Anuncian improbables éxitos comerciales que no podían convencer a los acreedores, quienes no se mostraron dispuestos para volver a invertir en la sociedad. El único favor que éstos le hicieron fue no exigir el pago de sus deudas. Para hacerse convincentes, los directores generales realizaban ocasionales giros correspondientes a los intereses y aún más excepcionales abonos al capital, especialmente a la cuenta de Lionel Hagens<sup>89</sup>. Finalmente, a partir de mediados de los años veinte, los antiguos mecenas euro-estadounidenses de la SIFB no querían dar un franco o dólar más a este loco proyecto archivado en el fólder de las deudas de imposible cobro.

La situación cambia con la llegada de Christian du Rivau, un “barón” de la derrocada nobleza francesa, un administrador colonial que había vivido anteriormente en Indochina y Guinea. Éste resulta el más adaptado a la situación y queda encantado por la manera en que la “nobleza” criolla lo hace sentirse “barón”. Parece además merecedor de una especial confianza, a pesar de su juventud, por parte de los banqueros europeos. Nombrado en octubre de 1933, a la edad de veinticinco años, durará más que cualquier otro enviado europeo: se quedará hasta julio de 1944.

Du Rivau es un personaje complejo y contradictorio. Por un lado, parece deseoso de superar la crisis de la SIFB, tal vez porque ésta resulta siendo la misión que le encargaron sus poderdantes. A su llegada encuentra una situación financiera desesperada. Las cuentas de 1935 revelan una deuda que representa 1,78 veces el valor de los activos y 3,96 veces el valor de las ventas anuales. No hay ninguna posibilidad de satisfacer a los acreedores. Pero éstos parecen depositar una especial confianza en Du Rivau y amén de no exigir pago alguno y permitirle reinvertir la utilidad industrial en la fábrica, llegan a realizar de nuevo pequeños préstamos entre 1935 y 1938 —\$2.144,74, el 1,8% de la deuda anterior—. Lo anterior se traduce en nuevas construcciones y varias compras de maquinaria: treinta telares automáticos se adquieren entre 1935 y 1936<sup>90</sup>. La producción se incrementa para alcanzar un millón y medio de yardas<sup>91</sup>.

Pero mientras tanto, Lucas Caballero reflexiona sobre cómo expulsar de la hacienda familiar a los que considera usurpadores. En 1937 entabla una demanda en El Socorro, entre otros por nulidad de la constitución de la SIFB y de unas primas en acciones que Caballero Hermanos tuvo que pagar a los bancos europeos.

---

<sup>89</sup> Cuidan de pronto más a Hagens, porque dependen de él para suministros industriales.

<sup>90</sup> Notaría Quinta de Bogotá (1944), escritura 2418, f. 647, octubre 10.

<sup>91</sup> Se encontró información para 1937 (1.634.712 yardas), 1942 (1.374.372), 1943 (1.587.384), 1944 (1.241.549), 1945 (1.296.437) y 1946 (1.247.696).



Solicitó la restitución de todos los inmuebles aportados a la Sociedad, con todos los frutos naturales y civiles que las fincas hayan podido producir, manejadas con la debida diligencia. También se demandó por perjuicios de la dolosa administración de los demandados<sup>92</sup>.

La SIFB contraataca aduciendo que siendo belga la sociedad, tan sólo los tribunales de este país tienen competencia para examinar este caso. Nunca se abordó el fondo de la demanda, pero estas polémicas ocuparon la justicia y la opinión pública durante más de cinco años. Se insinuó que el juez del Tribunal Superior de San Gil había sido sobornado, hecho que llegó hasta la Corte Suprema de Justicia, la cual sobreseyó al magistrado. Se desató un debate sobre la “renuncia y [el] quebranto a la soberanía de Colombia”<sup>93</sup> que implicaría la aceptación de la tesis de Du Rivau.

Este ambiente, junto con las incertidumbres que rodean la guerra mundial, no era nada favorable a los proyectos de modernización de la fábrica. Sin embargo, en 1937, Du Rivau ya tenía listo “el proyecto definitivo de ensanche y mejoramiento de esta fábrica”, pero éste “no pudo llevarse a cabo en el año de 1937 a causa de algunas divergencias surgidas entre los actuales accionistas de la SIFB”<sup>94</sup>. Sin embargo, en julio de 1943, Du Rivau reúne en el Club del Comercio de Bucaramanga los principales banqueros, comerciantes y empresarios de Santander para proponerles que inviertan en una nueva sociedad por crearse, una vez liquidada la SIFB, sobre la base de una “santandereanización” de su capital<sup>95</sup>. Según *El Deber*, la intención era de incrementar el número de telares de 140, en su mayoría anticuados, a 600, modernos<sup>96</sup>.

Pero cualquier decisión quedaba supeditada a la superación de las incertidumbres sobre el futuro de la empresa, es decir, sobre las consecuencias de su liquidación en Bélgica y Colombia y del desenlace de los juicios promovidos por Lucas Caballero contra la SIFB.

Otros aspectos del personaje dejan ver un Du Rivau esencialmente preocupado por gozar de la vida en Colombia. De hecho, se hizo en Bogotá una reputación mezcla de don Juan y “buena vida”<sup>97</sup>. En todo caso, Du Rivau demostró una gran capaci-

---

<sup>92</sup> Notaría Quinta de Bogotá (1944), escritura 2418, f. 558, octubre 10.

<sup>93</sup> Lucas Caballero en *El Siglo*, noviembre 1 de 1938.

<sup>94</sup> *El Deber* (1943), Bucaramanga, octubre 9.

<sup>95</sup> *El Liberal* (1943), julio 27.

<sup>96</sup> AFSJ, octubre 10 de 1943.

<sup>97</sup> Un hijo de Lucas Caballero Barrera escribe a propósito de Du Rivau que era “un desenfadado play-boy que manejaba [la fábrica] a su acomodo. [...] Ese tal barón Du Rivau era un hombre cínico, encantador y mujeriego, que derrochaba el dinero de San José a manos llenas y que había convertido la vieja casa de los Caballeros, remodelada por él, en un elegante refugio para sus bacanales. Los fines de semana, en su avioneta particular, que había salido del renglón

dad de adaptación a su posición social en el país, tanto en los círculos mundanos de la capital como en la dirección de la empresa. Aquí hay que recordar que San José era, hasta las conmociones impuestas por la instalación de las fábricas, una hacienda tradicional, cuyos dueños decían remontar a “una aristocracia progénita de pura sangre española”, según el turiferario biógrafo de Lucas Caballero<sup>98</sup>.

Lucas Caballero, como cualquier gran hacendado, era, en su hibridez, además de todo lo que vimos, un jefe de guerra de rancia tradición, un abogado vuelto general por arte de las guerras civiles. Así el aristócrata francés Du Rivau entró gustosamente a sustituir al desbancado aristócrata colombiano, colocándose a la cabeza de sus haciendas, como de regreso al Antiguo Régimen con señores, feudos y siervos. También empieza a llevar una vida de lujo con una parte respetable de las utilidades industriales, distrayéndolas así de las inversiones productivas. Curiosamente, algunos de sus caprichos hacen recordar, a la inversa, una situación vivida en las primeras épocas de la fábrica: Gérard de Langle le reprochaba enérgicamente a Lucas Caballero, en diciembre de 1915, la construcción de un billar, por parecerle un gasto improcedente en la delicada situación financiera de la fábrica<sup>99</sup>. Pero Du Rivau manda reformar, a partir de 1935, la Casa de Administración —en la práctica, su quinta—; tiene una linda residencia en Teusaquillo, en esa época el barrio más elegante de Bogotá; la SIFB le costea su carro particular, el cual cambia con frecuencia; en fin, todos sus gastos están asumidos por la sociedad, hasta el seguro de su casa de la capital; en 1937, su viaje a Europa para la liquidación de la SIFB belga representa nada menos que 33,1% de los gastos totales de administración. Además de tantas ventajas materiales, su sueldo en 1938 es 12,56 veces más alto que el salario obrero promedio —16,7 veces más que los obreros de menores ingresos— y 3,2 veces superior al promedio de los empleados colombianos. Congenia con la alta sociedad santandereana y bogotana. Invita a gobernadores, obispos, amigos de la capital a su quinta donde existe un apartamento de huéspedes, mientras los trabajadores tenían prohibido acercarse a la Casa de Administración. Asume el papel de notable regional, tal como se percibe cuando, en una hipócrita y rimbombante carta de noviembre de 1939, anuncia que va a aportar dineros para el arreglo de la plaza principal del Socorro, mientras que la fábrica necesita inversiones urgentes en su creciente desfase con el estado del progreso técnico en textiles, y niega pequeñas sumas para obras de caridad porque el presupuesto destinado a estos fines se ha agotado.

---

de gastos de las fábricas, llegaba allí rodeado de una ruidosa corte de amigos tarambanas y de galantes amigas”. Caballero C. (1982), pp. 90-91.

<sup>98</sup> Gómez (1956), p. 109.

<sup>99</sup> AFBJ, diciembre 24 de 1915.

Del estilo hacendatario adopta una característica: el ausentismo. Pasa largos meses lejos de la fábrica y llega para repartir regaños y premios a sus súbditos. Impone una férrea disciplina, como se desprende de la siguiente nota, mandada a un empleado de la fábrica: “La gerencia [...] nunca ha considerado o aceptado observaciones por parte de sus empleados, ya que considera que no les corresponde nada más que acatar sus disposiciones y amoldarse a ellas”<sup>100</sup>. Un antiguo obrero de la fábrica observó al respecto: “Du Rivau venía con la costumbre de pegarle a la gente, pero aquí tuvo que saber que esto podía costarle la vida. Aquí se educó. No le faltaron los deseos, pero le advirtieron: ‘ No vaya a hacer tal cosa, porque le puede costar la vida’”. Otro trabajador afirmó que “en África, era esclavista”. Si por cierto mejora la situación de la empresa, será más por el contexto económico favorable a la sustitución de importaciones que a un acertado manejo de un director general algo diletante, poco versado en técnicas textiles y ciencias administrativas, concentrado en su vida social bogotana y a la expectativa del desenlace del “juicio Caballero”.

### **La liquidación de la SIFB y el desquite de los Caballero**

Sin embargo, una de las funciones de la activa vida social de Du Rivau tiene que ver con la inminencia de la disolución de la SIFB en Amberes y los embates de los Caballero en contra de la sociedad. Cuando se pronuncia la disolución, la asamblea general de accionistas del 12 de octubre de 1937 confiere poder especial a Du Rivau para actuar a nombre de los liquidadores<sup>101</sup>. Los banqueros franceses dan por su parte poderes a Eduardo Esguerra Serrano para que colabore en la liquidación de la SIFB en Colombia<sup>102</sup>.

Mientras tanto, los suplantados socios colombianos estaban pensando en recuperar sus haciendas perdidas y su sueño fabril extraviado. Lucas Caballero demanda a la SIFB ante el Juzgado Civil del Socorro, con la asesoría de un prestigioso jurista bogotano, Eduardo Zuleta Ángel. Por su parte, la SIFB defiende sus intereses con la ayuda de su acostumbrado apoderado, Eduardo Esguerra Serrano, personaje de renombre en Bogotá y de un abogado del Socorro, Julio Martínez Vargas. En primera instancia se emite una sentencia favorable a los Caballero; Du Rivau apela ante el Tribunal Superior de San Gil, que falla el 20 de julio de 1938 a favor de la SIFB. Se adujo más adelante que Du Rivau había sobornado al juez y hecho uso de sus amistades con la familia del presidente Alfonso López Pumarejo para obtener un resultado favora-

<sup>100</sup> AFSJ, agosto 26 de 1943.

<sup>101</sup> Notaría Segunda de Bogotá (1938), escritura 31, enero 18.

<sup>102</sup> AFSJ, poder de noviembre 10 de 1939 ante Jorge Sotò del Corral, cónsul general de Colombia en París.

ble. De hecho, la familia López tiene un vínculo con la fábrica: Alfonso López Michelsen está casado con Cecilia Caballero Blanco, hija de Julio Caballero Barrera. Du Rivau no duda, por la inmensidad de la deuda y por los nexos establecidos con el poder, que los extranjeros tendrán una participación mayoritaria en la nueva sociedad que se contempla crear a partir de la liquidación de la SIFB.

En una carta enviada a los banqueros franceses<sup>103</sup> propone, apenas definitivamente dirimido el litigio con los Caballero –habían pedido reposición del fallo de San Gil y acusado al juez de cohecho ante la Corte Suprema de Justicia<sup>104</sup>–, la creación de una nueva sociedad, la Compañía Santandereana de Hilados y Tejidos S. A., con una repartición de acciones que daría una participación del 3% a Caballero Hermanos –2.425 acciones de 80.000–. Du Rivau agrega que tiene además la intención de “buscar la eliminación definitiva” de Lucas Caballero, que tanto lo “fastidia”. En todo caso, no le cabe la menor duda de que siendo los préstamos hipotecarios bastante superiores al valor de los activos, incluyendo las fincas de San José, “tan pronto se cierra el juicio Caballero” la liquidación permitirá que los activos de la SIFB pasen “a nombre de los nuevos poseedores” o sea de los acreedores euro-estadounidenses, y que él fuera a seguir de director general. En esta nueva sociedad, las deudas de los acreedores se transformarán en acciones y se podrá finalmente adelantar, en situaciones financieras y de poder saneadas, el aplazado proyecto de modernización. Se indica que la relación con Alfonso López Michelsen va a facilitar la compra de los nuevos equipos: “Su padre, el presidente Alfonso López se encarga de poner toda su influencia para encontrar en un término corto el capital que nos hace falta para montar los telares”<sup>105</sup>.

Pero las influencias criollas más hondamente enraizadas de los Caballero pudieron más que el cabildeo de Du Rivau y sus aliados colombianos. Éstos, en el fondo, no eran más que compinches circunstanciales: lo único que les preocupaba era en-

---

<sup>103</sup> *El Siglo*, noviembre 8 de 1944, carta del Barón Cristian Du Rivau sobre el affaire de Suaita. Esta carta, se encontraba protocolizada en la escritura 2418 del 10 octubre de 1944 de la Notaría Quinta, junto con la documentación del fallo arbitral de Félix García Ramírez. A partir de la publicación de este documento se desata en la prensa una violenta polémica, por una parte, entre Lucas y Eduardo Caballero Calderón y Luis Eduardo Nieto Caballero y, por otra, Alfonso López Michelsen, Cristian Du Rivau y Eduardo Esguerra Serrano. Los Caballero acusan a López de haber sido desleal con su familia política y haberse aliado a los europeos para su provecho personal.

<sup>104</sup> La preocupación de Du Rivau por la plaza del Socorro puede haber tenido una doble función, como casi todo lo que atañe a este personaje: además de un gesto teatral de notable, pudo también haber querido congraciarse con la sociedad local. Sobre la demanda ante la Corte Suprema de Justicia, ver la *Gaceta Judicial* (1941), tomo 51, julio-octubre, pp. 317-342.

<sup>105</sup> AFSJ, noviembre 8 de 1944.

trar con una buena participación en la nueva sociedad, con o sin la compañía de los acreedores extranjeros. Así, cuando Félix García Ramírez, árbitro aceptado por la SIFB, los Caballero y la Superintendencia de Sociedades Anónimas y cuya decisión era inapelable, pronuncia su fallo, el 19 de agosto de 1944, la sorpresa de Du Rivau es total<sup>106</sup>: tan solo 34.707 de las 80.000 acciones de la nueva sociedad le corresponden a los acreedores extranjeros<sup>107</sup>. Du Rivau expresa su asombro en una carta en la cual dice no entender cómo los \$800.000 prestados “con un plazo de treinta años al interés anual del 8%” puedan “luego convertirse –capital e intereses– [...] en \$347.070 en acciones”<sup>108</sup>.

No están claros los tejemanejes que permitieron que en la repartición de acciones en función de las acreencias quedará favorecida la familia Caballero. Al observar que Eduardo Esguerra Serrano, abogado de la SIFB desde por lo menos 1934, siguió en la junta directiva de la sociedad hasta 1967, uno está llevado a pensar que, a pesar de haber sido el apoderado de la Caisse Générale de Prêts Fonciers et Industriels para defender sus intereses, éste haya terminado apoyando a la familia Caballero, hecho por el cual quedó premiado con un puesto vitalicio en la junta directiva.

En todo caso, así quedó definitivamente apartada de las fábricas la injerencia extranjera. Los accionistas minoritarios se desinteresan de inmediato de sus inútiles acciones, de las absurdas aventuras de su capital extraviado y de esta fábrica sin futuro.

Después de todos estos años perdidos en la espera del desenlace de los pleitos y de tantas energías dilapidadas en las cortes, los nuevos administradores de la fábrica intentan, por cierto tardíamente, implementar los planes de la anterior dirección de la SIFB. Un documento sin fecha, pero por su contenido de inicios de 1945, indica que apenas terminada la liquidación, se va a “constituir una nueva compañía con sede en Bucaramanga [...], con un capital de dos millones de pesos, dividido en acciones de diez pesos cada una, a fin de que sean accesibles a los más pequeños inversionistas.” Pero ya nadie cree en la fábrica de San José, la emisión no encontró acogida y se alejaron definitivamente las perspectivas de inversiones modernizadoras.

A partir de 1944, la fábrica de Hilados y Tejidos de San José de Suaita, S. A., según su nueva razón social, sigue una vida más bien vegetativa<sup>109</sup>, ocupando un lugar cada

---

<sup>106</sup> La correspondencia de Du Rivau con los empleados de la fábrica no manifiesta preocupación alguna por el inminente fallo arbitral. En sus últimas cartas, y hasta el 17 de agosto, atiende únicamente un asunto relativo a los trámites de un seguro por un incendio ocurrido en las bodegas de algodón.

<sup>107</sup> AFSJ, Balance de accionistas, febrero 27 de 1945.

<sup>108</sup> *El Tiempo* (1944), noviembre 16.

<sup>109</sup> A medida que se van deteriorando los viejos equipos, la producción presenta altibajos y sufre un marcado retroceso, comparándola con los mejores años de la SIFB. Se encontraron

vez más secundario y marginal en la industrial textil colombiana, hasta su cierre definitivo el 28 de febrero de 1981.

### **El fracaso de la utopía de San José**

Esta fábrica nació bajo un doble patrocinio aparentemente favorable. Por un lado, una familia imaginativa con poder político. Por otro lado, capital extranjero “cosa muy excepcional entonces”<sup>110</sup>, del cual se hubiera podido esperar mayor realismo, un interés más pronunciado por la actualización tecnológica y sentido empresarial. Pero ambos factores se convierten, a la larga, en las causas de su posterior fracaso.

Es así como la imaginación de los Caballero resulta, desafortunadamente, demasiado desordenada, dispersa y desconectada de las realidades. Incluso, años más tarde, cuando la experiencia de San José debió haber aterrizado su pensamiento, Lucas aún insistía en imaginar el progreso económico como un injerto, como una modernización utópica. En 1920 afirma:

Es posible y es fácil hacer de un día para otro las erecciones materiales magníficas que llamamos progreso. En selvas no holladas se levantan palacios [...], se les comunica por telégrafos y teléfonos y por los más dilatados ferrocarriles; en los tiempos modernos eso es simple cuestión de dinero, pero no hay combinación financiera [...] que logre transformar de un día para otro, y ni siquiera en décadas, el carácter de un pueblo. [...] Ha habido países afortunados, como los Estados Unidos [...] a donde se han transplantado inmensos cespedones de civilización, representados en comunidades humanas y en capitales, que han llevado consigo el germen y el acopio de la cultura conseguida en la Metrópoli en siglos sin cuenta<sup>111</sup>.

Paradójicamente, el pensamiento de Lucas Caballero siguió viendo en las invasiones civilizadoras y las colonias de poblamiento el factor decisivo del desarrollo social e industrial, aún cuando dos años antes había sido expulsado de sus tierras por un batallón de avanzada de las huestes invasoras. ¿Pensaría acaso que tan sólo hizo falta que los santandereanos hubiesen sido franco-belgas para que su proyecto hubiera sido exitoso?

---

datos para los años siguientes: 1955, 1.141.904 yardas; 1957, 932.946; 1961, 1.342.243; 1978, 674.697 metros (738.180 yardas); 1979, 586.365 metros (641.537 yardas, a los cuales se agregan 63.990 metros de gasa). Al final, la calidad de las telas era tan mala que los sindicatos de varias empresas rechazaban que los vestidos de dotación se elaboraran con driles de San José (Entrevista).

<sup>110</sup> Ospina (1955), p. 434.

<sup>111</sup> Caballero (1920), p. 312.

A pesar de todo, se le debe abonar a Lucas Caballero el sueño de contribuir a dinamizar la economía regional y nacional y su original intuición sobre la posibilidad de fomentar una vía de industrialización fuera de los centros urbanos. Aunque no se hayan encontrado escritos en los que exponga sus concepciones al respecto, la práctica misma en San José se percibe como el deseo de integrar todos los recursos locales posibles, agrícolas y naturales —algodón, tintes naturales, almidón de yuca, energía hidráulica, etc.—, al proyecto industrial. Al parecer, Lucas Caballero no teorizó sobre su práctica. Tal vez su admiración por los modelos extranjeros de desarrollo cegaba sus propias intuiciones. Además, su activismo frente al montaje de la fábrica, el desgaste por los conflictos con sus acreedores y el desmedido afán por imitar los modelos “civilizados” tampoco le dejaron la oportunidad de reflexionar sobre la viabilidad de su modelo autóctono.

Otra característica que merecería estudio es su contradictoria alianza con la banca: su mentalidad no estaba dispuesta a aceptar la lógica de la sumisión a la tiranía del tributo al capital financiero con el cual se la pasa peleando.

En el fondo, su ambición es la de un proyecto de sociedad, una propuesta económica, social y cultural implícitas que no son plenamente compatibles con el espíritu del capitalismo. Pero infortunadamente, no alcanza a plasmarla. ¿Quizá tenga relación su resistencia a entrar en la lógica del capitalismo con su origen hacendatario? ¿Choca con sus exigencias sin que logre formular más que este fracasado borrador de alternativas: el sueño de San José de Suaita?

A su vez, el capital extranjero se mostró más aventurero que realista y no sopesó adecuadamente las condiciones locales ni las consecuencias de querer emprender simultáneamente tantos negocios. En lugar de centrar la actividad productiva en un solo rubro de la mejor manera posible y poniendo a su servicio la totalidad de los recursos, dotando así a la fábrica de la mejor tecnología disponible, participa del error al conseguir maquinaria anticuada, pensando probablemente que esto sería más que suficiente para un país como Colombia; una vez consciente de sus múltiples equivocaciones, deja el proyecto a la deriva, en su marginamiento geográfico y tecnológico, y con una participación cada vez más reducida en el mercado de telas. Las circunstancias coyunturales tampoco favorecieron al proyecto de la SIFB porque apenas termina la fase de montaje de las fábricas, el país entra en la profunda crisis económica de 1920-1921.

Sin embargo, sus problemas son más estructurales que coyunturales. Para comenzar, la subestimación de la duración del montaje y del costo de instalación deja a la empresa con una deuda inicial que será una de sus dos desventajas fundamentales. La otra será el largo período durante el cual la fábrica no tendrá una adecuada articulación al sistema de transporte; esto penalizará tanto su abastecimiento en mate-

rias primas como el despacho de sus productos. Ambas taras originales pudieron haber sido previsibles y de pronto superables, pero con otro tipo de gestores, tales como se encontraron en el empresariado antioqueño.

Esta situación incapacita a la fábrica para modernizarse y ampliar su capacidad de producción al compás de los rápidos cambios tecnológicos de la maquinaria textil y del mercado nacional. Se ve cómo, en 1923, Fabricato inicia su producción con la última tecnología disponible, y cómo las principales industrias antioqueñas siguen con su proceso de modernización y ampliación en los años treinta y cuarenta.

En estas condiciones, la fábrica de San José no pudo sacar provecho de las fases de expansión del mercado textil nacional más cercanas a su creación (1925-1929 y 1931-1945). No encontró en sus socios extranjeros el apoyo que le hubiera permitido mantenerse tecnológicamente actualizada. A pesar del alivio que representó el hecho de que sus acreedores dejaran de reclamar lo que se les debía, esto no permitió que la empresa pudiera acumular suficiente capital para reinvertir en nuevos equipos debido a su estancada productividad en el marco de un mercado altamente competitivo. Cuando la red vial llegó a sus puertas, a mediados de los años 30, era ya demasiado tarde para sacar provecho de la situación; su marginación tecnológica como su capacidad de producción en cantidad y calidad no lo permitía. En este momento, para acabar de empeorar la situación, los encargados de su administración se comportaron más como prepotentes reyezuelos de provincia que como verdaderos empresarios. Unos, como Pierre Vanderplasse, se enfrentaron con arrogancia a la sociedad local. Otros, más sutiles, como Du Rivau, supieron ganarse un lugar entre los notables de provincia. Parecen además haber tenido un proyecto a largo plazo que las circunstancias no dejaron realizar.

Al final, cuando la familia Caballero retoma en 1944 el timón de esta nave perdida, era poco lo que se podía hacer para salvarla, pero en lugar de realizar intentos en este sentido, la política adoptada consistió más en sacarle sus últimas gotas de jugo que darle algún futuro. Los únicos perjudicados resultaron siendo, como de costumbre, los obreros y pensionados de la decadente fábrica, y una región del país que se alimentó algún tiempo con vanas ilusiones y quedó sumida en una desesperanzadora pobreza<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Según un documento del Sindicato de Trabajadores de la Fábrica de Hilados y Tejidos de San José de Suaita, radicado el 18 de junio de 1980 en el Ministerio de Trabajo, había en esta fecha 106 personas con 17 mesadas de pensión atrasadas.



## **Fuentes**

Archivo de la Fábrica de San José de Suaita

*Boletín de Comercio e Industrias* (1933): s. l., No. 34-42, abril-diciembre.

*Demanda y alegatos de conclusión de Caballero Hermanos en el juicio promovido por ellos contra los señores Pinto, Leite and Nephews y Lionel Hageners and Company* (1918): Bogotá, Arboleda y Valencia.

*El Deber* (1943): Bucaramanga, octubre 9.

*El Liberal* (1943): s. l., julio 27.

*El Siglo* (1944): Bogotá, noviembre 8.

*El Tiempo* (1944): Bogotá, noviembre 16.

*Gaceta Judicial* (1941): s. l., tomo 51, julio-octubre.

Memorias del Ministro de Obras Públicas, varios años, Bogotá.

Notaría Quinta de Bogotá (1944).

Notaría Segunda de Bogotá (1908).

*Nuevo Tiempo* (1907): Bogotá, noviembre 17.

---

**Una empresa familiar de transporte por  
carretera: Transportes Salazar  
Cordicargas (1918-2000)**

---

Jaime Salazar Montoya



**Jaime Salazar Montoya**

Es empresario y profesor en la especialización en derecho de transporte internacional de la Universidad Externado de Colombia. Es especialista en administración de empresas de la Fundación Getulio Vargas (Sao Paulo, Brasil); doctor en ciencias jurídicas y licenciado en economía y comercio de la Pontificia Universidad Bolivariana de Medellín. Autor de los libros *Acuerdo o desacuerdo de Cartagena* (1989); *De la mula al camión. Apuntes para una historia del transporte* (2000) e *Introducción al estudio del transporte* (2001).

**E**ste capítulo muestra el origen y desarrollo de la empresa de transporte terrestre de carga en Colombia, tomando como base el ejemplo de una empresa cuyo perfil histórico coincide con el de cientos de organizaciones de su especie, pero que tiene características bien propias como el aprovechamiento del entorno en que nació, la creación de un servicio inexistente y la manera de sortear graves crisis, haciendo posible que una pequeña organización familiar sobreviviera más de ochenta años. Soportan el capítulo fuentes primarias, en especial archivos históricos, comunicaciones personales, reportajes, entrevistas y las vivencias del autor, quien ha estado vinculado a la empresa a lo largo de su vida.

Este tipo de empresa tuvo su origen en los rescatantes de oro antioqueños y los mercaderes de los siglos xvii y xviii, proyectados en los negociantes de fines del xix. El negocio del transporte terrestre automotor tomó inicialmente la forma operativa de la arriería, manejada por comerciantes y transportadores fluviales, es decir, por individuos muy diversificados que incursionaron también en el transporte marítimo y ferroviario<sup>1</sup>. El comercio de productos agropecuarios, telas, herramientas y otras manufacturas tuvo en Antioquia su mayor importancia en las zonas mineras, donde se compraba el oro que alimentaba las transacciones locales y de ultramar. Los “negociantes” de fines del siglo xix y principios del xx impulsaron con su actividad la agricultura, la colonización y el comercio exterior, e intervinieron en la especulación con propiedad raíz<sup>2</sup>. En la segunda mitad del siglo xix se instalaron en oficinas de negocios que operaban también como casas de comercio y realizaban la construcción y el arreglo de caminos y puentes, el trámite burocrático de las cargas y la liquidación de fletes, anticipando así las actuales empresas de transporte por carretera<sup>3</sup>.

Algunas de tales empresas se dedicaron a las exportaciones y las importaciones como representantes de casas comerciales extranjeras, compañías de seguros, empresas marítimas y agencias de aduana, actividades todas, si bien no altamente especializa-

---

<sup>1</sup> Salazar (2000), p. 47.

<sup>2</sup> Los negociantes no eran empresarios, sino que ejercían muchas actividades de compra y venta al margen de toda norma comercial, en procura del máximo lucro pero sin intervenir en la producción.

<sup>3</sup> Salazar (2000), p. 76.

das, en cambio muy dependientes entre sí<sup>4</sup>. Una de ellas fue la Sociedad de Islitas, que operó desde 1869 en inmediaciones del Puerto de Nare, camino a Rionegro, en Antioquia, encargada de embarcar y desembarcar las mercancías, administrar las bodegas, pagar a los arrieros y recibir sus correspondientes boletas de paso y sus remisiones<sup>5</sup>.

### Comercio y transporte a principios del siglo XX

José Antonio Ocampo anota que “la experiencia exportadora del siglo XIX fue, desde el punto de vista de su crecimiento a largo plazo, muy *desalentadora*, y mirada en términos de mercancías particularmente, muy inestable”. Tal actividad se valió hasta las primeras décadas del siglo XX de la arriería, de los tramos terminados de ferrocarril y del río Magdalena, cuyos puertos de Honda, Nare, Berrío y Wilches enlazaban con los centros del interior. Buenaventura en el Pacífico y Cartagena, Santa Marta y Sabanilla en el Caribe eran los puertos marítimos más importantes<sup>6</sup>.

Cada sistema se comportaba autónomamente hasta bien entrado el siglo XX, cuando las cargas aumentaron y nuevos individuos intervinieron en el negocio para facilitar las relaciones entre cargadores y transportadores, gracias a concesiones estatales a personas y sociedades particulares, en su mayoría comerciantes. Estos *factores de comercio* empezaron a contratar bajo su responsabilidad con porteadores y remitentes, de modo que la red estuvo compuesta por *embarcadores, comisionistas, agentes y empresas de transporte*<sup>7</sup>. El proceso comenzaba en el *embarcador*, que ayudaba a remitentes, destinatarios y transportadores, y continuaba con los *comisionistas y agentes*, que conseguían clientes para buques, trenes y arrieros o ejecutaban un mandato comercial al cual le eran aplicables las leyes mercantiles. Estos últimos, al atender los problemas que les planteaban los exportadores de café principalmente, contribuyeron a que el transporte se hiciera en mejores condiciones. De ellos se beneficiaban los importadores de materias primas, los fabricantes de telas y confecciones, los distribuidores de artículos para Medellín, Bogotá y otras poblaciones, y los comerciantes que dependían de arribos y zarpes oportunos en los puertos o de la llegada a tiempo de los trenes<sup>8</sup>. Fue así como tomaron la forma de *agentes de transporte y comisionistas* que emitían guías de fletes, como Jaramillo Hermanos & Cía. de Medellín<sup>9</sup>.

<sup>4</sup> Dávila (1986a), p. 54.

<sup>5</sup> Ferro (1994), p. 11.

<sup>6</sup> Jiménez (1985), p. 25.

<sup>7</sup> El *factor de comercio* es el apoderado con mandato más o menos extenso para contratar en nombre y por cuenta del poderdante, o para auxiliarlo en los negocios.

<sup>8</sup> Salazar (2000), p. 20.

<sup>9</sup> Ferro (1994), p. 20.

### **Concepto jurídico de transportador**

Los transportadores, en la legislación colombiana, contrataban a nombre propio y por su cuenta, pudiendo delegar en terceros la operación. Había, pues, una clara diferencia entre la persona que adquiriría los derechos y las obligaciones del contrato y quien hacía el movimiento físico de las mercancías. Esta era una aplicación del Código del Estado de Panamá, adoptado luego para la nación, donde aparece claro el concepto de *empresa de transporte* que ha permanecido a través de la historia jurídica.

La ley facultó desde entonces al gobierno para “inspeccionar las empresas públicas de conducciones o transporte, reglamentar la industria y aprobar las tarifas y reglamentos de las empresas”<sup>10</sup>. En 1945, dentro de la misma filosofía, se adoptó el régimen empresarial vigente hasta 1954, cuando se promulgó el primer estatuto orgánico de la actividad<sup>11</sup>, base de los posteriores y sucesivos regímenes empresariales<sup>12</sup>.

### **Empresa, tráfico y parque automotor**

El modelo de empresa de transporte terrestre de carga, fundamentado en la gestión, por una parte, y en la movilización de las cargas, por otra, ha tenido aspectos positivos, como contar con un sujeto de derechos y obligaciones responsable ante el Estado por la prestación del servicio público; pero también ha presentado fallas como desorganización interna, manejo artesanal de los equipos y mal entendimiento entre las empresas y los propietarios de los camiones que utilizan. El año en que se hizo el primer intento de reglamentación, el ministro de Obras Públicas observaba que “en la actualidad son pocas las empresas de transporte seriamente organizadas que tengan estabilidad, responsabilidad y eficacia apreciables”<sup>13</sup>. Un año después, en 1946, Antonio García afirmaba que el sector se caracterizaba por la falta de sentido empresarial de pequeñas sociedades sin clara perspectiva comercial del servicio. El Estado, a su turno, aseguraba que carecía de elementos para planear la actividad<sup>14</sup>.

En la década de los cuarenta se cuestionaron el tipo de empresa, la forma de prestación de servicios y la explotación del parque automotor, descalificando a la primera por ser, en el fondo, sólo una “agencia de transportes” que utilizaba los servicios de cualquier propietario de camión<sup>15</sup>. Un cuestionamiento similar haría, en 1952, la Asociación Nacional de Industriales<sup>16</sup>.

---

<sup>10</sup> Ley 4a. de 1907, reglamentada en 1918, 1921 y 1923.

<sup>11</sup> Resolución 120, Ministerio de Obras Públicas.

<sup>12</sup> Resolución 181 de 1954, Ministerio de Fomento.

<sup>13</sup> Díaz (1945), p. 89.

<sup>14</sup> Ver García (1956).

<sup>15</sup> Ardila (1949), p. 236.

<sup>16</sup> Ver Villa (1952).

Los economistas se aproximaron al sector desde principios de los cincuenta. Las Misiones Leuret y Currie fueron seguidas en 1958 por la Comisión de Estudios del Transporte, que funcionó en el anterior Comité de Planificación de la Presidencia de la República, hoy Departamento Nacional de Planeación, y por Parsons, Brinkerhoff, Quade & Douglas en 1960. Todos señalaron las mismas falencias del modelo, sin acertar en sus causas, pues el sector nunca había sido diagnosticado técnicamente. Después de subrayar la precaria información disponible y las imperfecciones del modelo, Parsons concluyó que las empresas, en su mayoría, no eran más que “sistemas de afiliación”<sup>17</sup>. Quince años después, un estudio del Ministerio de Transporte indicaba que aún no había cambios fundamentales en la estructura de estas empresas, perdurando las formas de operación y explotación de los vehículos propias de los sesenta<sup>18</sup>.

### El transporte automotor

A partir de 1900 se impulsó el modo férreo, los puertos fueron objeto del interés oficial, se emprendieron planes carreteros y los agentes de carga incorporaron el camión a la operación, integrando arriería, rieles y camiones. Los barcos y trenes que en 1925 movilizaban el 75% del tráfico empezaron a perder terreno con la ampliación de la red carretera. En 1957, los camiones transportaban ya el 69,5% de las cargas y en 1999 superaron el 85%. El transporte carretero se duplicó de 1925 a 1930, creció cinco veces de 1930 a 1945 y de este año a 1953 se duplicó nuevamente<sup>19</sup>. En 1992 había cerca de 10.700 tractomulas, cifra que se duplicó entre 1993 y 1997. El Ministerio de Transporte estimaba que en 1996 había un parque automotor de 1.624.530 camiones de servicio público, que creció en 1998 a 2.262.767, es decir, en un 33%<sup>20</sup>.

Entre 1990 y 1996, el movimiento de carga por carretera en el país pasó de 56,1 a 92 millones de toneladas. El crecimiento de 1990 a 1991 fue del 12,6% y de este año a 1992 del 38,5%. Hubo una desaceleración en el período 1993-1996, pero en el último año se incrementó nuevamente en el 6,08%<sup>21</sup>. En 1999 había un parque automotor pesado de 113.005 unidades<sup>22</sup>, de las cuales aproximadamente 160.000 eran camiones de carga –no más de 100.000 con cubrimiento nacional–. El 95% de ellos era de propietarios individuales, con capacidades entre ocho y treinta toneladas cada uno. Las distancias de más de 140 kilómetros se servían mediante camiones de tres ejes con

<sup>17</sup> Parsons (1962), p. 35.

<sup>18</sup> Ministerio de Obras Públicas, 1975.

<sup>19</sup> Ver Salazar (1958).

<sup>20</sup> Geosov (1998), p. 1.4, Vehículos.

<sup>21</sup> *Ibidem*, p. I, Antecedentes.

<sup>22</sup> Eslava y Lozano (1999), p. 16.

capacidades superiores a ocho toneladas y tractocamiones de cinco, seis y siete ejes que cargaban hasta treinta toneladas<sup>23</sup>.

### **Importancia del sector**

El sector transportador generó en 1994 el 10% de la remuneración del capital urbano y el 32% de la remuneración al trabajo no calificado en Colombia. A finales de 1998 absorbía el 7,3% del total de ocupados. De 5.678.686 empleados registrados en siete ciudades del país en septiembre de 1998, 413.659 laboraban en el transporte de carga por carretera. Como dinámico productor de empleo, a cada puesto directo corresponden diez indirectos<sup>24</sup>.

Por carretera se movilizó en 1988 el 80% de la carga interna nacional, excluida la de oleoductos y poliductos, estimándose que el 10% de las exportaciones y el 2% de las importaciones eran hechas también por camiones, con tendencia al alza por la evolución del mercado andino. En 1971 se transportó por tierra el 73% del tonelaje-kilómetro del país y en 1995 el 88%, una proporción que se mantiene en la actualidad.

### **Del embarcador a la agencia de transporte**

#### **Ricardo Salazar Mejía (1918-1923)**

Ricardo Salazar (1897-1980), nacido en El Retiro, un municipio del departamento de Antioquia, situado a treinta kilómetros de la capital y cuya población era prototipo de una pequeña burguesía rural fustigada por sucesivas crisis y guerras civiles, emigró a Medellín en los albores del siglo xx para estudiar con los hermanos cristianos. Concluida esta etapa de su vida, fue conductor de tren en el Ferrocarril de Amagá, hasta que en 1918 abandonó el empleo para establecerse por su cuenta en algo que intuitivamente consideró un oficio lucrativo, al ver las dificultades que sufrían las cargas antes y después de los embarques férreos. En las bodegas y los vagones del ferrocarril, las mercancías carecían de vigilancia y a menudo venían mal empacadas, se aforaban equivocadamente y por defectos de documentación tenían problemas de identificación en destino, con los consiguientes perjuicios.

Sin mayor formación académica, desconocedor de la legislación comercial, sin experiencia en negocios y apenas apoyado en su intuición, fundó un negocio que acabó transformándose en una agencia de carga. Su oficina, de sesenta metros cuadrados o menos, le fue asignada por el Ferrocarril de Amagá al frente del muelle donde los trenes maniobraban en la estación de Medellín. Empezó como *embarcador*, esto es, en

---

<sup>23</sup> Cifras de referencia. Las bases estadísticas del antiguo Intra fueron discontinuadas.

<sup>24</sup> Eslava y Lozano (1999), p. 8.



sentido estricto, como *auxiliar de bodega* al servicio de quienes utilizaban el transporte, instaló un teléfono, mandó timbrar una papelería, se agenció una mesa de trabajo, tomó dos cómodas olvidadas por su destinatario en la bodega de importación y tan pronto registró su dirección telegráfica, RISARME, se lanzó al ruedo<sup>25</sup>.

“Con un bloque de papel periódico en la mano y un lápiz en la oreja, salí en la bicicleta a recorrer los negocios que giraban en torno del tren”, relataba en un reportaje a Ovidio Rincón en 1948, cuando la empresa celebró sus veinticinco años, descontados los cinco en que operó informalmente<sup>26</sup>. “Le prometo, don Nicanor, que le recibo sus despachos para Titiribí y se los entrego en la botica por el mismo flete que le paga al ferrocarril. No tiene que ver con los coteros y se evita la cola para el aforo. Yo me encargo de todo”, le dijo a Nicanor Restrepo, dueño de la Droguería Central. “Estoy seguro de que el tren no va a perder carga; por el contrario, yo se la aumento si me facilitan vagones completos en buenas condiciones. Se los lleno con carga compensada y además consigo café para el regreso. Los gastos del embarque corren por mi cuenta”, así persuadió al superintendente del ferrocarril, con quien emprendió un negocio interesante merced al cual, en los cinco años siguientes, hizo un pequeño capital<sup>27</sup>.

Durante esos años (1918 a 1923) vendió servicios nuevos, como recibo de carga en las fábricas, transporte urbano a la estación ferroviaria, elaboración de documentos de embarque, recibo de despachos en las estaciones y contratación de arrieros para ir de la estación intermedia a los destinos finales. Su manera de atender la cadena se impuso hasta convertirse en un modelo<sup>28</sup>:

Ricardo Salazar Mejía se inició en forma intuitiva y con visión futurista se lanzó vocacionalmente a la conquista de una actividad nueva, hasta lograr darle a la industria un servicio de transporte seguro y oportuno. Con imaginación, perfeccionó las primitivas formas de agenciamiento y con pragmatismo, adecuó el esquema organizativo para hacer el tránsito a la empresa de transporte automotor, sentando las bases

<sup>25</sup> Cordicargas, Archivo, tomo 1, Ricardo Salazar M & Cía., Documentos varios.

<sup>26</sup> Ovidio Rincón Peláez, pionero del periodismo económico en *El Colombiano* de Medellín y *La República* de Bogotá, fue director de Radio Nacional en 1954 y redactor en los cincuenta de la primera biografía económica de la industria antioqueña.

<sup>27</sup> Cordicargas, Archivo, tomo 1, Ricardo Salazar M & Cía., Testimonios.

<sup>28</sup> Algunas agencias de la época son: Juan C. Rendón (ca. 1912), Rubén Restrepo J. (ca. 1918), Joaquín G. Ramírez (ca. 1918), Ricardo Salazar M. & Cía. (1923), Agencia González (ca. 1923), Agencia de Vapores del Dique (ca. 1925) y Pablo Sierra V. Comisiones y consignaciones de café (ca. 1928).

de lo que hoy es. Con Salazar nació en Antioquia el modelo empresarial automotor que luego se adoptaría en todo el país.<sup>29</sup>

El método consistía en consolidar o reunir cargas de muchos clientes para una sola estación o un solo sitio de destino, aplicar la tarifa oficial para los despachos fraccionados y tomar por su cuenta espacios dentro del vagón o vagones completos a tarifas preferenciales que le daba el ferrocarril. Luego del descargue de la mercancía en el sitio del trasbordo, Ricardo Salazar contrataba los arrieros y, más tarde, los camiones que la llevaban al destino. Entre sus primeros clientes estuvieron contertulios del Café La Bastilla, prominentes comerciantes como Germán Saldarriaga y antiguos compañeros de la Pensión Sierra en Medellín, a la sazón influyentes profesionales o negociantes prósperos, como Luis Eduardo Yépez, fundador del Ley, Pablo Lalinde, dueño de la Cacharrería Antioqueña, y Germán Medina, promotor de la industria textil. Después lo fueron Gabriel Echavarría y Ricardo Greiffenstein, así como quienes se iniciaban en la fabricación de loza o despulpadoras de café en el municipio de Caldas, de telas en Envigado y Bello, y de bebidas gaseosas y cervezas en Itagüí<sup>30</sup>.

Hasta los años veinte, la capital de Antioquia era un pueblo de poco más de ochenta mil habitantes, donde el producto de la explotación minera y cafetera se invertía en el agio o en negocios establecidos a lo largo de la vía férrea entre el Cauca y el Magdalena, de Alejandro López (La Pintada) a Puerto Berrío. Los cronistas de la época describen la ciudad muy gráficamente:

Había gran entusiasmo por la industria; podría hablarse de una vocación industrial de Medellín, que ya contaba con dos grandes fábricas de hilados y tejidos, cuatro de chocolate, [...] cuatro fábricas de cerveza y dos de aguas gaseosas, una fábrica de botellas, una de tejidos de seda, [...] una fábrica de fósforos “capaz de competir con los que traían de Europa”. [...] Los agentes viajeros del comercio antioqueño recorrían todo el país y hasta el Ecuador, distribuyendo mercancías importadas. [...] A lomo de mula, los agentes extranjeros llegaban hasta Medellín provenientes de Londres, París, Berlín y Nueva York<sup>31</sup>.

Finalizada la primera guerra mundial, Colombia creció inusitadamente, las ciudades aumentaron de población, el precio del café alcanzó los 28 y 29 centavos de dólar

---

<sup>29</sup> Silvano Parra, comunicación personal, 2000. Parra fue uno de los primeros profesionales en la actividad, fundador de Transporte Récord en 1952 y en 1976 de Colfecar, cuya presidencia ejerció en los años ochenta.

<sup>30</sup> Cordicargas, Archivo, tomo 1, Ricardo Salazar M & Cía., Clientes.

<sup>31</sup> Jaramillo (1996), p. 99.

por libra después de haber estado a 15 centavos, el río Magdalena pasó de movilizar 75.000 toneladas de carga en 1906 a 1.600.000 en 1923, multiplicándose por cinco entre 1908 y este último año, para duplicarse nuevamente de 1923 a 1929<sup>32</sup>. En un ambiente de renovación, superados parcialmente los estragos de las guerras civiles y la primera guerra mundial, y unidos los ferrocarriles de Antioquia y Amagá se anunciaba el futuro desarrollo de la región, del cual Ricardo Salazar sacaría provecho maravillosamente (ver cuadro 25.1).

**Cuadro 25.1 Clientes de Ricardo Salazar en 1923<sup>33</sup>.**

Cacharrería Mundial (Germán Saldarriaga) Locería de Caldas (Gabriel Echavarría) Cervecería Antioqueña L. Mejía & Cía. Miguel Navarro B. & Cía. Fábrica de Tejidos de Bello (Echavarrías "gordos") R. Echavarría & Cía. Compañía Colombiana de Tejidos S.A. - Coltejer (Echavarrías "flacos") Cervecería Antioqueña Consolidada S. A. Posada & Tobón S. A. Tejidos Unión (Germán Medina) Compañía de Chocolates Cruz Roja S. A. Vidriera de Caldas (después de Pedro Luis y Darío Restrepo, Peldar) Almacenes Primavera (Clementina Trujillo) Droguerías Aliadas
---

### La agencia de transporte (1923-1934)

En 1923, Ricardo Salazar tenía unos veinte clientes permanentes, cuyas cargas llenaban unos cuatro vagones mensuales, principalmente para las estaciones de Piedecuesta, Bolombolo, Puente Iglesias y La Pintada. Sus tarifas incluían los acarrees locales, las gestiones de embarque en las estaciones, los bodegajes cuando ocurrían y los reembarques en mulas y bueyes, o bien el recibo de carga proveniente de los pueblos, especialmente café, productos agrícolas y carbón de las minas de Amagá. Fue entonces cuando vinculó a sus hermanos menores, Agapito y Rafael, a fin de constituirse en *agencia de transporte*. Lo que por cinco años había sido un pequeño establecimiento tomó el perfil de "empresa", con despachos desde y hacia el suroeste antioqueño, donde los pueblos más importantes eran Támesis, Jericó, Valparaíso, Caramanta, Andes, Amagá y Titiribí.

Se auguraba un futuro promisorio por el incremento del tráfico, la contratación de empleados imaginativos y jóvenes que ya asistían a las escuelas de comercio de Medellín y se interesaban por los nuevos desarrollos industriales. Uno de ellos fue Jesús

<sup>32</sup> Poveda (1998a), p. 313.

<sup>33</sup> Cordicargas, Archivo, tomo 1, Ricardo Salazar & Cía., Primeros clientes.

López, quien tras hacer escuela en Salazar se arriesgó con éxito, secundado por Luis Lalinde Botero, en la fundación de Ultra, la primera empresa de publicidad de Medellín y una de las más importantes del país. Durante estos años, aparte de oficinas propias en Piedecuesta, Puente Iglesias y Bolombolo, Ricardo Salazar hizo alianzas con nuevos agentes en las poblaciones que utilizaban estas estaciones férreas y con empresas del interior, como Expreso Ribón de Bogotá. En el trayecto Medellín-Puerto Berrío se establecían paralelamente agencias de mucho movimiento para atender desde Porce, Limón y Cisneros los comercios de los municipios ligados a tales estaciones.

Pero la crisis económica mundial golpeó fuertemente el negocio entre 1929 y 1932, el camión hizo su aparición y cambiaron las reglas del juego. Nacieron entonces las *agencias de aduana*, que actuaban además como *comisionistas de transporte*, y la actividad, aún incipiente, pareció perder su razón de ser. No habiendo una línea divisoria clara entre transportadores, agentes de carga, comisionistas de transporte y agentes de aduana, se desató una competencia feroz basada en la rebaja de tarifas. Esto deterioró la empresa, que por otra parte debía enfrentar nuevos competidores, propietarios desde 1922 de camiones Saurer y Graham Brothers, que atendían algunos carretables sobre la línea del ferrocarril y los malos caminos del Valle del Aburrá, entre Caldas y Porce<sup>34</sup>.

El gobierno trató de fomentar el cooperativismo mediante la Ley 134 de 1931, que favorecía la creación de empresas de transporte entre propietarios de equipos y operadores, lo que no se logró porque las cooperativas terminaron “afiliando” camiones de terceros. A la vez, antiguas agencias, capitalizando la experiencia de las viejas compañías liquidadoras de fletes de la arriería, aglutinaron camioneros a los que liquidaban fletes y suministraban carga, un esquema dentro del cual se hizo poco después el tránsito de la agencia a la empresa de transporte. Una de ellas fue la Compañía General de Liquidaciones, dedicada en 1931 a pagar los fletes a los camioneros que trabajaban entre el sitio conocido como Kilómetro 96 y Bogotá (Carretera de Honda). Esta empresa dio origen a la General de Transportes y a Unidas de Transporte, que compartían el modelo de Salazar en Antioquia<sup>35</sup>.

Después de la Ley 79 de 1931, que reglamentó el agenciamiento aduanero, los *comisionistas de transporte o embarcadores* se denominaron *agentes de aduana y comisionistas de transporte*, pues intervenían ante las aduanas en la nacionalización de las

---

<sup>34</sup> Comisionistas de transporte de la época en Medellín fueron Juan C. Rendón, Martínez Llano & Co., Ricardo Salazar & Cía. y Botero Soto y Cía.

<sup>35</sup> Parra, comunicación personal, 1995.

mercancías y el manejo del café de exportación y otros productos, como quina y tabaco, combinando estas labores con el embarque y el despacho<sup>36</sup>. Casi todas las agencias existentes y quienes trabajaban como comisionistas de transporte se convirtieron en agentes de aduana. Eso afectó a la empresa hasta el punto que, en 1934, Ricardo Salazar, después de una supervivencia agónica pero incapaz de tomar la salida corriente, es decir, declarase en quiebra y cerrar la empresa, optó por pagar sus acreencias y ceder el establecimiento comercial, mediante un trato de buenos amigos, a Rafael, su hermano menor y, desde 1923, su socio. En realidad, lo que le entregó fue el “casca-rón” de la empresa sin pasivos y sin más activos que los muebles de las oficinas<sup>37</sup>. El reducido local de la estación del Ferrocarril de Amagá, ocupado durante dieciséis años, fue barrido y limpiado, los muebles fueron barnizados y en la cornisa de la puerta se puso el aviso con el nuevo nombre de la firma: Rafael Salazar M. & Cía.<sup>38</sup>

### **Realizaciones de 1918 a 1934**

Los principales logros de Ricardo Salazar fueron crear de la nada una empresa, su influencia en el sector, su participación en un proceso económico que demandaba el servicio por él ofrecido y la conformación de una clientela con las empresas pioneras de la industria antioqueña. Esta fue la génesis y el cimiento de los desarrollos que hasta finales del siglo xx han conservado el mismo perfil empresarial.

### **La Sociedad Limitada de Transportes**

#### **Rafael Salazar M & Cía. (1934-1939)**

A Rafael Salazar (1906-1979), formado en el negocio en que había cumplido funciones administrativas y comerciales, le correspondió el reto de mantener la empresa desde 1934. El trabajo fue muy difícil, habida cuenta de la situación familiar, toda dependiente de la empresa y compuesta por tres hermanos varones, cinco hermanas solteras y cuatro hijos. Por otro lado, el cambio de dirección en la compañía abrió heridas en la familia, sanadas con el esfuerzo común. Ricardo salió del negocio calla-

---

<sup>36</sup> Alfonso Senior, comunicación personal, 1995. Senior ha sido protagonista del sector desde los años cuarenta y presidente del gremio.

<sup>37</sup> Agencias de aduana registradas a partir de 1931: Ramírez Calle & Cía. (ca. 1933), Antonio Galofre & Cía. (ca. 1933-34), Botero Soco & Cía. (ca. 1935-35), Gómez G. & Cía. (Ignacio Gómez G.) (1938), Roldán Calle & Cía., Roldán & Cía. (1939), Echeverri & Cía. (ca. 1939-40), Gerlein & Cía. (ca. 1939-40), C. Duque, Gómez G. & Cía. (1941), Alfonso Senior (1942), Gómez G. & Cía. (1943) y Mario Londoño & Cía. (1951).

<sup>38</sup> Salazar (2000), p. 54.

damente y Rafael continuó atendiéndolo durante los años siguientes, obteniendo apenas lo necesario para una precaria subsistencia familiar.

De 1934 a 1939 tan sólo sobrevivió, en condiciones adversas, gracias a una veintena de clientes fieles. El panorama se despejó cuando fue posible correr camiones entre Medellín y el occidente colombiano, y utilizarlos para servir los pueblos del suroeste antioqueño y atender el tráfico generado o recibido por las localidades escalonadas a lo largo de la línea férrea entre Medellín y La Pintada. La apertura de oficinas en la nueva ruta y la conformación de la flota fueron los hechos que le dieron su liderazgo.

### **Participación familiar (1939-1949)**

En 1939, Medellín quedó integrado por carretera con Pereira, Manizales y Cali, iniciándose un tráfico directo. Antes la carga utilizaba el tren hasta la estación que servía las poblaciones de Valparaíso y Caramanta, y de allí era transportada en mulas hasta Hojas Anchas, donde tomaba la carretera que conducía al sur. Ahora el transporte se podía hacer sin transbordos, lo que implicaba ahorro de tiempo, menos deterioro de la carga e independencia del tren, aunque éste siguiera integrado al sistema por varios años.

Tras la apertura de las carreteras, Rafael comprendió que hacía falta un nuevo tipo de empresa y que su éxito se cifraría en la buena prestación del servicio. La empresa ofreció entonces a la Locería de Caldas, primer cliente de la nueva etapa, un transporte directo entre Medellín y Pereira, con dos días de duración y una tarifa de sesenta pesos por tonelada. Hasta ese momento, la tarifa era de ochenta pesos y se empleaba la cadena tren-mula-camión, con un tiempo de tránsito que podía llegar a quince días.

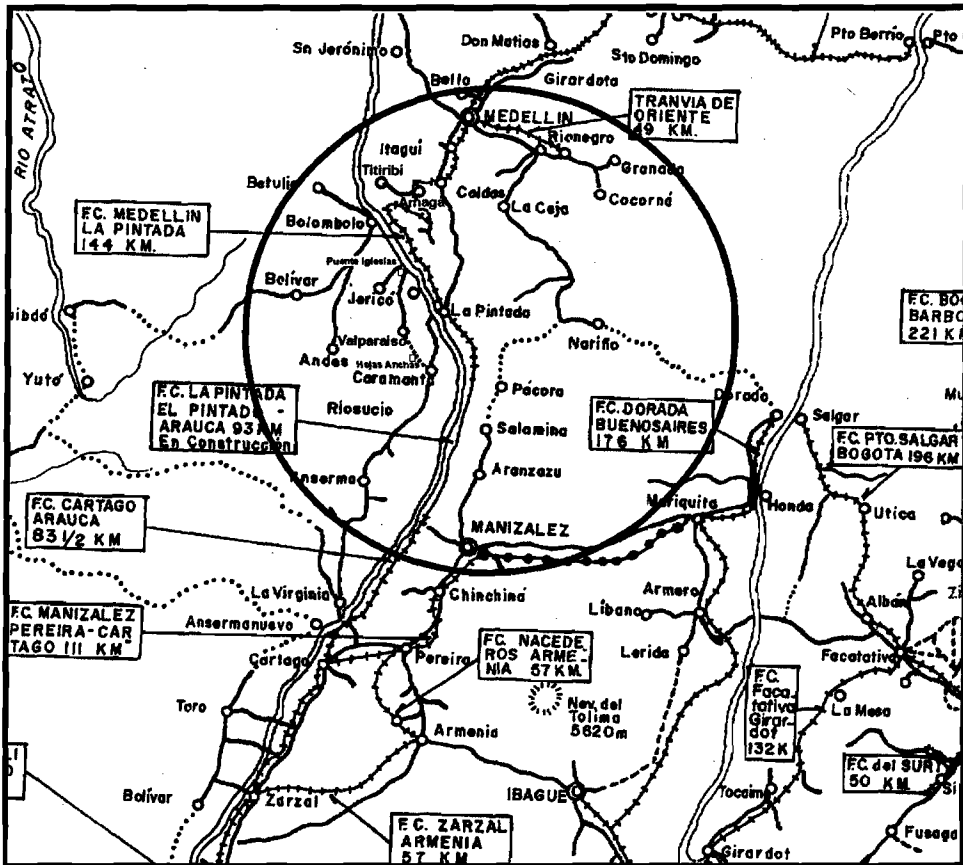
El paso de la *agencia* a la *empresa* sirve para entender en parte lo que fue el transporte de carga hasta 1939. La firma de Rafael Salazar no había sido más que una prolongación de la agencia de Ricardo, con más carga y mayor cubrimiento territorial, pero circunscrita a pequeños despachos que continuaban usando el tren y la arriería. En su nueva etapa empezó a formar lentamente una flota de camiones que se iría incrementando a medida que el servicio lo requería y el capital lo permitía, para terminar integrando todos los modos.

Bolombolo y Puente Iglesias fueron los primeros centros de actividades, por confluir en el primero los caminos que daban salida a las poblaciones de Andes, Bolívar, Concordia, Salgar, Jericó y Támesis, y en el segundo los de Caramanta y Valparaíso, adonde muy pronto arribaron los camiones porque en ese período se construyó la red vial que completó el sistema férreo. Este proceso, que se prolongó hasta los cuarenta, fue el factor histórico y de contexto que influyó en la organización y operación de las empresas de transporte por carretera.

La empresa de Rafael Salazar tomó entidad propia con la incorporación del transporte automotor, al aprovechar unas circunstancias que no había creado pero que le dieron la dimensión posterior y le permitieron trasladar a una actividad hasta el momento desconocida, las experiencias y las prácticas aprendidas en el ferrocarril y el transporte fluvial. De esto sacarían partido las empresas explotadoras de camiones que le sucedieron (ver mapa 1).

Mapa 1. Corte mapa de carreteras 1939. Radio de acción de Salazar

**RADIO DE ACCIÓN DE TRANSPORTES SALAZAR EN 1939**  
(Detalle de carreteras, ferrocarriles y caminos.)



FUENTE: Mapa Oficial - 1939. Ministerio de Obras Públicas.

Al terminar la década de los treinta, Rafael Salazar M. & Cía. Ltda. se amplió con “afiliados” que se beneficiaban de la abundante carga entre Medellín y el occidente colombiano. De la sociedad limitada entraron a ser socios nueve propietarios de vehículos, cada uno dueño de un camión con capacidad de cuatro a seis toneladas, de las marcas Reo, Fargo, Mack y Ford, tipo estacas, que incrementaron su capacidad de transporte.

Los volúmenes de carga se elevaron con el nacimiento de fábricas de llantas y papel celofán, como Good Year y Shellmar en el Valle del Cauca, con la incorporación de fibras artificiales a las telas de Patex y Tejicóndor en Medellín, la transformación de Simesa y la ampliación de Pintuco en la misma ciudad, así como con la producción de Acerías Paz del Río en Boyacá, la Compañía Colombiana de Gas en Bogotá y las industrias de alimentos La Rosa, Cicolac y Fruco en Pereira y Cali.

Cuando las condiciones del negocio exigieron el empleo de más funcionarios y la apertura de sucursales, la familia política de Rafael Salazar suplió a los consanguíneos que no estaban en edad laboral. Los hermanos de su esposa, el ingeniero de la Escuela de Minas de Medellín Carlos Pizano Ángel, Emilio, Guillermo, Bernardo y Maruja apoyaron la gestión en los campos comercial, operativo y administrativo. Carlos fue por mucho tiempo consultor y miembro de la junta directiva. Emilio abrió las oficinas de Caramanta, Valparaíso, Pereira y Manizales, ocupando la gerencia de esta última desde su inauguración en 1940 hasta que en los cincuenta se hizo cargo de la sucursal de Bogotá, de donde pasó a la gerencia general, que desempeñó hasta los años setenta. Guillermo se inició en las bodegas de Medellín para pasar luego a la gerencia de Bogotá en reemplazo de su hermano Emilio. El contador, Octavio Naranjo, y el administrador empírico, Gilberto de los Ríos, con cuñados de Rafael Salazar, ejercieron respectivamente los cargos de primer contador de la empresa y gerente de la sucursal de Buenaventura.

Fenómenos externos afectaron muchas veces la estabilidad de la firma, como la violencia desatada el 9 de abril de 1948 por el asesinato del líder político Jorge Eliécer Gaitán; el invierno de 1949 a 1950, que prácticamente la paralizó; las confrontaciones políticas; la institucionalización de la guerrilla y la piratería terrestre y las repetidas emergencias viales. A ello se respondió con la vinculación de jóvenes profesionales, la adecuación administrativa interna y la renovación del parque automotor propio, para lo cual los clientes tradicionales fueron una tabla de salvación. El aporte de Fabricato fue decisivo en esta coyuntura, como quiera que dependía de Transportes Salazar para distribuir sus productos. Un préstamo concedido en condiciones excepcionales para ser pagado con fletes libró a la firma de una situación grave. La Guía de Medellín anotaba en 1955: “Hoy RAFAEL SALAZAR M. & CO. LTDA. es la primera empre-



sa de transportes terrestres del país, después de épocas duras y difíciles, de insolvencias y luchas, la firma es una empresa boyante”<sup>39</sup>.

### **El monopolio de las rutas (1946-1950)**

En 1946, Transportes Salazar comenzó a incrementar su capacidad transportadora, hasta alcanzar en 1950 unas mil toneladas –200 camiones de cinco toneladas en promedio–, entre vehículos propios y afiliados. Así se situó entre las primeras diez empresas del occidente del país, con sucursales en casi todas las ciudades capitales, en algunas intermedias y en Buenaventura. Antioquia, seguida por Cundinamarca y el Valle del Cauca, tenía ya un reconocimiento nacional como el departamento más rico, gracias a su café, su minería y su promisoría industria.

La legislación expedida en los cuarenta con el objeto de coordinar los tráficos carreteros y férreos se orientó al control de las rutas y la intervención en las tarifas. En el fondo se privilegió la operación de las empresas más organizadas, a las que el gobierno garantizó casi un monopolio sin contraprestación alguna<sup>40</sup>. De acuerdo con esta política, en 1946 el Ministerio de Obras Públicas asignó las rutas nacionales a empresas de reconocida solvencia. Rafael Salazar M. & Cía. Ltda. compartió el servicio Bogotá-Dorada-Manizales-Medellín-Cali-intermedias y viceversa con Compañías Unidas de Transporte, Compañía Colombiana de Transportes Terrestres s. A., Transportes Ricarrueda, Transportes Occidentales, El Gran Transporte Ltda., Sociedad Cooperativa de Transportadores Ltda., Sociedad Colombiana de Transportes, Federación General de Transportes, Transportes Manizales y Rápido Antioquia<sup>41</sup>.

Si bien esta asignación de rutas se hizo teniendo en cuenta experiencia y organización, en rigor, como decíamos, era un privilegio que excluía a nuevos participantes. Rafael Salazar defendió la tesis de la libertad de rutas, argumentando que, fuera de no ser sano un monopolio de hecho, causaría en corto plazo problemas peores que los que se pretendía solucionar. Esta posición fue sostenida por él en forma insular y con mucha entereza, ya que en su concepto ello conduciría a la ineficiencia en el servicio, engendraría corruptelas en el sector oficial encargado de asignar las rutas y fijar las tarifas, y terminaría perjudicando a una industria que había crecido sobre bases poco sólidas. Después de cinco años de vigencia, en agosto de 1950, el gobierno decretó la libertad de rutas. “Así se termina el monopolio del transporte [que estaba controlado por una pocas empresas], se rebajarán los costos y por consiguiente el precio de los víveres en general. Y así, la libre competencia en las carreteras comenza-

<sup>39</sup> Gómez (1955), p. 117.

<sup>40</sup> Decreto 2313 y Resolución 120 de 1945. Ministerio de Obras.

<sup>41</sup> Díaz (1946).

rá a producir sus primeros beneficios”, decía el diario *El Tiempo* en su página editorial del 29 de agosto de ese año.

Ya dentro de una libre competencia, durante 1951 y 1952, Rafael Salazar M. & Cía. Ltda., junto con Unidas de Transporte, Rutasa, Caucomar, Sur Expreso, Federación de Transportes y Rápido Antioquia, movilizó al occidente y centro de Colombia la carga de las principales industrias antioqueñas, entre las que estaban Compañía Colombiana de Tejidos s. A. (Coltejer), Fábrica de Tejidos del Hato s. A. (Fabricato), Tejidos Cóndor s. A. (Tejicóndor), Fábrica de Paños Vicuña s. A., Pedro Luis y Darío Restrepo Ltda. (Peldar), Locería Colombiana S. A. y Siderúrgica de Medellín s. A.<sup>42</sup>

Las 3.187 toneladas mensuales, movilizadas sin mayores reclamos por pérdidas o saqueos, según el testimonio de la Asociación Nacional de Industriales, evidenciaban la fuerza del transporte automotor, cuando el ferrocarril había perdido casi toda la carga a excepción de la destinada a poblaciones cercanas a los rieles. Desde los años veinte, los planes viales del país se habían enfocado a comunicar la capital con las fronteras en Cúcuta e Ipiales, a aproximar las capitales provinciales a las áreas de producción agrícola y a completar y enlazar por carretera la red ferroviaria existente: Pacífico, Antioquia y Caldas. Dicho programa principió con la inauguración de la carretera Bogotá-Tunja en 1919, concluida apenas en 1939.

### **Cambios estructurales y apertura al Caribe (1952-1955)**

Jaime Salazar, nacido en 1927 e hijo de Ricardo, fue nombrado en 1952 subgerente general, cuando terminaba su carrera de derecho en la Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín, lo que coincidió con la primera reforma estructural de la empresa, orientada por el hermano político de Rafael, Carlos Pizano, con la valiosa colaboración del economista y contador público Iván Gómez García, contratado por Carlos y factor crucial en la organización de la contabilidad. Los principales cambios consistieron en el aumento de capital, la adopción de un reglamento interno de trabajo, el ordenamiento de los aspectos fiscales, la implantación de sistemas de auditoría interna, la toma de seguros, la organización de la flota de camiones propios y la reestructuración de las sucursales. Ese mismo año, por voluntad de Rafael, sus hermanas Amelia y Elvira se vincularon como socias a la empresa.

Transportes Salazar empezó a prepararse en 1953 para ofrecer su servicio de “mar a mar”, tras el empalme en Tarazá de la carretera Troncal de Occidente entre Medellín y Cartagena, que unió los dos océanos. El país vivía una nueva bonanza cafetera y se expandía la industria de Antioquia, el Valle del Cauca y Cundinamarca, circunstancias todas que favorecían a la empresa, tal como había sucedido catorce años an-

---

<sup>42</sup> Ver Villa (1952).

tes con la carretera del suroeste. En 1954 se abrieron operaciones de la costa al interior y la llegada del transporte automotor a Barranquilla fue registrada por la prensa y la radio con gran despliegue. Durante la primera semana de 1954, el diario *El Heraldo* abundó en informaciones sobre el acontecimiento. Destacaba que el primer camión de Salazar “había hecho el recorrido entre Medellín y Barranquilla en tres días”, celebraba el arribo de los “inmensos camiones” y le daba la bienvenida a la empresa, rematando con la siguiente frase: “Puede el señor Salazar contar con que esta ciudad la abre sus puertas de par en par”<sup>43</sup>.

En los cinco años siguientes, la empresa movilizó el 50% de la carga entre la costa atlántica y las ciudades de Medellín, Cali y Bogotá, debiendo modernizarse y adquirir camiones de catorce toneladas marca GMC. Estos, sumados a los de ocho toneladas que ya poseía y a los trescientos afiliados, la afianzaron como una de las más importantes del país. Simultáneamente se adoptaron estrategias de penetración comercial, para lo cual el publicista Luis Lalinde Botero, socio de Jesús López, diseñó una novedosa campaña dirigida, por una parte, a los camioneros y, por la otra, a los clientes. Los resultados fueron muy positivos y marcaron un hito en el cambio de imagen de un sector que hasta entonces únicamente era mencionado en los periódicos cuando se producían volcamientos, huelgas o atracos.

En 1955, otro sobrino de Rafael, Luis Fernando (1936), también hijo de Ricardo, ingresó a la compañía siendo estudiante de la facultad de Economía y Comercio de la Universidad Pontificia Bolivariana. En los años siguientes entraron a formar parte de la nómina, primero, Rafael Antonio (1941) y luego Jairo (1945), hijos de Rafael.

### **Presencia institucional**

La empresa estuvo presente en todos los desarrollos nacionales desde los años cuarenta, pero vale la pena resaltar la posición frente al control de rutas, su papel en la campaña organizada gremialmente en 1956 para que se exigieran condiciones mínimas a las empresas de transporte y se promulgara una norma especificando los derechos y las obligaciones de los transportadores, la lucha por tecnificar y responsabilizar a las empresas, y la verticalidad ante disposiciones consideradas inoportunas, como cuando suspendió actividades a raíz de un Acuerdo del Concejo de Medellín en 1965. Con todo, la empresa y sus directivos intervinieron abiertamente en política sólo en una ocasión: con motivo del paro general de 1957 contra el general Rojas Pinilla y su liderazgo fue definitivo para lograr la caída del gobierno.

---

<sup>43</sup> *El Heraldo* (1954), enero 8. Primera página a tres colores.

**Cuadro 25.2 Principales clientes de Rafael Salazar M. & Cía. Ltda. en 1952<sup>44</sup>**

Coltejer	Fabricato
Peldar	Simesa
Carvajal	Locería Colombiana
Imusa	Pantex
Umco	Noel
Colombiana de Tabaco	Federación de Cafeteros
Argos	Nacional de Chocolates.

## **Las sociedades de capital**

### **La transformación en sociedad anónima (1965-1975)**

La cancelación en 1965 de la licencia de funcionamiento de la empresa en Medellín acarreó cambios importantes y estimuló la imaginación para imprimirle un nuevo rumbo, aunque conservando los viejos colaboradores. Para adecuar la organización a los nuevos desafíos, se celebró un arreglo con Jaime Salazar e Iván Gómez, quienes habían tomado parte en la reestructuración de 1952. Previo un diagnóstico sobre los cambios de la economía, las perspectivas del sector en franco crecimiento y la estructura del núcleo familiar, acrecentado con yernos y nueras, se decidió diversificar las inversiones, lo que era coherente con la determinación, inspirada por la prosperidad que se atravesaba, de colocar en sociedades distintas el capital hasta ahora concentrado en la empresa de transporte.

Se trataba de especializar las empresas, hacer más productivo el trabajo y garantizar la participación de los herederos, cumpliendo de paso el consejo de “no mantener los huevos en la misma canasta”. Con Nhora Pizano, la esposa de Rafael, sus hijos Rafael Antonio y Jairo, y sus hijas María Victoria, Mireya, Matha Nhora y Cary, todos nacidos en la década de los cuarenta, se procedió a constituir en 1965 tres sociedades con la totalidad del patrimonio familiar, distribuido equitativamente entre los participantes, pero reservando el control a Rafael. Transportes Rafael Salazar M. & Cía. s. a. desarrolló el objeto social del transporte automotor por carretera, Inversiones Salazar s. a. se hizo cargo de las oficinas, los camiones y las bodegas, y Financiera Salazar Pizano se dedicó al manejo de las finanzas con el apoyo de Administradora y Distribuidora Centroamericana s. a., una sociedad panameña de propiedad de Rafael. Así se inició la época más boyante de la organización.

En la década de 1965 a 1975, el negocio floreció, expandió su radio de acción, incrementó su capacidad transportadora, emprendió programas de capacitación y

<sup>44</sup> Cordicargas, Archivo, tomo 1, Rafael Salazar M. & Cía., Clientela años sesenta.

realizó seminarios para actualizar a los gerentes y al personal operativo y administrativo. En 1973, el equipo familiar fue complementado por una junta directiva de todas las empresas integrada por avezados industriales, como Carlos Alberto Robles Echavarría, expresidente de Fabricato, y Gilberto Echeverri Mejía. Luis Fernando Salazar había terminado la carrera de sociología y, llamado a la gerencia, formó su equipo con los hijos y yernos de Rafael. En los años siguientes, nuevos profesionales se vincularon a la administración, se iniciaron estudios para sistematizar la compañía, las sucursales se modernizaron, se enfatizó en la actualización de los sistemas de comunicación y se puso en marcha un plan de penetración comercial. Rafael Antonio se incorporó al departamento de tráfico, Jairo, graduado en administración por la Universidad de México, fue nombrado contralor con poderes muy amplios, la subgerencia Técnica se encomendó al tecnólogo en administración Álvaro Sanín y la comercial al ingeniero Darío Echeverri, casados con dos de las hijas de Rafael, Cary y Mireya.

Como había ocurrido antes, la bonanza cafetera de los años setenta se tradujo en un aumento de las cargas, ahora casi en su totalidad movilizadas en vehículos de tres, cuatro y cinco ejes, en contenedores de veinte pies. En el horizonte se avizoraban además nuevos intercambios comerciales con Venezuela y Ecuador. La empresa, con sucursales en casi todas las ciudades principales, cuarenta camiones propios de treinta toneladas de capacidad y ochocientos afiliados, empleaba ya cerca de trescientos trabajadores. Sin embargo, después de la muerte de Rafael en 1979<sup>45</sup>, las metas de la familia dejaron de concordar.

### **Cambios en la legislación**

Aunque todas las empresas de transporte automotor colombianas siguieron el proceso reseñado atrás, las sobrevivientes tuvieron que adecuarse en 1959, cuando la Ley 15 dio mandato al gobierno para intervenirlas. En lo sucesivo, el mismo tipo de empresa se ha cerrado y reabierto recurrentemente, de suerte que las actuales no son sino clones de las anteriores. Transportes Salazar se apartó de este itinerario, respondiendo a los cambios que sobrevinieron desde entonces. El llamado “volantín del transporte” enunciado durante la presidencia de Carlos Lleras, el estatuto promulgado en 1973 y ulteriores desarrollos exigieron a Transportes Salazar profundas reestructuraciones administrativas que le dieron ventaja sobre muchos de sus colegas. De ahí que en los años ochenta estuviera en condiciones de proponer la expedición de un código de conducta empresarial, cuestionar las formas de afiliación y oponerse a una regulación que le brindaba aparentes beneficios, como la fijación de tarifas por decreto.

---

<sup>45</sup> Veinte años después, Rafael Salazar sería postulado como uno de los cinco antioqueños más importantes del siglo, en concurso abierto por el periódico *El Colombiano*.

### **El declive (1980-1982)**

La situación que se creó en el país por la afluencia de dineros fáciles, la proliferación de los siniestros y la intensificación de la piratería terrestre suscitaron controversias internas cuando los sucesores de Rafael asumieron puntos de vista divergentes respecto a la misión de la empresa y el camino a seguir. Unos eran partidarios de materializar algunos activos y se llegó incluso a cambiar camiones por bienes innecesarios para la operación. A su parecer, el ambiente en que se desenvolvía la actividad no era el más propicio y los riesgos aconsejaban abandonarla.

Pese a que la situación se agudizó, los accionistas demandaron mejores dividendos inmediatos para mantener su nivel de vida, subestimando el costo que exigía la coyuntura y la sugerencia de explorar nuevas perspectivas. Esto también, como era de esperar, provocó disputas y la unidad familiar se resquebrajó rápidamente. Por añadidura se registró una rebaja importante de la carga acompañada del incremento de la capacidad transportadora en todo el país, en uno de los repetidos ciclos que han afectado al sector. La falta de buen juicio para evaluar la situación precipitó la salida de Luis Fernando Salazar de la gerencia y su paso a la vicepresidencia de Cordicargas, una mitad de la cual pertenecía al grupo de Rafael Salazar y la otra a Iván Gómez, Luis Fernando y Jaime Salazar.

Tres años después de su deceso, en 1982, los herederos de Rafael vendieron su parte de Cordicargas a los otros socios, solicitándoles además su apoyo para liquidar las tres empresas familiares: Transportes, Financiera e Inversiones. Se convino desmontar la organización, recoger los pasivos –atendidos holgadamente con los bienes sociales– y liquidar el personal, hasta dejar en ceros activos y pasivos, pero preservando limpio el nombre comercial y protegidos los derechos laborales, incluidos los de los jubilados, que fueron incorporados a la nómina de Cordicargas. La transición se produjo sin mayores traumatismos, no obstante los altos costos de tan difícil decisión, muy parecida a la que había tenido lugar en 1934<sup>46</sup>.

### **El transporte internacional**

#### **Antecedentes y constitución de las sociedades (1974-1975)**

A mediados de 1974, Rafael Salazar había decidido retomar antiguos proyectos para internacionalizar la compañía, basados en ideas de Jaime Salazar, quien trabajaba en la empresa desde 1952 con transitorias separaciones. Un relevamiento del Sistema Troncal Andino de Carreteras, efectuado en dos recorridos durante 1973 y 1974, el estudio de la Decisión 56 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena, promulgada en 1972,

---

<sup>46</sup> Cordicargas, Archivo, tomo 4, Negociación Salazar.

y una revisión de los registros del Instituto de Comercio Exterior, indicaban que había llegado la hora de incursionar en el transporte internacional<sup>47</sup>.

Después de sesenta años de trayectoria, Transportes Salazar estaba listo para dar el salto sobre las fronteras, en un momento en que la integración física era un propósito multinacional y se pulía el andamiaje jurídico del transporte terrestre. La Decisión 56, instrumento concebido siguiendo la legislación europea, recogía experiencias del Cono Sur e indudablemente podía acomodarse al modelo empresarial colombiano. Se contaba, pues, con la información para poner en marcha el proyecto y utilizar el parque automotor en nuevos servicios. Camioneros y cooperativas de choferes estaban también prestos a establecer alianzas operativas en los países vecinos.

Las cifras disponibles eran sugestivas, pero la oportunidad de aventurarse en nuevas empresas era discutible. En la organización había nuevos criterios, no del todo homogéneos, en torno a la bondad del proyecto, como los de los hijos, yernos y familiares de Rafael Salazar, y los de empleados antiguos. Fueron muchos los debates al respecto y se consideraron otras opciones, como la creación de un departamento internacional, bajo el supuesto de que la nueva empresa podría generar problemas internos. Pero Rafael Salazar, una vez tomada la decisión de fundar la nueva compañía, no retrocedió<sup>48</sup>.

Se constituiría una empresa con sede en Bogotá, con un capital autorizado y suscrito de \$2.000.000, aportado por partes iguales entre Transportes Salazar y Jaime Salazar, quien sería el gerente y cuyo aporte en especie estaría representado por los estudios previos y los muebles de su oficina en Bogotá, donde funcionó luego la empresa<sup>49</sup>. Mientras se formalizaba la sociedad, en el primer semestre de 1975, se hicieron dos embarques de prueba exitosos para Caracas y Guayaquil, cada uno de doscientas cincuenta toneladas de lámina producida por Holasa de Medellín, con trasbordo en las fronteras, documentos y vehículos de Salazar en Colombia, y camiones de terceros en los otros países, pero con conocimientos internacionales de embarque de Cordicargas.

Las circunstancias en que nacía la empresa, por su dependencia de Transportes Salazar en materia de infraestructura y capacidad transportadora, así como la posibilidad de prestarle a la organización ayuda tributaria, recomendaron un esquema nada convencional. A instancias de Iván Gómez se procedió a crear una sociedad limitada que actuaría como gestora, de propiedad 100% de Rafael Salazar y cuyo objeto social era la administración de negocios relacionados con el transporte, y una coman-

---

<sup>47</sup> Cordicargas, Archivo, tomo 2, Antecedentes empresa.

<sup>48</sup> Cordicargas. Arch. Hist. T. 2º. Antecedentes empresa, Comunicación de Jaime Salazar M.

<sup>49</sup> *Ibidem*, Antecedentes de la empresa, Inventario aportado por Jaime Salazar M.

dita por acciones que prestaría el servicio internacional. Este recurso le garantizaba a Rafael el control de la operación y justificaba al tiempo el apoyo fiscal. Se aceptó que del 50% de Jaime se cediera el 15% a Iván Gómez, un economista de la Universidad de Antioquia de cincuenta años, con larga trayectoria como asesor de Transportes Salazar, y el 10% a Luis Fernando Salazar, gerente general de la empresa después de quince años en la actividad.

En junio y julio de 1975 se constituyeron la sociedad gestora Internacional de Cargas Ltda. y la Coordinadora Internacional de Cargas s. c. a., cuya misión era la administración de tráficós terrestres, fluviales, marítimos y aéreos, y el corretaje de fletes, conceptos estos no muy conocidos, pero compatibles con los de gestión logística y con la función tradicional del corretaje utilizado en el transporte marítimo<sup>50</sup>. La junta directiva fue integrada por Rafael Salazar, Jairo Salazar y Darío Echeverri, con Mireya y Cary Salazar como suplentes, y por Jaime Salazar, Luis Fernando Salazar e Iván Gómez, quienes se encargaron, el primero, de la gerencia, el segundo de la coordinación entre Transportes Salazar y Cordicargas, y el último de la contabilidad y las finanzas. Jaime Alberto, hijo de Jaime, trabajó en la compañía desde 1976, cuando inició su carrera de economía en la Universidad de los Andes.

### **Dificultades imprevistas**

Las conclusiones del estudio de factibilidad y los embarques de prueba auguraban un despegue sin problemas; infortunadamente no fue así porque fallaron muchos de los presupuestos, como la plena vigencia de la norma subregional que debía dar claras ventajas comparativas a las empresas constituidas con arreglo a la ley<sup>51</sup>. Fue necesario, por lo tanto, montar patios en las fronteras para manipular las cargas y estacionar los camiones, establecer convenios y alianzas con los empresarios de los otros países y reemplazar con flotas organizadas a lado y lado de la frontera, las que debieron ser multinacionales y llevar placas distintivas reconocibles por todas las autoridades. La negativa a recibir los camiones colombianos, primero en Ecuador y luego en Venezuela, requirió cambios en las instalaciones de San Antonio e Ipiales para asegurar a los clientes que, bajo una sola responsabilidad, sus mercancías podían permanecer seguras en los sitios de “ruptura” del tráfico y viajar al interior de los países merced a

---

<sup>50</sup> Escrituras 3237 y 3583 de junio y julio de 1975, otorgadas ante el Notario Quinto del Círculo de Medellín.

<sup>51</sup> La Decisión 56, conforme al principio de reciprocidad, suponía un transporte directo entre países, vigencia de tránsitos aduaneros, conformación de flotas multinacionales, empleo de documentos homologados de transporte, habilitación de empresas y existencia de seguros, entre otras cosas.



expedientes como la “prolongación de viaje”. Por último, Cordicargas adoptó procedimientos que permitieron ejercer la actividad dentro del marco jurídico, consistentes en ofrecer a exportadores e importadores unidad de responsabilidad de origen a destino por las cargas recibidas y documentación emitida por la empresa como garante total de la operación, así se emplearan vehículos de varias nacionalidades y se hicieran transbordos.

En 1999, pasados veinticuatro años desde la creación de Cordicargas, uno de los analistas del proceso afirmaba que el mercado ampliado no había sido factible en parte por la imposibilidad de aplicar la norma supranacional en materia de tránsito, transportes, aduanas, documentación, seguros y operación fronteriza, lo que atribuía a falencias del sector y al desconocimiento de muchas autoridades y empresarios de los alcances y las obligaciones de la normativa sobre transporte subregional de carga<sup>52</sup>.

### La apertura de sucursales

El primer año, además de la oficina central en Bogotá, se abrieron las de Medellín, Cúcuta, Ipiales y Cali. El año siguiente se abrieron las de Quito y Tulcán, y se dejó establecido el servicio a Venezuela. En Bogotá, con una nómina de cinco empleados, se hizo el diseño organizacional de la empresa<sup>53</sup>. Finalizando 1976, estaban en operación las sucursales de Lima, Huaquillas y Aguas Verdes. Entretanto se aumentaba el capital pagado y se cambiaba el objeto social de “corredora de fletes” al de “transportadora internacional”. Durante este período se contó con la asesoría jurídica de Benjamín Ballesteros en Bogotá y Juan José Rodríguez en Caracas.

Con miras a configurar un sistema empresarial que garantizara la participación de inversionistas, equipos y administradores de todos los países andinos, se crearon las empresas nacionales en cada país. En Lima, el 25 de mayo de 1977, se otorgó ante notario público la escritura de constitución de Cordicargas Perú s. A. Cordicargas de Venezuela c. A. se inscribió el 25 de junio de 1979 en el Registro Comercial de Caracas<sup>54</sup>. Transcurridos diez años de operaciones, el 23 de agosto de 1985 se elevó a escritura pública en Quito la sociedad Cordicargas Ecuador s. A., cuyo registro mercantil se hizo el mismo año tras sortear toda clase de obstáculos<sup>55</sup>. Las experiencias y vicisi-

---

<sup>52</sup> Vieira (1999), p. 16.

<sup>53</sup> Las gerencias fueron ocupadas así: Bogotá, Alfonso Sánchez; Medellín, Mario González; Cali, Alfaro Villafañe y, luego, Piedad Villafañe; Cúcuta, Luis Alejandro García; Ipiales, Miguel Argoty; Quito, Santiago Jaramillo y, luego, Gergi Luzuriaga; y Lima, Walter Bucley.

<sup>54</sup> Inscrita en el tomo 112A, Expediente 113223, Registro Comercial de Caracas.

<sup>55</sup> Notaría 11 Cantón de Quito, Registro Mercantil 1217, tomo 116, diciembre 27 de 1986.

tudes de los primeros años fueron un verdadero vía crucis para quienes se embarcaron en el proyecto<sup>56</sup>.

En el montaje de la empresa se acudió a todo tipo de recursos: el uso de las oficinas de los socios y de las instalaciones de Transportes Salazar, e incluso el arrendamiento de estaciones de servicio y patios de estacionamiento para el manejo de las cargas. La sede principal de la empresa y su gerencia general funcionaron, desde enero de 1975, en Bogotá, en las oficinas de Asesores Legales y Financieros, piso quince del Edificio Ángel. Dos asistentes, Alfonso Sánchez en Bogotá, antiguo despachador de Transportes Ariari, y Mario González en Medellín, ex funcionario de Shenker, conformaron el primer equipo, secundados en Bogotá por Lucila Sánchez y unos meses después por Jorge Enrique García, secretaria y mensajero, respectivamente.

A continuación se estableció la oficina de Cúcuta en un garaje del barrio Las Mercedes. Su gerente fue Luis Alejandro García, cajero de un banco, con buenas recomendaciones y en su juventud despachador de camiones en la empresa Villa del Rosario. Contactado y puesto al corriente del proyecto cuyo manejo en la frontera se le ofrecía, manifestó su interés. “Si usted fuera capaz de pagarme los diez mil mensuales que me gano en el banco, yo le jalaría”, fue la respuesta cuando se le ofreció el puesto. “Acepté el desafío, lo contraté y dos días después empezó a funcionar la sucursal en el garaje de sus cuñadas”<sup>57</sup>.

Al segundo año de operaciones, la empresa obtuvo el Certificado de Idoneidad Originario número 001 en Colombia, el cual, con los complementarios o de prestación de servicios otorgados por los otros países, la autorizaba a realizar el transporte subregional. Por entonces se habían puesto en marcha las oficinas de los pasos de frontera entre Colombia, Ecuador y Venezuela, y entre Ecuador y Perú. Con el apoyo de Proexpo, que le concedió un crédito importante en razón de las divisas generadas o economizadas, se pudo terminar la adecuación física de la compañía antes de cumplir cinco años de existencia.

En aquella época, las fronteras eran tierra de nadie y la estrecha mentalidad a uno y otro lado perpetuaba comportamientos ancestrales. El deseo no expresado abiertamente, por supuesto, de mantener el precario intercambio local entre negociantes de parroquia causó grandes dificultades al tratar de institucionalizar el paso de mercancías y vehículos sin la intervención de los tradicionales intermediarios de Cúcuta, San Antonio, Ipiales y Tulcán.

---

<sup>56</sup> Cordicargas, Archivo, tomo 2, Antecedentes de la Empresa, Memoria de los primeros embarques.

<sup>57</sup> *Ibidem*, Creación de las sucursales. Principales exportadores a Venezuela en 1975: Procrim, Sucromiles, Electroquímica Colombiana, Celanese y Federación Nacional de Cafeteros.

## Las fronteras

El paso entre Colombia y Venezuela por Paraguachón apenas permitía la circulación de guajiros de ambas nacionalidades y del contrabando que iba impunemente de Maracaibo a Maicao en Colombia. El hito fronterizo más vivo estaba en el puente Simón Bolívar, entre Cúcuta y San Antonio, las dos únicas ciudades fronterizas de importancia en toda el área. En la región no había ninguna tradición de comercio exterior, ni experiencias aduaneras, ni autoridades preocupadas por regular el tránsito de personas y vehículos. Estos, por cierto, eran escasos, pues en Venezuela no podía pasarse de Peracales, a diez kilómetros de San Antonio, y en Colombia la zona limítrofe terminaba en Pamplona. En general no había facilidades en las carreteras, tales como talleres, estaciones de servicio, almacenes de repuestos, restaurantes de alguna categoría o puestos de atención. La autoridad se hacía presente únicamente en inmediaciones de las fronteras, siempre revestía un carácter represivo y no hacía más que exigir los documentos de migración<sup>58</sup>.

## El equipo y su capacitación

La prestación de un servicio nuevo en el que casi nadie creía entrañaba la compleja tarea de inculcar nociones frescas a quienes habían tenido alguna relación con el transporte. El mundo pragmático en que el transporte nació y se desarrolló hacía que se concediera muy poca importancia a los aspectos jurídicos, se ignorara el papel de la planeación y a los participantes los tuvieran sin cuidado la programación y los presupuestos. Por eso hubo que consagrar mucho tiempo a preparar los manuales operativos, a redactar un reglamento interno de trabajo, a adoptar un esquema administrativo y laboral previamente contratado con un experto y a implantar el manual de cuentas para dar consistencia a la contabilidad. Todo ello fue objeto de un plan de inducción vigente desde entonces en la empresa.

Parte del personal empírico que se vinculó eran antiguos empleados de Transportes Salazar, como Alfaro Villafañe, con veinte años de trayectoria, Mario González, proveniente de una firma internacional de embarcadores, y Alcides Ruiz, el más experimentado de los viejos empleados de Salazar, quien había trabajado en Bogotá con Unidas de Transporte en los años cincuenta, había sido gerente de Salazar en Barranquilla y en los últimos años, gerente de Copetrán en Cali. También se contrató a Piedad Villafañe, hija de Alfaro, que cursaba su último año de comercio exterior. Con ellos empezaron a trabajar estudiantes de administración, contabilidad, economía, comercio exterior, derecho e ingeniería, casi todos graduados después mientras hacían

---

<sup>58</sup> Cordicargas, Archivo, tomo 2, Antecedentes empresa.

parte de la empresa<sup>59</sup>. Los aportes de Alberto Zuluaga, un ex funcionario del Grupo Corona con formación en ingeniería química, y del contador Luis Carlos Riviere, permitieron la consolidación de la organización durante los años 1980 y 1985.

### La comercialización

El tráfico se regularizó en 1978, al viajar los primeros camiones directamente de Quito a Barranquilla y hacer tráficos permanentes con neveras y madera de Ecuador para Colombia y Venezuela, seguidos del hierro que se tomó en Ciudad Guyana para Bogotá, Cali y Medellín. La empresa superó entonces el punto de equilibrio y arrojó los primeros balances positivos. Pero después de la organización interna, otra labor complicada fue acceder a unos clientes que desconocían el oficio de exportar.

Como decíamos, aparte de seculares intercambios fronterizos, no había experiencia en el comercio internacional propiamente dicho y el existente se efectuaba mediante dos trayectos nacionales en la frontera, coordinados por empíricos intermediarios aduaneros o comisionistas. Los documentos aduaneros y de transporte se diligenciaban sin rigor de ninguna naturaleza, ya que la función del transportador era desempeñada por agentes de aduana, quienes amparaban las cargas con unos “conocimientos de embarque” aceptados por las autoridades sin que llenaran los requisitos de la norma internacional. No había responsabilidad de quien emitía el documento y para probar el paso de un territorio aduanero a otro la misma autoridad, en el caso de Colombia, emitía un “sobordo” que hacía las veces de manifiesto de carga, con la agravante de que al hacerlo se responsabilizaba de la veracidad de una exportación sobre la cual no tenía control alguno<sup>60</sup>.

En conclusión, era una actividad dominada por la informalidad y lindante con las viejas prácticas del contrabando y las exportaciones ficticias. Ello obligó a redactar e imprimir documentos sobre comercio exterior y manejo de los incoterms y los documentos del transporte, al igual que manuales operativos para las fronteras. Tales materiales sirvieron para iniciar la capacitación tanto de los empleados como de los usuarios.

Derivados del Maíz s. A. afirmaba, cinco años después de utilizar los servicios de Cordicargas, que “la compañía se ha demostrado altamente eficiente en el servicio de transporte, trámite de documentos ante la Aduana, manejo y cuidado de la mercancía y entrega al cliente importador”<sup>61</sup>. En 1976 Industria de Maderas (IMA) dio testi-

---

<sup>59</sup> Algunas tesis son las de María Victoria Gómez, Jorge E. García, Herbert Romero, Georgi Luzuriaga, Alma Liliana Hernández, Hernando Jaime y Marcela Salazar.

<sup>60</sup> Cordicargas, Archivo, tomo 2, Antecedentes empresa.

<sup>61</sup> *Ibidem*, Testimonios de primeros clientes, carta de junio de 1976.

monio de los “invaluables” servicios de Cordicargas y del cumplimiento a cabalidad de lo ofrecido, agregando que:

[...] en un principio [lo] consideramos irrealizable. Una vez efectuados más de ocho embarques por esta vía, debemos reconocer y agradecer que en todo momento honraron el compromiso [...] habiendo tomado ellos cuenta y encargo de todo el proceso de transporte, exportación e importación en Venezuela.

Hojalata y Laminados s. A. (Holasa) escribía en 1980:

Desde el mes de septiembre de 1975, Coordinadora Internacional de Cargas s. C. A. (Cordicargas) ha estado transportándonos hojalata al Ecuador y Venezuela [...] los servicios que nos ha prestado han sido excelentes y estamos muy satisfechos<sup>62</sup>.

### **Superación de las dificultades**

No obstante haber estado solos en la subregión durante los primeros años y haber formado un apreciable grupo de usuarios, las precarias circunstancias en que nació la empresa llevaron a que el aumento del tráfico estrangulara su frágil tesorería. A partir de 1980, con los embarques de cuatro y cinco mil toneladas de fertilizantes entre Venezuela y Colombia, la flota se amplió casi en quinientos vehículos de propietarios individuales afiliados en todos los países, los camiones colombianos pudieron entrar a Venezuela y los peruanos, atravesando Ecuador, transportar la muestra de ese país a la XIII Feria Internacional de Bogotá. Pero eso exigía cada vez más dinero (ver cuadro 25.3).

Se había comprado un terreno en La Parada, sitio aledaño al puente Simón Bolívar en la vía a San Antonio, y las primeras utilidades se habían invertido en la dotación de muebles y equipos de comunicación para las oficinas y los pasos de frontera. A juicio de algunos socios, aunque Cordicargas tenía un gran futuro, era inviable porque carecía de capital de trabajo, de modo que sugirieron cerrarla o anexarla a Transportes Salazar. Para salvar el proyecto se aceptó la propuesta del grupo de Rafael Salazar de aportar el capital que no podían poner los otros tres socios y dejar así en sus manos el 75% de la compañía. Dicha composición se revirtió en 1979, poco antes de morir Rafael, cuando éste permitió que Jaime y Luis Fernando Salazar recuperaran su participación mediante una transacción avalada por su esposa, sus hijos y sus yernos<sup>63</sup>.

---

<sup>62</sup> Cordicargas (1980), p. 14.

<sup>63</sup> Cordicargas, Archivo, tomo 5, Negociación protocolizada ante el Notario Quinto de Medellín, marzo 7 de 1979.

### Participación en el proceso de integración

El papel de la empresa en la conformación del transporte internacional data de mucho antes de la creación de Cordicargas. Sus funcionarios fueron miembros desde 1970 del Consejo Coordinador del Transporte, perteneciente al Instituto Nacional del Transporte (Intra), y de los comités de trabajo encargados de diseñar programas de integración física en el Consejo de Usuarios del Transporte y en Proexpo, la entidad colombiana promotora de las exportaciones.

En 1974 se hicieron en el Consejo de Carga del Intra las primeras aproximaciones al tema, en aras de sacar partido en los años venideros de la entrada en vigor de la norma andina. Los documentos de trabajo de Cordicargas le sirvieron al Intra para reglamentar la Decisión 56 y formular en 1977 los parámetros sobre expedición de certificados complementarios, requisitos de las empresas y documentos del transporte. Ese mismo año, en el Primer Foro de la Decisión 56, celebrado en Bogotá, se sentaron las bases de lo que sería luego el transporte internacional.

En sus dos décadas y media de existencia, Cordicargas ha participado en seminarios, mesas de trabajo, comités y consejos relacionados con la materia, desde el realizado en Mérida en 1978 hasta la constitución de los Comités de Transporte y Aduana de la actual Secretaría de la Comunidad Andina.

**Cuadro 25.3. Principales clientes de Cordicargas (1975-1980)<sup>64</sup>**

Industria de Artículos de Madera S. A. (IMA)	Hojalata y Laminados S. A. (Holasa)
Industrias Estra S. A.	Derivados Delmaíz S. A. (Delmaíz)
Eternit Colombiana S. A.	Compañía Colombiana de Medidores Tavira S. A.
Agrost Ltda.	Carboquímica S. A.
Cobrecol	Alcan
Alcasa	Polímeros Colombianos S. A.
Fruco	Celanese Colombiana S. A.
Simens S. A.	Siderperú
Colombiana de Arrabio Ltda.	Industrias Metálicas Apolo S. A.
Carvajal & Cía.	Colombit S. A.
Siderúrgica de Medellín S. A. (Simesa)	Andercol Corona Ceramita S.A.
Pavco S.A.	Hilos Cadena S. A.
Siderúrgica del Pacífico S. A. (Sidelpa)	Industrias Metálicas de Palmira S. A.

### La Empresa Multinacional Andina (1982-1985)

Los accionistas de Cordicargas acometieron en 1982 la tarea de transformar la empresa en Multinacional Andina de Transporte Internacional por Carretera (Ematic),

<sup>64</sup> Cordicargas, Archivo, tomo 5, Informaciones estadísticas.

estimulados por la Junta del Acuerdo de Cartagena (Junac) y el Instituto para la integración de América Latina (Intal). Las Cordicargas de Venezuela, Ecuador y Perú deberían participar cada una con un 5% en el capital de Cordicargas s. A. EMA, que sería la dueña del 85% de las empresas nacionales, entregando en cada una el 15% a inversionistas nacionales del respectivo país, preferiblemente empleados<sup>65</sup>. El modelo, tal como se concibió, permitía dar participación a los propietarios de los camiones en las utilidades operativas y distribuir los réditos finales entre empresas nacionales socias de la matriz.

Con tal transformación se buscaba la cohesión de un sistema empresarial multinacional conformado en torno de la empresa colombiana, la cual, por derecho propio, podría tener sucursales en cualquier lugar del Área Andina. Se trabajaría con empresas nacionales de cada país, independientes entre sí pero con todas las facultades para agrupar camiones de terceros, aprovechando así al máximo las normas que garantizaban la tributación en un solo país y las ventajas, en ese momento significativas, para importar capital subregional y extranjero hasta en un 20%<sup>66</sup>. A fin de sortear problemas operativos se creó luego Transportistas Unidos del Ecuador s. A. (Trueca)<sup>67</sup>, y para apoyar el tráfico interno de Colombia se constituyó dos años después Tráficos & Fletes s. A. (T & F)<sup>68</sup>. Almandina, encargada de las operaciones en las fronteras y del manejo de puertos secos, nacería en 1990<sup>69</sup>.

Se estudiaron muchos modelos, no siempre satisfactorios, orientados a crear un grupo económico que respondiera a una misma filosofía<sup>70</sup>. El propósito de consolidar el sistema se mantuvo pese al escepticismo y a los inconvenientes para dar vida jurídica a las empresas de los otros países. La única firma que concurrió finalmente a la conformación de la EMA fue Cordicargas de Venezuela c. A., lo que no impidió que el modelo fuera valorado y acogido internacionalmente. Según un informe de las Naciones Unidas de 1982, Cordicargas s. A. EMA, como cabeza del Sistema Cordicargas, canalizaba los esfuerzos de las homólogas de Ecuador, Perú y Venezuela, y formaba una cadena que podía garantizar a los usuarios la responsabilidad de origen a destino en el transporte, por contar con mecanismos internos que aseguraban unidad de planeación, ejecución y control. El informe terminaba anotando que “estas son reali-

---

<sup>65</sup> Cordicargas, Archivo, tomo 6, La EMA.

<sup>66</sup> *Ibidem*, T. 4º. Proyecto multimodal.

<sup>67</sup> Constituida en junio 14 de 1986 ante el Notaria Once del Cantón de Quito

<sup>68</sup> Escritura 1346 de junio 17 de 1988, otorgada ante el Notario 33 de Bogotá.

<sup>69</sup> Escritura 449 de agosto 30 de 1990, otorgada ante el Notario 45 de Bogotá.

<sup>70</sup> Cordicargas, Archivo, tomo 3, Sistema Cordicargas.

dades elocuentes de una integración práctica y totalmente viable [y] hacen de Cordicargas s. A. EMA, un ejemplo o modelo en el sector transporte”<sup>71</sup>.

A efectos de subsanar falencias originadas en la carencia de personal debidamente capacitado, desde un principio se implementaron programas de inducción para los nuevos empleados y se organizaron seminarios y cursos que después fueron dictados en entidades gremiales como la Asociación Nacional de Industriales, el Comité de Usuarios del Transporte y asociaciones de transportadores, y por último en la universidad.

### **El aporte familiar (1983-1990)**

Como consecuencia de la venta del 50% de las acciones de los herederos de Rafael, Jaime Salazar quedó con la mitad de las acciones y el otro 50% fue repartido entre Luis Fernando Salazar e Iván Gómez. Al retirarse Jaime para ocupar un cargo en la Junta del Acuerdo de Cartagena en Lima, Luis Fernando asumió la presidencia de Cordicargas en 1985, en circunstancias difíciles derivadas de la liquidación de Transportes Salazar. La empresa absorbió un personal muy antiguo, se hizo cargo de los jubilados y tuvo que reestructurarse de nuevo porque el entorno cambió sustancialmente, forzándola a atender buena parte de la carga que hasta entonces había movido Salazar y la que empezaba a llegar por la apertura del mercado andino.

En ese período se incorporaron a la empresa Ricardo Salazar Ángel (1965), hijo de Luis Fernando, que hacía sus prácticas como estudiante de administración de la Universidad EAFIT de Medellín, María Victoria Gómez Jaramillo (1962), hija de Iván, administradora de empresas de la Universidad Javeriana, y Jaime Alberto Salazar (1957), graduado ya en economía, quien se encargó del manejo financiero. Con ese equipo de “juniors” se planeó la renovación generacional.

Después de tres años (1985 a 1988) en los que la empresa se ajustó internamente, en 1989 comenzó una etapa de crecimiento de la facturación y el movimiento de carga aumentó un 15%. Se tomó entonces la decisión de buscar apoyo externo para encarar las expansiones que se suponía no se harían esperar y en las cuales los hijos de los accionistas deberían jugar un papel destacado. Fueron contratados consultores en aspectos de organización, manejo de empresas familiares y solución de conflictos, al igual que ejecutivos para la presidencia y las áreas administrativas básicamente<sup>72</sup>. Se

---

<sup>71</sup> Naciones Unidas (1992).

<sup>72</sup> Con Enrique Ogliastrí se contrató la implantación de un programa de planeación estratégica y con Octavio Frydell la reorganización administrativa, se nombró presidente a Octavio Ramírez y las áreas financiera y administrativa se confiaron al administrador de empresas Luis Javier Rendón, sobrino de Iván Gómez.



realizaron talleres con ejecutivos y seminarios de actualización donde se pudo escuchar a funcionarios de todos los niveles e implementar un programa de planeación estratégica, asistido por Enrique Ogliastrri, que permitió tener un diagnóstico muy aproximado de la realidad con base en el cual se tomaron medidas benéficas y oportunas, aunque algunas fueron infortunadas (ver cuadro 25.4 y cuadro 25.5).

**Cuadro 25. 4. Principales cargas movilizadas entre 1986 y 1990<sup>73</sup>**

envases	Productos petroquímicos
papel	textiles
productos metalúrgicos	productos agropecuarios como cañote
papa y zanahoria	repuestos
llantas	maquinaria
vinos	viveres

**Cuadro 25.5. Algunos clientes del sistema Cordicargas entre 1989 y 1990<sup>74</sup>**

Siderúrgica del Norte	Aluminio Reynolds	Negroven
Cabot	Poliquímicos del Ecuador	Enka de Colombia
Postobón	Alúmina	Petroquímica
Carboquímica	Facomec	Federación Nacional de Cafeteros
Sudamtex	Diagonal	Sumicol
Corpacero	Almacafé	Propal
Conalvidrios	Holasa	Everredy
Maizena	Federación de Algodoneros	Endesa
Productos Marinos	Colbateco	Fadesa y Simesa

### Desarrollos de 1990 a 1997<sup>75</sup>

Las conclusiones del trabajo de consultoría consignadas en el documento *Bases para la adopción de una planeación estratégica en Cordicargas* se acogieron con la participación y el beneplácito de todos los accionistas, y se resolvió aplicar sus recomendaciones a partir de una dirección general del sistema<sup>76</sup>. Además de la reorganización administrativa, se trazaron estrategias comerciales, se buscó fortaleza financiera, se amplió la capacidad transportadora, se fortaleció la operación fronteriza y se emprendió un estudio del transporte multimodal<sup>77</sup>.

<sup>73</sup> Cordicargas, Archivo, tomo 5, Informaciones estadísticas.

<sup>74</sup> *Ibidem*.

<sup>75</sup> *Ibidem*, tomo 4, Diagnóstico de la situación, Documento Jaime Salazar M.

<sup>76</sup> *Ibidem*, Presente y futuro de Cordicargas, su entorno y lo determinante en el proyecto de planeación "La planeación estratégica".

<sup>77</sup> *Ibidem*, tomo 5, La planeación estratégica.

Pero el plan estratégico no surtió los efectos esperados, en gran medida por el giro que dio a la empresa la nueva administración, con intervención de los accionistas apenas tangencial. La dirección general no pudo operar y todo lo demás quedó a mitad de camino, ocasionando problemas que luego se tornaron insolubles. Así se entró en una etapa de desorientación paradójicamente marcada por el otorgamiento en 1994 de la Medalla del Mérito Exportador de Proexpo, en reconocimiento a los servicios prestados por Cordicargas al comercio exterior colombiano (Ver gráfico 25.1).

### **Dificultades externas y problemas societarios (1990-1996)**

El mundo andino asistió de 1990 al 2000 a las más complicadas situaciones de carácter internacional, climático, económico, político y social. La guerra de Perú con Ecuador, cuyas repercusiones en el transporte internacional se siguen sintiendo, los fenómenos del Niño y de la Niña, y los cambios de gobierno en Venezuela y Ecuador son algunas de ellas.

La conflagración peruano-ecuatoriana de 1992 no duró mucho tiempo, pero mantuvo cerrada la frontera por más de un año y cuando se la reabrió, el comercio se hacía por mar, eludiendo imposiciones de sindicatos de transportadores como el de Tulcán. La suspensión del tráfico entre Ecuador y Perú representó para Cordicargas una pérdida de millones de pesos, hasta el punto que el patrimonio logrado en la operación del sur se perdió por haber tenido abiertas, sin ningún tráfico, las sucursales de los dos países. Por espacio de más de un año muerto se mantuvieron en Lima y Quito más de sesenta funcionarios de alto nivel, en tanto que las oficinas de Tumbes en Perú y Huaquillas en Ecuador, de mucha actividad por ser claves en la frontera, no generaron sino gastos durante este tiempo.

Cada país padeció situaciones muy delicadas con respecto al proceso de integración, que seguía inconcluso, aunque el comercio intrazonal había aumentado en 48 veces desde 1970. Venezuela se debatía en luchas políticas que determinaron el derrumbe de los viejos partidos y la instauración de un régimen impredecible hasta ahora, uno de cuyos arduos deberes será hacerle frente a una economía deprimida en la cual históricamente el principal empresario ha sido el Estado como administrador y propietario del petróleo. El ingreso per cápita de este país cayó a los niveles de 1967 en el primer trimestre del 2000 y en ese mismo período se cerró una empresa diariamente, según el Consejo Nacional de Industria.

Las posiciones de los camioneros venezolanos en San Antonio y los paros y la intervención de las asociaciones colombianas de propietarios de vehículos para impedir el ingreso de camiones extranjeros ensombrecieron aún más el panorama. Antes de 1991, más del 90% del intercambio entre Venezuela, Colombia, Ecuador y Perú, con la excepción del petróleo, se hacía por tierra; esto cambió cuando muchas cargas en-

contraron dificultades para pasar la frontera en Cúcuta y el intercambio entre Perú y Ecuador con Colombia tomó la vía marítima. Por si todo ello fuera poco, tan negativas condiciones exteriores se vieron agravadas por complejas circunstancias internas, originadas unas en las relaciones con las Cordicargas de Perú y Ecuador, y otras en discrepancias conceptuales entre accionistas y administradores.

### **Una situación difícil**

Viejas diferencias con los socios peruanos habían hecho que en cuestión de dos años, desde 1989, se ensayaran infructuosamente diversos modelos administrativos. Todo, sin embargo, es susceptible de empeorar, y el gerente y socio de Cordicargas Ecuador se retiró para montar una empresa paralela. El parque automotor, no siempre productor de utilidades, empezó a dar pérdidas cuantiosas, ya que trabajaba a media capacidad por falta de carga de compensación en muchos casos, por descoordinación entre las áreas operativa y comercial en otros y, en fin de cuentas, por el desinterés de los responsables. Además, los camiones importados en condiciones muy favorables por nuevos competidores procedentes de negocios distintos del transporte hicieron imposible competir en condiciones normales.

El balance general hasta la fecha había sido muy positivo, como resultado de una sana capitalización basada en reinversiones periódicas. La repartición de utilidades nunca había sido considerable, limitándose los accionistas a cobrar sus salarios y honorarios para robustecer lenta pero firmemente la empresa. La cultura de la prudencia tenía a Cordicargas en un lugar seguro.

Los excedentes de tesorería habían hecho posible, dentro de criterios muy conservadores, invertir en la compra y construcción de terrenos en los pasos fronterizos: Cúcuta, Ipiales, Tulcán y Huaquillas, y luego dotar de sedes propias a Cartagena, Bogotá, Cali, Buenaventura y San Antonio<sup>78</sup>. La EMA había crecido en el primer quinquenio a un ritmo del 12% anual y en cuanto a movimiento de carga y facturación al 10%. Entre 1985 y 1998 hubo un pequeño receso, para crecer hasta 1993 en un 15% anual, referido a los mismos rubros de tráfico y facturación. Después se presentaron los primeros signos de crisis: las cifras indicadoras del tráfico y la facturación revelaron el deterioro de la cartera, que pasó de los tradicionales treinta días a seis meses en muchos clientes que siempre habían sido cumplidos.

Ante la gravedad de lo que ocurría, se cancelaron programas en marcha, el contrato de asesoría y la ejecución de un protocolo de familia contratado con el administrador de empresas Luis Ernesto Romero y aprobado por todos los accionistas. En los últimos meses de 1996, Jaime Salazar asumió transitoriamente la presidencia.

---

<sup>78</sup> Cordicargas, Archivo, La emergencia.

Los desaciertos del período 1993-1995 se reflejaron en altos niveles de endeudamiento, para lo cual hubo que acudir a daciones en pago, a la venta de casi todo el parque automotor y a la pignoración de la totalidad de los bienes raíces de la EMA. La ligereza con que se habían resuelto muchas situaciones, la falta de diálogo entre los accionistas, la inoperancia de la junta directiva y la caída de la moral colectiva llevaron, en 1996, a proponer un concordato, salida que no fue compartida por todos los accionistas porque habría significado inexorablemente el cierre de la empresa, aun cuando estuvieran a salvo los patrimonios individuales.

Con la ayuda del ingeniero Raúl Aguilar se concluyó que una de las principales causas del problema eran los enfrentamientos entre los socios y que ello se arreglaría si se reestructuraba la composición accionaria. Jaime Salazar aceptó vender a Luis Fernando Salazar y a Iván Gómez las acciones necesarias para que la compañía quedara distribuida en tres partes iguales. Se avaluó la empresa internamente y, una vez determinado el monto de la transacción, los socios que incrementaron su participación se comprometieron a pagar en cinco años, en condiciones que no fueron discutidas. Se reestructuraron las juntas directivas de las empresas y las dignidades jerárquicas pasaron a otras manos, que le trazaron otro rumbo a la administración. Luis Fernando Salazar fue ratificado en la presidencia e Iván Gómez ocupó la presidencia de todas las juntas y la gerencia de Cordicargas EMA. Ricardo Salazar, el hijo de Luis Fernando, ocupó días después la gerencia de Tráficos & Fletes para dar comienzo a una nueva etapa de la empresa y cumplir lo pactado con los acreedores, constituidos en una junta de vigilancia.

### **Superación de la crisis (1997-2000)**

A principios de 1997 se entró en contacto con unos catorce bancos y entidades financieras para enterarlos de la emergencia y se convino ampliar los plazos de las obligaciones no vencidas. El plan de Cordicargas consistió en achicar el andamiaje administrativo, optimizar controles y rebajar gastos y costos. Se contrató la asesoría de la firma Coaxcol, experta en el tema, con cuya intermediación se llegó a mediados de ese año a un acuerdo conciliatorio y se recuperaron las tendencias positivas<sup>79</sup>.

Sólo en EMA, la nómina se rebajó de 117 plazas a 70, se redujeron al mínimo los costos de venta y servicios a las cargas, se cancelaron a los acreedores más de 600 millones de pesos entre daciones en pago y abonos con el producido de los bienes vendidos, se redujeron los gastos financieros en más del 40% y, entre enero de 1998 y junio de 1999, se cancelaron, únicamente por intereses, 1.200 millones de pesos<sup>80</sup>. De

---

<sup>79</sup> Cordicargas, Archivo, La emergencia.

<sup>80</sup> *Ibidem*, Reportes contables.

este modo, se manejó inteligentemente una situación que para muchos conducía inexorablemente al concordato, con resultados positivos que revitalizaron Cordicargas EMA y fortificaron las demás compañías<sup>81</sup>.

### Conclusiones

El espíritu innovador, la actitud positiva frente a los cambios y la disposición para llevar a cabo los ajustes que demandan los problemas son las características de quienes crearon y prolongaron con éxito una actividad antes inexistente. Un pequeño negocio que prestaba modestos servicios a las cargas y a los remitentes pasó a ser primero una empresa importante de carga nacional y luego el punto de partida del transporte internacional terrestre en la Región Andina.

La agencia cumplió su misión en la integración de los modos, se convirtió en empresa de transporte cuando la legislación lo exigió y, cuando fue necesario, la firma individual se transformó en sociedad de personas o de capitales. Parte de su éxito es atribuible al aprovechamiento de las circunstancias favorables y a la forma como salvó los escollos, dando importancia a las comunicaciones, al empleo de los adelantos tecnológicos, a la administración y el manejo de las cargas y a la programación de los embarques y los equipos.

El sistema se fue configurando consistentemente a partir de la creación de las Cordicargas en los países de la Comunidad Andina, las entidades de apoyo interno, los proyectos de desarrollo colateral y las compañías complementarias del transporte automotor. Un logro destacable fue la apertura del tráfico internacional, entendido no como el paso del camión con la carga, sino como el traslado de las mercancías bajo una sola responsabilidad, con una sola documentación y por un solo operador.

La actitud reflexiva, la observación, el análisis de las circunstancias y el aprovechamiento de las oportunidades hicieron posible el éxito de la agencia de los años veinte, su tránsito a empresa de transporte en los treinta y la posterior internacionalización durante el último cuarto de siglo, en una evolución que acompañó el acontecer nacional. La imaginación, la tozudez y el voluntarismo son rasgos sin los cuales ninguno de los que han participado en las diferentes etapas de este recorrido empresarial hubiera logrado acertar.

En Estados Unidos, al igual que en todo el mundo, las empresas familiares excepcionalmente tienen una vida más larga que la de sus fundadores y las que lo consiguen son el punto de partida de los grandes conglomerados económicos. En Colombia no existen muchos casos en los que una misma familia detente por largo tiempo la

---

<sup>81</sup> Hecho el análisis conjunto, no hubo rebaja en el movimiento de carga ni deterioro de la facturación.

dirección y la propiedad de una empresa, salvo las periodísticas. Es común que ello ocurra entre los artesanos, donde las familias se mantienen como carpinteros, panaderos, fundidores o músicos. “Con la excepción de algunas organizaciones seculares, las de hoy, a lo sumo, habrán superado una transición generacional”<sup>82</sup>. Sin que pretendamos desconocer la larga tradición de empresas similares<sup>83</sup>, Cordicargas, como sucesora de Transportes Salazar en manos de la misma familia, es un caso de mostrar en el siglo xx.

#### **Anexo 25.1 Información resumida sobre el Sistema de Cordicargas**

Coordinadora Internacional de Cargas s. A. EMA es la empresa líder del sistema con domicilio principal en Bogotá. Su principal objeto social es el transporte internacional de carga por carretera.

El sistema está conformado por Tráficos & Fletes s. A. (T & F), empresa especializada en el transporte terrestre dentro de Colombia, Almacenadora Andina de Bienes s. A. (Almandina), encargada de las operaciones fronterizas en Cúcuta e Ipiales, Cordicargas de Venezuela c. A., Coordinadora Internacional de Cargas del Ecuador s. A., Transportistas Unidos del Ecuador s. A. (Trueca) y Cordicargas Perú s. A. (en receso).

El sistema tiene en Colombia diez centros de operación, cinco en Venezuela, cuatro en Ecuador y un agente en Perú. En ellos se emplean 180 funcionarios, con los cuales trabajan indirectamente 207 personas más<sup>84</sup>. De los 180 empleados directos, el 40% es bachiller, el 23% tiene formación tecnológica y el 24% son profesionales liberales. En el año 2000 se han movido mensualmente más de 70.000 toneladas, correspondientes a una facturación de 18 millones de dólares<sup>85</sup>. (Ver mapa 2).

#### **Fuentes**

Archivo de la Asociación Nacional de Industriales (1951-1954)

Archivo Histórico de Cordicargas (1975-2000)

*El Heraldo* (1954): enero 8.

---

<sup>82</sup> Olivieri (1981), p. 15.

<sup>83</sup> Por ejemplo, Eduardo Botero Soto & Cía., con origen en la agencia de los años treinta; Conaltrasa, fundada por Antonio Zuluaga después de haber creado Unidas de Transportes en 1934, Consorcio Antioqueño de Transportes en 1950 y Corporación Nacional del Transporte en 1960; Mario Londoño, Roldán & Cía., Senior y Galofre, todas con más de sesenta años.

<sup>84</sup> Véase el mapa 2.

<sup>85</sup> Véase la Gráfica 25.1.

Entrevista a Alfonso Senior 1995.

Entrevista a J. B. LondoñoLondoño 1995.

Entrevista a Luis Gómez Tirado 1978.

Entrevista a Mario Londoño Mesa 1995.

Entrevista a Ovidio Rincón Peláez 1978, 1982, y 1995.

Entrevista a Ricardo y Rafael Salazar Mejía 1978-1981.

Entrevista a Silvano Parra AlvaradoAlvarado 1995, 1998 y ,1999.

#### Personas consultadas

Sobre el período 1990-2000: Juan Carlos Madero, gerente administrativo de Cordicargas.

Sobre la conformación del Sistema Cordicargas: Luis Carlos Riviere, gerente administrativo de Tráficos & Fletes.

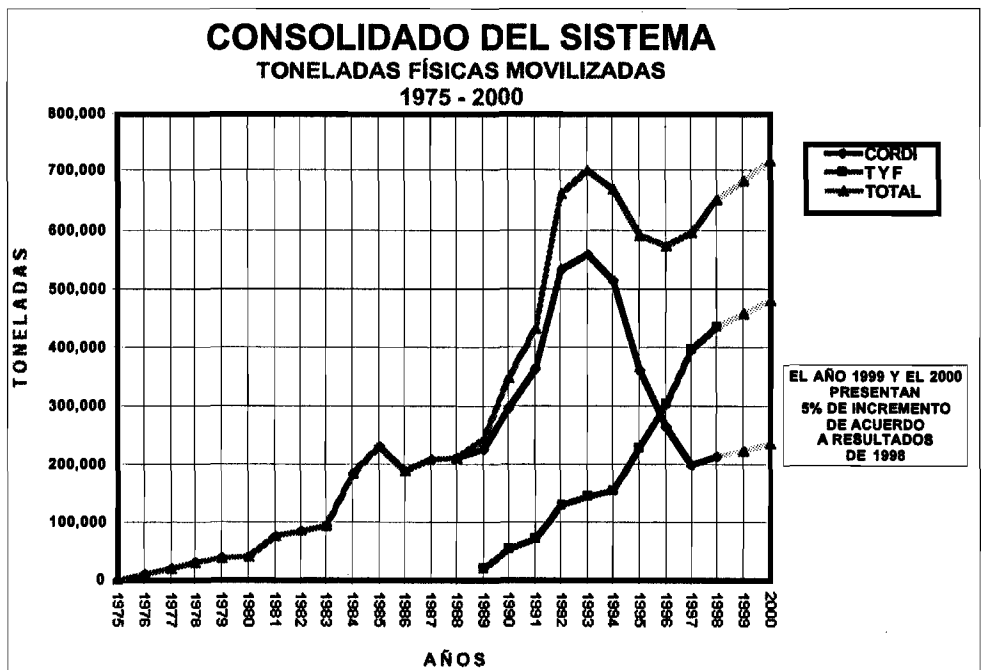
Sobre la transformación en EMA: Gladys Ramírez, abogada general del Sistema Cordicargas.

Sobre los orígenes de Cordicargas: Benjamín Ballesteros, abogado consultor desde la fundación de Cordicargas.

Sobre actividades gremiales: Jaime Sorzano, presidente de Colfecar.

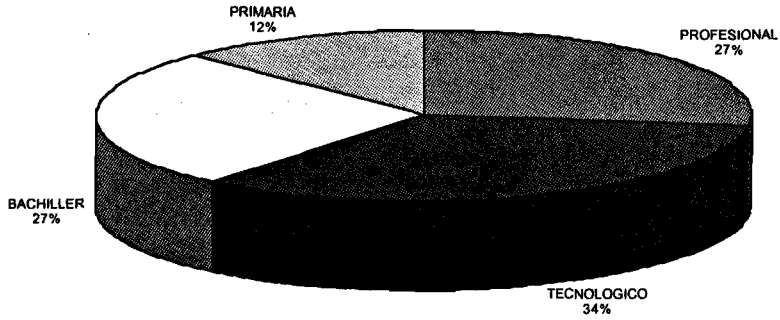
Sobre transporte internacional: Juan Carlos Rodríguez, asesor de Colfecar y Andinatic.

Gráfico 25.1

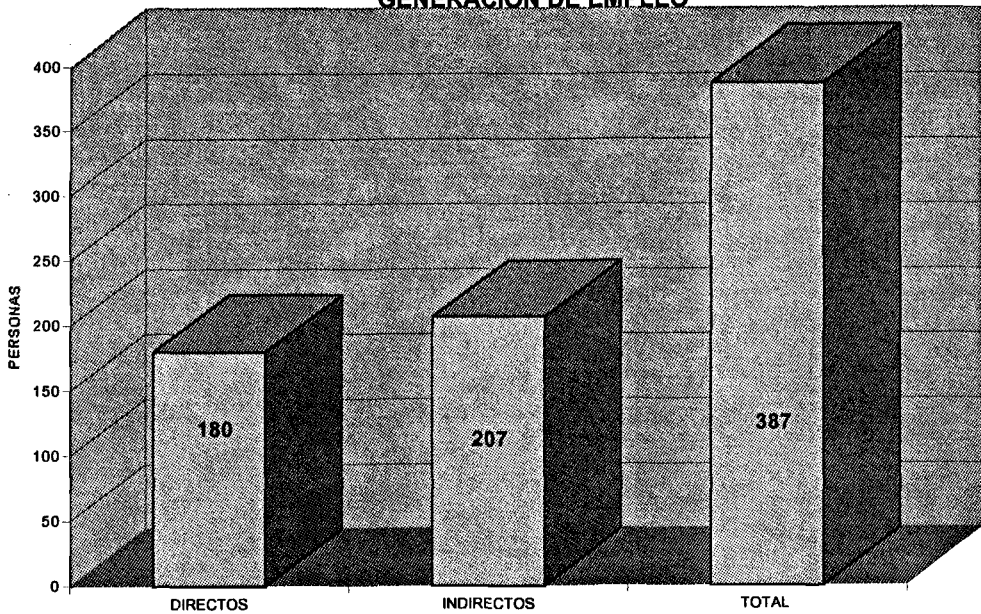




**SISTEMA CORDICARGAS  
NIVEL ACADEMICO  
AÑO 2000**



**SISTEMA CORDICARGAS  
GENERACION DE EMPLEO**







---

**La empresa pública  
en economía cerrada:  
los casos de la DIN y el ICSS**

---

Óscar Rodríguez Salazar

*Universidad Nacional de Colombia  
Universidad de los Andes*



### **Óscar Rodríguez Salazar**

Profesor titular y emérito de la Universidad Nacional de Colombia y profesor de la Universidad de los Andes. Obtuvo el doctorado en sociología y el D.E.A. de la Universidad París VI; es economista y licenciado en ciencia política de la Universidad de los Andes. Es autor del libro *Estado y mercado en la economía clásica* (2000). Coautor de *Estructura y crisis de la seguridad social en Colombia* (1994) y *Gremios, reformas tributarias y administración de impuestos* (2001). Es editor de *Estado y economía en la Constitución de 1886* (1987) y de la colección *La seguridad social en la encrucijada* (Tres tomos, 2002).

**E**l presente ensayo intenta explorar la dinámica económica y social que dio lugar a la construcción de una de las instituciones reguladoras de la política social como fue el Instituto Colombiano de Seguros Sociales (ICSS) y la transformación de la entidad encargada de los recaudos tributarios, la Dirección de Impuestos Nacionales (DIN). Estos dos organismos se fortalecieron en un contexto de economía cerrada y en una coyuntura histórica en la cual el Estado intenta regular el mercado, buscaba legitimidad social y política mediante la adecuación de un régimen tributario progresivo y la implantación de la técnica del aseguramiento en materia de seguridad social.

Este análisis histórico de la administración tributaria y de la institucionalización en Colombia de la seguridad social parte de una reflexión sobre la forma como la historia y la teoría económica se han ocupado de investigar el papel que juegan las organizaciones económicas y las instituciones. Para tal efecto, se presentan las diversas opciones metodológicas de estas dos disciplinas, haciendo hincapié en la ortodoxia económica representada en la economía neoclásica en su versión neoinstitucionalista y en algunas de las heterodoxias, en particular en una corriente de la escuela de las convenciones y en los postulados dados por el paradigma de la regulación. A renglón seguido, y a partir de algunas reflexiones teóricas, se toman dos coyunturas históricas de la administración de impuestos nacionales como fueron las reformas de 1953 y 1960, en las cuales esta institución sufre transformaciones significativas; otra sección se le dedica a la forma como se construyó el mayor organismo de la seguridad social en Colombia como lo es el ICSS.

### **Propuesta metodológica**

Esta investigación hace parte de la historia económica, disciplina que es el punto de encuentro de la economía y de la historia y por ende entrelaza los dos métodos propios de cada una de las escuelas que sirven para construir sus respectivos objetos de estudio<sup>1</sup>. Una forma de orientar la investigación sobre la historia de las empresas es la de preguntarse qué lugar ocupa en el pensamiento económico la teoría de la empresa y qué papel desempeña el empresariado.

La respuesta a estos interrogantes recoge el debate que se desarrolla entre las diferentes escuelas económicas y en la historia económica construida a partir de los modelos teóricos. De manera general, se podría hacer mención a la ortodoxia económica representada en los postulados basados en el individualismo metodológico y en su

---

<sup>1</sup> Rodríguez (1997).

elaboración histórica conocida como la *New Economic History*. Los otros enfoques se podrían denominar como la heterodoxia económica entre las cuales se englobaría a Marx, al evolucionismo, algunas vertientes de la sociología económica y la escuela de la regulación que se construye en referencia a la historiografía elaborada por Annales. Cada una de estas vertientes responde de manera diferente a esta pregunta central del pensamiento económico a propósito del papel desempeñado por las instituciones. Si bien no es el interés hacer un pormenorizado balance de estos diferentes programas de investigación, se consideró pertinente realizar algunas anotaciones a la propuesta metodológica por la cual se inclina este artículo.

### La corriente estándar en teoría económica

El liberalismo económico en sus orígenes tuvo como punto central de sus reflexiones la economía política y el papel que jugaba la empresa. Los trabajos pioneros de Richard Cantillon, considerado como el primer economista que utiliza el concepto de empresario y el libro *Principios de economía política y tributación* de David Ricardo o la obra de Jhon Stuart Mill y en especial los *Principios de economía política*, pueden ser tomados como ejemplos de estas dos preocupaciones<sup>2</sup>.

Sin embargo, con la llegada [...] de la teoría micro-económica matemática [con la revolución marginalista] desarrollada por León Walras, Carl Menger y Stanley Jevons se desarrolla un cierto despojo de la dimensión política dentro del análisis económico. Durante un siglo, en parte como reacción a la tesis marxista, los economistas neoclásicos se van a esforzar en construir una teoría matemática de los comportamientos individuales y de una coordinación armoniosa sobre mercados concurrenciales.<sup>3</sup>

Estos pensadores con diferentes matices consideraron al mercado como organizador de la actividad económica y a la empresa como un componente de la función de producción, pero subestimaron el estudio de la organización económica y no dieron respuesta a por qué se opta por determinados tamaños de empresas y por qué existen diversas formas de organización del trabajo<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> Rodríguez (2000).

<sup>3</sup> Genereux (1996), p. 10.

<sup>4</sup> "La teoría del empresario era, tradicionalmente, la respuesta a la visión de la empresa como 'función de producción', que consideraba las cuestiones de organización como subordinada a la tecnología. Es decir, se pone el énfasis entre las empresas a través del mercado; y se abstrae la organización interna de las mismas que lo que ocurre *dentro* de ellas es mero reflejo de los determinantes tecnológicos, incluidos en la función de producción" Santos (1997), p. 315.

Igualmente, la escuela austriaca presenta una ruptura entre la historia y la economía; Carl Menger crítica duramente a la llamada escuela histórica alemana<sup>5</sup> y se embarca en una polémica contra los postulados de Marx. No se puede dejar de mencionar que para los primeros los problemas de las instituciones y los marcos nacionales de las economías eran determinantes en sus elaboraciones teóricas; esta corriente de pensamiento surge en contraposición a las opiniones individualistas de la economía clásica sobre el Estado y la sociedad. Al método deductivo propuesto por Ricardo y fundado sobre la premisa que las instituciones organizadas por el hombre y las tendencias de su conducta eran esencialmente invariables en el transcurso del tiempo y por lo tanto era posible inferir principios económicos válidos universalmente e inmutables, Federic List –considerado como uno de los fundadores de esta escuela– aboga por un método comparativo y propone una teoría de las etapas económicas sujeta a objetivos económicos de carácter nacional<sup>6</sup>.

Los economistas históricos parten de la premisa que la racionalidad económica y la elaboración teórica son de carácter cultural y por lo tanto limitadas en el tiempo y en el espacio; además que el campo económico no puede separarse analítica o empíricamente de las actividades no económicas dado el alto grado de interrelación que presenta la sociedad<sup>7</sup>.

De manera global podemos decir que la corriente principal en teoría económica o escuela neoclásica descansa sobre dos hipótesis, la primera hace referencia al agente económico y la segunda a la interacción social: [h1] el agente económico es un individuo racional que persigue su interés individual, lo que técnicamente toma la forma de maximizador ya sea de utilidad o de ganancia y [h2] la interacción social que posibilita que estas decisiones sean mutuamente compatibles es el mercado<sup>8</sup>. Esta escuela

---

<sup>5</sup> La controversia metodológica entre la escuela histórica y el marginalismo se puede apreciar en Schumpeter (1963). Para este autor, los puntos de vista de la escuela se pueden caracterizar por los siguientes elementos: relatividad, unidad de la vida social y de una correlación ineluctable de sus elementos, el antirracionalismo, la evolución y las correlaciones individuales, y, finalmente, que el mundo económico no puede reducirse a un conglomerado de individualidades económicas autónomas y que los fenómenos económicos no son simple resultantes de componentes individuales, p. 181-193.

<sup>6</sup> List (1944), p. 115.

<sup>7</sup> Para la escuela histórica alemana “los componentes económicos de un sistema social no pueden ser considerados como los economistas clásicos y austriacos (neoclásicos) creían; y su deducción, analizada después, de que, al ser las consideraciones políticas de primordial importancia, es que el papel económico del Estado es necesariamente grande”. Ver Spengler y William (1971), p. 501.

<sup>8</sup> Orlean (1994), p. 10.



ha mostrado una gran capacidad de adaptación por cuanto, sin llegar a modificar substancialmente su paradigma, ha incorporado algunos de las críticas que se le han formulado desde otras perspectivas teóricas<sup>9</sup>.

Una de ellas es la incorporación en su programa de investigación de las organizaciones y las instituciones económicas. Respecto a las empresas, los neoclásicos las consideraban como una "caja negra" en el sentido que "no tiene importancia describir o analizar lo que pasa dentro de ella o que la eficiencia económica es independiente de la organización interna de la empresa"<sup>10</sup>. Esto parte de dos supuestos: que la organización interna depende de factores tecnológicos determinados por la función de producción y en segundo término la existencia de grandes empresas con jerarquía dentro del mercado se asocia a un monopolio tecnológico o como un comportamiento estratégico anticompetitivo.

A partir del desarrollo de la economía de los contratos se presenta una revitalización de la corriente estándar, en especial al introducir en el aparato conceptual la contribución de Joseph Shumpeter, quien al darle una mayor jerarquía analítica a las situaciones de desequilibrio que a las de equilibrio general —en términos del modelo de Walras—, opta por introducir un análisis dinámico, y es precisamente el empresario innovador el responsable del cambio en las sociedades. Por su parte, Ronald Coase, en 1937, publica una obra que se va a ocupar de la empresa, la cual se constituye en una alternativa al papel que juega el mercado; una de sus diferencias es que mientras que este último se organiza de manera descentralizada, la empresa lo hace de manera jerárquica<sup>11</sup>.

Tal vez uno de los elementos que facilitó el desarrollo de la economía estándar fue la introducción del concepto del riesgo en su aparato conceptual. En sus inicios, entre los supuestos de la llamada revolución marginalista, se encontraba que los agentes económicos tenían perfecta información. Los desarrollos en la física que hace tanto Max Planck, sobre mecánica ondulatoria, como Louis de Broglie, a propósito de la física de átomo, conducen a que la teoría económica introduzca el concepto de ries-

---

<sup>9</sup> Se podría hacer mención a los reparos que hicieron los denominados institucionalistas norteamericanos, que estuvieron influenciados por los historicistas alemanes, y en especial Thorstein Veblen quien protestó "por el carácter excesivamente abstracto y deductivo de la economía [...] Y los consternaba el interés de los economistas en el modelo perfectamente competitivo y en el libre cambio mientras el mundo iba siendo dominado por las grandes empresas y por el imperialismo. Hacían notar la repercusión de la tecnología sobre la sociedad y la fuerza de las instituciones jurídicas y sociales al determinar las opciones humanas". Seckler (1977), p. 22.

<sup>10</sup> Santos (1997), p. 298.

<sup>11</sup> Coase (1994).

go e incertidumbre, y por tanto el de probabilidad en sus análisis<sup>12</sup>. Este avance en la teoría económica condujo a Keynes a introducir, en su teoría general del interés, la ocupación y el dinero y la teoría de las expectativas donde se manifiestan los problemas de riesgo y de incertidumbre que se presentan en el devenir de las decisiones económicas y de contera hacer una crítica a los neoclásicos<sup>13</sup>.

A partir de entonces se pregona que el concepto de racionalidad debe considerarse como limitado, aparecen las asimetrías de información y el mercado libre no se concibe como una panacea. Uno de los economistas más connotados es Joan Robinson, quien además de introducir al empresariado y la variable tiempo en su análisis, se preocupa por los elementos dinámicos del desarrollo del capitalismo, y en un artículo publicado en 1935 señala los defectos inherentes a la interacción social que juega el mercado<sup>14</sup>. Kenneth Arrow, al centrar su atención en los problemas de información y de incertidumbre, percibirá que el modelo neoclásico de equilibrio general no los tiene en cuenta, lo que implica dejar de lado la parte dinámica del modelo<sup>15</sup>. El concepto de racionalidad sufre transformaciones a partir de la obra de Simon<sup>16</sup>, quien distingue entre racionalidad substancial y racionalidad procedimental; la primera gira en torno a que la selección que hacen los individuos a través del mercado necesariamente conduce a la obtención de un óptimo social, y en la segunda, por el contrario, se puede obtener un beneficio privado sin lograr un óptimo social<sup>17</sup>.

Es a partir de la década de los setenta del siglo xx, cuando aparecen las teorías de los derechos de propiedad, de la agencia y de los costos de transacción, que el modelo neoclásico recibe una nueva oxigenación, por cuanto va a incluir el tema de las organizaciones y de las instituciones en su cuadro analítico, pero ahora tomará en cuenta la incertidumbre y la racionalidad limitada de sus agentes. Sin entrar a pormenorizar

---

<sup>12</sup> Para Annie L. Cot “dos modelos científicos acosan a la teoría económica después de dos siglos: el modelo mecánico y el modelo biológico, portadores cada uno de un aparato complejo de esquemas de razonamientos, de analogías, de criterios de veracidad, inscritos cada uno dentro de la historia propia de cada disciplina”. Ver Cot (1999), introducción.

<sup>13</sup> Ozga (1967).

<sup>14</sup> El *laissez-faire* se defendía a partir “de la idea de que un total de recursos productivos dado rendirá el máximo de beneficio social bajo libertad de condiciones, midiendo dicho beneficio social en términos de las utilidades agregadas que las mercancías producidas representan para los consumidores [...] El argumento que el *laissez faire* no logra maximizar la utilidad total, debido a su incapacidad de proporcionar la selección ideal de mercancías, no es nuevo ni mucho menos”. Ver Robinson (1973), pp. 68-69.

<sup>15</sup> González (1998).

<sup>16</sup> Simon (1947).

<sup>17</sup> Coase (1960).

cada uno de estos enfoques, estas tres vertientes de la economía estándar se las podría clasificar como integrantes de la llamada economía de los contratos<sup>18</sup>.

De manera general se podría expresar que la primera ha hecho significativos aportes a la teoría de los contratos, en tanto ellos se conciben como convenciones entre los hombres, y la eficiencia del sistema económico depende de la naturaleza de esa convención; la negociabilidad de estos derechos frente a situaciones de escasez de recursos permite mayores grados de eficiencia del sistema económico<sup>19</sup>.

La teoría de la agencia se puede asociar con las reflexiones que se han hecho a propósito de la técnica del aseguramiento<sup>20</sup>. Esta formulación se interesa en los contratos bilaterales donde existe asimetría de información entre las dos partes contratantes. Entre las diversas situaciones en que se puede presentar la teoría de la agencia se podría hacer mención a las grandes corporaciones en donde se separa la administración de la propiedad o en las administraciones públicas; según Julio Segura, la idea central de esta perspectiva analítica es

[...] que la separación entre propietarios y gestores plantea el problema de que los primeros pueden definir objetivos precisos a cumplir por los segundos (el agente) pero carecen de la información necesaria para poder relacionar con exactitud las decisiones del agente con los resultados obtenidos en términos de objetivos definidos<sup>21</sup>.

La teoría neoinstitucionalista de los costos de transacción junto con la teoría de las convenciones se han convertido en los dos programas de investigación sobre em-

---

<sup>18</sup> En esta perspectiva se recoge las formulaciones de Eric Brousseau que expresa que “una de las vías de investigación que permiten analizar los mecanismos de coordinación no mercantil puestos en marcha dentro de las economías denominadas de mercado consiste en analizar los contratos. Un contrato es un acuerdo entre dos (o muchos) agentes económicos por los cuales se obligan hacia uno o muchos otros a ceder o apropiarse de hacer o no hacer determinadas cosas. Este estudio de mecanismos utilizados por los agentes económicos para asociar sus esfuerzos y coordinar sus actividades nace con Coase en 1937 y era claramente centrado sobre el análisis de las relaciones entre dos agentes. Sin embargo, el análisis económico se interesa igualmente por los contratos sociales, es decir de los contratos que se hacen explícitos entre dos categorías de agentes económicos (empleadores y trabajadores, empresarios y accionistas, clientes y productores)”. Brousseau (1993), p. 25.

<sup>19</sup> Demset (1967).

<sup>20</sup> Los problemas de asimetría de información los trata Arrow en algunos de sus artículos, pero tal vez cuando analiza los problemas que a este propósito se generan en el mercado de la salud, es cuando se tiene una mejor visión de los mismos. Ver Arrow (1981).

<sup>21</sup> Segura (1996), p. 42.

presas e instituciones con mayores posibilidades de desarrollo dentro de la corriente estándar. Se puede encontrar una diferencia significativa entre los costos de transacción y la teoría de la agencia por cuanto para la primera las instituciones son redes de contratos y no postula asimetrías entre los agentes, mientras que en la segunda el campo de análisis es exclusivamente la relación bilateral.

Como se verá más adelante, los costos de transacción dan una perspectiva interdisciplinaria de las ciencias sociales, en particular se intenta hacer una síntesis entre sociólogos, historiadores, economistas y los teóricos de las organizaciones. Para tal efecto se toman los planteamientos de Coase y las elaboraciones de sus dos corrientes predecesoras: la teoría de los derechos de propiedad y de la agencia. A dos figuras centrales se asocian los costos de transacción, en el campo de la teoría económica a Oliver Williamson y en la historia económica a Douglas North.

Para el primero, entre las características que podría tener esta escuela con relación a otros enfoques estarían:

[...] 1) es más micro analítica, 2) está más consciente de los supuestos conductistas, 3) introduce y desarrolla la importancia de la especificidad de los activos, 4) recurre más al análisis institucional comparado, 5) considera a la empresa como una estructura de gobernación antes que como una función de producción y 6) asigna un peso mayor a las instituciones contractuales *ex post* con hincapié especial en el ordenamiento privado por oposición al ordenamiento judicial<sup>22</sup>.

Una manera de precisar los costos de transacción es tomar lo expuesto por Arrow, quien los define como los costos de administración del sistema económico, los cuales serían diferentes a los costos de producción analizados por los fundadores de individualismo metodológico. Para Williamson, los primeros costos se podrían asemejar con el término de fricción utilizado por la física. Así, como los físicos tendían a olvidar en sus experimentos dentro del laboratorio la existencia de la fricción siendo ésta un elemento inobjetable en la realidad, los economistas ignoraban los costos que se derivan de la firma de los contratos.

Se pueden distinguir dos clases de costos de transacción a propósito de los contratos: *ex ante* y *ex post*. Los primeros se generan en el momento en que se redacta un contrato, se negocia y se colocan salvaguardias. Los segundos pueden asumir varias formas:

---

<sup>22</sup> Williamson (1989), p.28.

[...] 1) Los costos de la mala adaptación en que se incurre cuando las transacciones, se salen del alineamiento, 2) Los costos de regateo en que se incurre cuando se hacen esfuerzos bilaterales para corregir las malas alineaciones *expost*, 3) Los costos de establecimiento y administración asociado a la estructura de gobernación (que a menudo no son los tribunales a los que se envían las disputas), y 4) Los costos de aseguramiento de los compromisos<sup>23</sup>.

En parte, la inclusión de los costos de transacción se origina a partir de las modificaciones de esta corriente en materia de racionalidad económica pues esta aparece como limitada, es decir procedimental, y se le adiciona un supuesto conductista: oportunismo. Este último se define en un primer momento como la búsqueda del interés personal con dolo, pero se extiende a comportamientos más generales tomados del campo de los seguros y se

[...] refiere a la revelación incompleta o distorsionada de la información, especialmente a los esfuerzos premeditados para equivocar, distorsionar, ocultar, ofuscar o confundir de otro modo. El oportunismo es responsable de las condiciones reales o aparentes de asimetría de información que complican enormemente los problemas de organización económica<sup>24</sup>.

Otro tema que introduce la teoría de los costos de transacción es el de la especificidad de los activos, que hace referencia al lugar donde se encuentran, a sus características físicas, a las particularidades de los activos humanos y a la función se les da. La economía

[...] neoclásica está muy desarrollada para esos intercambios de mercancías estandarizadas, pero no tiene en cuenta las transacciones que por su propia naturaleza son menos transparentes. Ese es el campo de estudio más importante de la economía neoclásica<sup>25</sup>.

Los neoinstitucionalistas, por tanto, van a sostener que la opción por un acuerdo contractual dependerá de los costos de transacción que de él se deriven; y el marco

---

<sup>23</sup> Williamson (1989), pp. 30-31.

<sup>24</sup> *Ibidem*, p. 57.

<sup>25</sup> El mejor ejemplo de la especificidad de los activos se tiene cuando se compara las transacciones que se realizan en el supermercado y las llamadas relacionales del regateo en una feria de ganado, donde se puede ocultar información al comprador. Ver Santos Redondo (1997), p. 240.

institucional tendrá como una de sus finalidades la reducción de estos costos para que las transacciones y la coordinación económica puedan operar.

Los costos de transacción revitalizan la historia económica bajo la égida de Douglas North. La economía estándar creó su propia escuela de historia económica, desarrollada especialmente en Estados Unidos y conocida con el nombre de la *New Economic History*<sup>26</sup>. Además de tomar las hipótesis fundadoras de la corriente principal, los historiadores que se agruparon en ella incorporaron los análisis contrafactuales y la llamada cliometría que se puede considerar como econometría retrospectiva. Sobre estos últimos, Hobsbawm señala que:

[...] a diferencia de otros historiadores, también estoy dispuesto a dar la bienvenida a sus incursiones en la historia imaginaria o ficticia conocidas por el nombre “contrafáctico” [...] las limitaciones de la cliometría son serias, en primer lugar, en la medida en que proyecta sobre el pasado una teoría esencialmente ahistórica, su relación con los problemas más generales de la evolución histórica no está clara o es marginal [...] en segundo lugar, la selección de un aspecto de la realidad económica al que puede aplicarse tal teoría quizá de una imagen falsa [...] El tercer defecto de la cliometría es que necesariamente tiene que apoyarse no sólo en datos reales, que a menudo también son fragmentarios y poco dignos de confianza, sino también en gran parte en datos inventados o supuestos [...] Y al riesgo de incurrir en circularidad al argüir del modelo a los datos, en la medida en que estos no se hallen disponibles de forma independiente. Y, por su supuesto, no puede salir de su teoría, que es ahistórica, y fuera de su modelo específico, lo cual resulta pesado si este modelo no viene al caso<sup>27</sup>.

La teoría de los costos de transacción permitió, en materia de historia, aproximarse a la propuesta de Marx y de Annales en el sentido de tener una historia global. Como parte del nuevo análisis, North define las instituciones como:

[...] reglas de juego en una sociedad o, más formalmente, son las limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana. Por consiguiente estructuran incentivos en el intercambio humano, sea político, social o económico. El cambio institucional conforma el modo en que las sociedades

---

<sup>26</sup> Rollinat (1997).

<sup>27</sup> Hobsbawm (1998), pp. 123-127. Para el caso colombiano, Meisel (1999a).

evolucionan a lo largo del tiempo, por lo cual es la clave para entender el cambio histórico<sup>28</sup>.

Esta nueva forma de examinar las transformaciones históricas tiende a llenar los vacíos tanto de la cliometría como de la teoría económica que soslayaba la función de las instituciones en el desempeño económico.

Respecto al agente del cambio, North sostiene que es el empresariado individual que responde a los incentivos “encarnados en el marco institucional. Las fuentes de cambio son precios o preferencias relativas cambiantes. El proceso de cambio es abrumadoramente incremental”<sup>29</sup>. Para conocer en qué momento se generan estas modificaciones institucionales los economistas de la corriente principal parten de una situación de equilibrio. Por cambios incrementales se entiende

[...] que las partes que intervienen recontracten entre sí para aprovechar algunos adelantos potenciales provenientes del comercio. La clave de estos cambios incrementales continuos se encuentra en los contextos institucionales que permiten nuevas negociaciones y compromisos entre los jugadores<sup>30</sup>.

Estas transformaciones sociales se pueden observar al examinar el comportamiento de la economía a través del tiempo. Los neoclásicos reflexionaron sobre una teoría del crecimiento económico, que no estuvo presente en sus preocupaciones iniciales. Los cambios tecnológicos e institucionales están en la base de toda la evolución económica y social; con estos adelantos teóricos se supera la teoría neoclásica estática. La idea de North es que al retomar las propuestas de la Escuela Histórica Alemana o de las etapas de crecimiento económico formuladas por Rostow e incorporar esta teoría del cambio institucional se pueda llegar a una historia económica que involucre el neoinstitucionalismo.

### **Las propuestas heterodoxas sobre las instituciones económicas**

Otro programa de investigación que se ocupa de las instituciones es el que propone la teoría de las convenciones y que puede ser considerado como el que brinda una mayor generalidad a los problemas atinentes a la organización económica. Para algunos autores, esta escuela puede ser considerada como un desarrollo de la teoría económica estándar; para otros, el apreciar las instituciones dentro de la macroeconomía

---

<sup>28</sup> North (1993), p. 3.

<sup>29</sup> *Ibidem*, p. 110.

<sup>30</sup> *Ibidem*, p. 118.

permite integrar en el horizonte económico las diversas racionalidades de los grupos sociales<sup>31</sup>. En tres obras principales se pueden encontrar la propuesta metodológica de esta escuela: *Conventions économique* publicada por el centro de estudios del empleo<sup>32</sup>, la revista *Économique* volumen No. 40 de 1989 titulada "L'économie des conventions" y el libro *Analyse économique des conventions* coordinado por André Orléan y editado por PUF en 1994.

En esta escuela, según André Orléan, hay un proceso de reconciliación: de una parte, la teoría neoclásica admite la importancia económica de los fenómenos organizacionales e institucionales y, por otra, los convencionistas reconocen la importancia de la metodología individualista, sin que tales acercamientos signifiquen que hayan desaparecido las diferencias teóricas<sup>33</sup>. Esta propuesta teórica parte del hecho que la noción de convención es más genérica que la del contrato, por cuanto ella sirve de unidad de base a la teoría de la agencia y a la de los costos de transacción; el contrato articula a dos individuos o empresas mientras la convención a una colectividad y no se presta a confusiones jurídicas como sucede con los contratos.

Un ejemplo clásico de convención es el código de la ruta, que en forma global se podría decir "son sistemas de reglas prescribiendo los comportamientos en función de ciertas circunstancias. Por lo que concierne a la esfera económica, estas reglas permiten a los agentes intercambiar y producir"<sup>34</sup>. De todas maneras, las convenciones son instrumentos que permiten mejorar la eficiencia del sistema económico cuando este presenta información limitada y alto grado de incertidumbre<sup>35</sup>. Esta propuesta metodológica en construcción todavía no tiene un claro referente histórico que permita responder a la pregunta sencilla de cómo nace una convención. Una de las respuestas posibles es que la convención resulta de un proceso de aprendizaje que se traduce por una evolución de las creencias o reglas de comportamiento de los agen-

---

<sup>31</sup> Dosse (1995).

<sup>32</sup> Parte de los orígenes de esta escuela se debe a los estudios que sobre empleo se desarrollaron en el INSEE en la década de los setenta y en especial en la clasificación socio profesional elaborada por la división de empleo. En el libro *Conventions économique* participó un buen número de economistas de esta institución como Laurent Thevenot y Françoise Eymard-Duvernay. Thevenot *et al.* (1985).

<sup>33</sup> Orléan (1994), p. 15. La tesis teórica sobre la cual "descansa este ambicioso programa de investigación es que "el acuerdo entre los individuos, incluso cuando él se limita a un contrato de acuerdo mercantil, es que este no es posible sin un cuadro común, sin una convención constitutiva". *Revue Économique* (1989), p. 142.

<sup>34</sup> Brosseau (1993), p. 47.

<sup>35</sup> "Una convención es una regularidad cuyo origen está en la interacción social pero que se presenta a los individuos de forma objetiva". *Revue Économique* (1989), p. 134.



tes, las cuales se transforman de manera descentralizada una vez que los agentes reconocen la utilidad que ellas brindaron en el pasado.

Entre las diversas formas de coordinación no mercantil que la teoría de las convenciones pretende analizar, además de la empresa, son algunas instituciones como la Banca Central<sup>36</sup>, que parte del reconocimiento que la moneda es un bien público y que entre sus funciones tiene la gestión del riesgo colectivo propios del sistema bancario y financiero, los estándares técnicos como relaciones sociales posibilitan los intercambios de información, las normas de comportamiento como mecanismo de coordinación entre los individuos y que facilitan la vida en común. Al ocuparse de este tipo de instituciones, los convencionistas introducen en su cuadro analítico el peso de las estructuras sobre los comportamientos individuales y la influencia de los individuos sobre las estructuras económicas y sociales<sup>37</sup>.

El presente artículo tiene como objeto de estudio dos empresas que son de propiedad del Estado. Su análisis podría estar circunscrito en el paradigma elaborado ya sea por la corriente estándar en su versión neoinstitucional o en corrientes heterodoxas; pero de cualquier forma se hace necesario introducir algunos elementos de análisis sobre el poder público. Es de nuestro interés que esta institución no sea exógena al modelo; en la expresión de Pascal Ughetto es "introducir la historia dentro del análisis económico, es endogeneizar al interior del esquema teórico ese 'resto' que es considerado por los economistas neoclásicos como dado".

En esta escuela se ha desarrollado una vertiente que se interesa en la economía pública y que estima que es posible introducir los métodos de la ciencia económica para estudiar los fenómenos políticos, descartando los métodos propios que tienen la sociología política y la historia. De todas formas, la corriente principal comparte los postulados del liberalismo político. North propone una teoría del Estado retomando la definición que da Hobbes de la organización política; es decir que se integra a las teorías existentes que tiene la relación contractual como base de la conformación del Estado. La definición que da el premio Nobel de Economía sobre esa institución es

[...] una organización con ventaja comparativa en la violencia, que se extiende sobre una área geográfica cuyos límites vienen determinados por el poder de recaudar impuestos de sus habitantes. La esencia de los derechos de propiedad, es el derecho de exclusión y una organización que tiene ventaja com-

---

<sup>36</sup> Aglietta (1994)

<sup>37</sup> Ughetto (1999), p. 159.

parativa en la violencia está en situación de especificar y hacer respetar esos derechos de propiedad<sup>38</sup>.

La opción metodológica por la cual se inclina el presente artículo es la de analizar las instituciones económicas como construcciones sociales; la acción económica –como toda acción– está socialmente situada y no puede ser explicada por simples motivos individuales<sup>39</sup>. Las instituciones están circunscritas a un conjunto de redes sociales, no emergen automáticamente, se construyen socialmente<sup>40</sup> y son permeadas por el régimen de acumulación. Las sociedades aparecen como jerarquizadas y expuestas a tensiones internas; interesa conocer, como lo expresa Hobsbawm, la evolución histórica

[...] las contradicciones internas de los sistemas socioeconómicos proporcionan el mecanismo para el que cambio que se convierte en evolución [...] Lo importante de tales contradicciones internas es que no pueden definirse sencillamente como “disfunciones” excepto basándose en el supuesto de que la estabilidad y la permanencia son la norma y el cambio es la excepción; o incluso en el supuesto más ingenuo, frecuente en las ciencias sociales vulgares, de que un sistema específico es el sistema al que aspira todo cambio<sup>41</sup>.

Cada uno de los temas objeto de análisis –de los cuales se ocupa este artículo como los problemas fiscales y los referentes a la seguridad social– parten de una aproximación teórica. En el tema de la fiscalidad se presentan los lineamientos generales de las propuestas que Annales y la escuela de la regulación hacen sobre el tema tributario; la seguridad social se estudia a partir de lo que se ha denominado la resolución de la cuestión social<sup>42</sup>. Esta escuela, que en sus inicios se asocia a la figura de Michel Aglietta, tenía entre sus preocupaciones centrales superar la incapacidad de la teoría dominante para

[...] analizar la dinámica temporal de los hechos económicos vividos por los sujetos, es decir, para explicar la historia de los hechos económicos; e inca-

---

<sup>38</sup> North (1984), p. 36.

<sup>39</sup> Granovetter (1994).

<sup>40</sup> *Ibidem*. A este respecto ver el trabajo de Fernando “Économiques comme constructions sociales: un cadre d’analyse”, en Orlean (1994).

<sup>41</sup> Hobsbawm (1998), p. 159.

<sup>42</sup> No se opta por la presentación de esta escuela económica en tanto en el artículo de Rodríguez Salazar (1997) hizo un intento en este sentido.

pacidad para expresar el contenido social de las relaciones económicas y, por tanto, para captar las fuerzas y tensiones de que es objeto la economía<sup>43</sup>.

Desde sus orígenes, esta escuela propone un fecundo programa de investigación donde la historia juega un papel central. Como lo señala Robert Boyer “una de las enseñanzas principales que los regulacionistas han aprendido de la Escuela de Annales y, en particular de Ernest Labrousse, es saber que cada sociedad tiene las crisis y la coyuntura de su estructura”<sup>44</sup>. El interés de los fundadores por examinar la variabilidad en el tiempo y en el espacio de las dinámicas económicas y sociales y, adicionalmente, por elaborar una teoría de las crisis de los modos de regulación los condujo a proponer una estrecha colaboración entre la historia y la teoría económica.

Dos consideraciones hacen que esta escuela quiera estrechar sus lazos con la historia: la primera está articulada a la propuesta teórica elaborada a partir del concepto de modo de producción y la segunda por los interrogantes básicos formulados: por qué y cómo, en una formación económica dada, se pasa de un crecimiento fuerte y regular a un casi estancamiento y a unas inestabilidades de los encadenamientos coyunturales; en el transcurso de una misma época histórica, cómo explicar que crecimiento y crisis adopten formas nacionales significativamente diferentes, incluso que se profundicen los desequilibrios en ciertos países, mientras que en otros se afirme una relativa prosperidad; y, por qué más allá de ciertas invariantes generales, las crisis revisten aspectos contrastantes a través del tiempo y son diferentes, por ejemplo, en el siglo XIX, entre las dos guerras y en nuestros días.

Los acercamientos en términos de la regulación definen su método con relación a la posición de la economía en el campo de las relaciones sociales y a la intervención del Estado. En la representación de la dinámica económica y social, la escuela regulacionista opta por una visión macroeconómica y racionalizadora frente a la dinámica estructuralmente inestable del mercado. La unidad se logra al introducir la categoría régimen de acumulación, la cual designa

[...] el conjunto de regularidades que aseguran una progresión general y relativamente coherente de la acumulación de capital, es decir, que permita reabsorber o posponer las distorsiones y desequilibrios que nacen permanentemente del mismo proceso<sup>45</sup>.

---

<sup>43</sup> Aglietta (1979), p. 1.

<sup>44</sup> Boyer (1989), p. 15.

<sup>45</sup> *Ibidem*.

Esta escuela, como la Nueva Economía Institucional, se ocupa de explorar la forma como surgen las instituciones. El análisis de esta temática depende de la forma como se construye una teoría sobre el Estado; las ideas neo-gramscianas y de Nicos Poulantzas sirven de base para la formulación teórica del poder político. Dado cierto nivel de autonomía que tiene el Estado, se le puede definir como un tercer nivel entre el capital y el trabajo, que a la vez puede estar encima de las luchas de clases y en el seno de estos enfrentamientos. No siempre coincide el poder económico con el poder político; interesa al Estado jugar un papel determinante en la realización de los compromisos entre las diferentes clases y en la reorientación de los códigos de la economía y de las relaciones sociales<sup>46</sup>.

Es frecuente que el Estado aparezca como la suma contradictoria de un conjunto de compromisos institucionalizados que “una vez realizados, crean reglas y regularidades en la evolución de los gastos e ingresos públicos, según casi-automatismos que, al menos en principio, son radicalmente distintos de la lógica del intercambio mercantil”<sup>47</sup>. En esta perspectiva, las formas institucionales y los compromisos institucionalizados se mantienen estrechamente interdependientes.

Los trabajos de esta escuela respecto al Estado se enriquecieron con la reflexión que aporta Bruno Théret<sup>48</sup>. Este autor propone considerar al Estado como una relación social en sí y para sí. Su estudio exige no solamente el análisis de sus relaciones con las categorías de la economía mercantil sino también es pertinente reflexionar sobre su propio desarrollo. Y como lo señala Henry Nadel al sugerir una síntesis entre Marx y Weber<sup>49</sup>, Théret intenta librar al Estado de las lógicas políticas y económicas al estudiar la acción del poder político como una relación social lo reviste de cierto grado de autonomía. De esta forma se pueden distinguir dos maneras de articular el Estado moderno y el modo de regulación capitalista: el modo territorial y el modo salarial.

Entre las formas institucionales analizadas por la escuela de la Regulación se pueden mencionar: la moneda, la relación salarial, las formas de competencia y la incorporación al régimen internacional. Estas formas estructurales permiten esclarecer el origen de las regularidades que canalizan la reproducción económica durante un periodo histórico determinado.

Esta opción metodológica conduce a reflexionar sobre los cambios introducidos en la estructura económica, a partir del proceso de industrialización, y a realizar un

---

<sup>46</sup> Vercellone (1994).

<sup>47</sup> Boyer (1989), p. 66.

<sup>48</sup> Théret (1992).

<sup>49</sup> Nadel (1995).

balance sobre cómo los gremios y los sectores obreros influyen en la conformación de la Dirección de Impuestos Nacionales y del Instituto de Seguros Sociales de Colombia, estas dos empresas tienen un carácter público<sup>50</sup>.

### **La modernización institucional en la formación del mercado interno**

La formación del mercado interno y el régimen de acumulación que lo acompaña requiere de un conjunto de transformaciones institucionales para garantizar un crecimiento económico sostenido. En Colombia, este proceso comienza durante las dos primeras décadas del siglo xx. El desarrollo de la economía cafetera, el acceso a la economía de crédito internacional, los cambios en la política económica, la ampliación de la infraestructura, el acelerado proceso de urbanización, los cambios demográficos, la proletarianización de un contingente considerable de masas campesinas y el inicio del proceso de industrialización marcan las mutaciones sufridas por la nación colombiana en su camino a la modernización.

La herencia económica del siglo xix y la conformación geográfica del país le imprimen un carácter regional a la industrialización, tal como lo registran las experiencias de Antioquia, Barranquilla, Bogotá y el Valle del Cauca.

En Antioquia, el eje comercio-oro constituye el prerequisite de la industrialización<sup>51</sup>; el comercio exterior, ya sea por la exportación de café o la importación de textiles y de otros productos, brinda la posibilidad de transferir capitales de la órbita de la circulación a la esfera de la producción fabril. En Barranquilla, la migración extranjera de ciudadanos sirio-libaneses contribuye al desarrollo del puerto y a la formación de una base industrial<sup>52</sup>. En Bogotá, los comerciantes importadores y los exportadores de café se lanzan a la aventura de fundar empresas fabriles. El desarrollo económico del Valle del Cauca fue auspiciado por la apertura del puerto de Buenaventura y la construcción del ferrocarril del Pacífico; estas dos construcciones, además de ampliar las redes mercantiles, integran la región, dinamizan el comercio

---

<sup>50</sup> Por su parte, la corriente estándar ha generado un marco analítico para estudiar el papel de los gremios o grupos de interés. Dentro de la teoría de la acción colectiva, Mancur Olson respondió al interrogante porqué los individuos considerados como racionales emprenden acciones colectivas en beneficio propio, en Olson (1982). Este autor analiza los efectos de estas acciones sobre la evolución económica y social de un país. De acuerdo a este autor, el fin de los grupos de interés es apropiarse de un ingreso superior al que se podría obtener si se dejaran funcionar libremente las fuerzas del mercado. Esto puede generar un círculo vicioso del siguiente tenor: grupos de presión > pérdidas de productividad y competitividad > pérdida de crecimiento económico > nueva presión de los grupos de interés.

<sup>51</sup> Botero (1984).

<sup>52</sup> Ver los trabajos de Kalmanovitz (1986) y de Rodríguez y Restrepo (1988).

y, junto con la trilla del café, impulsan el nacimiento de un sector empresarial en esta región del país<sup>53</sup>.

Gran parte de los analistas del proceso de industrialización colombiano reiteran que el rápido deterioro de los términos de intercambio favoreció la inversión manufacturera, fenómeno que sumado a la devaluación y a los altos aranceles aduaneros posibilitó el crecimiento del mercado interno. Por su parte, Juan José Echavarría pone en duda esta conclusión y opta por el camino de demostrar que los desplazamientos de la oferta agregada son los que contribuyen a la formación de la industria textil entre 1929 y 1939. En lo fundamental, para este autor, la inversión y el cambio tecnológico son los factores que en mayor medida explican el crecimiento industrial para el período en cuestión; esta situación se beneficia de una caída del salario real bajo condiciones de oferta ilimitada de mano de obra<sup>54</sup>.

Junto a la acumulación de capital, la estrecha vinculación a la economía de crédito internacional coadyuvó a la ampliación del mercado interno. Estadísticas de la época caracterizaron la coyuntura económica de 1925 a 1935 como la prosperidad al debe. Entre 1924 y 1928, Colombia recibe cerca de 200 millones de dólares; la nación tiene acceso a un cupo de crédito de 60 millones, los departamentos de 68 millones, los municipios de 26 y los bancos de 38 millones<sup>55</sup>. Parte de esta suma se destinó a la ampliación de la infraestructura; los cálculos indican que se vincularon a esta actividad más de 30.000 trabajadores y se extendió significativamente la red vial.

El aumento en la demanda repercute en un incremento de los niveles de precios. Para el cuatrienio en consideración, los precios al consumidor alcanzaron un crecimiento acumulado de 73%<sup>56</sup>.

Con la introducción de los gravámenes *advalorem*, mediante las reformas arancelarias de 1905 y 1913, se establecieron altas protecciones efectivas para la fabricación de telas de algodón y de harinas de trigo. Con la deflación de 1929-1931 “se elevó rápidamente el efecto protector de la tarifa, a lo cual contribuyó la reforma arancelaria de 1931”<sup>57</sup>. Este giro en la política económica rompe con el libre cambio que había imperado durante la segunda mitad del siglo XIX y el Estado toma el sendero de la protección, haciendo uso de herramientas típicamente keynesianas.

---

<sup>53</sup> Ver Ocampo y Montenegro (1985); Ordóñez (1995).

<sup>54</sup> Echavarría (1984).

<sup>55</sup> Patiño (1981), p. 48.

<sup>56</sup> López (s. f.) encuentra que la tasa promedio de crecimiento de los precios para los productos de origen agropecuario fue de 6,70% entre 1923 y 1925, en el período 1925-1926 asciende a 21,46% y en 1923-1928 fue del orden de 5,45%.

<sup>57</sup> Montenegro, “La política arancelaria en la primera fase de la industrialización, 1910-1945”, en Ocampo y Montenegro (1985), p. 297.

Pero sin lugar a dudas, el éxito de la intervención gubernamental sólo podía garantizarse mediante un desarrollo institucional. Las nuevas instituciones, además de responder a la nueva división social de trabajo, debían contribuir a que el Estado desempeñara el papel de árbitro de los conflictos sociales y participara en el mejoramiento de la calidad de vida de la población; en esta perspectiva, dar respuesta a las demandas sociales le otorga legitimidad a las diferentes administraciones.

La modernización del Estado colombiano se puede comprender en el marco de la economía de crédito internacional. Para el período en referencia, el trabajo de la Misión Kemmerer es de significativa importancia pues mediante la creación de nuevos entes de la administración pública se pretende dotar al país de un marco institucional que haga eficaz la nueva política económica.

Por medio de la Ley 30 de 1922, sancionada por el Presidente encargado Jorge Holguín y ratificada mediante la Ley 60 por el Presidente Pedro Nel Ospina, se autorizó al gobierno para contratar una misión de expertos financieros a fin de ocuparse de las finanzas públicas<sup>58</sup>. Esta ley es concertada y la misión consulta a las agremiaciones económicas de ese entonces —la sociedad de agricultores y las cámaras de comercio—; además, los proyectos de ley fueron discutidos en el Congreso en sesiones extraordinarias.

Los temas objeto de regulación fueron, en su orden: Ley 20/23, orgánica del papel sellado y timbre nacional; Ley 25/23, que consagró el estatuto orgánico del Banco de la República; Ley 31, que fija el número y nomenclatura de los ministerios; Ley 34 sobre formación del presupuesto, que organizó la contabilidad nacional y creó la Contraloría General de la República; Ley 45, que reglamentó los establecimientos bancarios y creó la Superintendencia Bancaria.

Otro campo complementario a la fiscalización lo constituía la modernización y la transparencia del sistema fiscal; la reforma que separa el cobro del impuesto de las funciones de pago de los gastos público apunta en esta dirección. Mediante la Ley 36/23 se consignó que en el Ministerio de Hacienda hubiera una sección denominada Rentas Nacionales a cargo de un recaudador de libre nombramiento y remoción.

Separar las funciones de recaudo de las de pago era una de las preocupaciones centrales de la comisión de expertos financieros, por tal motivo se expidió la Ley 68 de 1923: la Tesorería General de la República sería la encargada de los pagos. Otros aspectos contemplados en la ley fueron determinar el personal de la sección de Rentas Nacionales, en total 22 funcionarios de libre nombramiento y remoción, y esta-

---

<sup>58</sup> Gómez (1983).

blecer que el gobierno podría nombrar jueces de ejecuciones fiscales investidos de jurisdicción coactiva.

Estas transformaciones en la órbita del Estado posibilitan el impulso que tiene la economía para el período comprendido entre 1923 y 1928. En los cálculos realizados por la Cepal se encontró que, entre 1916 y 1928, el PIB creció a una tasa promedio anual de 8,6%. Sin embargo, a pesar de existir una tendencia al alza en las importaciones, que incrementa los ingresos tributarios provenientes de los aranceles aduaneros, se registra un balance fiscal negativo en los últimos tres años de ese período.

### **La administración tributaria**

El estudio de la fiscalidad en Colombia requiere una propuesta metodológica que permita abordar este tema de investigación desde una perspectiva histórica, en donde se conjuguen elementos interdisciplinarios, en especial aquellos que brinda la historia económica.

### **Acercamiento conceptual**

Una alternativa metodológica para analizar las reformas tributarias y la administración fiscal consiste en considerar el sistema impositivo como parte de la economía política: los conflictos redistributivos inciden en la distribución del producto social, el impuesto no es socialmente neutro y el sistema hace parte de la colisión de intereses entre la sociedad civil y el Estado en torno a la financiación del gasto público. En fin, la fiscalidad sólo se puede entender con referencia a una situación social producto de una larga evolución y del juego de relaciones de fuerzas sociales y compromisos pasados. Esta es la opción analítica que toman las escuelas de Annales y de regulación.

Para la primera, en el Estado moderno, el impuesto concierne al conjunto de la sociedad, pero no todos los grupos sociales son gravados de la misma forma ni en iguales proporciones; de ahí que la modificación del sistema tributario, más que un problema técnico, es un asunto que debe resolverse en el terreno de lo político.

Como se mencionó anteriormente, la teoría de la regulación presenta al Estado como una relación social y al sistema financiero como una pieza central de la reproducción de lo social. La estructura de lo estatal expresa una red de interdependencias diferenciadas y jerarquizadas. Esta escuela toma la propuesta de Norbert Elías en la que el autor reemplaza la hipótesis del individualismo metodológico –sustentado en los modelos neoclásicos– por la interdependencia de los individuos. La sociedad no puede ser considerada como la agregación de individuos aislados; por el contrario, lo que Elías denomina la “composición” de unos seres humanos mutuamente depen-



dientes y el proceso de composición del Estado del cual se ocupan sus investigaciones son definidos como constituidos por muchas pequeñas unidades sociales que se encuentran en libre concurrencia<sup>59</sup>.

Las nociones de interdependencia propuestas por Elías, aplicadas a las unidades sociales, desembocan en la formulación de una especie de ley de carácter monopolista que es válida para las prácticas de carácter político y para los comportamientos de tipo económico. El proceso de monopolización de la violencia por parte del Estado aparece en el ascenso de la sociedad cortesana, que está a su vez acompañado de la centralización creciente del poder estatal mediante el uso de dos mecanismos: el conjunto de impuestos y las fuerzas del ejército y la policía<sup>60</sup>.

La teoría de la regulación distingue tres niveles de análisis. En primer lugar, retoma el concepto de modo de producción y destaca que en el modo capitalista la primacía del valor de cambio sobre el de uso hace de la acumulación un imperativo de ese sistema. En segundo término, la noción de régimen de acumulación –según la naturaleza y la intensidad del cambio técnico, el volumen y la composición de la demanda y el tipo de relación salarial– permite identificar regularidades sociales y económicas. Finalmente, las formas institucionales o estructurales definen el origen de las regularidades sociales y económicas observadas. Entre las instituciones que distingue esta teoría se encuentran la moneda, la relación salarial, las normas de concurrencia, las formas de adhesión al régimen internacional que caracterizan las relaciones entre estados-naciones, el espacio internacional y las formas de Estado.

Así, por ejemplo, el estudio de la administración tributaria en épocas coloniales se concibe como parte de una relación de dominación colonial y para estas últimas la disminución de los costos de transacción no le parece relevante –su eficiencia estaba en relación con la fuga del excedente económico por la vía fiscal de acuerdo a las necesidades de financiamiento que tenía el Imperio–. Se diferencia al del siglo XIX –atravesado por las continuas guerras civiles que ponían al fisco en permanente penuria–, y al del siglo XX –en el que la legitimidad política avalaba una forma específica de la relación estado-mercado–.

Los orígenes del moderno sistema fiscal colombiano se asocian normalmente con los planteamientos de Esteban Jaramillo y con las recomendaciones de la Misión Kemmerer, signadas por la transformación económica que sufre el país a partir de los años veinte y que fortalecen las nuevas ideas que sobre la relación estado-mercado se están madurando en el ámbito internacional. Es así como la industrialización, el auge de la economía cafetera y el proceso de urbanización favorecen el ascenso de nuevas

---

<sup>59</sup> Elías (1987).

<sup>60</sup> Elías (1985).

capas sociales; fenómenos, que unidos a las crisis del sector externo, hacen posible una intervención directa del Estado en el dominio de lo económico. Dentro de la intervención estatal, el sistema impositivo se considerará como un problema fiscal y social.

La experiencia histórica vivida por la nación colombiana había repercutido en una percepción negativa del sistema tributario. En efecto, las arbitrariedades del fisco colonial y los desafueros del aparato tributario del siglo XIX hacían imprescindible la tarea de dotar de legitimidad al sistema impositivo del siglo XX. Esteban Jaramillo expresaba que era imperativo difundir entre el público

[...] una noción clara y conforme con las necesidades de la vida en común, acerca de los deberes que incumben al ciudadano en relación con el pago de los impuestos, a fin de que éstos no aparezcan en la conciencia popular como una extorsión arbitraria de las autoridades, sino como justa retribución de los servicios que el Estado presta a los individuos y como esencial elemento de solidaridad social y de progreso económico<sup>61</sup>.

Una de las formas de extender el consenso sobre la necesidad de reformar el sistema tributario era colocar al orden del día el asunto de lo social, lo que de contera permitía responder a las exigencias planteadas por la naciente clase obrera. Con los nuevos recursos, derivados de la reforma tributaria que implantó el impuesto a la renta, se financiaba el gasto social y con ello se ampliaba el radio de acción del Estado; un ejemplo de esta tendencia es la adopción de la salud como un deber del Estado, que para cumplir con este mandato promulga la Ley 1 de 1931, creadora del Departamento Nacional de Higiene y Asistencia Pública.

Resulta claro que, hasta antes de la década del cincuenta, la intervención se concibe como reguladora típica de un estado keynesiano, que para el caso colombiano no llega a involucrar la intervención en la esfera productiva. Pero es también evidente la baja incidencia que tiene el sistema fiscal en la estructura económica, lo que pone de manifiesto no sólo la estrechez del mercado sino la resistencia de la sociedad a adquirir compromisos sociales que significaran mayor esfuerzo tributario.

Como un elemento central del nuevo rol del Estado se aprecia los intentos de crear y reformar el conjunto de organismos gubernamentales, en la perspectiva de avanzar en la regulación económica. En este proceso institucional, el Estado tuvo como una de sus prioridades la organización del ramo de la hacienda y dentro de este el de impuestos y rentas nacionales.

---

<sup>61</sup> Jaramillo (1918), p. 22.

## Los gremios y las reformas tributarias

Una coyuntura en la cual aparece la presión de los gremios sobre las reformas impositivas y sobre la administración de impuestos fue la reforma tributaria de 1953. Entre las razones que adujo Carlos Villaveces, ministro de Hacienda del gobierno de Rojas Pinilla, para decretarla estaba la necesidad de diseñar una política de estabilidad monetaria en correspondencia con una de gastos ejecutada con presupuestos balanceados y no con emisiones de moneda para evitar el riesgo de crear inflación<sup>62</sup>.

Una política de desarrollo tal y como lo recomendaron las asesorías brindadas por los organismos de crédito internacional demandaba que

[...] el Estado contribuyera construyendo y mejorando las vías de comunicación; llevando electricidad a las ciudades y a los campos; fomentando el desarrollo agrícola por medio de obras de irrigación o desecación, o suministrando a los agricultores elementos y ayuda para llevar a efecto su trabajo, y construyendo alojamientos decorosos, que entreguen en condiciones fáciles al pueblo. Y como un complemento de tan vasta labor se le ha asignado una función de vigilancia de la moneda; del crédito de la producción, de la importación y la exportación; de los precios y de los mercados, y en una palabra, de todo lo que constituye el control y la dirección de la política económica, encaminada a obtener el mejor desarrollo para el país, el pleno empleo para sus habitantes, y las condiciones de vida más favorables<sup>63</sup>.

Además de esta meta de carácter macroeconómico, el gobierno esbozó como uno de los objetivos de la reforma, la búsqueda de la equidad para que las cargas impositivas correspondieran al capital empleado y al trabajo y el esfuerzo individual, de tal surte que se diera fin a los privilegios. Rojas Pinilla aducía que tales privilegios, como las exenciones, desvirtuaban la generalidad del tributo, fermentaban la lucha de clases y dificultaban peligrosamente que la justicia social actuara con eficacia sobre la justicia tributaria<sup>64</sup>.

En septiembre de 1953 sale a la luz pública el cuerpo de la reforma tributaria, cuya elaboración contó con la asesoría de Francisco de Paula Pérez y Hernán Jaramillo Ocampo. La estrategia de utilizar el sistema tributario era sostenida como la mejor opción; en opinión de Villaveces, cuando los gastos del Estado se establecían sobre determinado nivel, no debían reducirse drásticamente pues se afectaría el crecimiento

---

<sup>62</sup> Giraldo (1994).

<sup>63</sup> Villaveces (1953), p. 48.

<sup>64</sup> *Ibidem*, p. 19.

económico y su satisfacción con emisión monetaria conllevaría fenómenos inflacionarios.

Las características de la reforma son: 1) impuesto mínimo de \$1; 2) unificación de las exenciones; 3) aumento de límite deducible para las sociedades por razón de los sueldos reconocidos; 4) fusión de las tarifas de impuesto sobre la renta y de las grandes rentas para las personas naturales y disminución en los primeros grados; 5) reducción de la tarifa progresiva del impuesto sobre la renta para sociedades anónimas y en comandita por acciones y establecimiento de un impuesto proporcional del 5% sobre la renta de las sociedades limitadas, colectivas o de otra naturaleza distinta a las anónimas o en comandita por acciones —en una reforma casi inmediata se rebaja de 5 a 3% la tasa impositiva—; 6) gravamen a los dividendos y 7) amnistía tributaria.

Entre los impuestos directos, el llamado doble tributación será un punto álgido en las futuras discusiones sobre reforma tributaria. En 1946, el gerente de Coltejer, Carlos J. Echavarría, objetaba la implementación de los recursos fiscales propuestos en ese año, en particular la doble tributación, por cuanto en “Colombia la industria apenas empieza a crecer y ya está fuertemente gravada y no suficientemente protegida”<sup>65</sup>. Los cálculos realizados por este industrial reportaban una tasa impositiva del 83% de la renta gravable en 1945.

La respuesta del ministro, además de reconocer —como lo expresaba el gerente de Coltejer— que la falta de recursos del erario podía ser solucionada por nuevos impuestos, por restricciones del gasto público y por acceso al crédito ya fuese interno o externo, controvertía con las cifras presentadas. La presión tributaria para la industria textilera era del orden del 28,32% y para las rentas líquidas de las personas naturales y empresas tan sólo del 12,82%.

Diversos organismos que diagnosticaron el sistema tributario colombiano conceptualizaron acerca de la necesidad de gravar los dividendos. El comité de expertos financieros creado en 1948 —compuesto por Abdón Espinosa Valderrama, Manuel Alvarado y Leopoldo Lascarro y asesorados por Jorge Soto del Corral y Jesús María Marulanda—, la Misión del Banco Mundial, presidida por Curie, y el Comité de Desarrollo Económico concordaban en recomendar el desplazamiento de la carga tributaria de las sociedades hacia las personas naturales con el objetivo de gravar la capacidad económica real de los contribuyentes; para ello se podía generalizar el gravamen a los dividendos y disminución de las tarifas progresivas a las sociedades<sup>66</sup>. La idea de crear este impuesto se remonta a 1942, cuando el entonces ministro de Hacienda Carlos Lleras Restrepo

---

<sup>65</sup> Pérez (1946), p. 19.

<sup>66</sup> Villaveces (1954), p. 48.

argumentaba que si una persona recibía dividendos de sociedades anónimas, además de otras entradas, su real capacidad tributaria no podía medirse por el monto de estas últimas sino por la suma total de sus ingresos.

Desde sus comienzos, la Andi se opuso a la doble tributación. En su opinión, los intentos que se realizaron para llevar a disposición legal la doble tributación fueron frustrados por la oposición de este gremio; en la asamblea general celebrada el 25 de abril de 1947 se presentó una proposición en la que se recomienda

[...] adelantar una acción intensa en el sentido de lograr que las cargas fiscales se ajusten a las razonables posibilidades del capital y del trabajo, evitando que su mayor peso recaiga sobre los capitales productivos como el de las empresas industriales que sirven al país procurando trabajo y creación de riqueza<sup>67</sup>.

En esta oportunidad, el lobby de la organización se hizo en la Cámara de Representantes, en donde se estudiaba un proyecto de ley que conducía al establecimiento de la doble tributación.

Un año más tarde, el informe que hace el presidente, José Gutiérrez Gómez, a la asamblea general de socios, realizada el 18 de marzo de 1948, señalaba que

[...] la Andi mantuvo con toda firmeza los puntos de vista que había sostenido ante la comisión de presupuesto de la Cámara en 1947, en el sentido de que los impuestos directos ya alcanzaban en Colombia un nivel tan elevado y gravoso, que no es posible pensar en nuevos tributos adicionales a los que ya existen en grado superlativo. El gravamen a los dividendos lo atacamos enérgicamente con las mismas razones aducidas ante el proyecto inicial que entendimos abandonado pero que el gobierno lo presentó nuevamente ante el Congreso. El principio que venimos defendiendo de que el gravamen de dividendos sería inequitativo, inconveniente e injustificado mientras existan tarifas progresivas de impuestos directos pesando sobre las sociedades anónimas<sup>68</sup>.

No fue en vano la oposición. La reforma tuvo que ser aplazada hasta 1953 y se incorporaron algunas sugerencias propuestas por los gremios; mediante el decreto 2317 se consideró como rentas gravables los dividendos o participaciones en cualquier género de sociedades y los sueldos y las compensaciones por servicios personales de quien

---

<sup>67</sup> Andi, Acta No. 4, abril 25 de 1947.

<sup>68</sup> Andi, Acta No. 5, Asamblea General de Socios, marzo 18 de 1948.

las recibe. Con miras a buscar la equidad en la tributación, la reforma de 1953 puso sobre el tapete el debate acerca de la renta ganadera, dado los altos niveles de evasión de este sector y las dificultades para crear un sistema que permitiera evaluar sus rentas. La comisión compuesta por Hernán Jaramillo Ocampo y Francisco de Paula Pérez sugirió que se regresará al Decreto 554 de 1942, más conocido con el nombre de “juegos de inventarios”. Sin embargo, esta recomendación no se puso en práctica debido a la reacción desatada por los ganaderos, organizados desde 1942, quienes consideraron que el decreto gravaba una utilidad no realizada y que podría no realizarse<sup>69</sup>.

Un aspecto de esta reforma que motivó la participación de Fenalco fue el establecimiento, con el Decreto 2317/53, del 5% a las sociedades colectivas y de responsabilidad limitada. La oposición de la agremiación a esta reforma destacaba que un país subdesarrollado, con bajas tasas de ahorro y por lo tanto con reducido nivel de inversión y de ingreso nacional no podía soportar nuevas cargas tributarias e incluso se podía generar una crisis económica.

A juicio de la federación no era imprescindible la reforma para incrementar los recursos tributarios; se podían seleccionar otros caminos, como actualizar y extender el censo de los contribuyentes —reglamentado por la Ley 33 de 1947—, a todas las regiones del país y ejercer simultáneamente un mejor control sobre el inventario de quienes estaban obligados con el país a cancelar los impuestos. Según el presidente encargado de Fenalco, Jaime Tobón Villegas, era más recomendable una reforma técnica que una fiscal: la tecnificación de los sistemas de recaudo y liquidación era una medida importante para incrementar los recaudos<sup>70</sup>.

La presión hecha por las organizaciones patronales, que dieron pasos hacia la conformación de un frente gremial, condujo a que el gobierno acogiera parcialmente algunas de las solicitudes hechas por la federación. Con la promulgación del Decreto 2615 del 6 de octubre de 1953 se rebajó a 3% el impuesto que debían pagar las sociedades limitadas. Este decreto motivó una declaración de la junta directiva de Fenalco, en la cual se manifestaba que:

El comercio anota como hechos substanciales de la contrarreforma, la reducción de la tarifa para las sociedades de personas, las modificaciones introducidas al procedimiento del reavalúo catastral automático, la eliminación del aumento al unificar las tarifas sobre la renta de las personas naturales, la exención total al gravamen sobre prestaciones sociales y el alivio proporcionado a

---

<sup>69</sup> Villaveces (1954), p. 64.

<sup>70</sup> Ver carta de renuncia del presidente encargado, Jaime Tobón Villegas, Fenalco Acta No. 25, marzo 12 de 1954.

las sociedades al atenuar para los negocios organizados la imposición múltiple o cascada tributaria<sup>71</sup>.

Fenalco insistía en la tesis de la supresión de la doble tributación, en razón de la necesidad de fomentar el ahorro privado como única manera sana de financiar el desarrollo económico del país. Se hacía urgente devolver a la iniciativa privada aquella posibilidad de inversión que merced a los altos tributos había venido desviándose hacia los cauces del Estado. En el XI Congreso Nacional de Comerciantes, realizado en 1955, se decide solicitar al gobierno un tratamiento menos oneroso para aquellos ingresos que se reinvertieran.

Varios tópicos deben ser considerados en materia de conformación de la Administración de Impuestos. De una parte, la intención del Estado por otorgarle transparencia al sistema tributario y por ello acude a la asesoría de misiones internacionales, y de otra parte, las presiones de los gremios para que éstas se lleven a cabo y en algunas oportunidades el rechazo a ciertas prácticas que podrían ser consideradas como parte de la lógica de la burocracia moderna.

Se podría hacer mención al informe de 1951 sobre la administración pública que rindió la Misión Currie, el cual fue complementario al de las bases para un programa de fomento para Colombia. Entre las fallas encontradas en la administración, una de las más notorias era la falta de una conveniente delegación de autoridad en ciertos funcionarios individuales del gobierno. La "ejecución administrativa múltiple, como se le designó en ese entonces se contraponía a la eficiencia administrativa"<sup>72</sup>.

Uno de los problemas que enfrentaba la política fiscal, según Currie, lo constituía la administración de Hacienda. Este ministerio era una de los más grandes del gobierno: hacía presencia en 650 municipios, contaba con 4.700 empleados y manejaba alrededor de 500 millones de pesos en rentas e impuestos nacionales; en esta última rama laboraban 1.906 funcionarios. La evasión y la elusión se facilitaban por la falta de entrenamiento del personal y por los procesos administrativos adoptados<sup>73</sup>.

Entre las recomendaciones tendientes a hacer más eficiente la administración tributaria se pueden enumerar las siguientes: mejorar el entrenamiento técnico enviando personas calificadas al exterior para estudiar procedimientos y métodos tributarios, aumentar el número de empleados y elevar substancialmente los sueldos y salarios. En el campo organizativo se aconsejó la unificación de todas las oficinas de

---

<sup>71</sup> Fenalco, Acta No. 17, octubre 14 de 1953.

<sup>72</sup> Currie (1988).

<sup>73</sup> *Ibidem*, p. 304.

rentas del país, elaborar un código uniforme de reglamentaciones, tomar medidas para que los contribuyentes lleven libros de contabilidad y facilitar la administración

[...] permitiendo a los grandes contribuyentes, especialmente a las grandes sociedades, liquidar sus propios impuestos y pagarlos en instalamentos trimestrales sobre esta base. Estos pagos iniciales estarían sujetos a revisión posterior por parte de la administración de hacienda y se pagarían intereses sobre los impuestos causados por una declaración ineficiente<sup>74</sup>.

La Misión de Reorganización de la Rama Ejecutiva propuso la creación de la División de Impuestos Nacionales y dentro de ella las secciones de técnica de impuestos, inspección y otra encargada del entrenamiento en servicio. Del jefe de división dependería la organización en las capitales departamentales y las recaudaciones. Igualmente se sugirió la apertura de una oficina asesora del ministro que se responsabilizara de las investigaciones sobre rentas.

Con estos cambios se pretendía incrementar los recaudos, agilizar la relación contribuyente-Estado, darle mayor transparencia a la gestión tributaria, poder afianzar una política de redistribución del ingreso y, por este camino, avanzar en el compromiso social en el marco de un Estado de bienestar.

Tres años antes, la administración tributaria había creado una oficina de información y censo a contribuyentes. Este último fue objetado por Fenalco, la que más tarde se opuso al establecimiento de la retención en la fuente, tal como fue plasmado en su XIII Congreso realizado en 1957.

A raíz de la creación del Departamento del Servicio Civil y de la reorganización de la DIN, Fenalco logra cambios administrativos, como aquellos que sugirió en 1958 cuando recomendó que la administración del impuesto a la renta y complementarios fuese dividida en dos ramas independientes, la primera encargada de las declaraciones de renta y la segunda de conocer todo lo relacionado con la segunda instancia en la etapa administrativa del proceso de impuestos, es decir, las reclamaciones, las reposiciones y revisiones que afectaban la tarifa impositiva<sup>75</sup>.

Con la reforma tributaria de 1960 nuevamente se presenta la oposición de los gremios. Esta se manifestó en el trámite parlamentario que tuvo esta ley, a diferencia de lo ocurrido con la de 1953. El tránsito del proyecto por los canales de la democracia representativa sirvió para que la sociedad civil expresara sus puntos de vista; a juicio

---

<sup>74</sup> Currie (1988), p. 646.

<sup>75</sup> Fenalco, Acta de agosto 28 de 1958.



de Aurelio Camacho Rueda, ponente de la reforma en la segunda vuelta en la Cámara de Representantes, en las

[...] audiencias en que tuvieron amplia y libre vocería todas las asociaciones de capital y trabajo. Las primeras lo atacaron frontalmente, hasta el punto que no quedó exento de oposición, y en veces de diatriba, ni uno solo de sus artículos. La discusión se llevó a la prensa, a la radio y a la cátedra, pudiendo decirse, con razón, que quizá es el proyecto que más opiniones, por ciertas contradictorias, ha merecido<sup>76</sup>.

La transformación institucional y la adecuación de las políticas económicas a las necesidades del régimen de acumulación, en parte, han sido jalonadas desde el exterior. Este también fue el caso de esta reforma tributaria. La asesoría de la Cepal en esta materia fue de gran ayuda. Una de las principales preocupaciones de los organismos planificadores fue la alta concentración del ingreso, lo cual no sólo originaba desequilibrios sociales sino además contribuía a restringir la demanda efectiva y monopolizar algunos recursos productivos –tierra– impidiendo su libre movilización e incorporación al mercado interno. Por estas consideraciones, el plan hizo hincapié en la política tributaria como pieza clave para favorecer el desarrollo económico y redistribuir a las diferentes capas de la sociedad los frutos del mismo<sup>77</sup>.

La política fiscal se tornaba en un elemento vital del intervencionismo estatal. Asegurar recursos públicos para el desarrollo, servir de estabilizador del sistema económico y disminuir desigualdades sociales serían los parámetros de la nueva acción gubernamental. Este planteamiento hace parte de la segunda plataforma del llamado Frente Nacional, para la cual el sistema tributario servía para:

a) Ampliarlo para asegurar una mejor distribución del ingreso; b) aumentar la capacidad de compra de los grupos de bajos ingresos para elevar la demanda en los mercados y orientar así las inversiones industriales y agrícolas; c) emplear el instrumento de los impuestos indirectos para restringir los consumos suntuarios de los grupos de altas rentas<sup>78</sup>.

De esta forma mediante la aplicación de esta política tributaria se buscaba dar legitimidad a un proyecto político excluyente como lo fue el Frente Nacional.

Los dos elementos centrales que provocaron la discusión y la oposición de los gremios a esta reforma tributaria fueron el impuesto al exceso de utilidades y nuevamente

---

<sup>76</sup> ESAP, (1960), p. 118.

<sup>77</sup> Arévalo (1997).

<sup>78</sup> Agudelo Villa (s. f.), p. 248

la doble tributación. A juicio de Alberto Lleras Camargo, estos dos impuestos tenían razón de ser en tanto la industria nacional, que algunas veces llega hasta la prohibición de importar mercancías, favorece el desarrollo de los monopolios con el consecuente control de precios,

[...] el impuesto, por tanto, se hace necesario, como correctivo, como medida de contención para las ambiciones empresariales y, en caso de no producir tal efecto, como medio de redistribuir al pueblo, en servicios públicos estatales, parte esencial de las superutilidades obtenidas a su costa<sup>79</sup>.

El gravamen simultáneo a las sociedades y a sus socios fue otro tema de controversia en la mencionada reforma. Fenalco, Andi, Asobancaria y Fedemetal terciaron en el debate. Los argumentos esbozados por estos gremios iban desde considerar que el principal error de la reforma de 1953 fue el de gravar además de las rentas los dividendos, hasta el hacer responsable de la doble tributación el estancamiento económico.

Para la Federación de Cafeteros, el gravamen a las sociedades anónimas se podía considerar como un costo de producción que incide no sobre el accionista sino directamente sobre el consumidor; con esta apreciación se justificaba su eliminación. Para la Andi, lo más grave era que en lugar de extenderse la base impositiva esta se concentró en un reducido número de contribuyentes<sup>80</sup>. Fenalco consideraba que las tarifas impositivas sobre el impuesto a la renta disminuían la eficiencia marginal del capital y sumadas a la doble tributación desestimulaban la inversión. Esta misma posición fue retomada por Asobancaria y Fedemetal. La objeción a presentar los libros de contabilidad y a la implantación del impuesto a las ventas regulan el comportamiento de Fenalco en materia tributaria, en especial en las reformas llevadas a cabo durante la década de los sesenta.

A escala organizativa y con miras a legitimar tanto el proyecto estatal como el carácter redistributivo de la Ley 81 de 1960 y de su decreto reglamentario 437 de 1961, era necesario transformar la dirección de impuestos. Las modificaciones a esta institución se hacían con miras a dar mayor transparencia y lograr que el esfuerzo tributario de todos los agentes económicos se ajustará al principio de equidad tributaria. Entre las principales críticas que afrontaba la administración de impuestos estaba la de permitir la evasión y elusión con la lentitud en la atención de los negocios, su sistema enredado y tentacular y su alto costo. A estas deficiencias se sumaban los incon-

---

<sup>79</sup> ESAP, (1960), p. 120.

<sup>80</sup> Andi, informe del presidente Alejandro Uribe Escobar a la XVIII Asamblea General, 1961.

venientes internos como el entramamiento en la toma de decisiones y en la ejecución de las tareas, la baja disponibilidad de medios de trabajo, el excesivo formalismo, evidenciado en el papleo y el malestar de los funcionarios.

El modelo de organización y métodos, cuyo objetivo es la investigación de las condiciones que brinden una mayor eficacia en la ejecución de las tareas administrativas, iluminan el rumbo que tomo la reforma administrativa de la década de los setenta. Esta mayor eficacia puede entenderse como el aumento de la cantidad y calidad de operaciones, su rapidez y seguridad a un costo dado, o el cumplimiento de las labores con un menor costo, y, desde el punto de vista del funcionario, un aligeramiento del trabajo<sup>81</sup>. La transformación de la administración tributaria debía dar cuenta de la “agilización de los recaudos, el control del pago total y oportuno de los tributos por parte de los contribuyentes y, en general, proveer los medios apropiados para la administración tributaria eficiente”<sup>82</sup>.

El Decreto 1715 del 18 de julio de 1960, sancionado al amparo de facultades extraordinarias otorgadas por la Ley 19 de 1958 y en desarrollo del Decreto 550 de 1960, reorganizó la jefatura de rentas, que a partir de ese momento recibió el nombre de División de Impuestos Nacionales (DIN). Esta división quedó conformada por tres niveles: nacional, regional y local. En el primero se encontraban las dependencias encargadas de la dirección planeación, control y coordinación; en el segundo estaban las dependencias de ejecución, ocupadas de liquidar, recaudar y contabilizar los impuestos y de resolver los recursos que los contribuyentes interpusieran; las dependencias locales se aplicaban primordialmente al recaudo de los impuestos.

La auditoria interna se crea como un mecanismo de control para prevenir las faltas y sancionar a los funcionarios que incurran en omisiones o descuidos, sean poco escrupulosos en el cumplimiento de sus deberes o muestren deficiencias técnicas en el desempeño de sus labores, y para evitar las actuaciones dolosas de los particulares y de los propios funcionarios.

Otra modificación sustantiva, que pretendía dotar de transparencia la gestión tributaria, era la separación de las funciones de liquidación, recaudación y pago. De otra parte, como en anteriores reformas, se exonera a los administradores de impuestos de efectuar los pagos a los empleados nacionales y se los libera de la responsabilidad en el manejo de fondos; sin embargo, en la práctica seguirán realizando estas funciones.

---

<sup>81</sup> Baratin y Guédon (1971).

<sup>82</sup> Ver *Memoria de Hacienda 1964*, p. 267.

### **El Instituto Colombiano de Seguros Sociales**

El sistema de seguridad social puede ser visualizado como una construcción dirigida a atenuar los peligros que entraña la generalización de la exclusión social. En líneas generales, la exclusión social se puede concebir como polisémica y por ello se hace necesaria una amplia definición semántica. Entre las interpretaciones que se han elaborado se encuentra que la exclusión aparece como resultado de un quebrantamiento de los vínculos sociales y simbólicos –con significación económica, institucional e individual– que normalmente unen al individuo con la sociedad. La exclusión acarrea a la persona el riesgo de quedar privada del intercambio material y simbólico con la sociedad en su conjunto<sup>83</sup>. En esta perspectiva cobran relevancia las políticas de inserción e integración como soluciones apropiadas para la exclusión social.

La resolución de la cuestión social ha sido caracterizada como “la inquietud acerca de la capacidad para mantener la cohesión del cuerpo social”<sup>84</sup>. Contra la integración de la sociedad atentan aquellos sectores sociales que han sido excluidos del tejido social y que en el transcurso de la historia han recibido diversos nombres: vagabundos, marginados, pobres absolutos o, recientemente, desplazados. Un primer perfil de estos grupos estaría caracterizado por los discapacitados en el sentido amplio del término, como lo serían los ancianos y los minusválidos, entre otros. Un rasgo común de esta población es la incapacidad de acceder al trabajo y la actitud permisiva de la sociedad que acepta que este grupo quede por fuera del mercado laboral. Hacia éstos se orientó la asistencia social.

En un segundo período, la asistencia debía cubrir a quienes estando en capacidad de trabajar no lo lograban, debido a una caída en la demanda laboral, a la reestructuración económica o a la inadecuada capacitación. Estos excluidos no podían ser objeto de las políticas públicas diseñadas para los discapacitados, y al aumentar en número, su existencia se convertía en peligro potencial para el equilibrio social y, en el límite, se podía desintegrar la sociedad. La situación se agravaba para aquellos que buscaban empleo en zonas diferentes a su lugar de origen, en tanto que el “extraño” no tenía vínculos de ninguna clase con la región y por lo tanto no reunía las condiciones para ser objeto de las políticas sociales.

Resolver la cuestión social debe ser exclusivamente una responsabilidad del Estado, aun cuando en algunos hitos de la historia haya sido objeto de acciones preferencialmente particulares. La lucha contra el pauperismo propició el surgimiento de las sociedades filantrópicas y mutuales, el naciente sindicalismo e hizo parte de la forma

---

<sup>83</sup> Xiberras (1993).

<sup>84</sup> Castell (1995).

como el sector privado del siglo XIX instituyó una política social sin mayor injerencia del Estado, ya fuese desde la óptica financiera o desde la institucional<sup>85</sup>; este fue el espacio propicio para desarrollar la caridad cristiana.

La técnica aseguradora para el manejo de la cuestión social fue seleccionada por el canciller alemán Bismarck, por cuanto brindaba una respuesta adecuada a la gestión de los problemas sociales. Como lo anota Pierre Rosanvallon,

[...] la aplicación del seguro a los problemas sociales permitía salir de esas dificultades. Al pasar de la noción subjetiva de comportamiento y de responsabilidad individual, a la noción objetiva de riesgo, el seguro invitaba a mirar lo social de manera diferente [...] El enfoque en términos de riesgo, en efecto, remite en primer lugar a una dimensión probabilística y estadística de lo social (el riesgo es calculable) que permite relegar a segundo plano el juicio sobre los individuos<sup>86</sup>.

A diferencia de la asistencia, el seguro social representa la ejecución de un contrato en el cual los ciudadanos y el Estado están igualmente implicados.

La universalidad del seguro y su carácter obligatorio lo vuelve social y

[...] cumple entonces el papel de una especie de transformador moral y social. El seguro social funciona como una mano invisible que produce seguridad y solidaridad sin que intervenga la buena voluntad de los hombres. Por construcción, el seguro atañe a las poblaciones: al hacer de cada uno la parte de un todo, hace así interdependientes a los individuos<sup>87</sup>.

Este paradigma asegurador se convertirá más tarde en una de las bases sobre las cuales se erigieron los Estados de bienestar o Estados providencia; la seguridad social integral se ocupará de los seguros de salud, económicos y se extenderá paulatinamente al desempleo.

El modelo por el cual se inclina Colombia es el de Bismarck, que descansa sobre la relación salarial, presenta programas separados para atender los diversos riesgos, se financia por medio de las cotizaciones aportadas por los salarios y está conformado por regímenes técnico-financieros basados en los modelos de reparto.

La otra posibilidad de organizar la seguridad social es el modelo Beveridge, influen-

---

<sup>85</sup> Silver (1994).

<sup>86</sup> Rosanvallon (1995), p. 23.

<sup>87</sup> *Ibidem*, p. 26.

ciado por el pensamiento keynesiano y comprende: cobertura para toda la población independiente de su condición en el empleo, protección contra todos los riesgos, financiamiento mediante impuestos, uniformidad de las condiciones de adquisición de derechos y unificación bajo un solo ente gestor o coordinador de los diversos programas que tiene el seguro. El modelo Beveridge es el instrumento idóneo para llevar a cabo el principio de solidaridad y genera la base para introducir el concepto de ciudadanía, ya no sólo como el ejercicio de derechos políticos y civiles sino basados en el ejercicio de los derechos sociales.

La crisis permanente del sistema de seguridad social en Colombia en materia de cobertura está asociada a la dinámica del mercado laboral, que al no poder generar una relación salarial excluye aquellas categorías de trabajadores por cuenta propia. Esta condición ha repercutido en que el productor independiente no esté dotado de derechos sociales, aunque ejerza los derechos políticos y civiles. En este segmento de los trabajadores, los derechos sociales aparecen como derechos individuales, dada la ausencia de una relación de trabajo dependiente y la falta de conocimiento sobre el sistema de contraprestación entre capital y trabajo. Esta individualización de los derechos sociales conduce a que el productor se margine de sus reivindicaciones, las cuales tienen una naturaleza colectiva, y se circunscriba a la lucha por las mejores condiciones de vida.

Estas restricciones de carácter estructural se explican por la conformación histórica del proyecto de seguridad social en Colombia. Los dos grandes hitos de conformación del sistema son la Ley 90 de 1946 y la Ley 100 de 1993. La puesta en marcha de ambas leyes se da en un clima de exacerbación de la violencia—el ICSS comienza a funcionar en 1949— y operan como pieza clave del proceso de legitimidad de regímenes políticos<sup>88</sup>.

Al explorar la forma como surge el aseguramiento es inevitable hacer referencia a la manera como la sociedad colombiana, desde la segunda mitad de la primera década del siglo xx, aseguró el accidente de trabajo y como contrapartida creó el seguro de vida de responsabilidad de las empresas contratado con el sector privado. Más tarde, desde el segundo gobierno de Alfonso López Pumarejo se venía insistiendo sobre la necesidad de materializar la creación de los Seguros Sociales. La lucha entre los trabajadores está ligada a reivindicaciones en materia de seguridad social al igual que salariales<sup>89</sup>. El entonces Ministro de Trabajo, Jorge Eliecer Gaitán, conceptuaba que la

---

<sup>88</sup> Rodríguez y Arévalo (1993).

<sup>89</sup> Entre los numerosos casos en que las organizaciones obreras lucharon por aspectos atinentes a la seguridad social, se puede citar a la Federación Nacional de Trabajadores Textiles, filial de la CTC, en su pliego de 1944 demandaba “el reconocimiento del seguro de vida a

política que el Estado practicaba en materia social se la podía clasificar como de beneficencia pública, por cuanto carecía de los Seguros Sociales<sup>90</sup>.

Los sectores que apoyaban al gobierno de López, igualmente, tramitaron proyectos de ley que daban vida a la caja de seguro social, como el presentado en la Cámara por los representantes Diego Montaña Cuéllar, Diego Luis Córdoba y Gilberto Vieira. Con este proyecto “se trataba de establecer en Colombia los seguros sociales: seguro de enfermedad, de maternidad, de accidentes de trabajo, de invalidez, de vejez, medicina preventiva”<sup>91</sup>.

La estructuración del sistema de seguridad social se logró en un contexto de violencia y de represión del movimiento obrero y gracias a un proceso de concertación entre las fuerzas sociales comprometidas en el proyecto, el cual fue avalado por el Estado. En parte, la crisis del sistema debe remitirse al modelo adoptado con la expedición de la Ley 6 de 1945, creadora de la Caja Nacional de Previsión Social, y de la Ley 90 de 1946, que dio lugar al Instituto Colombiano de Seguros Sociales. Si bien esta última disposición contempló el cubrimiento tanto de los seguros médicos como de los económicos, las transacciones políticas condujeron al gobierno de Mariano Ospina Pérez y a su Ministro de Trabajo, Adán Arriaga, a inclinarse porque el ICSS iniciara actividades brindando servicios mediante los seguros médicos —enfermedad general y maternidad, EGM—, postergando el cubrimiento de los riesgos de capitalización —invalidez, vejez y muerte, IVM, y accidentes de trabajo y enfermedad profesional, ATEP—. De esta forma nació un modelo descapitalizado con baja cobertura y serias deficiencias en la prestación de los servicios de salud. Y si a esto se le agrega que de una contribución tripartita se pasó a una bipartita, en la que el peso financiero recayó en los aportes de los trabajadores y empleadores, vemos como el déficit se convirtió en otro rasgo distintivo de la institución.

Los gremios económicos, los sindicatos y el Estado fueron responsables de las limitaciones iniciales del sistema de seguridad social; la concertación implicó mutuas concesiones entre los diferentes actores sociales. Ante la negativa de la Andi de iniciar el proyecto con los seguros económicos, el gobierno perfiló la posibilidad de capitalizar la institución haciendo uso de las cesantías de los trabajadores privados, pero esta organización gremial condicionó su apoyo al abandono de esta alternativa.

---

los obreros que padezcan enfermedades infectocontagiosas tales como el cáncer, la lepra; suministro gratuito de médico, medicinas, hospitalizaciones, tratamiento quirúrgico; reconocimiento del resfriado como accidente de trabajo a los trabajadores que prestan servicios en las secciones de tintorería, engomadoras, planchadoras, boquilleros, sótanos y secaderos”. *Diario Popular*, septiembre 8 de 1944.

<sup>90</sup> Ver *Diario Popular*, noviembre 24 de 1942.

<sup>91</sup> *Diario Popular*, octubre 30 de 1943.

La burocracia sindical, por su parte, apoyó al gobierno en la expedición de la Ley 90/46 –los inicios del movimiento obrero están signados por luchas sindicales en el campo de la seguridad social–. No obstante, los sectores más combativos del proletariado no fueron propiamente solidarios con el conjunto de la clase obrera, y algunos de ellos –Uso, Colpuertos– prefirieron crear sus propios organismos de seguridad o permanecer en los que ya tenían y no integrarse a una institución donde hubiesen podido compartir los beneficios.

No todos los actores sociales estuvieron de acuerdo con los seguros obligatorios. La oposición al proyecto provino de la Federación Médica. Los médicos identificaron el proyecto con “nocivos intentos por socializar la medicina”, lo criticaron además por consideraciones éticas –en el sentido de quitarle al paciente la posibilidad de elegir su médico–. Tal vez la razón más poderosa era la regulación de tarifas que el ICSS instauraría a partir de ese momento. Las sociedades científicas organizadas al interior del instituto, en momentos en que las facultades de medicina no tenían ni siquiera previstos cursos de postgrado o especialización, presentaron pliegos de peticiones salariales que incidieron en incrementar el déficit.

La extensión de la seguridad social a los riesgos originados en ATEP y a los seguros de IVM, en 1967, fue posible gracias a una nueva concepción del papel que debía desempeñar el Estado. La ampliación del mercado interno y la adopción de una política social conducente a mejorar las condiciones de vida se convertían en mecanismos idóneos para disminuir tensiones sociales suscitadas entre los diferentes grupos sociales.

El compromiso político, que con algunas dificultades se suscribió para dar lugar a los seguros económicos, estuvo antecedido por una situación de malestar social. Frente a una orden de huelga general lanzada por la UTC para el 25 de enero de 1965, el gobierno se vio obligado a adelantar un amplio plan de concertación nacional con miras a disminuir el conflicto que igualmente tenía con los gremios económicos. La propuesta gubernamental fue la de conformar una comisión de alto nivel que estudiara y asesorara al gobierno en materias económicas, fiscales y sociales.

El Decreto 113 de enero 28 de 1965 creó la comisión de estudios integrada por los ministros del despacho y por los representantes de los gremios –Andi, Sac, Fenalco, Camacol, Fedemetal y Acopi–, de los sindicatos –UTC y CTC–, de la dirección liberal, del directorio nacional conservador y por el directorio de unidad conservadora.

Para este efecto se conformaron cuatro subcomisiones: I sobre asuntos económicos y fiscales, II de asuntos sociales, III asuntos laborales y IV asuntos jurídico-administrativos. Con relación a la primera subcomisión, los gremios económicos tomaron como directriz que:



El sacrificio que impongamos a todos los grupos aquí representados, que vienen a ser una síntesis de la nación, debe tener una plena justificación si con él llegamos a poner fin a la inflación y logramos por otra parte un desarrollo armónico acorde con las posibilidades de nuestro país<sup>92</sup>.

En el campo de la seguridad social se reconoció la importancia de que el ICSS asumiese con la mayor brevedad los riesgos de IVM. Igualmente se propuso acelerar el proceso de reforma agraria y se elaboró un pliego de recomendaciones para hacer más eficaz el control de precios. Las fuerzas políticas y sociales representadas en la comisión —con excepción de la SAC— llegaron a un acuerdo sobre modificaciones del sistema fiscal y recomendaron mayor tributación del sector agrario para hacer más equitativo el sistema, a la vez que se comprometían a disminuir la evasión.

Si bien, al final, los seguros económicos contemplados en los decretos 1825 de 1965 y 87 de 1967 gozaron del beneplácito de los gremios y de los sindicatos —salvo el sector financiero que, queriendo administrar las reservas demandó estos decretos, por intermedio de la asociación nacional de agentes de seguros—, en un comienzo tuvieron que ser impuestos por el Estado. Las primeras reacciones adversas que tuvo la iniciativa del gobierno se originaron en que tanto los empleadores como los trabajadores temían que el Estado estuviera utilizando una treta para no cancelar la deuda contraída con la institución.

La Andi se movilizó con miras a lograr que el sistema de capitalización fuera el más bajo posible, pues en su opinión los aumentos de las cotizaciones incrementaban los costos laborales. Pero la reducción en los aportes significa niveles de ahorro más bajo y reducción de las posibilidades para financiar la inversión.

Los sectores sindicales UTC y CTC, y algunos del llamado sindicalismo independiente, objetaron el proyecto inicial. En 1965 se presenta un descenso en el salario real y, ante la posibilidad de incrementar los aportes, no se hizo esperar la protesta. De otra parte, al consultar el censo de población de 1964 se encuentra una población obrera joven que, por falta de cultura sobre seguridad social, no se siente dispuesta a protegerse de los riesgos inherentes a la tercera edad.

Las dificultades financieras del Instituto encuentran sus orígenes en el sistema descapitalizador por el cual se optó y en la renuencia a realizar los incrementos quinquenales de los aportes contemplados en los estudios actuariales. Por estas razones era inevitable pasar de un sistema de capitalización a uno de reparto simple.

Entre las razones del aplazamiento en el alza de los aportes, compartidas por los

---

<sup>92</sup> “Los gremios de la producción y la comisión de alto nivel”, *Documentos y conclusiones* (1965), p. 9.

miembros del consejo directivo, Estado, patrones y trabajadores, se esgrimían las siguientes:

[...] es conveniente para la coyuntura económica y social por cuanto el país vive un estado de permanente ascenso en el nivel de los precios, el cual se vería agravado, si de inmediato se decretase un incremento del 2,25% en la cotización, lo que ocasionaría el descontento popular hasta límites insospechados<sup>93</sup>.

Otra causa de las limitaciones presupuestales del ICSS la constituyó el continuo incumplimiento del gobierno. El déficit del Estado condujo a que algunas seccionales retuvieran los recaudos de IVM y los traspasaran a EGM. Entre 1967 y 1972 se trasladó a los seguros médicos el 2,45 de las reservas de los seguros económicos<sup>94</sup>.

De manera inevitable, las prácticas clientelistas permearon la conducción de los organismos de seguridad social, facilitando la corrupción administrativa y, por ende, el enriquecimiento ilícito de algunos de sus administradores<sup>95</sup>. La paridad política, tan cara a los gobiernos del Frente Nacional, entorpeció las labores del Instituto, convirtiéndose en una fuente de deficiencias técnicas de la institución<sup>96</sup>.

## Conclusiones

Diversos marcos conceptuales se han propuesto para estudiar las organizaciones y las instituciones económicas. La ortodoxia económica representada en la economía neoclásica introduce este tema a partir de la teoría de los contratos y tiene a su vez un referente histórico asociado a la figura de North. La escuela de la regulación y de las convenciones, que representa la heterodoxia económica, ha incorporado igualmente a su programa de investigación las instituciones.

Sin desconocer los aportes que han hecho a la teoría y a la historia económica los neoinstitucionalistas, este capítulo tomó como opción metodológica la de analizar las instituciones económicas como construcciones sociales; en tanto la acción económica —como toda acción— está socialmente situada y no puede ser explicada por simples motivos individuales. La sociología económica percibe que las instituciones están circunscritas a un conjunto de redes sociales, no emergen automáticamente, se construyen socialmente y son permeadas por el régimen de acumulación. Las sociedades

---

<sup>93</sup> ICSS, Consejo Directivo, Acta Bi 538, marzo 22 de 1973.

<sup>94</sup> *Ibidem*.

<sup>95</sup> Esta situación está ilustrada para la Caja de Previsión Nacional en el trabajo de Lleras (1991).

<sup>96</sup> En ICSS, Consejo Directivo, Acta No. 557, agosto 9 de 1973, se hizo un detenido estudio de la forma como los dos partidos se distribuían las diferentes gerencias.

aparecen como jerarquizadas y expuestas a tensiones internas; interesa conocer dentro de este contexto el papel jugado por nuestras dos instituciones: la Dirección de Impuestos y el ICSS.

Bajo esta perspectiva se observa que, en Colombia, el régimen de acumulación que se instaura a partir del proceso de industrialización por sustitución de importaciones y que conduce a la formación del mercado interno, se hace posible gracias al proceso de modernización institucional y a una nueva relación Estado mercado, en la cual el primero regula el segundo, en especial al mercado exterior. La nueva dinámica económica tiene como contexto una modificación en las economías mundiales, en donde la hegemonía se traslada de Inglaterra hacia Estados Unidos y el control del mercado mundial se construye con base en la exportación tanto de bienes de capital como de capitales. En el mundo de las ideas, los jóvenes economistas colombianos siguen las ideas económicas keynesianas y se inclinan por una política económica con alta dosis de intervención gubernamental.

El desarrollo del fordismo en la economía norteamericana repercute en el alza de los precios cafeteros y posibilita el acceso de Colombia a la economía de crédito internacional —“prosperidad al debe”—, con lo cual se dinamiza el crecimiento económico del país; la sostenibilidad del mismo se garantizó por la modernización institucional que tuvo el Estado colombiano. Esta fue, en buena parte, propiciada por la Misión Kemmerer, que recomendó, además de las instituciones bancarias, la reforma al Ministerio de Hacienda y la formación de la primera administración de impuestos con funcionarios de carrera e independiente de los partidos políticos y de los poderes locales representados en los alcaldes. En parte, la modernización institucional y la adecuación de las políticas económicas a las necesidades del régimen de acumulación han sido recomendadas desde el exterior.

Los cambios tributarios son analizados a partir de la propuesta que sobre fiscalidad formuló la escuela de Annales y de la regulación. Las transformaciones tributarias estuvieron sujetas de una parte a las exigencias del régimen de acumulación de una economía cerrada, que demanda gastos en obras de infraestructura, y de otra, a las necesidades de las diferentes administraciones por proveerse de recursos tributarios para financiar su naciente aparato burocrático. En su diseño imperó el deseo de dar legitimidad política al Estado.

La presión de los gremios, a propósito de las reformas tributarias de 1953 y 1960, logró menores niveles impositivos que los inicialmente propuestos; el *lobby* de estas organizaciones no alcanzó para modificar substancialmente la orientación de las reformas. La primera de estas fue ejecutada durante la dictadura militar; en la segunda, a pesar de tener trámite parlamentario, los gremios no lograron suprimir la doble tributación ni el impuesto al exceso de utilidades. El Congreso y el primer gobierno

del Frente Nacional se inclinaron por una concepción tributaria de carácter progresivo; que era la más conveniente para ganar legitimidad política de un régimen fuertemente excluyente.

En este contexto era imprescindible transformar la administración tributaria. Al introducir el modelo de organización y métodos, cuyo objetivo es la investigación de las condiciones que brinden una mayor eficacia en la ejecución de las tareas administrativas, se traza el rumbo que toma la reforma administrativa de la década de los sesenta. La reorganización de la jefatura de rentas que a partir de ese momento recibió el nombre de División de Impuestos Nacionales (DIN), quedó conformada por tres niveles: nacional, regional y local.

La auditoría interna se crea como un mecanismo de control para prevenir las faltas y sancionar a los funcionarios que incurran en omisiones o descuidos. Uno de los elementos centrales en la transformación administrativa de la DIN es su tendencia a establecer claramente las líneas de autoridad y responsabilidad y la descentralización de funciones. De otra parte, la descentralización operativa posibilitaba una mejor relación Estado-contribuyente, por cuanto en cada regional se podían atender los recursos interpuestos por el contribuyente, de una manera más expedita y sin la concentración de negocios en Bogotá. Otra modificación sustantiva y que pretendía dotar de transparencia la gestión tributaria fue la separación de las funciones de liquidación, recaudación y pago.

De otra parte, la institucionalización del sistema de seguridad social se aborda a partir de las teorías de la exclusión social, en donde el principio de solidaridad da un fundamento a la intervención del Estado, que junto al derecho social como modalidad de esta intervención, permite la intersección de lo civil con lo político. La técnica que garantiza la realización de este principio es aseguramiento. A diferencia de la asistencia social, el seguro representa la ejecución de un contrato en el cual los ciudadanos y el Estado están implicados.

El modelo por el cual se inclina Colombia es el de Bismarck, la baja cobertura del sistema se explica a partir de las dificultades que tiene, en Colombia, la extensión de la relación salarial y la consecuente informalidad de mercado de trabajo. El sistema de seguridad social se implanta en una coyuntura político social que está signada por los fenómenos de violencia y de reflujo y represión hacia el movimiento obrero. Este sector social apoyó el proyecto en tanto, desde sus orígenes y en los pliegos de peticiones, siempre estaban incluidos temas referentes a la salud, al pago de las incapacidades, al suministro de medicamentos y a las enfermedades de carácter laboral.

El presidente Ospina logra un acuerdo sobre la Ley 90/46 con los gremios –Andi, Fenalco– y las burocracias sindicales para que se apoye el sistema; en esta concertación se recogen las presiones de las organizaciones patronales al no introducir en la ley los

llamados seguros económicos e igualmente se cede ante los sindicatos al aceptar la posibilidad de que existiesen, además del ICSS, otras cajas de previsión a las cuales se afiliaron los trabajadores con mayores niveles salariales, limitándose por tanto el principio de solidaridad. De este acuerdo queda por fuera la Federación Médica, que no obstante haberse negado a apoyar la ley, una vez puesto en funcionamiento el ICSS, algunos de sus afiliados logran obtener puestos de dirección en este organismo y mediante la existencia de las organizaciones científicas se constituyen en el primer sindicato del instituto.

Estas particulares condiciones, aunadas al hecho de que el Estado aunque se había comprometido con su financiación no cumplió con sus responsabilidades, dieron como resultado un organismo descapitalizado, con baja cobertura y reducido impacto económico.

La extensión de la seguridad social a los riesgos originados en ATEP y a los seguros de IVM, en 1967, fue posible gracias a una nueva concepción del papel que debía desempeñar el Estado. La ampliación del mercado interno y la adopción de una política social conducente a mejorar las condiciones de vida se convertían en mecanismos idóneos para disminuir tensiones sociales suscitadas entre los diferentes grupos sociales.

El compromiso político, que con algunas dificultades se suscribió para dar lugar a los seguros económicos, estuvo antecedido por una situación de malestar social acaecida en los primeros meses de 1965; esto seguros, que en un comienzo tuvieron que ser impuestos por el Estado mediante la expedición de los decretos 1825 de 1965 y 87 de 1967, gozaron del beneplácito de los gremios y de los sindicatos, salvo el sector financiero que, queriendo administrar las reservas, demandó estos decretos por intermedio de la asociación nacional de agentes de seguros.

La presión de los gremios se desarrolló con miras a lograr que el sistema de capitalización fuera el más bajo posible. En la opinión de la Andi, los aumentos de las cotizaciones incrementaban los costos laborales. Pero la reducción en los aportes significa niveles de ahorro más bajo y reducción de las posibilidades para financiar la inversión. Los sectores sindicales agrupados en la UTC y CTC, y algunos del llamado sindicalismo independiente, objetaron el proyecto inicial dada la reducción del salario real y, ante la posibilidad de incrementar los aportes, no se hizo esperar la protesta. Otro aspecto que se incluye en el análisis es la ausencia de una cultura sobre seguridad social en parte originada por la inexistencia de los derechos sociales como parte del concepto de ciudadanía y en parte por la ser una población obrera que no considera importante protegerse de los riesgos inherentes a la tercera edad.

El resultado de estos acuerdos fue la adopción de un sistema descapitalizador y, ante la renuncia del Estado a pagar los aportes para IVM contempladas, condujo a di-

facultades financieras del Instituto. Pero los aumentos quinquenales de los aportes tampoco se efectuaron, de esta forma se paso de un sistema de capitalización a uno de reparto simple.

Finalmente, las prácticas clientelistas permearon la conducción de los organismos de seguridad social, facilitando la corrupción administrativa y, por ende, el enriquecimiento ilícito de algunos de sus administradores. La paridad política, tan cara a los gobiernos del Frente Nacional, entorpeció las labores del Instituto, convirtiéndose en una fuente de deficiencias técnicas de la Institución.

### **Fuentes**

Asociación de Industriales (ANDI). (1947-1951): Bogotá.

*Diario Popular* (1942-1944): Bogotá.

*Documentos y conclusiones* (1965): Bogotá, Italgraf.

Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco) (1953-1958): Bogotá.

Instituto Colombiano de Seguros Sociales (ICSS) (1973): Bogotá.

*Memoria de Hacienda 1964*, tomo III.



---

**La Equidad: capitalismo y solidaridad.  
Una historia empresarial (1970-2000)**

---

Enrique Ogliastri Uribe

*Incae (Costa Rica)*

Patricia Camacho Ortiz





### **Enrique Ogliastri Uribe**

Es profesor titular del Incae en Costa Rica y profesor titular de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, en la cual trabajó durante treinta años. Obtuvo el Ph. D. y el M.A. en la Universidad de Northwestern; el MBA en el IESE (España) y es ingeniero industrial de la Universidad Industrial de Santander. Entre sus libros se cuentan *Gerencia japonesa y círculos de participación* (1988, traducido al portugués); *Manual de planeación estratégica: teoría y método* (1988); *El sistema japonés de negociación. La experiencia de América Latina* (1996) y *¿Cómo negocian los colombianos?* (2001). Es coautor de *Desarrollo organizacional* (1977) y *Capitalismo y solidaridad. Una experiencia empresarial cooperativa* (2000).

### **Patricia Camacho Ortiz**

Es consultora. Obtuvo el M.B.A. y el master en economía de la Universidad de los Andes y es economista de la misma universidad. Es coautora del libro *Capitalismo y Solidaridad. Una experiencia empresarial cooperativa* (2000).

**P**aradójicamente, los seguros le hacen más falta a quienes menos los usan: las clases populares. Un trabajador que pierde la vida –sin seguro– deja a su familia en problemas, mientras una persona con medios de fortuna, aún sin seguro, les deja bienes que son base de sobrevivencia. Esta es la historia de una empresa de seguros constituida por cooperativas y organizaciones del sector solidario que logra mantener su misión social dentro de la economía capitalista colombiana. ¿Es esta una contradicción del capitalismo? ¿Un modelo empresarial? ¿Cuáles deberían ser los lineamientos para el control y los estímulos para las empresas cooperativas? ¿Por qué esta empresa tuvo éxito a pesar de la crisis del país y del sector cooperativo? ¿Puede la empresa social tener una estrategia y administración diferentes?<sup>1</sup>

Se identificaron cinco etapas en la historia de la empresa: un período de fundación y penetración del mercado entre 1970 y 1977; una etapa de expansión y consolidación entre 1978 y 1984; una tercera época de desarrollo e integración cooperativa hasta 1990; el auge de 1990 a 1994; y la solvencia en medio de la crisis que ocurrió entre 1995 y 1999. Esta empresa del sector solidario logró entrar al competido negocio de los seguros en Colombia, destacarse por un sólido crecimiento y, mediante la aplicación concreta de principios cooperativos, desarrollar una administración diferente a la típica de la empresa capitalista.

### **Fundación y consolidación (1970-1977)**

“No es fácil dividir la historia de La Equidad en etapas por la ortodoxia que han mantenido”, respondió Carlos Palacino, gerente de SaludCoop y vinculado al grupo desde 1976. “Ha sido muy fiel a sus principios cooperativos y a la ortodoxia aseguradora. Podría decirse que la primera década se consolidó en un medio que no creía podría existir. Después creció el cooperativismo y con ese mismo mercado creció La

---

\* Para facilitar la lectura, se usará la sigla “Acta” para referirse a las actas del consejo de administración –también llamado junta de directores–, numeradas secuencialmente en los archivos de la empresa; “Informe” para referirse a los informes de la junta de directores y la administración a la asamblea general, seguido del año. Las citas abreviadas a bibliografía, entrevistas y estadísticas se referirán al final del texto.

<sup>1</sup> Los autores agradecen la transparencia con que la empresa abrió completamente sus archivos para hacer la investigación y la disposición de los entrevistados para con este propósito. Los autores asumen toda la responsabilidad por errores, omisiones y conceptos expresados. El lector puede ampliar la información en Ogliastri y Camacho (2000).

Equidad. Más adelante, con la libertad de tarifas y desregulación, todo cambia, pero la mantienen a flote sus sólidas políticas financieras y patrimoniales”<sup>2</sup>.

“En 1931 se dio la primera ley que reglamentó las cooperativas, pero es en la década del sesenta que se producen las normas que dieron bases institucionales al sector”, dijo un especialista en derecho cooperativo. “En particular para la creación de organismos de segundo orden, aquellos cuyos miembros no son personas naturales sino entidades cooperativas, así como organizaciones auxiliares del movimiento. No todas lograron sobrevivir, en parte por su debilidad económica, que requiere el apoyo del Estado a través de una legislación adecuada. En la década del setenta se desarrollaron muchas instituciones y se empezó a abrir el campo hacia nuevas cooperativas, de médicos e ingenieros, ya no solamente de asalariados. Las cooperativas dejaron de ser exclusivamente para administrar un porcentaje de la nómina. La Equidad lideró un proceso de integración de cooperativas, primero mediante la asociación de las existentes para ofrecerles servicios de seguros al tiempo que las hacía socias; después mediante la promoción de nuevas cooperativas y entidades auxiliares”<sup>3</sup>.

En 1970, las principales entidades del sector cooperativo eran la Unión Cooperativa Nacional de Crédito (Uconal), creada en 1959 como organismo de segundo grado especializado; la Asociación Colombiana de Cooperativas (Ascoop), fundada en 1960, la cual agrupaba actividades diversas –ahorro y crédito, multiactivas, transporte, consumo, educación, comercialización, producción, etc.–; el Instituto Nacional de Financiamiento y Desarrollo Cooperativo (Financiacoop) y Coopdesarrollo, que años después se convirtieron en Bancoop y Banco Coopdesarrollo, respectivamente<sup>4</sup>. La entidad que asociaba a la mayoría de los organismos de segundo grado era el Consejo Cooperativo Colombiano<sup>5</sup>.

Los antecedentes de La Equidad pueden remontarse al año 1966, cuando se reunió en Barranquilla la asamblea de Ascoop. Allí se presentó una propuesta para crear un “broker” de seguros que condujera a la formación de una cooperativa de seguros. Un año después de la II Asamblea Continental de la Organización de Cooperativas de América (Oca) se derivó la visita a Colombia de tres dirigentes de la Cooperativa de Seguros de Vida de Puerto Rico. Por solicitud de Financiacoop y Ascoop, la Liga de Cooperativas de Estados Unidos (Clusa) y la Oca designaron a W. Mac Ginnitie para hacer el estudio sobre las posibilidades y futuro de la Cooperativa de Seguros en Colombia. Después se pidió a Francisco de Paula Jaramillo –subgerente de la Compañía

---

<sup>2</sup> Entrevista a Palacino.

<sup>3</sup> Entrevista a Guarín.

<sup>4</sup> Pineda *et al.* (1998).

<sup>5</sup> Uribe (1978).

Central de Seguros del Banco Central Hipotecario (BCH)— un concepto sobre este trabajo<sup>6</sup>.

Posteriormente, por intermedio de la Clusa, el presidente del Banco de Caseros de Argentina redactó los primeros estatutos<sup>7</sup>. Ninguno de estos trabajos significó erogaciones para Ascoop o Financiacoop, cuyos recursos eran muy incipientes.

La idea se fue gestando y en la asamblea de Ascoop, reunida en Cartagena en marzo de 1970, se constituyó Seguros La Equidad Sociedad Cooperativa<sup>8</sup>. El gerente provisional fue Carlos Mario Londoño —quien era gerente de Financiacoop— y el tesorero Ernesto Rojas de Ascoop. Se obtuvo la personería jurídica a pesar de que ni en la Superintendencia Bancaria ni en la de Cooperativas tenían suficiente información al respecto, ya que era una entidad nueva en el panorama financiero social<sup>9</sup>. La Resolución 689 de la Superintendencia de Cooperativas consigné la culminación de los esfuerzos de la “legítima aspiración del cooperativismo colombiano de tener su propia organización de seguros”<sup>10</sup>, de “lograr la integración de recursos y voluntades”<sup>11</sup> y de “consolidar al sector solidario”<sup>12</sup>. Se consideraron componentes de la empresa a la industria aseguradora, el cooperativismo, los asociados, los trabajadores y la comunidad<sup>13</sup>. La empresa utilizó los servicios de los corredores de seguros y así, las cooperativas, los fondos de empleados, las asociaciones, las cajas de compensación y las entidades en general sin ánimo de lucro comenzaron a afiliarse. Al terminar el año se tenían 41 cooperativas socias<sup>14</sup>: 28 firmaron el acta de constitución y 13 más se adhirieron en la personería jurídica<sup>15</sup>. En el proceso de constitución se tuvo apoyo de la Cooperativa de Seguros de Vida de Puerto Rico, la Liga de Compañías de Seguros de Detroit, la Oca<sup>16</sup>, el Comité de Seguros de la Alianza Cooperativa Internacional y Clusa<sup>17</sup>.

El 3 de junio se llevó a cabo la primera reunión del consejo provisional de administración, en la que se estudiaron modificaciones a los estatutos, se iniciaron las pri-

---

<sup>6</sup> Rojas, *Equidad* (1980), No. 12, marzo, p. 1.

<sup>7</sup> *Ibidem*.

<sup>8</sup> Fundequidad (1995a).

<sup>9</sup> Rojas (1980), p. 5.

<sup>10</sup> Jaramillo y Rojas (1990).

<sup>11</sup> Informe 1970.

<sup>12</sup> Jaramillo y Rojas (1990).

<sup>13</sup> *Ibidem*.

<sup>14</sup> Rojas (1980), p. 4.

<sup>15</sup> Fundequidad (1995a).

<sup>16</sup> Jaramillo y Rojas (1990).

<sup>17</sup> Fundequidad (1995a).

meras gestiones ante la Superintendencia de Cooperativas, se promovieron afiliaciones y se solicitaron aportes a los asociados<sup>18</sup>. Estos fueron los temas tratados en las primeras reuniones, junto con la conformación de la planta, la fijación de sueldos y viáticos<sup>19</sup>, el montaje de las oficinas, el inicio de la operación, el plan contable a seguir<sup>20</sup>, el planeamiento y organización de la empresa en términos de las funciones y responsabilidades, la preparación de pólizas, los contratos de reaseguros, el estudio de tarifas y su aplicación, el archivo, etc.

A fines de 1970 nombraron el gerente, para lo cual había dos opciones: alguien que supiera de seguros o alguien del sector cooperativo —no había alguien que reuniera los dos aspectos—. Se decidió que era más fácil aprender de cooperativismo que de seguros, y con ese criterio escogieron al abogado Francisco de Paula Jaramillo, quien llevaba 16 años trabajando con la Central de Seguros y tenía definida sensibilidad social. Se posesionó en febrero de 1971 e inició la difícil tarea de generar pólizas, acercarse a los corredores de seguros, buscar un ámbito nacional y convencer a las cooperativas y demás entidades sin ánimo de lucro de que tuvieran confianza en la naciente empresa.

Al principio fue horrible. Se tenía un capital insignificante y tampoco había los elementos para conseguirlo [...] Esta primera etapa fue de mística, de convencer a la gente sobre las ventajas de este sueño; duramos como ocho años en eso. Sorprendentemente sólo dio pérdidas el primer año. Fue muy duro<sup>21</sup>.

En el campo asegurador, en 1970 sobresalían la Suramericana de Seguros, Colseguros y Bolívar, todas ellas empresas nacionales establecidas como sociedades anónimas. Los seguros se vendían a través de corredores de seguros y predominaban los seguros de vida, incendio y transporte. Era una época de “gerencia cómoda [...] en la cual había cierto conservadurismo en la generación de productos y segmentación de mercados”<sup>22</sup>. La Equidad surgió precisamente para trabajar un nicho de mercado, como eran los seguros que necesitaban las cooperativas, dentro del espíritu de beneficios mutuos y solidaridad. En ese momento algunas pocas cooperativas tomaban sus seguros con la Cuna Mutual de Estados Unidos, la cual operaba de manera relativamente incipiente en el país.

---

<sup>18</sup> Acta 1.

<sup>19</sup> Acta 15.

<sup>20</sup> Actas 2 a 7.

<sup>21</sup> Jaramillo y Rojas (1999).

<sup>22</sup> Fadul (1985).

El inicio real de actividades fue en abril de 1971<sup>23</sup>. En este año, la empresa envió ante la Superintendencia de Cooperativas el plan contable<sup>24</sup>, el proyecto de organización técnica, contratos de reaseguros, pólizas de ramos para aprobación y autorización<sup>25</sup> y el proyecto de reglamento de utilización de seguros por los asociados usuarios<sup>26</sup>. Ante esta entidad, Financiacoop se constituyó en garante de los depósitos exigidos para iniciar operaciones<sup>27</sup>.

Conseguir afiliaciones no fue fácil, a pesar que el único requisito era la solicitud escrita y suministrar información sobre los seguros que tenían, las compañías aseguradoras, las cuantías y las fechas de vencimiento<sup>28</sup>. Se enviaron circulares e invitaciones junto con cotizaciones y explicaciones de las ventajas del seguro cooperativo. Se acudió a la publicidad en periódicos y programas radiales cooperativos, se hicieron visitas, conversaciones y foros<sup>29</sup> y se adoptó la política de realizar visitas directas del subgerente a las cooperativas. Se sugirió reconocer la pérdida en que incurrían las cooperativas por liquidar sus seguros a corto plazo; se optó por reconocer hasta un 10% a las cooperativas por recaudos y gastos de administración en los seguros no propios, como Grupo de Vida<sup>30</sup>. Empezaron a asistir a seminarios y a exponer en asambleas para incrementar la promoción<sup>31</sup>. Reunieron los gerentes de fondos de empleados, cajas de compensación y a otras sin ánimo de lucro para promover su afiliación y colocación de seguros<sup>32</sup>. Recibieron la visita del cooperativista puertorriqueño Valcárcel, quien les acompañó en diferentes visitas<sup>33</sup>.

La Equidad realizó contratos de corretaje y de servicio de seguros a través de agentes o agencias, pues muchas cooperativas e instituciones sin ánimo de lucro preferían colocar sus seguros con corredores que antes les habían prestado un buen servicio<sup>34</sup>. Para Bogotá se decidió trabajar directamente y a través de los organismos cooperativos de grado superior<sup>35</sup>. Se escogieron firmas que dieran buen servicio, tuvieran co-

---

<sup>23</sup> Informe 1971.

<sup>24</sup> Acta 8.

<sup>25</sup> Acta 11.

<sup>26</sup> Actas 14 a 16.

<sup>27</sup> Actas 11 y 13.

<sup>28</sup> Acta 8.

<sup>29</sup> Informe 1971.

<sup>30</sup> Acta 12.

<sup>31</sup> Acta 16.

<sup>32</sup> Acta 19.

<sup>33</sup> Acta 20.

<sup>34</sup> Informe 1971, y Acta 16.

<sup>35</sup> Acta 18.

nocimiento en el ramo y, eventualmente, fueran cooperativas<sup>36</sup>. Al finalizar el año, la empresa contaba con representación en Barranquilla, Cali, Bucaramanga y Tunja<sup>37</sup> y se decidió mejorar las relaciones con los corredores de seguros<sup>38</sup>.

Con su ingreso al mercado, La Equidad observó el temor de las empresas comerciales frente a los seguros cooperativos por tratarse de planes especiales y populares de seguros<sup>39</sup>. La competencia se acrecentó con la rebaja de tarifas de las compañías comerciales y el ofrecimiento de condiciones y garantías que antes no acostumbraban<sup>40</sup>. En 1972, la Asociación Colombiana de Corredores de Seguros pidió a la Asociación Colombiana de Aseguradoras (Asecolda) acción conjunta frente a la competencia de entidades como La Equidad; Asecolda respondió que no tenía nada que hacer en el campo de los seguros cooperativos<sup>41</sup>.

El año de 1972 fue de consolidación y promoción<sup>42</sup>. La empresa continuó configurando su nómina dado su crecimiento, emprendió un plan de reorganización interna<sup>43</sup> y elaboró un proyecto de acuerdo sobre el régimen prestacional para empleados<sup>44</sup>. En 1973 se integró el comité de educación para la divulgación de los principios cooperativos y servicios del sistema<sup>45</sup>, quedando encargado de la organización de seminarios y cursos y de la dirección del periódico de la empresa<sup>46</sup>. Se reeligió al gerente para sortear las dificultades que había atravesado la empresa y la consolidación de la reserva técnica<sup>47</sup>, e ingresó Julio Enrique Medrano como subgerente con los cargos de promoción y ventas<sup>48</sup>, quien en febrero se había vinculado al consejo de administración en representación de la Cooperativa de Trabajadores de la Caja Agraria, luego fue elegido vicepresidente de este organismo, después fue nombrado miembro principal consejo y posteriormente fue nombrado subgerente de la empresa.

---

<sup>36</sup> Acta 19.

<sup>37</sup> Acta 20.

<sup>38</sup> Acta 21.

<sup>39</sup> Acta 16.

<sup>40</sup> Informe 1971.

<sup>41</sup> Acta 29.

<sup>42</sup> Informe 1972.

<sup>43</sup> Actas 24 a 27 y 33.

<sup>44</sup> Acta 28.

<sup>45</sup> Acta 40.

<sup>46</sup> Acta 123.

<sup>47</sup> Acta 38.

<sup>48</sup> Informe 1973, y Acta 46.

Fue una auténtica aventura. En abierta inconformidad con mi esposa renuncié a una posición segura en la subgerencia de la Cooperativa de Trabajadores de la Caja Agraria para aceptar la de La Equidad. Al principio me encerré a informarme sobre la empresa. El doctor Jaramillo esperaba que yo saliera a la calle inmediatamente a vender. En ese momento yo no tenía formación en seguros, pero había tenido contactos con las cooperativas desde mi trabajo<sup>49</sup>.

El ingreso del señor Medrano marcó un impulso muy importante. Él tiene características de empresario: planificador (no improvisa), es audaz pero prudente. Nos entendimos muy bien cuando entró y combinamos las fortalezas de los dos, unidos por la mística de carácter social<sup>50</sup>.

En 1975 había 1.750 cooperativas que agrupaban 1,5 millones de asociados. La Equidad cubría 65.700 personas (4,38%) y 162 cooperativas socias aportantes que agrupaban 240.000 personas, se cubría el 27,3% de las personas miembros de las cooperativas socias<sup>51</sup>.

En 1977, La Equidad se sometió formalmente a la vigilancia de la Superbancaria, solicitud que realizó desde 1975 cuando observó la posibilidad de que, al igual que Financiacoop y Provicoop, fuera fiscalizada por esta entidad en los aspectos técnicos y financieros<sup>52</sup> y por la SuperCooperativa en lo institucional y asociativo<sup>53</sup>. Con la vigilancia concurrente la aprobación de pólizas y prestación de servicios quedó sujeta a la Bancaria<sup>54</sup>.

En 1977, la empresa definió claramente su política sobre las “utilidades” obtenidas en el ejercicio “Excedentes cooperativos: ¿utilización o reparto?”. Precisaron que las cooperativas no tenían objetivo de utilidades ni de valorización del capital; pero tenían que ser eficientes, incrementar el patrimonio, y orientar los excedentes hacia nuevos servicios de beneficio colectivo y a su fortalecimiento interno. Se reconocerían intereses financieros muy limitados, que se devolverán a quienes utilizaron el

---

<sup>49</sup> Entrevista a Medrano.

<sup>50</sup> Entrevista a Jaramillo.

<sup>51</sup> Acta 92.

<sup>52</sup> Acta 134. Según la Ley 105 de 1927, toda compañía de seguros debería ser vigilada por la Superintendencia Bancaria.

<sup>53</sup> Acta 134. “Según los artículos 8 a 14 del decreto 2059 de 1968, referentes al control que debe ejercer la Superintendencia de Cooperativas sobre las cooperativas de seguros mientras estas no extiendan sus servicios al público en general.”

<sup>54</sup> Acta 85.



servicio –“no para el asociado indiferente”–. Editorializaron sobre la austeridad y buen servicio que deben caracterizar a las cooperativas<sup>55</sup>. Los gastos en educación fueron parte del costo del ejercicio<sup>56</sup>.

### **Producción y mercadeo**

En 1971, las operaciones fueron apenas un tercio de lo esperado por cuanto las cooperativas socias sólo trasladaron una mínima parte de sus pólizas –recibió el 7,2% de las primas emitidas de \$3.850.000<sup>57</sup>–. A pesar del aumento de asociados en 1972, algunos no habían utilizado ni una vez los servicios y otros sólo parcialmente; se constató que algunos les colocaban los seguros más difíciles y dejaban los demás a otras. Por ello hicieron un llamado de confianza al sector solidario<sup>58</sup>. Desde este período la empresa se cubrió a través de reaseguros<sup>59</sup>.

### **Productos**

En 1971, la empresa ofreció los servicios de incendio, robo, manejo, cumplimiento y automóviles, e inició estudio del seguro de vida en grupo y de la necesidad de constituir depósitos en garantía para abrir ramos de seguros<sup>60</sup>. Financiacoop le dio garantía a los ramos en los que había incursionado<sup>61</sup>. Entre los seguros para los cuales recibieron aprobación estuvieron el cooperativo de vida en grupo, el cooperativo de vida sobre aportaciones y depósitos, el cooperativo de vida de deudores<sup>62</sup> y la póliza de accidentes para vehículos de servicio público y en general<sup>63</sup>. Otros seguros que se sometieron a estudio fueron el seguro de vehículos de servicio público<sup>64</sup>, el de accidentes personales<sup>65</sup>, el de consumo familiar<sup>66</sup>, la póliza de transporte<sup>67</sup>. La primera póliza expedida la tomó la Cooperativa de Profesores de la Universidad Nacional de Colombia, el 4 de mayo de 1971. Se mencionó por primera vez la posibilidad de

---

<sup>55</sup> *Equidad* (1977), No. 5, p. 3.

<sup>56</sup> *Equidad* (1977), No. 3, pp. 1, 2 y 5.

<sup>57</sup> Informe 1971.

<sup>58</sup> Informe 1972.

<sup>59</sup> Informe 1971.

<sup>60</sup> Acta 10.

<sup>61</sup> Acta 11.

<sup>62</sup> Acta 13.

<sup>63</sup> Acta 25.

<sup>64</sup> Acta 12.

<sup>65</sup> Acta 18.

<sup>66</sup> Acta 22.

<sup>67</sup> Acta 26.

participar en el estudio sobre almacenes generales de depósito organizados en forma cooperativa<sup>68</sup>. Con Asecolda revisaron la póliza de accidentes de pasajeros y la reglamentación de seguros de vida en grupo y de tarifas en los de vehículos<sup>69</sup>.

### Resultados financieros

Durante todo este período aumentaron los activos, las inversiones, las primas recaudadas y las reservas técnicas (ver gráfico 27.2)<sup>70</sup>. Desde 1971, la empresa adoptó políticas de inversión con criterios de seguridad, rentabilidad, inmediata convertibilidad y liquidez, además de los rigidos por el Decreto 2059 de 1968<sup>71</sup>. Además, con ellas la empresa buscó mantenerse solvente y líquida, al tiempo que se hicieron con el criterio de tejer alianzas estratégicas con clientes y reaseguradoras.

En el primer año de operaciones, la empresa obtuvo pérdidas por \$308.728,88 debido a que los gastos administrativos iniciales no alcanzaron a ser absorbidos por el escaso volumen de operaciones. Esto era de esperarse pues “Una empresa de seguros necesita un gran volumen para una operación eficaz, basada en el cálculo de probabilidades y en la disminución de costos”<sup>72</sup>. En 1972 amortizaron los gastos de organización e iniciaron la política de austeridad, que se seguiría aplicando en los años venideros: los generales se ejecutaron un 12% por debajo de lo planeado<sup>73</sup>.

Los aportes iniciales se estimaron en 2 millones y fueron sólo de \$615.000<sup>74</sup> (ver gráfico 27.1). En abril aún no se había alcanzado el capital mínimo exigido en los estatutos<sup>75</sup>.

La empresa tuvo solvencia y liquidez desde 1972<sup>76</sup>. Las utilidades fueron crecientes. En 1974<sup>77</sup> se terminaron de amortizar las pérdidas iniciales y se presentó un proyecto de distribución de utilidades<sup>78</sup>.

En síntesis, los resultados financieros del período mostraron el desarrollo de una empresa que logró establecer credibilidad en el mercado social de los seguros y empezó a dar excedentes. El destino de estos excedentes es el tema de la sección siguiente.

---

<sup>68</sup> Acta 19.

<sup>69</sup> Acta 33.

<sup>70</sup> Informe 1972, 1973, 1974, 1975 y 1977.

<sup>71</sup> Informe 1972.

<sup>72</sup> Informe 1971.

<sup>73</sup> Informe 1972.

<sup>74</sup> Informe 1971.

<sup>75</sup> Acta 11.

<sup>76</sup> Informe 1972, 1973, 1974, 1975, 1976.

<sup>77</sup> Informe 1974.

<sup>78</sup> Informe 1974, y Acta 78.

## Relaciones laborales

Desde los primeros años se discutió la posibilidad de que los trabajadores fueran asociados y tuvieran participación en los resultados económicos y en la administración de la empresa, consistente con los principios democráticos y de distribución de excedentes de las cooperativas. Aunque en enero de 1976 se presentó un proyecto de reforma de estatutos<sup>79</sup>, no se logró vincular como asociados a personas naturales<sup>80</sup>. Por tratarse de una entidad de segundo grado –cooperativa de cooperativas–, en 1977 aún no se había encontrado la fórmula apropiada de participación de los empleados en la gestión y los resultados<sup>81</sup>.

## Infraestructura

Desde el comienzo, la empresa había decidido tener una cobertura nacional<sup>82</sup>, y ya en 1977 tenía presencia en Cali, Barranquilla, Bucaramanga, Cúcuta, Ibagué, Manizales, Medellín, Montería, Neiva, Pasto, Popayán y Tunja<sup>83</sup>. Pero la primera oficina propia sólo la tuvieron en 1976: “Tomamos una decisión clave ese año, cuando abrimos la oficina directa en Bucaramanga”, dijo el presidente de La Equidad en 1999. “Fue en parte por azar. Coomultasan decidió no continuar representándonos por algunas prioridades de su propio crecimiento. Pensé que era una oportunidad extraordinaria. Yo lo veía fácil porque tenía experiencia bancaria en lo de organizar y controlar oficinas subsidiarias. El doctor Jaramillo me aceptó la idea fácilmente, y con esto se abrió el proceso de tener oficinas directas en el resto del país, lo que se consolidó en el segundo período de la empresa”<sup>84</sup>. Esto se hizo “reinvirtiendo en la región el beneficio de las primas recaudadas”<sup>85</sup>. La oficina de Bucaramanga se compró con un crédito del Banco de los Trabajadores<sup>86</sup>.

## Integración cooperativa

La empresa estableció desde el principio la política de establecer una red de instituciones solidarias; en 1973 fue cofundadora del Banco de los Trabajadores<sup>87</sup> y dio

---

<sup>79</sup> Actas 95 y 96.

<sup>80</sup> Informe 1976.

<sup>81</sup> Informe 1977, y Acta 137.

<sup>82</sup> Fundequidad (1995a).

<sup>83</sup> Informe 1977.

<sup>84</sup> Entrevista a Medrano.

<sup>85</sup> *Equidad* (1976), No. 1, p. 1.

<sup>86</sup> Actas 100, 103 a 108.

<sup>87</sup> Actas 46, 58, 60 y 65; *Equidad* (1980), No. 12, p. 8.

aportes a empresas como Financiacoop<sup>88</sup> y la Cooperativa de Fomento de la Educación Superior<sup>89</sup>. Adicionalmente, participó en los eventos del sector solidario<sup>90</sup> y se afilió a Ascoop, Financiacoop<sup>91</sup>, Asecolda<sup>92</sup>, la Asociación de Corredores de Seguros<sup>93</sup>, el Comité de Seguros de la ACI<sup>94</sup> –se suscribieron acciones en la misma entidad<sup>95</sup>–, a Acoldese<sup>96</sup>, a la Asociación Colombiana de Actuarios<sup>97</sup> y a OCA<sup>98</sup>. Desde 1971 se inició la vinculación a entidades internacionales que delineaban la política cooperativa mundial<sup>99</sup>.

### Planeación estratégica

En el segundo semestre de 1975, la empresa realizó un seminario institucional<sup>100</sup>. Por las lecciones dejadas en esta reunión, la empresa adoptó la práctica de realizarlo anualmente para analizar y proyectar la empresa. Adicionalmente, desde 1976, el gerente adoptó la política de presentar informes sobre la actividad aseguradora nacional e internacional<sup>101</sup>.

Hasta 1976-1977 fue una etapa de penetración del mercado. Lo difícil fue vender la idea de una cooperativa de seguros: a todos les parecía un negocio demasiado sofisticado para una cooperativa. A partir de ese momento las afiliaciones de empresas aumentaron significativamente<sup>102</sup>.

### Expansión (1978-1983)

“[...] el segundo período de la empresa fue entre 1977 y 1983, cuando el esfuerzo se concentró en apertura de oficinas y un proceso fuerte de afiliaciones”<sup>103</sup>. En 1976 se

---

<sup>88</sup> Informe 1974.

<sup>89</sup> Acta 47.

<sup>90</sup> Acta 45 y otras.

<sup>91</sup> Acta 8.

<sup>92</sup> Acta 10.

<sup>93</sup> Acta 20.

<sup>94</sup> Acta 24.

<sup>95</sup> Acta 30.

<sup>96</sup> Acta 37.

<sup>97</sup> Acta 42.

<sup>98</sup> Acta 65.

<sup>99</sup> Informe 1971.

<sup>100</sup> Acta 91.

<sup>101</sup> Acta 124.

<sup>102</sup> Entrevista a Medrano.

<sup>103</sup> Entrevista a Medrano.

tenían 240 cooperativas afiliadas y en 1983 habían llegado a 749. Además, se realizó la distintiva política de integración del sector solidario.

En 1980 renunció Francisco de Paula Jaramillo y fue remplazado por Julio Enrique Medrano<sup>104</sup>. Al cumplir 10 años le dedicaron un número del periódico a su historia. Resaltaron haber sobrepasado los 500 asociados, tener sedes propias en seis ciudades, haber participado en la fundación de siete entidades cooperativas –“integración”– y ser miembros de cuatro organizaciones internacionales cooperativas<sup>105</sup>. En este año se tomó una decisión muy significativa: “en desarrollo de la última reforma estatutaria, adquirieron la calidad de asociados trabajadores 46 colaboradores de La Equidad”<sup>106</sup>, con derecho a la participación económica en los resultados<sup>107</sup>. Al finalizar el año se les apropiaron cerca de \$205.000; “hacia el futuro ellos vigilarán celosamente el incremento de la suma con destino al descuento especial por buena administración los riesgos, por cuanto de esta cifra dependerá la que se apropie para reintegro a los asociados trabajadores”<sup>108</sup>.

En 1982, la empresa ocupó el décimo lugar por capital pagado entre las empresas de seguros colombianas<sup>109</sup>. Entre este año y 1983 se constituyó el Fondo de Estímulo al Ahorro Equidad, se adquirió la sede central en Bogotá, se creó el pool cooperativo de reaseguros, se introdujeron al mercado varios productos como la póliza La Equitativa y Funeraria y se constituyeron dos nuevas empresas asociadas<sup>110</sup>: la Promotora Colombiana de turismo social (Procoltur) y de la cooperativa de servicios funerarios (Sercofun); el gerente de la empresa ingresó por vez primera a la junta directiva de Fasecolda<sup>111</sup>; se expidió el reglamento para liberación de certificados de aportación por descuento especial por buena administración los riesgos y se inició el apoyo al deporte aficionado. Los incrementos en producción fueron de 100,4%, en reservas de 128,6%, en inversiones de 191,8%, en activos de 112,9% y en certificados de aportación de 95,7%<sup>112</sup>.

### Macroeconomía y entorno

Según el diagnóstico cooperativo realizado en 1979, el sector estaba compuesto por: 2.135 cooperativas, 517 fondos de empleados, 252 sociedades mutuas y 84 grupos

---

<sup>104</sup> Acta 189.

<sup>105</sup> *Equidad* (1980), No 12.

<sup>106</sup> Informe 1980.

<sup>107</sup> Acta 182.

<sup>108</sup> Informe 1980.

<sup>109</sup> *Equidad* (1984), No. 20, p. 5.

<sup>110</sup> *Equidad* (1982), No. 16 p. 3.

<sup>111</sup> Acta 208.

<sup>112</sup> Acta 221.

precooperativos. Además 34 entidades de integración: 7 ligas, uniones o asociaciones, 20 federaciones o centrales y 7 organismos auxiliares del cooperativismo<sup>113</sup>.

De acuerdo con Cideseg, en 1980, de cada 100 colombianos 12 estaban asegurados con pólizas de vida –3,3 millones de asegurados– y un 95% lo estaban a través de pólizas colectivas. La participación de la empresa era importante: en 1982, la empresa tenía cerca de 470.000 asegurados y en 1983 se registraron 620.000 asegurados, un 32% más que en el año anterior, con una participación de 22% en el número total de asegurados en el país en esta clase de protección<sup>114</sup>.

### La empresa

Las ventas de la empresa crecieron en una tasa promedio de 44% anual en este período, y prudentemente tomó reaseguros –para compartir el riesgo con otras compañías de seguros– con un crecimiento semejante al de las primas (44%) y mantuvo un promedio anual de primas reaseguradas –sobre las recibidas– de 61%. La empresa estimaba que reasegurando un alto porcentaje recibiría de estas firmas respaldo financiero y asesoría técnica y administrativa<sup>115</sup>. Los siniestros pagados durante estos seis años sólo crecieron un promedio anual de 37%, lo que mantuvo un índice de siniestralidad –siniestros pagados sobre primas recibidas– de 61% (ver gráfico 27.9). Estos resultados fueron mejores que los del período anterior y que los promedios de la industria aseguradora (ver gráfico 27.5).

Desde comienzos del sexenio, la empresa controló la proporción de seguros de vehículos, cuya siniestralidad era alta, lo cual se reflejó en una siniestralidad directa de 32,8% y de reaseguros aceptados de 16,6%<sup>116</sup>. Al finalizar este período fueron de 31% y 28%<sup>117</sup>, respectivamente, reflejando el perfil de la cartera, el criterio aplicado en la selección de los riesgos y “la conveniencia de la relación directa con los asegurados”.

La política de reaseguros para “optimizar su capacidad de retención propia, para reducir por esta vía los costos de reaseguros”<sup>118</sup> (ver gráfico 27.7). La retención global empezó por debajo del 50% de las primas emitidas en 1978 y se situó en 54% en 1983, reflejando un criterio prudente “en el proceso de atomización de los riesgos”<sup>119</sup>. Gracias a los resultados obtenidos, hacia el futuro se adoptó la política de aumentar la

---

<sup>113</sup> Pineda *et al.* (1998).

<sup>114</sup> Informe 1982, 1983.

<sup>115</sup> Informe 1978, Acta 159.

<sup>116</sup> Informe 1978, Acta 162.

<sup>117</sup> Informe 1983.

<sup>118</sup> Informe 1980.

<sup>119</sup> Informe 1980, 1981, 1982.

retención a una tasa proyectada de 78%, con lo cual se aspiraba a disminuir el costo de reaseguros y robustecer el rubro producto de inversiones<sup>120</sup>.

### Productos

En 1979, los seguros personales continuaban siendo el principal campo de acción, en concordancia con su naturaleza cooperativa<sup>121</sup>. Hacia 1981, los seguros personales eran el 42,8% y los generales, 57,2%<sup>122</sup> proporción que se mantuvo.

### Resultados financieros

En este período, los activos se incrementaron en 52% promedio anual y el patrimonio en 32% –descontando inflación<sup>123</sup>– (ver gráfico 27.2), por capitalización de los descuentos especiales por buena administración de los riesgos<sup>124</sup>. Las inversiones fueron un “instrumento de desarrollo cooperativo”, alimentando a las entidades financieras del sector<sup>125</sup>.

Las reservas técnicas y para siniestros pendientes aumentaron de manera importante<sup>126</sup> (ver gráfico 27.2). Aunque la empresa avanzó en eficiencia al reducir gastos sobre producción (ver gráficos 27.6 y 27.8), las cifras fueron superiores a las de compañías internacionales<sup>127</sup>.

Del resultado final de la empresa se observó la continua asignación del descuento especial por buena administración los riesgos “para premiar y estimular la buena administración de los riesgos por parte de las entidades socias y usuarias”<sup>128</sup>. En 1978 se duplicó frente al año anterior<sup>129</sup>, en 1981 aumentó en 70% lo que permitió un descuento de 21% sobre las primas de las entidades socias<sup>130</sup> y en 1982 se incrementó en 33%, “cuestión de buenas finanzas, amén de ser consecuentes con la filosofía cooperativa y, especialmente, con el principio de integración”<sup>131</sup>.

---

<sup>120</sup> Informe 1983.

<sup>121</sup> Informe 1979.

<sup>122</sup> Informe 1981.

<sup>123</sup> Informes 1979, 1980, 1981, 1982, 1983.

<sup>124</sup> Informe 1979.

<sup>125</sup> Informe 1981, 1980.

<sup>126</sup> Informes 1980, 1981.

<sup>127</sup> Jaramillo y Rojas (1990).

<sup>128</sup> Informe 1982.

<sup>129</sup> Informe 1978.

<sup>130</sup> Informe 1981.

<sup>131</sup> Informe 1982.

## Relaciones laborales

En 1979, la planta ya estaba constituida por 60 personas, producto de la prestación de mayores servicios y la expansión en el territorio nacional, así como de la intensificación de la labor de promoción. Con la creación del departamento de promoción y ventas se llegó a 74 empleados<sup>132</sup>. Se hizo una encuesta laboral interna para evaluar “responsabilidad, disciplina, conocimientos técnicos, etc.”<sup>133</sup>. Se presentó el proyecto de reestructuración administrativa “para sustituir la organización lineal por una funcional” para lo cual se crearon gerencias de producción, administrativa y financiera y técnica y se estableció todo el organigrama de la empresa<sup>134</sup>. Por solicitud del consejo, se presentó “el manual de funciones así como la actualización del escalafón y los salarios y meses antes se había presentado el manual de procedimientos de auditoría, el de la junta de vigilancia y el reglamento del consejo de administración”<sup>135</sup>.

A partir de 1980, los trabajadores podían empezar a participar de los excedentes de la empresa. La reforma de estatutos incluyó dos modificaciones: “referentes al régimen económico y a los asociados, se adicionó la calidad de usuarios y trabajadores”<sup>136</sup>. En 1982 se clarificaron los derechos del asociado-trabajador “en todas las actividades de la cooperativa”, se aprobó el reglamento interno del consejo y de asociados trabajadores<sup>137</sup>.

## Infraestructura

En 1979, la empresa tenía oficinas propias en Bogotá, Cali<sup>138</sup>, Bucaramanga, Cúcuta<sup>139</sup>, Medellín, Manizales<sup>140</sup> e Ibagué, que tuvo que cerrarse en 1981<sup>141</sup>. Las decisiones y negociaciones de infraestructura nacional ocuparon muchas juntas<sup>142</sup>. En 1983 se completó una red de ocho oficinas directas, siete dotadas con instalaciones propias<sup>143</sup>.

---

<sup>132</sup> Informe 1979 y Acta 171.

<sup>133</sup> Acta 163.

<sup>134</sup> Actas 174, 175, 176, 187.

<sup>135</sup> Actas 167, 170 y 177.

<sup>136</sup> Acta 164, 165 y 173.

<sup>137</sup> Acta 207, 208.

<sup>138</sup> *Equidad* (1980), No. 12, p. 8; Acta 178.

<sup>139</sup> *Ibidem*; Informe 1979 y Acta 169, 170, 173, 178.

<sup>140</sup> *Ibidem*.

<sup>141</sup> Informe 1979; Acta 205.

<sup>142</sup> Actas 166, 167, 168, 169, 170, 171, 177, 178, 179, 180, 209, 213, 214, 215, 218, 219, Informe 1979, 1983.

<sup>143</sup> Informe 1983.



### Integración cooperativa

La empresa continuó apoyando a las entidades socias mediante sus aportes de capital, ideas e iniciativas que fortalecieran la integración<sup>144</sup>. Aportó a empresas socias para la creación de nuevas cooperativas que serían afiliadas y para la creación de entidades cooperativas de segundo orden que serían aliadas estratégicas y participó en actividades del sector –como congresos y foros– donde se definieron políticas y se realizaron acciones de integración del sector solidario. La Equidad trabajó en definir políticas generales que permitieran tomar decisiones sobre casos particulares.

Se destacó el apoyo para la constitución de dos nuevas empresas cooperativas “que atendieran con justicia y eficiencia” los servicios funerarios y los de recreación y turismo social<sup>145</sup>. Estas actividades obedecieron al “propósito expresado desde el Seminario de Desarrollo Institucional realizado en 1980”<sup>146</sup>. Para ello, la empresa conoció los servicios funerarios y de bienestar social prestados por la Cooperativa de Fabricato<sup>147</sup>.

En 1979 se constituyó el Fondo de Desarrollo Cooperativo para “coadyuvar a la expansión del cooperativismo”<sup>148</sup>. En 1980, la empresa modificó su política de participación en las empresas del sector

[...] al ratificar las conclusiones del Seminario Institucional referente a la política de continuar promoviendo la constitución de nuevas organizaciones cooperativas [...] insistiendo en que el aporte permanente no se puede aplicar en el caso de La Equidad, precisamente por su calidad de organización especializada de seguros que exigen inversiones de alta liquidez<sup>149</sup>.

En 1983 se creó la organización de voluntarios para el desarrollo social (Odev), que ocupó a jubilados interesados en prestar servicios al sector social<sup>150</sup>.

---

<sup>144</sup> Aportes de capital a Coopdesarrollo (Actas 150 y 170), a Coimpresores (Acta 152), a Coocentral (Acta 151), a la Central de Producción Cooperativa (Acta 160), al Fondo Editorial Cooperativo y nuevamente a la Reaseguradora de Colombia (Acta 152), al Banco de los Trabajadores (Actas 153 y 170), a Central Cooperativa de Transporte de Antioquia (Informe 1980); Informe 1981.

<sup>145</sup> Actas 200, 203; Informe 1981.

<sup>146</sup> Acta 207; Informe 1982.

<sup>147</sup> Acta 208.

<sup>148</sup> Informe 1978 y 1979 y Acta 165.

<sup>149</sup> Acta 198.

<sup>150</sup> Informe 1983; Actas 224, 226.

La empresa se asoció con la entidad Cooperativa para la Promoción y Desarrollo de la Vivienda (Cecovi)<sup>151</sup>, que años más tarde se llamó ConEquidad. En 1983 se aceptó “la invitación de Financiacoop a participar en la creación de la Corporación Solidaria de Ahorro y Vivienda”<sup>152</sup>.

Por otro lado asistió y llevó ponencias a congresos y diversos eventos del sector, sobre los cuales rindió extensos reportes al consejo<sup>153</sup>. También asistió a eventos internacionales y aprovechó para conocer organizaciones cooperativas y centros experimentales importantes<sup>154</sup>. En el Congreso Mundial de Derecho de Seguros en España conocieron al Complejo Mondragón<sup>155</sup>, que tuvo influencia definitiva en La Equidad. De gran importancia fue el Congreso de la Alianza Cooperativa de Moscú en 1980<sup>156</sup> en el que “Laidlow hizo mucho impacto con su tesis de que las cooperativas tenían que ser diferentes de las empresas mercantiles en su trato al trabajador, que debía haber participación de excedentes y en la administración misma de la cooperativa”, anotó el primer gerente. A la pregunta de qué porcentaje de las cooperativas lo hacían res-

---

<sup>151</sup> Acta 226; Informe 1983.

<sup>152</sup> Acta 229; Informe 1983.

<sup>153</sup> Por ejemplo, sólo en 1978 y 1979, asistieron al Foro de Financiacoop (Actas 154 y 158), Asamblea de Ascoop (Actas 150, 164, 169, 173), Reunión del Consejo Cooperativo Colombiano (Acta 154), Foro del Consejo Coordinador de Cooperativismo Colombiano (Actas 164, 169, 173), Asamblea de Distrito de Financiacoop (Acta 169) y a la General (Acta 170), Seminario de Administración y Financiamiento Cooperativo de Sidecoop (Actas 170, 171, 174), Seminario Latinoamericano de Cooperativismo de la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Trabajadores (Acta 173), Conferencia Hemisférica de Seguros de la Federación Interamericana de empresas de seguros (Acta 173), Seminario Iberoamericano de Educación Cooperativa del Instituto de Investigación y Formación Cooperativista (Acta 173), Seminario del Centro Nacional de Educación Cooperativa (Acta 176), Reunión del Comité Ejecutivo de Alcecoop (Acta 176), Seminario de la Universidad Cooperativa Indesco (Acta 178), Congreso Campesino (Acta 178).

<sup>154</sup> Congreso Cooperativo Colombo-Ecuatoriano de 1978 (Actas 148, 156, 160), Seminario Americano de Seguro Solidario de 1978 (Acta 154), Seminario de Financiamiento y Desarrollo Cooperativo de 1978 (Acta 160), Conferencia de la Federación Internacional de Cooperativas (ICIF) –en España, viaje en el que se visitó a Alcecoop y la Reaseguradora Albatroz de España– y ante la OEA con el Volunteer Development Corps y la Agricultural Development International en Washington (Actas del Consejo de Administración s 181, 183, 187, 193), Curso de administración y financiamiento Cooperativo en 1980 (Actas del Consejo de Administración 184, 186), seminarios sobre Formulación de Proyectos Educativos Cooperativos y Capacitación Pedagógica en Viña del Mar (Acta 186, 188), Jornadas Iberoamericanas de Seguros en Madrid en 1980 (Acta 187).

<sup>155</sup> Informe 1978 y Actas 148, 156, 160.

<sup>156</sup> Actas 181, 183, 187, 193.

pondió: “Muy bajo, creo, pero no lo sé. Es que en las cooperativas tenemos esa doble calidad de afiliado y trabajador, así pueden votar como afiliados pero los que trabajan para la cooperativa misma no tienen algún privilegio especial como trabajadores. De todo el movimiento cooperativo, La Equidad es de las pocas que tienen esta característica”<sup>157</sup>.

Se promovió la educación cooperativa<sup>158</sup>. En 1978 iniciaron las gestiones para constituir la Escuela de Administración Cooperativa<sup>159</sup>, “inversión ventajosa a la par que significa un gesto de solidaridad e integración”<sup>160</sup>. En 1980 aumentaron sus aportes, hasta que la entidad pudiera “consolidar su independencia económica”<sup>161</sup>. En 1979 participaron en las Olimpiadas Cooperativas y en 1982 patrocinaron el torneo Amistad del Sur para fomentar y apoyar el deporte aficionado<sup>162</sup>. “La empresa tomó la decisión de apoyar la educación deportiva; se compró una casilla en la hexagonal del Olaya [...] obteniendo el título de campeones [...] [pero] antes que futbolistas formamos personas”<sup>163</sup>.

En 1978, el gerente publicó a través de Coocentros el libro *Cooperativismo y sociedad comunitaria*<sup>164</sup>. En 1981 se colaboró con la difusión del libro *Las cooperativas en el año 2000*, cuya influencia había sido clave para la participación de los trabajadores en los excedentes y la dirección de la empresa<sup>165</sup>.

### Planeación estratégica

El seminario de inducción de 1983 cambió el foco de fortalecer los vínculos con los trabajadores y se dirigió a ilustrar

[...] a los miembros del consejo de administración y junta de vigilancia [...] sobre los aspectos de orden técnico, financiero y administrativo de la cooperativa, con el propósito de facilitar el conocimiento integral de la organización y

---

<sup>157</sup> Entrevista a Jaramillo.

<sup>158</sup> Informe 1978.

<sup>159</sup> Actas 146 y 154. Según Informe 1979, se fundó, junto con Financiacoop, la Cooperativa Integral Pollos Vencedor y la Fundación Educativa Central Seguros.

<sup>160</sup> Acta 170.

<sup>161</sup> Acta 186.

<sup>162</sup> Acta 175; Informe 1982.

<sup>163</sup> Entrevista a Camacho.

<sup>164</sup> Acta 154.

<sup>165</sup> Acta 200.

permitir de esta manera, el óptimo cumplimiento de la responsabilidad que les fue asignada<sup>166</sup>.

Los objetivos principales del seminario fueron: “conocer la entidad como empresa aseguradora y como sociedad cooperativa [...] y buscar el conocimiento e integración de los directivos y el personal ejecutivo”<sup>167</sup>.

### **Integración cooperativa (1984-1989)**

En el año 1984 se cerró el ciclo del esfuerzo por abrir oficinas y afiliaciones y empezó una nueva etapa en la empresa. A partir de 1984 realizamos un proceso de integración cooperativa, tomamos muchas iniciativas que impactaron al sector. Fue un período de promoción de ideas (por ejemplo, de servicios funerarios, había muchos abusos en ese servicio y se logró romper el esquema del negocio). Hicimos importantes inversiones para capital semilla, en turismo, fondo de garantías, etc<sup>168</sup>.

Entre 1984 y 1987 la empresa pasó de 11 a 15 oficinas directas<sup>169</sup>. En 1984, La Equidad aumentó el capital de 15 a 100 millones<sup>170</sup>. Promovió la creación del Fondo de Capitalización de la Empresa Cooperativa, paralelo al de la Capitalización Empresarial de 1983, para democratizar y dar capital semilla al sector<sup>171</sup>. La cooperativa mostró “índices significativamente más dinámicos” que el sector<sup>172</sup>. Ocupó el segundo lugar como aseguradora con mayor número de personas aseguradas en pólizas colectivas vida y se planeaba lograr el liderazgo<sup>173</sup>. A partir de este año se institucionalizó una reunión anual de planeación estratégica, continuación del seminario institucional anterior.

Un estudio de Fasecolda sobre la evolución del negocio de seguros indicó que, en 1985, los seguros de vida representaban apenas el 8% —en comparación con el 61% en 1932 y el 34% en 1950— y habían aparecido nuevos productos, segmentos de mercado y una mayor competencia. “Había pasado la etapa de la ‘gerencia cómoda’”<sup>174</sup>.

---

<sup>166</sup> Informe 1983.

<sup>167</sup> Acta 227.

<sup>168</sup> Entrevista a Medrano.

<sup>169</sup> Según el Acta 235, en abril de 1984 se analizaron las implicaciones contables y de representación legal de llamarlas agencia o sucursal. Informe 1984, Acta 233, 235, 241, 243.

<sup>170</sup> *Equidad* (1984), No. 19, febrero, p. 3; No. 20, p. 5.

<sup>171</sup> *Equidad* (1984), No. 19, febrero, p. 1.

<sup>172</sup> Informe 1984.

<sup>173</sup> *Ibidem*.

<sup>174</sup> Fadul (1987).

La vigilancia concurrente –de las Superintendencias Bancaria y el Dancoop– para las cooperativas de seguros se formalizó en 1985<sup>175</sup>, lo cual dio “mayor confianza y credibilidad” a los asociados<sup>176</sup>. Este año, La Equidad cumplió 15 años de existencia y destacó ser, después de Financiacoop, la primera entidad cooperativa de segundo grado con 800 afiliados y 500.000 asegurados por pólizas colectivas de vida, haber tenido un crecimiento y eficacia empresarial superiores a la industria y ser la primera, después de la Caja Agraria, en pólizas de vida colectiva<sup>177</sup>. En 1986 se llegó a 102 asociados trabajadores, se rompió el record con 100 nuevos afiliados alcanzando “un total de 954 entidades afiliadas, todas sin ánimo de lucro, las cuales aglutinaban a más de 700.000 personas de la población económicamente activas y, a su vez, extendían los beneficios derivados de su vínculo con el sector de la economía solidaria a más de 3,5 millones de colombianos”<sup>178</sup>.

En 1987 se aprobó la creación de una línea de crédito para el fortalecimiento de los proyectos de desarrollo de las entidades asociadas<sup>179</sup>. Señalaron que la empresa había surgido “como respuesta al vacío en el mercado tradicional de seguros, en lo relativo a la protección de personas de escasos recursos”<sup>180</sup>. La prensa describió la función de la empresa así:

[...] y los asegurados tienen también la condición de codueños de la compañía y participan democráticamente en su administración. Esta condición facilita el manejo de la aseguradora al establecer un vínculo estrecho entre las partes, a través de una relación permanente y una conjunción de intereses. En esta situación, el capital aportado por cada asociado no está dirigido a la obtención de un dividendo sino que responde de una manera solidaria a las necesidades de los miembros de la comunidad. No obstante, de acuerdo con los principios que rigen el cooperativismo, al cierre del ejercicio económico, los excedentes que la compañía haya generado son distribuidos entre los asociados de manera equitativa, en proporción a la utilización de los servicios<sup>181</sup>.

Según Financiacoop, “la forma más representativa de la economía solidaria en Colombia son 2.719 entidades cooperativas. Agrupan a cerca de un millón y medio

---

<sup>175</sup> Mediante el Decreto 1659/85.

<sup>176</sup> Informe 1985, Acta 247, 252.<sup>176</sup> *Diario del Huila* (1987), febrero 20.

<sup>177</sup> Informe 1987.

<sup>178</sup> *El Tiempo* (1987), julio 4.

<sup>179</sup> *El Tiempo* (1987), julio 23.

<sup>180</sup> *El Tiempo* (1987), julio 4, día de la cooperación.

<sup>181</sup> Informe 1988; Actas 290, 291.

de personas que hasta este año han aportado un capital superior a los \$48.600 millones<sup>182</sup>.

En 1988 se creó Fomentar –Fundación Fondo de Garantías para el Desarrollo de la Economía Solidaria–<sup>183</sup> y se inició el seguro obligatorio para daños corporales en accidentes de tránsito (Soat). Se estimó que había 3.000 cooperativas socias<sup>184</sup>, lo que implicaría ya habían llegado a un tercio de su población objetivo<sup>185</sup>.

El desarrollo de cooperativismo en los últimos años ha sido significativo: Colombia, Brasil y Argentina son los tres países latinoamericanos que dan fe de ello [...] en lo que respecta a Colombia, se encuentran en el sector más de 3.000 cooperativas que trabajan en los diferentes sectores de la actividad económica: cooperativas de ahorro y crédito, de consumo, de comercialización, de producción, de educación y de trabajo asociado<sup>186</sup>.

De acuerdo con la clasificación internacional Ciiu, el cooperativismo colombiano tiene presencia en ocho de los diez sectores<sup>187</sup>.

El año 1988 fue bueno para el sector y para la empresa, no sólo por el crecimiento registrado sino por los eventos realizados<sup>188</sup>. La empresa registró un patrimonio técnico 50% superior al requerido y sólo el 40% de su patrimonio estaba representado en los aportes de las cooperativas socias. Entre las 31 aseguradoras autorizadas para mercadear el Soat, La Equidad ocupó el octavo lugar. En contraposición con los resultados económicos del período, la situación social del país no tuvo grandes avances. Aunque se logró reducir la tasa de desempleo de tasas superiores al 14% a menos de 10% y se realizaron esfuerzos como la campaña de alfabetización de 1984<sup>189</sup>, el país vivió problemas de orden público y de lucha contra el narcotráfico, sucesos derivados del proceso de paz y otros como la tragedia de Armero y el ataque al Palacio de Justicia registrados en 1985<sup>190</sup>.

“Por esta época ocurrió un fenómeno muy curioso de liderazgo: lo perdió La Equidad y se volvió más personal”, dijo Belisario Guarín, reconocido abogado del movi-

---

<sup>182</sup> *El Espectador* (1988), julio 4.

<sup>183</sup> “La Equidad supera las mil entidades asociadas”, *Equidad*, No. 30, p. 1.

<sup>184</sup> *El Espectador* (1988), julio 4.

<sup>185</sup> *Ibidem*.

<sup>186</sup> Informe 1988.

<sup>187</sup> Informe 1984, Informe 1985.

<sup>188</sup> Entrevista a Guarín.

<sup>189</sup> Entrevista a Jaramillo.

<sup>190</sup> Actas 291, 292, 293.

miento. “Había ocurrido un crecimiento muy grande del cooperativismo en el sector financiero y empezó un espíritu de competencia personal, todos querían llamarse presidente, lo que llevó a la división de la banca cooperativa. La Equidad no perdió la cabeza ni se extravió en ese espíritu, pero le tocó alinearse con la fortaleza de los bancos y terminó aliándose con el Bancoop, antes Financiacoop. Se dividió el cooperativismo en dos grupos. Esta década de crecimiento del cooperativismo financiero se inició con la Ley 79 de 1988”<sup>191</sup>. Anotó el primer gerente: “En esta década de los ochenta, las cooperativas se afirmaron al sentirse empresas; ese es el término de la Ley 79 de 1988, el sustantivo que se utiliza es empresa”<sup>192</sup>.

La ley cooperativa tuvo un largo tránsito durante este período y en 1988 recibió aprobación presidencial la Ley 79<sup>193</sup>, que actualizó la legislación cooperativa, sustituyendo el decreto 1598/63 “que por más de cinco lustros rigió los destinos del cooperativismo. De tal visión en el tiempo fue aquella regulación de la actividad cooperativa [...] que el nuevo estatuto recogió buena parte de su contenido”<sup>194</sup>, propiciando un crecimiento necesario para el sector<sup>195</sup> y permitiendo su desarrollo “en materia de creación de bancos cooperativos”<sup>196</sup>. En mayo, la CCC y el Dancoop presentaron proyectos de decretos reglamentarios<sup>197</sup>. Para su divulgación, la CCC acordó realizar foros a escala nacional<sup>198</sup>.

### Resultados financieros

Entre 1984 y 1989, los activos aumentaron en cerca de 54% promedio anual<sup>199</sup>, cifra bastante superior a la inflación del período, que se situó alrededor del 23%. La mayor proporción de las inversiones se hizo en entidades del sector de la economía solidaria. Las inversiones registraron un crecimiento promedio de poco menos de 58% anual<sup>200</sup>.

Las reservas voluntarias para amortización de aportes sociales y el patrimonio aumentaron en 55% promedio anual, lo que representó un fortalecimiento patrimonial<sup>201</sup> (ver gráficos 27.2 y 27.3). A comienzos del período ya existían las reservas de con-

---

<sup>191</sup> Informe 1988.

<sup>192</sup> Acta 284.

<sup>193</sup> Acta 290.

<sup>194</sup> Acta 297.

<sup>195</sup> Acta 293.

<sup>196</sup> Informe 1984, 1985, 1986, 1987, 1988 y 1989.

<sup>197</sup> *Ibidem*.

<sup>198</sup> *Ibidem*.

<sup>199</sup> Acta 253.

<sup>200</sup> Acta 267.

<sup>201</sup> Informe 1984, 1985, 1986, 1987, 1988 y 1989.

tingencias y catastrófica. En 1985 se creó la reserva de nivelación de desviaciones de siniestralidad al encontrar razonable la prudencia con que se debía actuar debido a la mayor retención<sup>202</sup> (ver gráfico 27.7). En 1986 se decidió hacer una provisión del 30% del tope del compromiso económico que se adquiriera para 1987. En el futuro, al cierre de cada ejercicio económico anual, se producirá una provisión para el mismo efecto, por el 50% del mencionado tope<sup>203</sup>.

## Producción

La producción de primas directas aumentó alrededor del 60% en promedio<sup>204</sup> (ver gráfico 27.4) y las de reaseguros en más del 35%<sup>205</sup>. Las reservas técnicas y matemáticas mantuvieron un crecimiento promedio de casi 67% por año y las de siniestros pendientes en 64%<sup>206</sup> (ver gráfico 27.2).

El cambio en la industria del seguro en Colombia era evidente, se habían desarrollado nuevos productos, nuevos nichos de mercado y vendría mayor competencia<sup>207</sup>. En 1988 se inició la expedición del Soat. El crecimiento global del sector fue de 49% -21% real, superior al 12% del año anterior-; pero sin el Soat, la tasa real ascendió a 12%<sup>208</sup>.

## Relaciones laborales

La participación económica de los asociados trabajadores en los resultados de la empresa ascendió al 8% del descuento especial por buena administración de riesgos<sup>209</sup>. Este porcentaje aumentó gradualmente a través del período situándose, desde 1987, en 10% promedio<sup>210</sup>. Al cierre del período, esta participación fue de 22 millones<sup>211</sup>.

---

<sup>202</sup> Informe 1984.

<sup>203</sup> Informe 1984, 1985, 1986, 1987, 1988 y 1989.

<sup>204</sup> Fadul (1987).

<sup>205</sup> Informe 1988.

<sup>206</sup> Informe 1984.

<sup>207</sup> Informe 1987, 1988 y 1989.

<sup>208</sup> Informe 1989.

<sup>209</sup> Asistieron a la asamblea de Fasecolda (el gerente de la empresa fue elegido como principal), a un seminario de la CCC (Actas 294, 295), a la Asamblea General de OCA (Acta 298), a las asambleas de Esacoop, a la Convención Financiera (Acta 298), a la IV J.

<sup>210</sup> Congresos de la Confederación de Cooperativas de Colombia, Organización de las Cooperativas de América (Informe 1984, Acta 234, 238, 243), de la Alianza Cooperativa Internacional (Informe 1984) cuyo congreso se realizó en Hamburgo, y la Conferencia Internacional de Seguros Cooperativos (Acta 240, 241), seminario de la Federación Internacional de Seguros Cooperativos (Informe 1984, Acta 231), y al seminario sobre efectos de la inflación en la actividad aseguradora en Quito (Acta 237, 240, Informe 1984), a la junta directiva de la Aso-



### **Integración cooperativa**

Durante este período continuó una intensa participación en eventos y congresos del sector, nacionales<sup>212</sup> e internacionales<sup>213</sup>. Se desarrollaron estímulos para las entidades asociadas-usuarias según volumen de primas, índice de cartera vencida y porcentaje de primas positivas<sup>214</sup>. Además, en 1986 se reglamentó la póliza vida grupo fondo de solidaridad, que cubría seis personas de cada entidad asociada<sup>215</sup>.

La empresa participó en el torneo hexagonal del barrio Olaya<sup>216</sup> Amistad del Sur. En 1986 obtuvo el subcampeonato<sup>217</sup> y compraron el 50% restante de la casilla del hexagonal<sup>218</sup>; en 1987 constituyó el Club Deportivo Seguros La Equidad<sup>219</sup>.

Se aprobó la Fundación La Equidad para el Desarrollo de la Solidaridad (Fundequidad), “para fortalecer el desarrollo de las actividades sociales, culturales y científicas” que venía realizando la empresa<sup>220</sup> y se decidió que inicialmente ejecutaría programas de la empresa con personal de la misma<sup>221</sup>.

### **Planeación estratégica**

Desde 1984, con la asistencia de los miembros de los organismos de administración y control de la cooperativa, se realizó un seminario orientado a hacer una proyección financiera quinquenal, “a efecto de alejar todo riesgo de improvisación en la conducción futura de la organización”<sup>222</sup>.

### **Revolcón y auge (1990-1994)**

En este período se vivieron grandes transformaciones y un notable auge económico en Colombia. Desde 1990 se iniciaron reformas en materia laboral, financiera, tributaria y cambiaria, como en comercio exterior, dentro de la política de apertura y

---

ciación Hemisférica de Cooperativas de Seguros (Acta 234), al Seminario Latinoamericano sobre Crédito Agrario de Sidefcoop en Bogotá (Acta 231), y al de “La acción cooperativa de la agroindustria y la generación de empleo” (Acta 238, 239), a los veinte años de la Cooperativa de Seguros Múltiples de Puerto Rico (Acta 235).

<sup>211</sup> Acta 297.

<sup>212</sup> Acta 260.

<sup>213</sup> Informe 1985 y 1986.

<sup>214</sup> Informe 1986

<sup>215</sup> Acta 259.

<sup>216</sup> Informe 1987, Acta 280.

<sup>217</sup> Informe 1988, Acta 290, 291.

<sup>218</sup> Acta 291.

<sup>219</sup> Informe 1984.

<sup>220</sup> Informe 1990.

<sup>221</sup> Informe 1991.

<sup>222</sup> Acta 318.

modernización del Estado y “acorde con las tendencias mundiales de globalización de las economías”<sup>223</sup>. Se realizaron reformas en las que fue significativa la apertura de la seguridad social. El PIB creció en un promedio del 4%, la inflación bajó de 32% a 22% y el desempleo disminuyó tres puntos y se situó por debajo de 8%.

Uno de los pocos países del mundo que tenía una constitución del siglo anterior, tuvo una nueva Constitución en 1991, que la empresa alabó por inducir una mayor democracia participativa y comunitaria, superar vicios de concentración y privilegios en la actividad política y reconocer espacios adecuados a la economía solidaria<sup>224</sup>. La Equidad participó a través de su presidente, quien presentó el tema de “Cooperación entre el capital y el trabajo”<sup>225</sup>.

En 1994, la economía creció en 5,7% gracias fundamentalmente a las altas tasas de inversión tanto pública como privada. Los inversionistas internacionales percibían al país como un mercado atractivo. El FMI, por su parte, destacaba la estabilidad económica que permitió llevar a cabo las reformas económicas<sup>226</sup>. La economía mundial superó el período de recesión y América Latina creció por encima del 3,5%<sup>227</sup>. Por primera vez en diez años, el Consejo Nacional Laboral logró un acuerdo entre empresarios, gobierno y trabajadores para determinar el incremento del salario mínimo en el marco del Pacto Social<sup>228</sup>. La tasa de desempleo fue de 7,9%<sup>229</sup>.

### **Sector asegurador: un gran cambio**

En 1990 se liberaron las reglamentaciones que controlaban al sector asegurador colombiano, lo cual había sido discutido desde un tiempo atrás<sup>230</sup>. Las primas emitidas por el sector aumentaron en 35,2% (2,8% real), lo cual reflejó la rebaja de tasas en el segundo semestre, atendiendo a las medidas de liberalización del mercado<sup>231</sup> (ver gráfico 27.4). La siniestralidad continuó deteriorándose, tanto por los actos del terrorismo, como por el agravamiento de reclamaciones en los diversos ramos, fundamentalmente en el de vehículos, “acentuándose la pérdida técnica que en términos globales venía registrando la industria”<sup>232</sup> (ver gráfico 27.5).

---

<sup>223</sup> Informe 1994.

<sup>224</sup> *Ibidem.*

<sup>225</sup> *Ibidem.*

<sup>226</sup> *Ibidem.*

<sup>227</sup> Martínez Neira (1989).

<sup>228</sup> Informe 1990.

<sup>229</sup> *Ibidem.*

<sup>230</sup> *Ibidem.*

<sup>231</sup> *Ibidem.*

<sup>232</sup> De acuerdo con el Decreto 104/90, el cual modificó el Decreto 2544/87; Actas 305, 310, 311, 313.

“Dentro del nuevo esquema legal de modernización y liberalización de la industria aseguradora, cuyo proceso culminó con la expedición de la Ley 45/90” se buscaba sensatez y equilibrio en el campo de la competencia<sup>233</sup>. Según La Equidad, la solvencia financiera de la aseguradora y la calidad del servicio debían constituir una mayor garantía para los usuarios de los servicios de protección que un bajo precio; les parecía conveniente que la Superbancaria publicara los principales indicadores financieros de las compañías de seguros<sup>234</sup>. Por otra parte, a comienzos del año, se anunció el incremento de la cobertura del Soat, la ampliación de gastos hospitalarios y, posteriormente, se incrementaron las tarifas de servicios médicos, quirúrgicos, farmacéuticos y hospitalarios y se reconoció su incidencia adversa<sup>235</sup>.

Según Fasecolda y Fedesarrollo, los criterios de los clientes para escoger una empresa aseguradora eran la fortaleza patrimonial, el respaldo en reaseguros, las coberturas ofrecidas, el tamaño de la aseguradora y el precio<sup>236</sup>.

### Sector solidario

El sector cooperativo participó en la Asamblea Constituyente<sup>237</sup>. Se destacó también la creación del Fondo de Garantías para el desarrollo de la economía social, gestión a la que contribuyó la Fundación Friederich Ebert de Alemania<sup>238</sup>. La empresa aspiraba a que se materializara pronto el ofrecimiento presidencial de constituir el Fondo Financiero Nacional para el Desarrollo Cooperativo en asocio con la CCC<sup>239</sup>. En este período se aprobaron bancos cooperativos.

En 1994 se destacó la frustración del sector por el incumplimiento de lo establecido en la Constitución cuando se realizaran procesos de privatización, por cuanto se impidió “acceder al control de la Corporación Popular de Ahorro y Vivienda Corpavi”<sup>240</sup>.

### La empresa

Al celebrar sus 20 años, la empresa resaltó que había llegado a 1.195 afiliados y a un patrimonio de \$1.550 millones (ver gráficos 27.2 y 27.3) y que en la década de los ochenta, “el crecimiento promedio anual de primas emitidas por la industria se situó en 34%, en tanto que La Equidad logró el 49% [...] el crecimiento real de la industria

---

<sup>233</sup> Informe 1992.

<sup>234</sup> Acta 312, 313, 314 y 315.

<sup>235</sup> Acta 305.

<sup>236</sup> Acta 294; Informe 1989.

<sup>237</sup> Informe 1994.

<sup>238</sup> *Equidad* (1990), No. 37, marzo, p. 3.

<sup>239</sup> *Equidad* (1992), No. 43, marzo, p. 3.

<sup>240</sup> “Por qué la *Equidad* no renovó el seguro obligatorio”, *Equidad* (1991), No. 41, pp. 1, 4 y 5.

en la década registró 9,6%, y La Equidad el 21,8% [descontando inflación]<sup>241</sup> (ver gráfico 27.4).

Por efecto de la apertura y desregulación del sector asegurador, la empresa observó con preocupación los peligros en que incurrían las entidades que competían desconociendo los cálculos actuariales serios<sup>242</sup>. En 1991, La Equidad decidió no renovar el Soat por considerar que la ampliación de los cubrimientos no podía hacerse con las tarifas establecidas, pues los cálculos actuariales no daban<sup>243</sup>. Ese mismo año llegó a ocupar el primer lugar entre las empresas aseguradoras en número de asegurados en pólizas colectivas de vida, el doble de la segunda que fue la Caja Agraria. La empresa participó activamente en la conversión a banco cooperativo de Financiacoop y fue autorizada para administrar fondos de pensiones<sup>244</sup>.

En 1993, el editorial de la empresa subrayó que el sector financiero cooperativo creció un 82% frente al 43% del sector financiero general, “pero tal éxito impone la máxima sensatez y responsabilidad a los dirigentes”<sup>245</sup>. Posteriormente advirtieron sobre los problemas del excesivo crecimiento sin detenerse a establecer “la rentabilidad del capital, patrimonio y activos, lo mismo que la rentabilidad por trabajador [...] orientará sobre la capacidad competitiva”<sup>246</sup>.

La historia de La Equidad se parte en dos en 1994, cuando se hizo la separación entre seguros generales y de vida; así tengan la misma junta directiva y compartan la misma estructura, dentro de 10 años serán dos empresas distintas. Esto se hizo para abrirle campo a promisorios nuevos negocios (Empresas Promotoras de Salud EPS, la administración de riesgos profesionales ARP, etc.) que trajo la Ley 100; todo este campo de la seguridad social tiene mucho futuro y vamos a participar en eso con la empresa de seguros de vida, tal como lo pide la ley<sup>247</sup>.

Una iniciativa importante surgió de la reforma a la seguridad social en Colombia<sup>248</sup>.

---

<sup>241</sup> *Equidad* (1991), No. 42, noviembre 9, p. 3.

<sup>242</sup> *Equidad* (1993), No. 47, agosto, p. 3.

<sup>243</sup> *Equidad* (1993), No. 48, diciembre, editorial.

<sup>244</sup> Entrevista a Montero.

<sup>245</sup> Entrevista a Medrano.

<sup>246</sup> *Ibidem*.

<sup>247</sup> Entrevista a Palacino.

<sup>248</sup> Actas 317, 327.

Vimos la oportunidad de ser actores de un proceso social significativo. Colombia tenía una cobertura muy baja, a la altura de Haití, así que entramos rápido. Le habíamos preguntado a los asociados qué deseaban y nos habían respondido que el tema de salud era el más necesario. Habríamos preferido un solo proyecto del sector cooperativo, y le propusimos a la cooperativa de profesionales de Colombia (Coomeva), pero ellos decidieron hacer su propia empresa promotora de salud (EPS) en forma de sociedad anónima, a pesar de que intentamos sensibilizarlos de lo contrario. El estudio de factibilidad de Saludcoop determinaba una inversión inicial de 5.000 millones, evidenciándose una decisión audaz de nuestra parte al constituir la empresa con apenas 2.534 millones, de los cuales 440 millones fueron de La Equidad<sup>249</sup>.

Era clara la filosofía de llegar a los sectores populares [...] Saludcoop es hija de La Equidad en todos los sentidos<sup>250</sup>.

Durante este lustro creció el número de entidades sin ánimo de lucro afiliadas, de 1.267 en 1990 a 1.471 en 1994. Los índices de la empresa mostraron una evolución satisfactoria, aunque hubo una caída en 1991, probablemente ocasionada por el negocio de los automóviles y el Soat. Esto contrastó con los resultados del sector, que fueron negativos por la guerra de tarifas que llevó al establecimiento de tasas que producían un resultado técnico negativo.

En este período, los resultados financieros fueron significativamente superiores a los del sector de seguros en general. A excepción de 1991, el crecimiento de los activos fue mayor que la inflación, los activos fijos crecieron cuatro veces, de 5.080 millones a 19.213 millones, el patrimonio pasó de 2.496 millones a 9.962 millones (ver gráfico 27.3), los ingresos de 7.049 millones a 18.193 millones, los siniestros pagados de 1.946 a 6.744 millones y la utilidad pasó de 90 millones a 270 millones. El índice de siniestralidad mejoró pues empezó alrededor del 70% y bajó al 50% en los últimos tres años. Otro indicador positivo fue la relación entre gastos generales y primas recibidas, que empezó en 35% y terminó en 28% (ver gráficos 27.6 y 27.8).

Con la entrada en vigencia la Ley 50/90, que trajo un régimen laboral más libre, la empresa comenzó la definición de políticas sobre “contratos de trabajo con el nuevo personal, la formación de un cuerpo de vendedores independientes vinculados mediante contrato comercial, la figura de los viáticos y la de salario integral”<sup>251</sup> y en 1992

---

<sup>249</sup> Informe 1992.

<sup>250</sup> *Ibidem*.

<sup>251</sup> Actas 307, 309.

se hizo el tránsito al régimen previsto en esta ley para adecuar los indicadores de eficiencia y productividad<sup>252</sup>. El proceso fue rápido y no tuvo traumatismos gracias a que los trabajadores asociados tenían “claro que su bienestar y estabilidad están atados a la supervivencia y prosperidad de su empresa”<sup>253</sup>.

En la más significativa decisión, producto de un amplio debate en marzo, se decidió que dentro del consejo de administración se incluyera un principal y un suplente representantes de los asociados trabajadores<sup>254</sup>. “Los empleados no llegaron antes a la junta directiva porque había muchos celos”, dijo la gerente del Fondo Mutuo de Ahorro e Inversión. “Otra razón fue el temor a que llevaran una filosofía sindicalista en la junta, que fueran a pedir en lugar de contribuir, y esto lo hacía difícil. La empresa sí quería. Los asociados trabajadores sí entendíamos, pero a los miembros de la junta y de la asamblea no les parecía bien: la idea se presentaba a las asambleas y no la aprobaban”<sup>255</sup>.

### **Efecto social e integración cooperativa**

En enero de 1990, la Fundación La Equidad para el Desarrollo de la Solidaridad –Fundequidad– obtuvo su personería jurídica y el reconocimiento como entidad auxiliar del cooperativismo por el Dancoop<sup>256</sup>. A lo largo de este lustro se encargó de eventos educativos y de divulgación, y de la proyección solidaria a la comunidad. En particular asumió los concursos de pintura y literatura, conciertos, encuentros juveniles, intercambios internacionales, foros y eventos sobre la tercera edad, la mujer, desarrollo de videos y libros, actos de reconocimiento simbólico a líderes cooperativos y el seminario institucional de planeación estratégica<sup>257</sup>.

En 1990 se obtuvo personería jurídica para la organización para la promoción y desarrollo integral y profesional de la mujer –Superación–, como entidad auxiliar del cooperativismo<sup>258</sup>. El Club Deportivo Seguros la Equidad inició actividades a través de la escuela de fútbol y participó en el torneo Amistad del Sur<sup>259</sup>. Se creó la Promotora para el Fomento y Desarrollo de la Empresa Cooperativa y Solidaria –Promover– para capital semilla de proyectos del sector social<sup>260</sup>.

---

<sup>252</sup> Entrevista a Palacios.

<sup>253</sup> Informe 1990, Acta 305.

<sup>254</sup> Informe 1990.

<sup>255</sup> *Ibidem*.

<sup>256</sup> *Ibidem*.

<sup>257</sup> *Ibidem*.

<sup>258</sup> Actas 305, 309, 311, 315.

<sup>259</sup> Actas 305, 312, 313, 307, 314 Y 309; Informe 1990.

<sup>260</sup> Acta 305.

La empresa participó en numerosos eventos internacionales, y de cada uno rindió un detallado informe de labores, contactos realizados y recomendaciones para que rindieran frutos a la entidad y el sector cooperativo colombiano<sup>261</sup>. Igualmente se siguió la política de participar en congresos y eventos del sector en el país con reportes a la junta directiva<sup>262</sup>.

La empresa continuó apoyando iniciativas del sector como Serfuncoop<sup>263</sup>, la Promotora de Salud, Organismo Cooperativo y SaludCoop, “con la participación de un importante número de cooperativas de diferentes regiones del país y con el objetivo de ofrecer una alternativa solidaria en la prestación de este servicio vital”<sup>264</sup>.

En síntesis, este período fue de crecimiento económico dentro de patrones de una transparencia del mercado capitalista que incrementó la competencia en el mercado asegurador, lo cual trajo oportunidades para el sector solidario y los riesgos de un crecimiento acelerado. La Equidad mantuvo una ortodoxia financiera que la llevó a decisiones radicales, como salirse del mercado más importante del seguro en ese momento (Soat) y a entrar sin vacilaciones en las oportunidades que abrió la seguridad social. Se estableció la participación de los trabajadores en la junta directiva, se consolidó la acción social a través de Fundequidad y los resultados económicos fueron superiores a los de la industria aseguradora.

### **Solvencia en la crisis (1995-1999)**

El negocio de los seguros en Colombia había dado pérdidas durante los pasados cuatro años, según un estudio de Fasecolda, pues el resultado “técnico” de la industria había sido negativo. No obstante se esperaba un gran crecimiento hasta 2000, particularmente en el rubro de seguridad social<sup>265</sup>. Los indicadores de rentabilidad, eficiencia, resultado técnico sobre las primas emitidas y rotación de cartera de La Equidad habían sido muy superiores a los de la industria<sup>266</sup> (ver gráficos 27.5, 27.6, 27.8, 27.9 y 27.10). Al cumplir 25 años celebraron tener 1.470 cooperativas asociadas que aglutinaban un millón y medio de colombianos; ostentaban el primer lugar en personas con seguros colectivos de vida, “con sus iniciativas ha logrado incursionar en campos tan variados como la recreación y el turismo, la tercera edad, la juventud, la mujer, la salud, la actividad de la construcción, el deporte aficionado y la protección

---

<sup>261</sup> Informe 1994.

<sup>262</sup> *Equidad* (1995), No. 53, agosto.

<sup>263</sup> *Equidad* (1996), No. 55, abril, p. 1, 8.

<sup>264</sup> *Equidad* (1995), No. 52, abril.

<sup>265</sup> *Equidad* (1995), No. 56, agosto.

<sup>266</sup> *Equidad* (1995) No. 52, abril.

del medio ambiente”<sup>267</sup>. El sector social tenía puestas grandes esperanzas en la presidencia de Samper, pero este período configuró la mayor crisis del siglo en Colombia, que se prolongó hasta el gobierno de Pastrana.

En 1995, La Equidad consolidó una alianza estratégica con Saludcoop e Invertir<sup>268</sup> y participó activamente en los negocios relacionados con la Ley 100, en especial en seguros de riesgos profesionales, ARP creada desde el año anterior<sup>269</sup>.

El movimiento cooperativo internacional tuvo un significativo cambio en la reunión de Manchester-Inglaterra (1995), donde se reformuló el principio de la unidad cooperativa que se tenía desde el congreso de Viena (1966)<sup>270</sup>.

En 1998, La Equidad recibió la calificación de A+ de la firma especializada Duff y Phelps, y un año más tarde subió a “A+ con tendencia al alza” lo que significa alta capacidad de pago de siniestros<sup>271</sup>.

En enero de 1999 ocurrió un terremoto en el Eje Cafetero y Fundequidad respondió con cargo al Fondo para Grandes Catástrofes Nacionales; los trabajadores donaron voluntariamente un día de salario<sup>272</sup>. La siniestralidad en 1999 pasó del 60,5% a 73,2%, pero la empresa tuvo resultados positivos<sup>273</sup>. Este año, La Equidad perdió más de 200 cooperativas afiliadas, las cuales habían necesitado retirar sus aportes o habían entrado en proceso de liquidación. Los bancos cooperativos se quebraron. La empresa señaló que la crisis no había sido sólo del sector cooperativo sino también de sociedades anónimas y fundaciones<sup>274</sup>.

## Entorno

A lo largo de este quinquenio se agudizó una gran crisis económica, social y política del país, incluyendo al sector financiero cooperativo. En 1995, la economía internacional y latinoamericana experimentaron una notoria desaceleración<sup>275</sup>, y Colombia, pese a la caída de sectores asociados a la demanda interna y al efecto negativo del entorno político que logró “disminuir los ritmos de crecimiento de la demanda y con mayor fuerza afectó la inversión extranjera en el mercado de capitales así como el

---

<sup>267</sup> Informe 1995; Fundequidad (1995a); Fundequidad (1995b).

<sup>268</sup> *Equidad* (1999), No 63, p. 1.

<sup>269</sup> *Ibidem*, p. 3.

<sup>270</sup> *Equidad*, (1999), No 64, p. 1.

<sup>271</sup> *Ibidem*, pp. 1, 3, 4.

<sup>272</sup> Informe, 1995.

<sup>273</sup> *Ibidem*.

<sup>274</sup> Informe de la junta directiva del Banco de la República ante el Congreso, 1999.

<sup>275</sup> Informe 1999.



desempeño bursátil, cuyo índice disminuyó en más de un 15% durante el año que concluyó<sup>276</sup>, creció en 5,3%. A partir de este año, el ritmo de crecimiento se redujo y, en 1999, se registró una recesión económica originada en la contracción del gasto agregado debido a su crecimiento insostenible de los años anteriores y a la crisis económica de los países vecinos<sup>277</sup>. El decrecimiento fue de -5,3% y el desempleo se acercó al 20%, cifras que no se habían visto en Colombia durante el siglo xx.

Ese año, el sector financiero registró pérdidas por 2,8 billones y se quebraron siete grandes empresas. Los seguros crecieron un 7% (real), pero el patrimonio del negocio para el conjunto de empresas decreció por tercer año consecutivo (ver gráfico 27.3)<sup>278</sup>. En 1998 se anunció la liquidación de Fidubancoop<sup>279</sup>. La crisis de la banca cooperativa llevó a que surgiera Megabanco, como fusión entre varias entidades cooperativas, Crecer y una sociedad anónima cuyos principales accionistas fueron Fogafin y la central o holding cooperativa. El gobierno, a través de Fogafin, trató de proteger a las miles de personas que perdieron sus cuentas bancarias. En marzo le habían “otorgado apoyo a más de 800.000 ahorradores, a cerca de 554.000 asociados y respaldado con el seguro de depósitos entidades que cuentan con pasivos por cerca de 635.000 millones, activos por 748.000 millones y depósitos por cerca de 130.000 millones”. La primera etapa se concentró en los ahorradores de estratos populares (1, 2 y 3) y, hasta noviembre de 1999, se habían entregado 43.000 millones a 157.604 ahorradores<sup>280</sup>. Uconal tomó el control de la Corporación Financiera de Desarrollo<sup>281</sup> y “otorgó apoyos por 718.000 millones entre operaciones de apoyo, capitalización y capital garantía. El salvamento de Bancoop, Cupocrédito y Coopsibaté mediante su integración con el banco Coopdesarrollo y el fortalecimiento de este último ha destinado cerca de 560.000 millones, que incluyen apoyos de crédito al banco. Con esas operaciones se han salvado alrededor de dos billones de pesos”.

La discusión sobre el modelo más afortunado para el control y desarrollo del sector cooperativo continuó cuando se intentó suprimir, mediante un fallo de la Corte Constitucional que luego fue declarado inconstitucional, al Dansocial, el Fones y el Cones, entidades creadas apenas un año antes. Había 47 procesos de intervención de entidades cooperativas en noviembre de 1999 y se esperaba que la nueva Superintendencia de la Economía Solidaria estableciera las debidas vigilancia y control del sec-

<sup>276</sup> Acta 412.

<sup>277</sup> Portafolio (1999), noviembre 1, p. 22.

<sup>278</sup> Acta 397.

<sup>279</sup> Portafolio (1999).

<sup>280</sup> *Equidad* (1998), No 62, pp. 1, 8.

<sup>281</sup> Fundequidad (1995a).

tor, como parte de la Dirección de Regulación Económica y Cooperativa del Ministerio de Hacienda; Fogacoop disponía de un capital semilla de 30.000 millones<sup>282</sup>.

## Empresa

Al igual que en períodos anteriores, La Equidad creció a una tasa superior a la industria y sus indicadores de siniestralidad, eficiencia y solvencia también fueron mejores. Durante este lustro se desarrollaron negocios de seguridad social y en 1998 recibió la calificación de A+ de la firma especializada Duff y Phelps<sup>283</sup>, calificación mejorada el año siguiente.

Frente a los cambios de legislación en 1995, La Equidad decidió afianzarse en la actividad aseguradora con un crecimiento gradual, el fortalecimiento patrimonial, el replanteamiento de algunos esquemas administrativos y el diseño de productos acordes a las necesidades de su población objetivo<sup>284</sup>. También decidió desarrollar una entidad de inversión<sup>285</sup>.

La empresa realizó una escisión en dos entidades y constituyó, en 1995, Seguros de Vida la Equidad Organismo Cooperativo para trabajar seguros tradicionales de vida y salud y otros hasta ahora inexplorados por el sector, como sistemas de pensiones, salud y riesgos profesionales, contemplados en la ley de seguridad social Ley 100/93<sup>286</sup>. La Superbancaria y el Dancoop aprobaron la propuesta y se reconoció personería jurídica a Seguros de Vida La Equidad<sup>287</sup>. Aunque la mayoría de productos de este período se relacionaron con la seguridad social, en 1995 se creó la póliza empresa segura. Se decidió que la nueva aseguradora ofreciera una amplia gama de seguros de personas productos en los ramos de salud para incapacidades por enfermedad no profesional y de enfermedades de alto costo; seguros previsionales; invalidez y sobrevivencia y pensiones; riesgos profesionales y vida individual<sup>288</sup>. En 1996 se vincularon 500 empresas en la administración de riesgos profesionales (ARP), pero recibieron multa por no haber hecho un diagnóstico de salud ocupacional de las empresas afiliadas<sup>289</sup>.

En 1998, La Equidad pasó a ocupar el puesto 10 en crecimiento y el puesto 20 en volumen de primas en el país. Este año sólo nueve empresas contabilizaron utilida-

---

<sup>282</sup> Fundequidad (1995a).

<sup>283</sup> *Ibidem*.

<sup>284</sup> Actas 366, 369, 371, 372, 373, 375, 376, 377.

<sup>285</sup> Informe 1995.

<sup>286</sup> Actas 395, 398.

<sup>287</sup> *Equidad* (1998), No. 63, marzo.

<sup>288</sup> *Equidad* (1998), No. 62, p. 1, 8.

<sup>289</sup> Actas 414, 415, 416, 420.

des técnicas<sup>290</sup>. Reportó resultados positivos con mejoras en la productividad, beneficios operacionales y crecimiento superior a la industria<sup>291</sup>.

En 1999 se estableció como factor determinante de competitividad a la estructura de costos administrativos de la industria aseguradora y se adecuaron a la Ley 454/88<sup>292</sup>. Al cerrar el siglo, la empresa tenía 1.271 cooperativas afiliadas –se habían retirado 200 por la crisis–, 152 asociados trabajadores<sup>293</sup>, una red directa en 22 ciudades, un índice de eficiencia superior en 14% al sector asegurador, un patrimonio técnico positivo muy superior al exigido por la Superbancaria y excedentes del ejercicio por 1.300 millones<sup>294</sup>. En 1999, la dirección general seguía funcionando en el centro de Bogotá, y la Constructora Interplan, que había incumplido su proyecto para la sede, les adeudaba 1.350 millones<sup>295</sup>.

Con Equidad y Saludcoop comenzaron a contribuir con los resultados de la empresa<sup>296</sup>. Se confirmó la tendencia mundial a la desintermediación de la venta de seguros<sup>297</sup>.

En 1999, la ARP había llegado a 70.000 trabajadores afiliados –60% de los cuales eran nuevos beneficiarios– que se atendían en asocio con Saludcoop.

### Resultados financieros

“¿Cómo mirar los datos de una aseguradora?”, se preguntó el vicepresidente administrativo y financiero. “No es lo mismo que cualquier empresa, no se trata tan sólo de mirar una serie de ingresos y egresos. Lo que más importa es el índice combinado, la relación entre primas emitidas y el costo sumado de gastos y siniestros pagados. En este indicador confluye todo: las políticas de selección de riesgos, de tarifas, en fin, el desempeño técnico de una aseguradora. El sector no ha publicado este índice, no se reporta, pero es algo en lo cual La Equidad está muy por encima de la industria”<sup>298</sup> (ver gráfico 27.5). En el Anexo 27.1 se presentan todos los resultados financieros anuales de la empresa y puede comprobarse esta afirmación. La empresa dio resultados financieros positivos y de solvencia aún en medio del retiro de afiliados que desaparecieron o que necesitaron sus aportes para sobrevivir en la crisis (ver gráficos 27.1 y 27.2).

En 1999, la empresa mejoró sustancialmente su índice de eficiencia que se situó

---

<sup>290</sup> Informe 1999.

<sup>291</sup> *Ibidem*.

<sup>292</sup> Actas 414, 415, 418, 419, 420, 422, 423, 424, 425.

<sup>293</sup> Informe 1996.

<sup>294</sup> Acta 378.

<sup>295</sup> Entrevista a Bustamante.

<sup>296</sup> Informe 1999.

<sup>297</sup> Informe 1995, Actas 367, 372.

<sup>298</sup> Informe 1996, Acta 376, 379, 380, 384, 386.

en 20,3%, una ventaja competitiva frente al sector asegurador colombiano cuyo índice fue de 34% (ver gráficos 27.6 y 27.8). También se incrementó el patrimonio técnico de las dos aseguradoras, que resultó con 14 billones en exceso sobre el margen requerido por la Superbancaria. De los 1.300 millones de resultados –“utilidades”–, se repartieron 500 para reservas patrimoniales, 261 para el descuento especial por buena administración de los riesgos de los asociados y trabajadores, y 540 de excedentes<sup>299</sup>.

Las inversiones se dividieron entre las obligatorias y las admisibles. Durante este período siguieron la política de invertir principalmente en acciones, aportes en cooperativas y préstamos a las asociadas. Este último rubro se incrementó a medida que se agudizó la crisis.

### **Integración cooperativa**

En continuidad con una política establecida desde el comienzo de la empresa, todos los años durante este quinquenio participaron activamente en eventos, asambleas y congresos nacionales e internacionales del sector cooperativo y de seguros. Igualmente la junta directiva recibió reportes detallados sobre estos eventos. La empresa mantuvo su política de integración con entidades cooperativas internacionales y, en 1995, tuvo la presidencia de la Junta Directiva de la Asociación Americana de Cooperativas y Mutuales de Seguros (AAC/MIS)<sup>300</sup>. Durante este lustro fructificaron las relaciones establecidas con Costa Rica y Ecuador en busca de alianzas estratégicas. En 1995 se constituyó La Equidad Nacional en Costa Rica, en alianza con la Sociedad de Seguros de Vida del Magisterio Nacional de ese país, inversión autorizada por la Superbancaria<sup>301</sup>; después se inauguró una sede en San José<sup>302</sup>. En su asamblea de septiembre 1998, La Equidad Nacional mostró una rentabilidad del 45% y cumplimiento de las metas de 110%<sup>303</sup>. En Ecuador<sup>304</sup> invirtieron en Coopseguros<sup>305</sup>. Además se intensificaron los contactos con la entidad mutualista Nationwide de Estados Unidos y Mapfre de España. Se realizaron conversaciones con la otra empresa de seguros del sector social, La Solidaria, pero no se concretó un acuerdo de integración.

Fundequidad continuó la política de educación a dirigentes cooperativistas, el proyecto de formación juvenil cooperativa y los premios a la mujer cooperativa y al medio ambiente, conciertos y reacciones a las grandes catástrofes nacionales. Conti-

---

<sup>299</sup> Acta 395, 396.

<sup>300</sup> Acta 410.

<sup>301</sup> Informe 1995. Acta 369.

<sup>302</sup> Acta 415.

<sup>303</sup> Informe 1995, 1997, 1998; Acta 407.

<sup>304</sup> Entrevista a Jaramillo.

<sup>305</sup> Entrevista a Medrano.

nuaron las actividades deportivas a través del Club Deportivo, especialmente en materia de fútbol<sup>306</sup>.

¿Por qué fracasaron los bancos cooperativos en Colombia? Debe destacarse en primer lugar la crisis generalizada, en la cual se quebraron bancos privados, estatales, y cooperativos. Parece haber una combinación de factores. El primero fue dividirse: hacer tres bancos en lugar de uno solo cuyas reservas fueran fuertes. El segundo fue salirse de la ortodoxia y prestarle a todo el mundo, fuera o no del sector solidario; el nicho cooperativo daba mayor dispersión del riesgo y permitía desarrollar habilidades bancarias. También falló la legislación colombiana: dejó sin control a algunas entidades financieras del sector social —difícilmente la misma entidad puede hacer promoción y control al tiempo—, faltó un Fogafin para el sector y el gobierno generó pánico cuando prohibió a las entidades estatales depositar recursos en las cooperativas. Además hubo casos de dolo en manos de la justicia. No parece que se haya tratado de un problema estructural de las cooperativas o de su modelo empresarial.

### **Conclusiones (2000)**

Si se examinan los anexos estadísticos, puede observarse la evolución de la empresa en comparación con los indicadores del país. Puede resaltarse que el sector de los seguros creció más que la economía en su conjunto y que La Equidad tuvo un crecimiento superior a la industria aseguradora. Puede observarse también el notable desempeño de su patrimonio y reservas, y una productividad por empleado superior a la de la industria. ¿Qué factores pueden explicar este desempeño? El sentido de misión y filosofía de la empresa. Su proceso de planeación estratégica y las políticas comercial, financiera y de recursos humanos pueden dar respuestas a este interrogante y constituyen las conclusiones del estudio.

### **Filosofía de la empresa**

“La idea-fuerza con la cual iniciamos la empresa es que los seguros son más necesarios para los pobres que para la gente acomodada” dijo el primer gerente. “Recuerdo el primer siniestro que pagamos: era un campesino de Santander que se resbaló pasando un río y la escopeta de cacería que llevaba se disparó y lo mató. Lo pagamos enseguida; me dio gusto pagar eso, pobre familia”<sup>307</sup>.

“Hemos podido llevar a la práctica la filosofía cooperativa, esa es la razón del éxito” afirmó el presidente de la empresa en 1999. “Teníamos en mayo de 1999, 1.320 entidades asociadas, el 44% del capital es propiedad de la empresa, del colectivo, originado

---

<sup>306</sup> Entrevista a Pinzón.

<sup>307</sup> Entrevista a Castrillón.

en la capitalización de excedentes y en el fortalecimiento de reservas patrimoniales. El complejo Mondragón del país vasco fue nuestro modelo en materia de la participación de los trabajadores en la administración y en los resultados económicos de la empresa”<sup>308</sup>.

El gerente de Coomeva observó: “coincido plenamente con su concepción pragmática del cooperativismo. Los principios tienen que llevarse a la práctica, no se pueden quedar las cosas en lo puramente doctrinario o teórico, sino llegar al bienestar, al desarrollo del hombre, la convivencia, la solidaridad, pero todo ello debe mostrarse en hechos [...] Se necesita un equilibrio entre lo social y lo económico”<sup>309</sup>.

“La cooperativa no es una entidad de beneficencia, tiene que entenderse como una empresa”, dijo un congresista que ha sido parte del movimiento cooperativo desde niño, “así sea sin ánimo de lucro eso no quiere decir que tenga ánimo de pérdida, ni de rifar la plata del negocio. La Equidad ha sido un buen negocio, se mueve por las leyes del mercado, hace crecer el negocio con beneficios para todos, incluidos los empleados. Fundequidad ha sido un modelo de proyección a la comunidad sin afectar la estructura del negocio; la copiaron todos y ahora hasta por ley tiene que ser así”<sup>310</sup>.

“¿Por qué ha tenido éxito La Equidad y ha sobrevivido a la crisis? Por varias razones”, dijo el profesor Carlos Uribe. “La primera es porque pudo demostrar que la ortodoxia cooperativa no se opone a la eficiencia empresarial. No es fácil administrar con los principios cooperativos, pero ellos lo hacen con gran eficiencia. Aquí hay calidad humana, y los empleados participan en la administración. Se le ha dado importancia a la formación y a la capacitación; lo educativo con Fundequidad ha tenido un gran impulso. Han tenido éxito en la comunicación del mensaje mediante los libros, las relaciones internacionales, la relación con las cooperativas. El fortalecimiento patrimonial utilizando técnicas y conceptos novedosos de la filosofía cooperativa, como el descuento especial por buena administración de los riesgos. Han hecho un gran aporte a la integración fomentando entidades que se consolidaban unas a otras y al sector en su conjunto. Lo del asociado trabajador es destacable, pues no se olvidan nunca del factor humano. También lo es la eficiencia en el servicio; aplican muy buena administración y todo esto rinde frutos. Por ejemplo, en los casos del incendio de Cotrafa de Medellín y de las consecuencias del terremoto del Eje Cafetero fue muy importante llegarle a la gente inmediatamente”<sup>311</sup>.

“No hay ninguna diferencia con una empresa privada en lo que respecta a la

---

<sup>308</sup> Entrevista a Uribe.

<sup>309</sup> Entrevista a Bustamante.

<sup>310</sup> *Equidad* (1998), No. 62, 1, p. 8.

<sup>311</sup> Entrevista a Bohórquez.

operatividad, las finanzas y aspectos administrativo-financieros”, dijo el vicepresidente administrativo y financiero de la empresa. “A veces algunos piensan que esto es beneficencia, un regalo. Aquí descubrí que el cooperativismo requiere de eficiencia y productividad como cualquier otra empresa. Todos sabemos que ahorrar en los costos es de todos, y es más fácil una campaña de eficiencia que en otras empresas. La diferencia está en el manejo institucional –1.300 dueños en lugar de tres o cuatro grandes– y en la participación del trabajador; se responde a objetivos mayores, no a personas; se tiene un compromiso social. El manejo del capital es diferente porque no hay grupos de poder, esto es más democrático”<sup>312</sup>.

En 1998, la empresa midió los progresos de su balance social a través de Fundequidad, destacando la divulgación del pensamiento de la alianza cooperativa internacional, el liderazgo juvenil, los estímulos a acciones de protección del medio ambiente y la participación de la mujer para elevar la calidad de vida de las comunidades<sup>313</sup>.

“Si todas las empresas cooperativas hubieran sido fieles a los principios, no habrían tenido problemas” dijo la gerente de Fundequidad. “Uno podría seguirle la pista a todos los principios cooperativos y a sus implicaciones, es una administración diferente de las empresas con un efecto social muy importante”<sup>314</sup>.

### **La política financiera**

“Desde el principio fue posible hacer contablemente provisiones como la empresa mercantil”, dijo el primer gerente. “Pero el tipo de reservas era diferente –énfasis en educación, solidaridad, entorno social–. Los excedentes se devolvían en proporción a la utilización de los servicios y no al capital aportado. Un revisor fiscal, Juan Alberto Posada, tuvo la idea de sacar el descuento especial por buena administración de los riesgos antes de calcular el excedente. Todo esto lo tuvimos que pensar mucho. Las otras opciones, como distribuirlo todo, disminuir el costo de las primas de los años siguientes, etc., se consideraron pero fueron derrotadas”<sup>315</sup>.

“La principal política financiera ha sido el fortalecimiento patrimonial de la entidad y la constitución de reservas, que ha sido el principal factor de éxito de la empresa” dijo la asistente de la presidencia<sup>316</sup>.

“Esta es una empresa conservadora” dijo, en 1999, el vicepresidente administrativo y financiero. “La política de precios es que cubra el riesgo. Las reservas técnicas son

---

<sup>312</sup> Entrevista a Jaramillo.

<sup>313</sup> Entrevista a Bohórquez.

<sup>314</sup> Entrevista a Bustamante.

<sup>315</sup> Entrevista a Medrano.

<sup>316</sup> Entrevista a Palacino.

pasivos para con el público. Las empresas de seguros tienen que dar beneficios en su *core business*; si no lo hacen, se quiebran. El rigor técnico es el mayor elemento de competencia. El sector asegurador colombiano tiene una tasa de 35% entre gastos y primas, La Equidad tiene el 21% –pero estamos por encima del estándar internacional que es del 18%–. Esta es una empresa de bajos costos, no hay muchos productos diferenciados. Ahora estamos manejando nuestro flujo de caja al centavo y las coyunturas. La política de inversiones se refiere en parte a crear asociados estratégicos, como Saludcoop<sup>317</sup>.

En la política de captación de recursos financieros provenientes de primas ha tenido la claridad de no participar en seguros que no sean un negocio sostenible; en ello se han apartado del concepto de algunas compañías de seguros que piensan que el negocio no está en el seguro sino en las inversiones que puedan hacer con estos recursos. Por ello, una decisión clave y difícil fue salirse del negocio del Soat y explicar con transparencia sus razones para hacerlo.

Otra fuente de captación de recursos menos significativa para la empresa la han constituido los aportes que hace una cooperativa que se afilia a ellos como asociada para utilizar sus servicios como aseguradora. Según los criterios cooperativos, estos no pueden considerarse capitalistas, como lo serían en una empresa anónima, y tienen la dualidad de ser asociados y usuarios. La Equidad estableció el principio de que los excedentes –utilidades– se acumularían en proporción al uso o movimiento que hubieran tenido las cooperativas afiliadas durante el año. No se tuvo una política de distribución de esos excedentes: sólo un porcentaje –aproximadamente el 10%– se repartiría a los trabajadores asociados.

Otra figura interesante fue que adjudicaron excedentes a una reserva para amortización del aporte social, lo cual quiere decir que cuando se retira una cooperativa, bien porque se quiebra, necesita sus aportes –como en la crisis de 1999– o producto de la depuración en el número de asociados de la empresa por la no utilización de servicios, se utiliza esa reserva para pagarle. Esto le permitió a La Equidad sobrevivir en mitad de la crisis cuando se le retiraron 200 cooperativas y le pidieron sus aportes originales.

Así, los asociados son dueños de sus aportes pero no del patrimonio total de la empresa, que cada vez más le pertenece a la misma empresa y no a los asociados. “Se nos había agotado la imaginación para inventarnos nombres para reservas y provisiones” dijo con humor el presidente, “pero afortunadamente lo hicimos porque, de otra forma, hubiéramos experimentado una situación muy difícil durante la crisis”<sup>318</sup>. La acumulación de capital de La Equidad no se hizo entonces en cabeza individual de

---

<sup>317</sup> Entrevista a Jaramillo.

<sup>318</sup> Entrevista a Vásquez.



los asociados, sino como patrimonio común. Naturalmente que las asambleas anuales han aprobado estas reservas y decisiones, que tienen sentido común empresarial.

“La fortaleza principal de La Equidad fue la definición de fondo, patrimonio acumulado, y la decisión de que era preferible no crecer a perder patrimonio por tarifas por debajo del nivel técnico –ortodoxia aseguradora–” dijo un ex directivo. “Las reservas patrimoniales la defendieron de eventualidades y le han permitido mantener un margen de solvencia y cumplir con holgura las exigencias del patrimonio técnico”<sup>319</sup>.

En síntesis, la principal característica financiera de La Equidad ha consistido en acrecentar su valor para hacerse sólida y responder a sus asociados/clientes. De manera consistente con el espíritu de una compañía de seguros, ha establecido provisiones y reservas que cubrieron a la empresa de eventualidades e imprevistos. Por otra parte, se diferenció de la mayoría de las empresas cooperativas en establecer estas reservas a nombre de la entidad y no de los asociados individuales.

### **La política comercial**

“Al principio pensamos que por mística cooperativa ellos debían venir a nosotros, a pedirnos los seguros”, dijo el primer gerente de La Equidad. “Pero ellos insistían en sus antiguos corredores de seguros, pues les tenían confianza, había amistades, intereses [...] La Equidad fue muy seria en sus tarifas desde el principio, era la escuela de Efrén Ossa. El seguro reposa sobre conceptos técnicos, no caprichosos. Antes se competía por servicio, no por tarifas, pues todos se acogían a las acordadas con Fasecolda. Con la apertura del mercado y la mayor competencia, algunas empresas tomaron riesgos mayores. En productos desarrollamos especialmente los colectivos –de vida, deudores, de aportaciones, etc.–, después nos copiamos los de la industria. En las regiones se fueron situando representaciones por corredores; después tuvimos oficinas propias cuando hubo recursos. ¿Publicidad? Se hizo interna en las cooperativas, nuestro mercado objetivo. Nos ayudaba mucho ser buenos relacionistas, no sólo vender seguros: nos preocupábamos por sus problemas, les ofrecíamos hacer gestiones en Bogotá, les prestábamos oficina cuando venían, etc.”<sup>320</sup>.

“El éxito se debe a la técnica de los seguros. Esta es una empresa fundamentada. No se regalan tasas para conseguir un negocio. Nos salimos del Soat porque actuarialmente no daba. Tampoco valía la pena seguir en el seguro de hospitalización y cirugía de la Ley 100”. Esto dijo Julio Vásquez, quien llevaba 13 años en la empresa y había hecho toda la carrera desde conductor hasta llegar a director de evaluación técnica.

---

<sup>319</sup> Entrevista a Bustamante.

<sup>320</sup> Entrevista a Pinzón.

“Otra razón es la seriedad del servicio, la gente confía en que la empresa responde. También el apego a la filosofía cooperativa, que marca diferencias con otras empresas: los valores de integración, de participación [...] Finalmente, el compromiso del trabajador con la institución; la estabilidad laboral permite mantener y continuar con las políticas”<sup>321</sup>.

“Yo entré a trabajar en La Equidad en 1995” dijo el vicepresidente administrativo y financiero. “Desde afuera tenía la versión de que le iba bien porque tenía el mercado asegurado, su nicho de mercado. La realidad es distinta, también es una debilidad: ¿cómo negarle un siniestro a uno de los dueños de la empresa? Manejar esta dualidad requiere pericia y capacidad técnica del seguro. No es cierto que La Equidad tenga un mercado cautivo; al contrario, las cooperativas se retiran cuando hay guerra de tarifas, hay una gran elasticidad del mercado”<sup>322</sup>.

Dijo el gerente de Coomeva: “No trabajamos exclusivamente con ellos porque algunas de nuestras pólizas son muy grandes y dispersas por todo el país; por ejemplo, son 16.000 automóviles, algunos en poblaciones pequeñas. Un problema serio para La Equidad es la competencia desleal de empresas que toman riesgos con tarifas que no llegan a dar positivo el resultado técnico del seguro. Algunos asociados no entienden esto y van a otras partes. El señor Medrano es muy enfático en este punto”<sup>323</sup>.

“No tomamos nuestros seguros exclusivamente con La Equidad”, dijo el gerente de la Cooperativa de Profesores de la Universidad Nacional, la cual se había retirado de La Equidad durante tres años. “Somos asociados y, en consecuencia, codueños, pero no siempre coincidimos en las apreciaciones técnicas [...] De cierta manera puede decirse que uno es visto más como un cliente que como un asociado, lo que conduce a tensiones”<sup>324</sup>.

En 1982, el periódico definió explícitamente sus políticas de comercialización, teniendo en cuenta las tendencias de que llegaría más competencia extranjera, habría más pólizas estándar para grupos de clientes y mayor asesoría individual en seguros industriales. Concluyeron sobre la necesidad de tener primas baratas con base en una situación de costos bajos, lo que daría la ventaja competitiva determinante. La política de producto sería la de estandarizar los del negocio general y ser más flexible en lo individual. Definieron que la mejor publicidad sería el resultado de una buena organización de ventas y la rápida liquidación de siniestros. Se decidió ampliar la organi-

---

<sup>321</sup> Entrevista a Corrales.

<sup>322</sup> *Equidad* (1982), No. 17, 1 p. 8.

<sup>323</sup> *Equidad* (1984), No. 19, 1 pp. 4 y 5.

<sup>324</sup> Entrevista a Medrano.

zación de agentes y el porcentaje de pago por éxito. La comercialización se haría especializándose en las necesidades del cliente y la segmentación del mercado<sup>325</sup>.

En 1984, el periódico expresó firmemente la política de mantener las tarifas aprobadas por la Superbancaria y favorecer a sus asociados/clientes con la distribución de excedentes y otros beneficios<sup>326</sup>.

“Hemos insistido mucho en la integración del movimiento cooperativo”, dijo el presidente de La Equidad. “Los canales de distribución han sido las mismas cooperativas para seguros colectivos que permitían adecuar el producto mediante ajustes sencillos. Ahora está de moda lo de Bancaseguros, y vienen cambios [...] La fortaleza de La Equidad está en su base social de más de 1.200 entidades miembros que ya la conocen suficientemente y le tienen confianza”<sup>327</sup>.

“No estimulamos la intermediación por cuanto interactuamos en muchos casos con los dueños de la empresa, pero a veces los usuarios nombran intermediario y esas decisiones las respetamos”, dijo el vicepresidente comercial. “La alta concentración del negocio institucional en el cooperativismo nos aconsejó penetrar otros segmentos y acentuar el trabajo mediante convenios con las cooperativas, que es la aplicación del concepto bancaseguros, nuestros bancos son las cooperativas”<sup>328</sup>.

“Un hecho a destacar es que la empresa nunca ha tenido un fallo en su contra por negarse a pagar un siniestro. Las pocas diferencias de criterio se han resuelto y para ello existe la figura de la ‘amigable composición’”<sup>329</sup>.

### Política laboral

Lo más sobresaliente está en la participación de los trabajadores en los beneficios y en la administración de la empresa, lo que se estableció después de muchas discusiones en 1980 y 1990, respectivamente.

“No hemos tenido pacto colectivo nunca sino prestaciones amplias. A cambio nos comprometemos a ahorrar gastos y otras contribuciones [...] Yo duré dos períodos como representante de los trabajadores, durante seis años. Mi papel como fue el de canalizar las inquietudes de mis compañeros que consideraba viables y acordes con las políticas de la institución. Casi todos nos hemos hecho asociados trabajadores. Yo iba a cada departamento pidiendo ideas y conversaba con la gente; después hablaba

---

<sup>325</sup> Entrevista a Velásquez.

<sup>326</sup> *Ibidem.*

<sup>327</sup> Entrevista a Camacho.

<sup>328</sup> Entrevista a Neira.

<sup>329</sup> Entrevista a Bohórquez.

con el señor Medrano, pero no era solamente cuestión de pedirle sino también de ofrecerle el compromiso de todos”<sup>330</sup>.

Una empleada recién ingresada a la empresa dijo: “El presidente hace una reunión de talento humano cada tres meses; nos reúne para contarnos cómo va la empresa, lo que nos falta, etc. Desde un mes antes nos piden por escrito sugerencias, preguntas, quejas, etc., que van directamente a sus manos. Se hace una encuesta y en la reunión se nos presentan los resultados de lo que dijimos”. “Llama la atención la calidad humana de los directivos, su preparación y el que nadie puede maltratar a nadie. La empresa es disciplinada en los horarios, en cumplirle a un cliente, no hay desorden. ¿Dueños de la empresa? No, no me parece que se sientan ‘dueños’, aquí no se trabajan horas extras, no se viene los sábados, no se esfuerzan; ellos no aprecian lo que tienen, están demasiado tranquilos y no tienen temor, aún en esta situación tan difícil para todo el mundo. La diferencia con otras empresas donde he trabajado es que aquí no prevalece lo económico sino la colaboración entre compañeros y entre entidades del sector cooperativo”<sup>331</sup>.

### **Planeación estratégica**

“Anualmente hacemos una reunión de varios días a la cual van los vicepresidentes y los miembros de la junta. Inicialmente fue un plan quinquenal, pero después se redujo a trienal. Hacemos un análisis DOFA, definidos políticas institucionales, cómo crecer, índices de gastos y productividad, previsión del resultado técnico del seguro, etc. Se analiza el entorno, los sectores asegurador y cooperativo, se hacen presupuestos, previsiones de siniestralidad por ramos y para cada oficina [...] Hacemos una comparación con la industria nacional, con la Cooperativa de Servicios Múltiples de Puerto Rico, y con Seguros Lagunaro del Grupo Mondragón de España; la comparación más valiosa para nosotros es con algunas aseguradoras extranjeras porque varios de nuestros indicadores son superiores a la media de la industria aseguradora colombiana”<sup>332</sup>.

Sobre la eficiencia de la empresa, anotaba el presidente en 1990: “Para mí es muy significativo que La Equidad registre un indicador de eficiencia muy destacado, con 14 puntos de ventaja respecto al promedio del sector asegurador colombiano”<sup>333</sup>.

---

<sup>330</sup> Entrevista a Medrano.

<sup>331</sup> Entrevista a Azuero.

<sup>332</sup> Entrevista a Medrano.

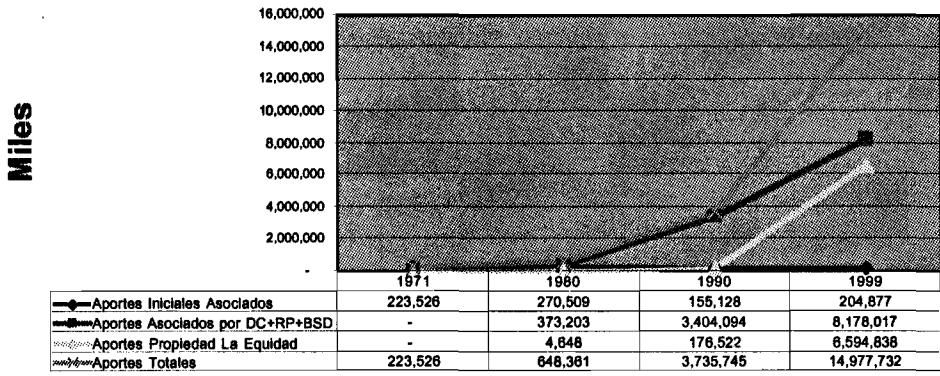
<sup>333</sup> Entrevista a Azuero.

“Algunas cooperativas no tienen nada que envidiarle a la administración privada, como Colanta, Los Olivos –que tiene 30% del mercado nacional–, La Solidaria, La Equidad, el Banco Coopdesarrollo”, dijo el presidente de Confecoop, la entidad que agrupa a todas las del sector cooperativo colombiano. “Han tenido una administración profesional, con modelos semejantes a los tradicionales. No debe ser distinta pues la competencia se los exige. Pero teóricamente uno espera que una cooperativa tenga una función de utilidad distinta: su objetivo no es tener utilidades sino el beneficio de sus asociados. El valor agregado debe ser los beneficios económicos tangibles, como por ejemplo, la diferencia de precios con el del mercado”<sup>334</sup>.

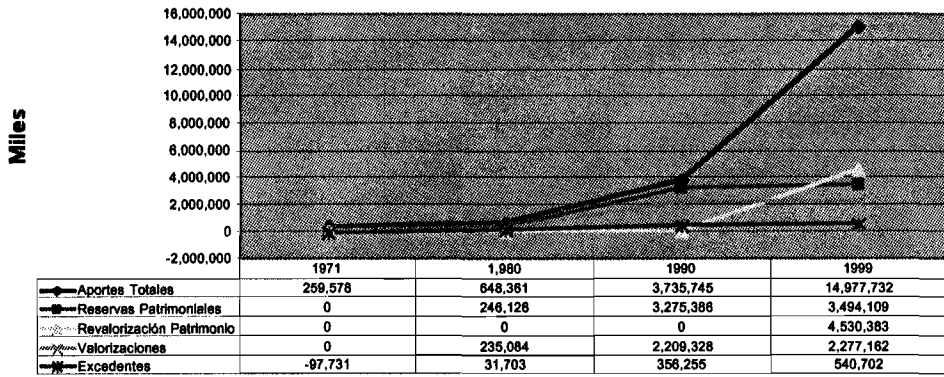
---

<sup>334</sup> Entrevista a Azuero.

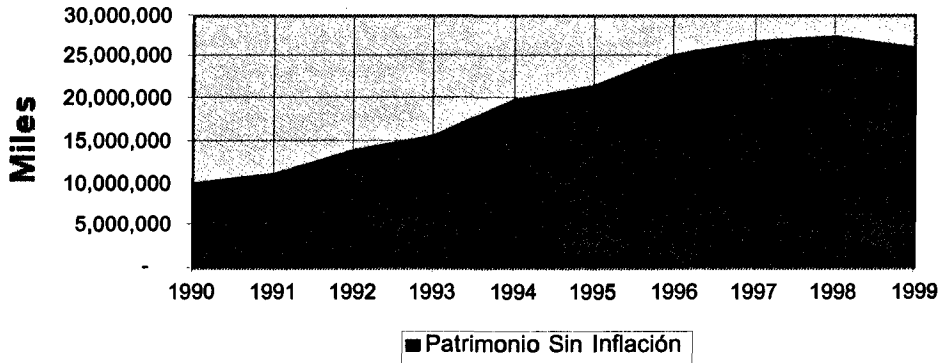
**Gráfico 27.1**  
**Aportes a Precios Constantes de 1999**



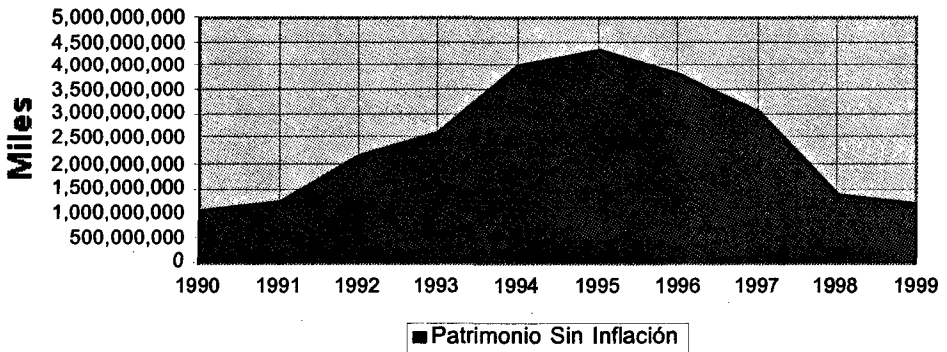
**Gráfico 27.2**  
**Composición del Patrimonio a Precios Constantes de 1999**



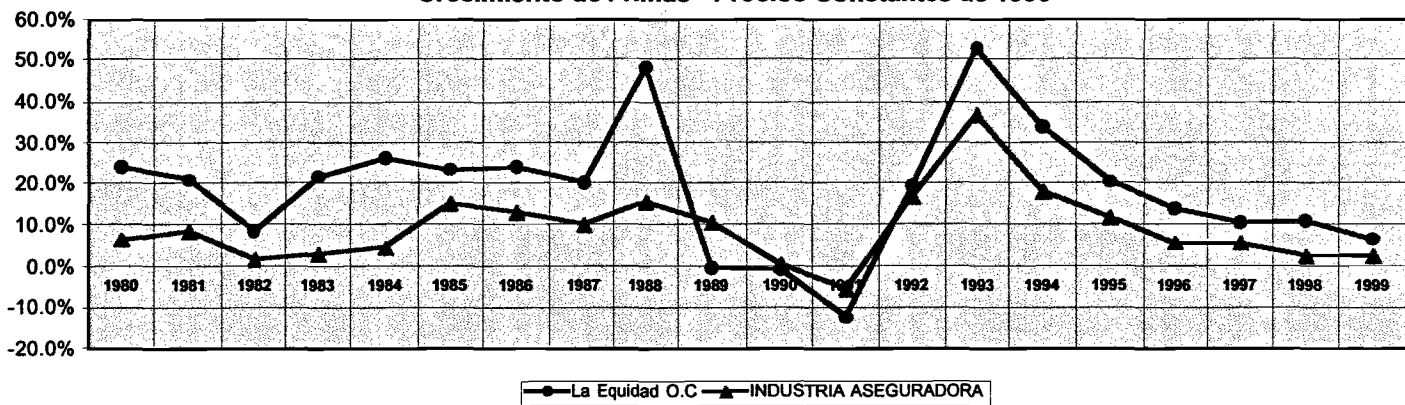
**Gráfico 27.3a**  
**La Equidad O.C**



**Gráfico 27.3b**  
**Industria**

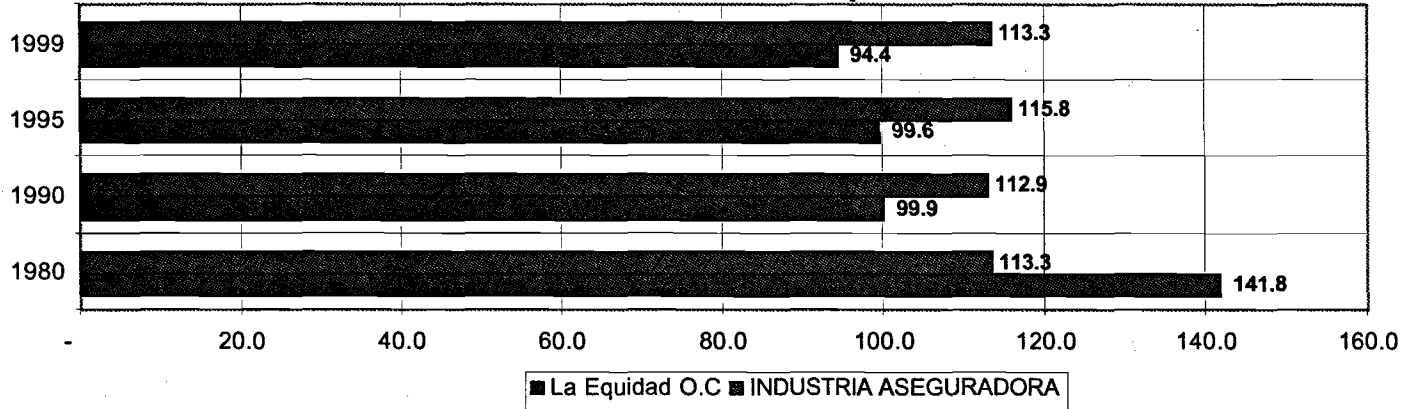


**Gráfico 27.4**  
**Crecimiento de Primas - Precios Constantes de 1999**

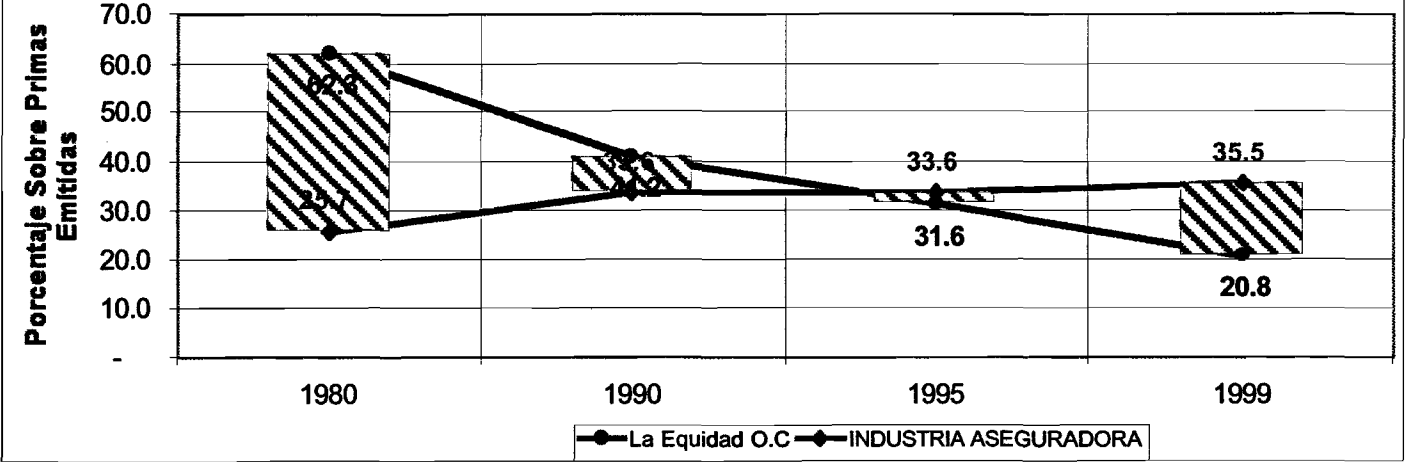


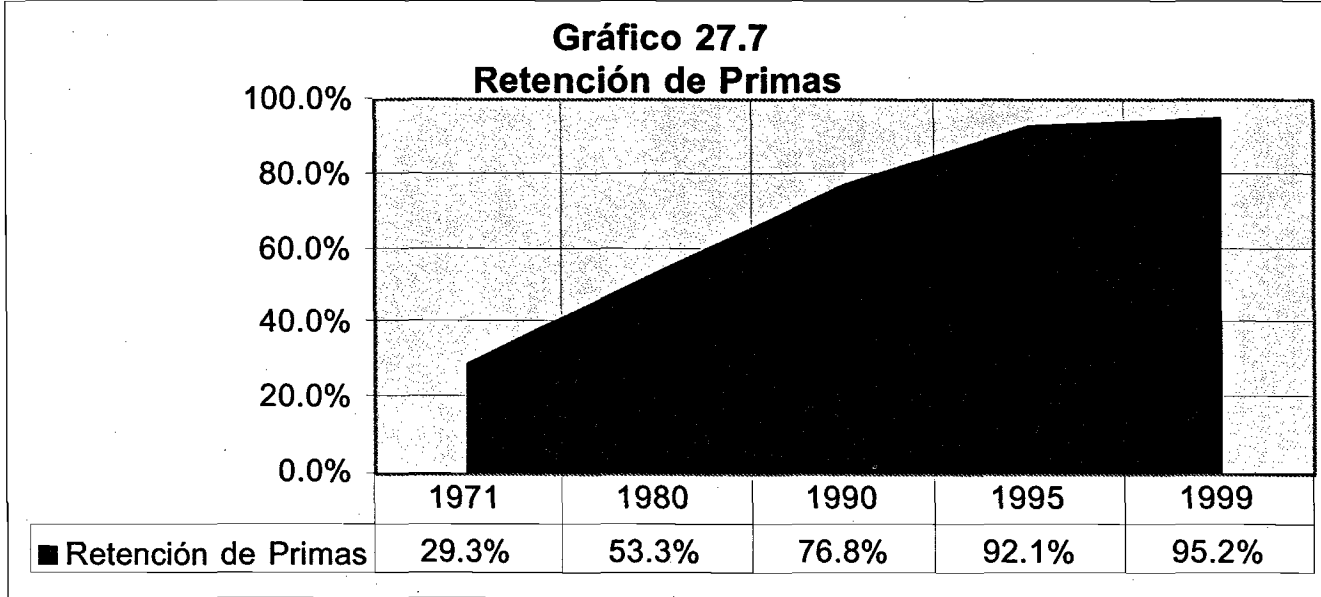


### Gráfico 27.5 Índice Combinado Comparativo

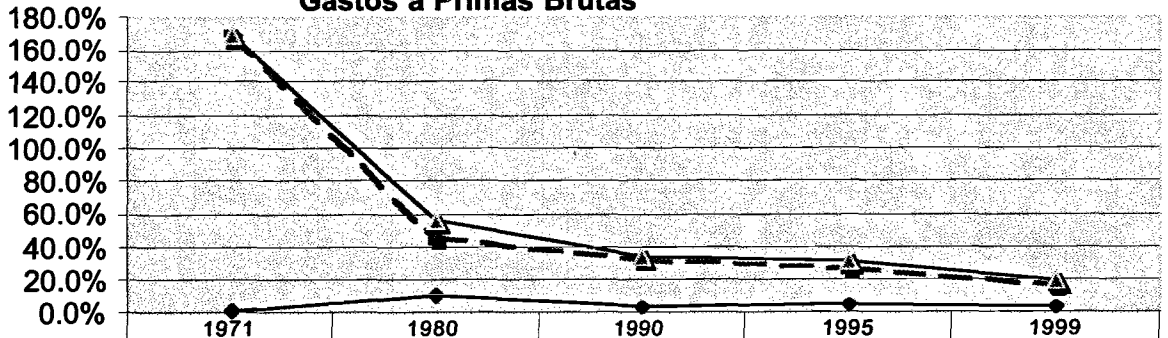


**Gráfico 27.6**  
**Indicador de Eficiencia en Gastos**



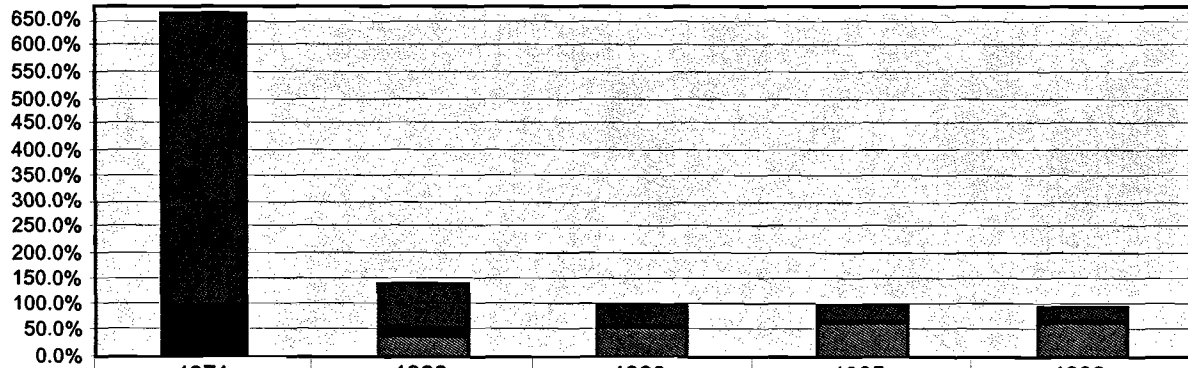


**Gráfico 27.8**  
**Gastos a Primas Brutas**

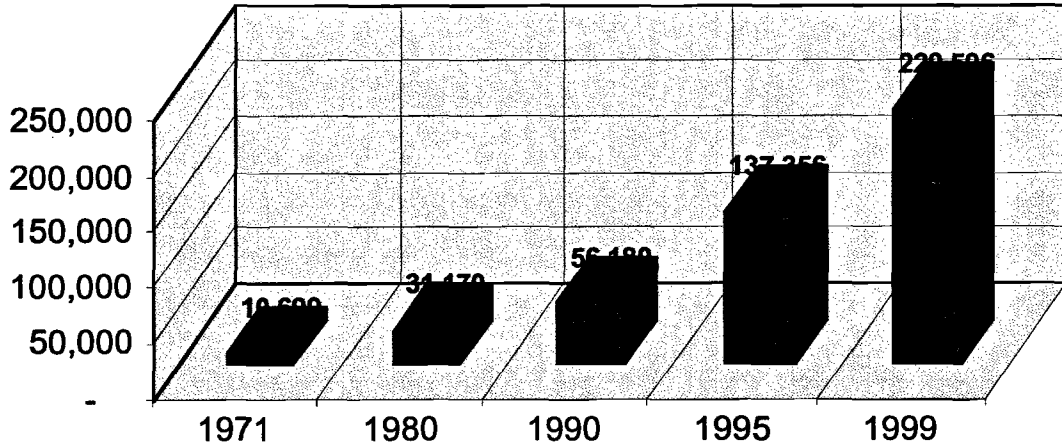


—●— Gastos de Intermediación	1.1%	11.7%	3.6%	4.7%	3.3%
-■- Gastos Generales	168.1%	44.2%	31.4%	26.7%	17.0%
-▲- Gastos Totales	169.2%	55.9%	35.1%	31.4%	20.3%

**Gráfico 27.9**  
**Indice Combinado**



**Gráfico 27.10**  
**Primas Por Empleado a Precios Constantes de 1999**





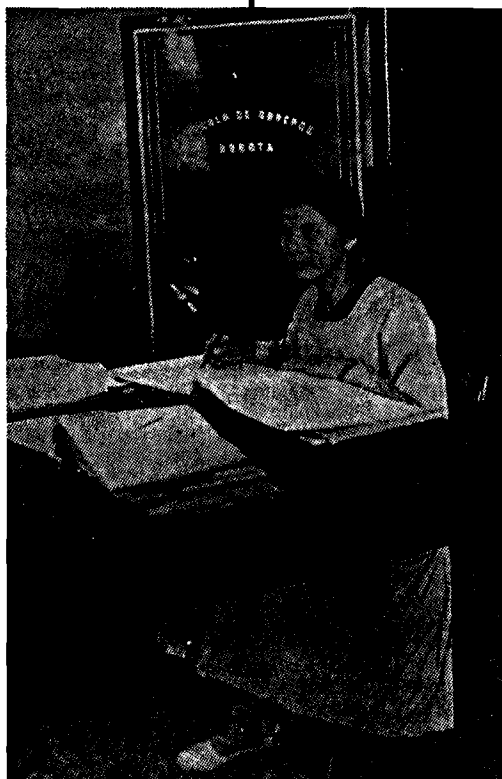
---

**Entre la tradición y la modernidad:  
de una caja de ahorros de obreros  
católicos a un grupo económico  
(1911-1980)**

---

Carlos Dávila L. de Guevara

*Universidad de los Andes*





**Carlos Dávila L. de Guevara**

Es profesor titular de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes. Obtuvo el Ph.D. en teoría organizacional y el M.A. en sociología de la Universidad de Northwestern; es ingeniero industrial de la Universidad de los Andes. Entre sus libros se cuentan *El empresariado colombiano. Una perspectiva histórica* (1986) y *Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico* (1985). Coautor de *Desarrollo organizacional* (1977), *Productividad y participación* (1985) y *Management Innovation in the Developing World* (1995). Es compilador de *Empresa e historia en América Latina. Un balance historiográfico* (1996). Coeditor de *En busca de una administración para América Latina: experiencias y desafíos* (1990) y de *Business History in Latin America. The Experience of Seven Countries* (1999).

**E**n este capítulo se estudian los orígenes y primeros años del Grupo Social –hoy en día Fundación Social–, el noveno entre los veinte principales grupos económicos colombianos, y el papel de Colmena, una de las diez corporaciones de ahorro y vivienda (Cav), entidades creadas en 1972 como parte del sistema colombiano de corrección monetaria conocido como Upac (unidad de poder adquisitivo constante). Representó la nueva etapa de una caja de ahorros de obreros católicos (la vetusta Caja de Ahorros del Círculo de Obreros), brazo económico del Círculo de Obreros, fundado por un jesuita español en Bogotá en 1911. La Fundación Social es una entidad civil cuya misión es superar las causas estructurales de la pobreza. Tiene una doble naturaleza empresarial y social. El estudio se enfoca en la transición desde la tradición forjada durante sus primeros sesenta años por la Caja hacia una organización empresarial moderna. El cambio ocurre durante la década de los años setenta en los que el contexto colombiano vivió profundas transformaciones económicas, políticas y sociales. El capítulo consta de seis secciones. En la primera se examinan los antecedentes históricos del ahorro y la financiación de vivienda dentro del sistema financiero colombiano. En la segunda sección se presenta el panorama histórico del Círculo de Obreros y su Caja de Ahorros en el prolongado período transcurrido entre 1911 y 1970; el énfasis está en la Caja como eje de la “Obra”. La tercera sección se refiere al legado de la tradición de esta Obra católica en interacción con los cambios en el contexto que se vivían a comienzos de la década del setenta. La cuarta sección trata de la creación del sistema Upac y la respuesta que encontró en el empresariado colombiano con la creación de diez corporaciones de ahorro y vivienda (Cav). Las circunstancias detalladas de la fundación y puesta en marcha de Colmena y su relación con el naciente Grupo Social, entre 1973 y 1980, constituyen el tema de la quinta sección. El capítulo concluye con la identificación de las tensiones y la combinación de los elementos de modernización y tradición que coexistieron en aquellos primeros años de la entidad<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Este capítulo está basado en testimonios de historia oral y en fuentes secundarias. Con relación a los primeros, se entrevistaron actores vinculados al proceso aquí estudiado: directivos, ex directivos y empleados de diversas áreas y niveles de la Fundación Social y Colmena, así como un grupo de dirigentes del sector privado y ex funcionarios del gobierno Pastrana Borrero que tuvieron que ver con la creación del Upac. Entre las fuentes secundarias se consultaron publicaciones –libros, estudios y artículos– sobre la Fundación Social, Colmena, el sistema Upac y la economía colombiana. Se agradece el apoyo continuado de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes. Asimismo, se reconoce la colaboración de las directi-

### **El ahorro y la financiación de vivienda en el sistema financiero colombiano**

Los antecedentes del ahorro y el crédito popular en Colombia se remontan a mediados del siglo XIX, cuando existió en Bogotá una caja de ahorros de los artesanos y los estratos populares como un vehículo para el desarrollo económico dirigido por miembros de la elite, que fracasó en 1865 luego de dos décadas de operación<sup>2</sup>. Por su parte, la incorporación del crédito de vivienda y del ahorro a gran escala dentro del sistema financiero en Colombia, en 1923, vino cien años después de que se iniciara el período de la “banca libre” (1871-1923). Hasta 1870, el crédito estuvo controlado por casas comerciales familiares de Antioquia, período que fue seguido por un auge de la banca regional (1870-1923), marcado por la creación de cerca de noventa bancos regionales, generalmente de radio de acción local –sin una red de sucursales– y muchos de ellos de vida efímera. En Bogotá se radicaron 21 de ellos –incluidos tres extranjeros–, 33 en Antioquia –en su mayoría en Medellín, tres en Manizales y otros en poblaciones menores–, 18 en la Costa Atlántica y 23 en otras regiones del país<sup>3</sup>. La “banca libre” se extendió hasta 1923 cuando se estableció la banca central (Banco de la República)<sup>4</sup>. La legislación bancaria había sido laxa, permitiéndoles a los bancos todo tipo de actividades económicas, incluida –hasta 1886– la emisión de moneda<sup>5</sup>.

Desde sus inicios, el sistema bancario colombiano se caracterizó por la concentración de capital y sus depósitos, con una “clara hegemonía” de los bancos de Bogotá y

vas de la Fundación Social y Colmena. La responsabilidad por el contenido de este capítulo recae exclusivamente en el autor.

<sup>2</sup> Como lo expresó un editorialista en 1855, la Caja buscaba “matar la usura y, consecuentemente, proteger las pequeñas industrias”. Citado en Sowell (1993), p. 622, nota de pie de página 31.

<sup>3</sup> La lista de estos bancos por regiones, su año de fundación y liquidación y capital inicial se encuentra en Meisel (1990), capítulo v.

<sup>4</sup> La creación del Banco de la República en 1923 fue una de las medidas –junto con el restablecimiento del patrón oro y la reforma financiera y fiscal– propuestas por la misión Kemmerer. La colombiana fue la segunda banca central de América Latina –ver Meisel (1990), p. 231–; el Banco de la República se estableció inicialmente con funciones de emisión y de gestión de la política monetaria. Contrariando las explicaciones de su creación como resultado de la “evolución natural” después de ocho décadas, o de la inflexibilidad y escasez de circulante, una explicación revisionista apunta al interés de la política económica global por atraer capital extranjero. Meisel (1990), pp. 231-238.

<sup>5</sup> Por una ley de 1881, se creó el Banco Nacional, cuyos billetes estaban obligados a recibir los bancos privados; a partir de 1886, este banco tuvo el monopolio de emisión, dando inicio a la *era del curso forzado*. Sánchez (1994), p. 54.

Medellín. Para 1925, tres bancos nacionales—Bogotá, Colombia y Alemán Antioqueño—tenían el 52,2% de los depósitos en bancos nacionales—y un 37,9% del total de depósito en bancos nacionales y extranjeros—; un cuarto de siglo después, en 1951, los tres mismos bancos gozaban de una “marcadísima preponderancia” en el sistema financiero colombiano y su capital y reserva legal representaban nada menos que el 71% del total de los bancos<sup>6</sup>. Dos décadas más tarde, al crearse el Upac con sus corporaciones de ahorro y vivienda, se mantendría esta misma tendencia: a mediados de 1974 los activos de las tres mayores Cav—Granahorrar, Davivienda y Concasa—representaban el 75% de los activos del sector; diez años después la concentración había cedido al 45,2%—un índice aún muy elevado<sup>7</sup>, para subir luego al 49,7% en 1994<sup>8</sup>.

Como todos los campos de la actividad empresarial, la historiografía del sector financiero colombiano—especialmente a nivel micro de bancos y otros agentes financieros específicos— es escasa y se remonta a las dos últimas décadas. La mayor parte de la atención se ha centrado en el Banco de la República, objeto de cinco estudios, de los cuales los tres últimos son los más significativos<sup>9</sup>. Además de un trabajo de referencia sobre la historia bancaria de Antioquia<sup>10</sup>, existen estudios sobre el papel de los bancos familiares de esa región<sup>11</sup>, así como de la costa Caribe<sup>12</sup> y Bogotá<sup>13</sup>. Al nivel de análisis del presente capítulo, el estudio del caso de una entidad específica o de un grupo económico, sólo se han producido dos libros. Uno sobre el banco más antiguo del país, el Banco de Bogotá<sup>14</sup>; el otro sobre el Banco Industrial Colombiano fundado por industriales y comerciantes antioqueños en 1945<sup>15</sup>. Y hay dos artículos sobre bancos antioqueños del período de la “banca libre”<sup>16</sup>.

---

<sup>6</sup> Meisel (1990), pp. 143, 58, 135.

<sup>7</sup> En 1984, Granahorrar, vinculada al Banco de Colombia, y Davivienda, al Banco de Bogotá, seguían entre las tres mayores, mientras una relacionada con capital antioqueño—Conavi—había desplazado a Concasa, la Cav del Banco Cafetero. Véase cuadro 28.1.

<sup>8</sup> Calculado con base al Cuadro 28.1.

<sup>9</sup> Otero (1948); Gómez (1983); Banco de la República (1990); Meisel, López y Ruiz (1994); Ibáñez (2003).

<sup>10</sup> Echavarría (1946).

<sup>11</sup> Botero (1985).

<sup>12</sup> Meisel y Posada (1994).

<sup>13</sup> Romero (1994).

<sup>14</sup> Eslava (1994).

<sup>15</sup> Valencia (1995).

<sup>16</sup> Botero (1988); Botero (1994).

### Una caja de ahorros de obreros católicos (1911-1970)

La creación de la Corporación Social de Ahorro y Vivienda Colmena<sup>17</sup> y del Grupo Social en la primera mitad de los años setenta fue el puntal de la transformación modernizadora que vivió una organización católica que completaba su sexta década de existencia. El Círculo de Obreros y su Caja de Ahorros fueron fundados en Bogotá por Jesús María Campoamor, un jesuita español, en 1911, a los pocos meses de haber llegado a Colombia. Se inspiró en la doctrina social católica que había surgido de una encíclica papal –la *Rerum Novarum*– promulgada en 1889. Influenciados por aquella, los círculos de obreros se expandieron en varios países europeos, España entre ellos, como “instituciones católicas populares, concebidas desde una perspectiva paternalista, benéfica y religiosa con tres fines: religioso, instructivo y económico”<sup>18</sup>. Aspiraban a solucionar la “cuestión social”, creada por la industrialización y el desarrollo del capitalismo, ofreciendo una opción basada en la formación de obreros católicos que contrarrestara el ascenso de las organizaciones obreras socialistas. El debate en el seno del catolicismo europeo –especialmente en Italia, Alemania, Bélgica y Holanda– sobre la acción social católica fue muy intenso. Las posiciones iban desde el paternalismo hasta otras de carácter democrático. En Colombia a principios de siglo:

El problema de la pobreza y los sectores del incipiente proletariado era más un asunto de conciencia benéfica que de conciencia social, entre otras cosas porque el conglomerado designado como clase obrera no se restringía a los obreros asalariados<sup>19</sup>.

### El Círculo de Obreros y sus áreas de acción

Desde sus comienzos, el Círculo de Obreros tuvo una visión integral que cubría tres áreas: instrucción, moralidad y economía. Dentro de los “medios para la instrucción”, inició con escuelas para niños de la calle para seguir, a lo largo de los años, con periódico, escuelas nocturnas y dominicales para obreros, granjas agrícolas, talleres,

---

<sup>17</sup> Una de las diez corporaciones de ahorro y vivienda creadas en 1972 como parte del sistema colombiano de corrección monetaria (indexación) basado en el Upac (unidad de poder adquisitivo constante). Aunque en 1999 el sistema Upac dejó de existir por determinación del Estado colombiano, luego de una profunda crisis y de una controversia que se prolongó por tres años, fue reemplazado por un nuevo sistema –basado en la unidad de valor real (UVR)–, es innegable que jugó un papel muy importante en la economía y el desarrollo urbano colombiano durante el último cuarto del siglo xx.

<sup>18</sup> Martínez, Noguera y Castro (1996), p. 21.

<sup>19</sup> Martínez, Noguera y Castro (1996), p. 24.

restaurantes escolares y estudios sociales<sup>20</sup>. Hasta 1961, por estas escuelas e institutos, habían pasado 113.506 niños, 2.620 señoritas y 9.580 obreros<sup>21</sup>. Respondiendo a los vientos renovadores dentro de la Iglesia católica, durante los años sesenta se comenzó a replantear el foco de la labor educativa del Círculo. Perdió importancia la escuela primaria –asumida por el Estado– y se otorgó prioridad a la formación técnica e ideológica de líderes obreros juveniles –para contrarrestar los avances de las organizaciones juveniles de izquierda–. Para ello se crean organizaciones como Projuventud, establecida en 1964, y otras dedicadas a la capacitación nocturna para adultos.

En la década del setenta se profundizarían estos cambios: a partir de 1973 se cierran varias escuelas primarias y, desde el departamento de educación del naciente Grupo Social a finales de la década, se impulsan metodologías pedagógicas de educación personalizada y de tecnología educativa que los jesuitas habían incorporado en sus colegios<sup>22</sup>.

A su vez, los “medios para la moralidad” buscaban controlar el tiempo libre de los obreros para evitar lo que en la época se veía como “vicio y corrupción de las costumbres”<sup>23</sup>. El Círculo organizaba fiestas populares “sanas”, teatro, música y baile “suelto”, deportes y excursiones. En 1913 se fundó su más importante proyecto en este campo de la moralidad, orientado al fomento de los hogares cristianos que vivieran bajo una estricta disciplina y aferrados a implacables normas de moral católica: un barrio obrero en el sur de Bogotá. Se trataba de construir una *ciudad de Dios*, como lo muestra con agudeza un libro escrito sobre este barrio en 1994<sup>24</sup>. Estaba destinada para “obreros del Círculo de Obreros, y no para cualquier obrero aunque venga pertrechado con multitud de recomendaciones”<sup>25</sup>. Entre 1913 y 1927, el barrio se expandió llegando a 110 viviendas construidas en las que habitaban 80 familias obreras que pagaban una arriendo modesto<sup>26</sup>; el resto de viviendas se destinaban a escuelas, talleres y depen-

---

<sup>20</sup> La estructura organizacional del Círculo está delineada en forma muy sencilla en un documento de la época reproducido en Iriarte (1991), p. 141.

<sup>21</sup> Martínez, Noguera y Castro (1996), p. 21.

<sup>22</sup> Para una versión detallada de estos cambios, véase Martínez y Angulo (1996), capítulos 1 y 2.

<sup>23</sup> Sobre el papel de la Iglesia católica en estos asuntos, en el caso de la industrialización en Medellín en la primera mitad del siglo xx, véase Mayor (1984) y Arango (1990).

<sup>24</sup> Londoño y Saldarriaga (1994).

<sup>25</sup> *Boletín del Círculo de Obreros*, junio 25 de 1922. Citado en Londoño y Saldarriaga (1994), p. 87.

<sup>26</sup> Según cálculos de Londoño y Saldarriaga (1994), p. 82, el arrendamiento en 1921 no pasaba del 10% del salario de un obrero del sector público.

dencias del Círculo de Obreros<sup>27</sup>. Después de 1927, el ritmo de construcción de vivienda declinó –el barrio se mantuvo en ese tamaño– y los esfuerzos se dirigieron a la construcción del edificio principal del barrio.

#### La Caja de Ahorros del Círculo de Obreros: eje de la “Obra”

Entre los “medios para la economía”, el principal fue la Caja de Ahorros creada tan pronto se estableció el Círculo; desde el comienzo se vislumbraron otros: almacenes de víveres para los obreros, imprenta, oficios domésticos y bolsas de trabajo<sup>28</sup>. Junto a ellos aparecerían algunos que, noventa años después, la Fundación Social retomaría como parte de su desarrollo moderno en la Colombia de fin de siglo: pensiones para la vejez y mutualidades de enfermedad y muerte. La Caja de Ahorros del Círculo de Obreros, como se le conoció desde su fundación, tuvo como propósito fomentar el ahorro, que dentro del espíritu del Círculo de Obreros se consideraba “una forma parcial y buena para ayudar a los obreros, aunque sin trascendencia”<sup>29</sup>. Por ello pretendía ir más allá buscando el ahorro de ricos y pobres para “socializar un gran capital” que se invirtiera en diversos negocios. De manera que:

[...] pobres y ricos coloquen en ella su dinero, no como limosna, sino en igualdad de condiciones que en cualquier otro banco, y con muchas más ventajas para los pobres, y así formar un gran bloque de dinero, que invertido en diversos negocios, arrastre con su gran masa una importante cantidad del dinero que circula. Estas ganancias íntegramente y sin excepción de ninguna clase irán –después de pagar los legítimos intereses– a beneficiar a la clase obrera<sup>30</sup>.

Desde sus comienzos, la Caja se perfiló como la entidad clave para el sostenimiento de la “Obra” –es decir las diversas actividades del Círculo de Obreros: sus escuelas infantiles, las granjas agrícolas, barrio Villa Javier y hospederías–. En un balance de los primeros treinta años del Círculo se anotaba que “Se han hecho ensayos en carpintería, herrería, latonería, zapatería, panadería, dulcería, máquinas de tejidos, etc., pero nada ha progresado hasta ahora”. Allí mismo se concluía que, en el campo económico, la “obra central” era la Caja de Ahorros<sup>31</sup>. Antes de morir en 1946, Campoamor

---

<sup>27</sup> Londoño y Saldarriaga (1994), p. 101.

<sup>28</sup> Iriarte (1991), p. 141.

<sup>29</sup> González (1940); citado en Martínez, Noguera, Castro (1996), p. 39.

<sup>30</sup> González (1940); citado en Martínez, Noguera, Castro (1996), p. 40.

<sup>31</sup> González (1940): citado en Martínez, Noguera, Castro (1996), notas de pie de página 41 y 40, p. 98.

lo expresaba sin ambages: “Ella [la Caja] es la fuente de vida de todas nuestras instituciones. Sin ella no podríamos vivir”<sup>32</sup>.

La Caja expresaba un ideal de reconciliación entre ricos y pobres, la antítesis de la lucha de clases: “Nada de odios ni de lucha de clases; por el contrario, íntima unión de señores y señoras protectoras con obreros y obreras”<sup>33</sup>. Junto con la sección de obreros y obreras, había una sección de “señores y señoras prestantes”<sup>34</sup> que estuvieron en los cuerpos directivos del Círculo y de la Caja. Una publicación del Círculo de 1919 era expresiva al respecto al referirse a una de las actividades —el “ropero de los martes”— que promovían el contacto entre las clases sociales: “por la mañana, en una parte del corredor, estaban las señoras ricas cosiendo ropa para las niñas pobres, y al lado, en otra parte del corredor, las niñas pobres cosiendo ropa de las señoras ricas”<sup>35</sup>.

De todas maneras, desde sus comienzos la Caja tuvo un perfil eminentemente popular: los obreros católicos fueron sus principales clientes y ahorradores, no los ricos ni sus empresas bogotanas, cercanas por familia e intereses a los dos principales bancos privados de la capital —el Banco de Bogotá y el Banco de Colombia—. No había sido fácil para Campoamor convencer a los trabajadores de las ventajas del ahorro y a ello tuvo que dedicar, especialmente en los primeros años, una tesonera labor divulgativa. Entre los argumentos sobre las ventajas del hábito del ahorro no estuvo ausente la prédica moral católica sobre el ahorro como medio de alejar al obrero de los “vicios”, refrendada por las palabras del papa León XIII: “¿Qué puede economizar un obrero? Todo lo que gasta en vicios”<sup>36</sup>. Amparado en la idea de que “fuera de la Caja no puede haber réditos ni garantías para el pequeño ahorro”<sup>37</sup> y teniendo clara la realidad de que para satisfacer sus necesidades los obreros tenían que acudir a los retiros de sus fondos, Campoamor perseveró y la Caja logró un notorio crecimiento en el número de ahorradores.

En sus quince primeros años, la Caja de Ahorros operó solamente en Bogotá; su

---

<sup>32</sup> Entrevista al padre José María Campoamor, S.J., *Noticias*, enero 19 de 1946; citado en Martínez, Noguera y Castro (1996), nota de pie de página 40, p. 98.

<sup>33</sup> *Boletín del Círculo de Obreros*, No. 190, marzo de 1922. Reproducido en Londoño y Saldarriaga (1994), p. 88.

<sup>34</sup> Londoño y Restrepo (1995), p. 14, reproducen una significativa lista de 97 benefactoras del Círculo entre 1911 y 1946, provenientes de las más tradicionales familias de la elite bogotana.

<sup>35</sup> *Boletín del Círculo de Obreros*, septiembre 14 de 1919. Reproducido en Martínez, Noguera y Castro (1996), p. 78.

<sup>36</sup> *Boletín del Círculo de Obreros*, septiembre de 1919. Reproducido en Martínez, Noguera y Castro (1996), p. 36.

<sup>37</sup> *Boletín El Amigo*, julio 7 de 1912. Reproducido en Briceño (1997), p. 51.



expansión comenzó luego de que el Círculo de Obreros convocó un congreso nacional de obreros católicos en 1925<sup>38</sup>, una de cuyas conclusiones fue intensificar la apertura de nuevas oficinas de la Caja. A partir de 1929, el Círculo abrió oficinas de la Caja —que generalmente se establecían junto con una escuela— fuera de Bogotá. Fueron en su orden: Facatativa (1929), Sogamoso (1932), Duitama (1933), Manizales (1941), Pamplona (1942), Málaga (1942), Cali (1943), Tunja (1945)<sup>39</sup> y Medellín en 1947<sup>40</sup>. Como dato comparativo, el mayor banco del país, el Banco de Bogotá, contaba en 1939 con una red de 15 sucursales, número que en 1945 ascendió a 40 y a 127 –21 de ellas en Bogotá— en 1959<sup>41</sup>. En 1930 adquirió su propia personería jurídica y sus estatutos. Su objetivo quedó consignado como “fomentar el ahorro entre las clases obreras y coadyuvar con el Círculo de Obreros en el perfeccionamiento de la clase obrera”<sup>42</sup>. Hacia 1939 contaba con 17.800 ahorradores, que habían aumentado en 1943 a 32.923. En aquel año los activos estaban por encima de 2 millones de pesos y los depósitos ascendían a 1,8 millones de pesos. Lo distintivo era la composición de esas cuentas de ahorros: 15.000 de las 32.000 registraban saldos inferiores a 2 pesos<sup>43</sup>. En 1945 los activos alcanzaban 4,5 millones de pesos y los depósitos 4,1 millones<sup>44</sup>. En 1950 los ahorradores habían subido a cerca de 55.000, para llegar a un tope superior a 70.000 en 1954; en ese mismo año dos sucursales se traspasaron al Banco de Bogotá, llevándose cerca de 10.000 cuentas. Los activos al final de 1955 eran de 13,5 millones, mientras los depósitos llegaban a 12 millones. A mitad de la década de los años sesenta, cuando se avecinaban los profundos cambios en toda la Obra de Campoamor, ascendían a 44 y 39 millones, respectivamente<sup>45</sup>.

Hay que precisar que, desde su fundación hasta mediados de los años cuarenta, la Caja Social del Círculo de Obreros fue la única entidad especializada en la captación de ahorros que tuvo continuidad. En aquella década fue creada la Caja Colombiana de Ahorros, no orientada a un sector específico. En 1945, Campoamor le escribía al director general de aquella: “Lejos de considerar a la Caja Colombiana de Ahorros

<sup>38</sup> Junto con la “prosperidad al debe” y las “danza de los millones”, la década de los veinte fue de conflictos laborales e importante en la organización del movimiento sindical colombiano. Al respecto véase Urrutia (1969), Pécaut (1973) y Moncayo y Rojas (1978).

<sup>39</sup> Briceño (1997), p. 55.

<sup>40</sup> Martínez, Noguera, y Castro (1961), p. 32; Iriarte (1991), p. 155.

<sup>41</sup> Eslava (1984), pp. 250, 254, 292.

<sup>42</sup> Constitución de la Caja de Ahorros del Círculo de Obreros, artículo 1. Citado en Briceño (1997), p. 53.

<sup>43</sup> Iriarte (1991) p. 164.

<sup>44</sup> *Noticias*, año XIV, No. 689, febrero 9 de 1946, p. 8.

<sup>45</sup> Iriarte (1991), pp. 163-64; 178,180.

como un competidor, la miramos como a uno de nuestros grandes aliados. Fomentamos el ahorro. Esa es la base esencial. Nuestro radio de acción es reducidísimo; pero vamos a una”<sup>46</sup>.

### Manejando los ahorros de los obreros católicos (1911-1970)

De la administración de la Caja se encargó una junta directiva de cinco miembros con sus respectivos suplentes, elegidos por la sección de “protectores” del Círculo con la aprobación del consejo de administración del mismo y sin recibir remuneración —por largo tiempo, el gerente tampoco tuvo sueldo—. La junta decidía sobre las inversiones a hacer con los recaudos y el Círculo respaldaba con sus bienes los depósitos de la Caja<sup>47</sup>.

En sus primeros sesenta años (1911-1970), la estabilidad en la cabeza del Círculo de Obreros fue muy alta: sólo pasaron por ella dos personas; Campoamor —gallego, nacido en 1872 y muerto en 1946— y su sucesor, el jesuita antioqueño, José María Posada (1887-1972), quien estuvo al frente de la Obra desde entonces hasta 1970. Lo sucedió otro miembro de su orden religiosa, Luis Guillermo Vélez, quien ocupó la dirección del Círculo por un breve lapso, hasta 1972, cuando lo reemplazó otro jesuita antioqueño, Adán Londoño, quien estaría a la cabeza hasta 1984. En sus seis primeras décadas su ritmo de cambio fue lento en comparación con el que vendría en las décadas siguientes. Sin embargo, en ese prolongado período, la entidad enfrentó conflictos —aún no estudiados—<sup>48</sup>. Un funcionario de la Fundación, conocedor de su vida, indica que ha identificado cinco “momentos de crisis” en el extenso período en cuestión<sup>49</sup>.

Entre la dirección del Círculo de Obreros por parte de Campoamor (1911-1946) y la de Posada (1946-1970) no hubo diferencias sustanciales. Compartían la misma orientación ideológica sobre el sentido de la Obra y —de hecho— Posada había trabajado al lado del fundador desde 1935: “era quizá el único que la conocía más a fondo”<sup>50</sup>. Como la mayoría de los jesuitas de la época había complementado su formación religiosa en Colombia, con estudios en España, Alemania y Francia. A los ojos de un historiador de la Compañía de Jesús, “Posadita”, como afectuosamente se le conocía, “pasó su vida haciendo el bien calladamente y ganándose el aprecio de todos los que lo co-

---

<sup>46</sup> Casas (1953), p. 189.

<sup>47</sup> Briceño (1997), p. 53.

<sup>48</sup> Una excepción es el estudio de la crisis en la cúpula entre 1981 y 1984, estudiada por Martínez y Castro (1996), pp. 76-86; 137-138.

<sup>49</sup> Entrevista a funcionario de la Fundación Social, julio 25 de 1995, p. 4.

<sup>50</sup> Moreno (1957), p. 22; citado en Briceño (1997), p. 165.

nocían”<sup>51</sup>. Fue parecido a Campoamor, cuya historia la ve el mismo autor como “descomplicada, ingenua, si se quiere, pero vigorosamente social”<sup>52</sup>. La edad a que llegaron a dirigir la Obra fue diferente: Campoamor lo hizo a los treinta y ocho años, mientras que Posada bordeaba ya los sesenta. Desde que el jesuita gallego llegó a Colombia se dedicó casi exclusivamente a aquella; por su parte, antes y después de ser nombrado para dirigirla, su compañero de orden ocupó simultáneamente otros cargos dentro de su orden religiosa, incluido el máximo cargo de la provincia colombiana jesuita y la jefatura de la comunidad a cargo de la Universidad Javeriana<sup>53</sup>.

Aunque formalmente desde 1930 la Caja dispuso de su propia personería jurídica y estatutos y de su propia junta directiva y gerente, que decidían sobre los asuntos financieros propios de la entidad, de hecho funcionó como una dependencia del Círculo de Obreros de cuya cabeza Campoamor, primero, y luego Posada recibían no sólo orientación acorde con su filosofía, sino efectiva dirección e influencia sobre su personal –las “Marías”–.

Por muchos años la marcha de la Caja transcurrió sin mayores cambios en su estructura y administración sencilla; por su lado, el manejo financiero –guiado por la junta de “señores prestantes”– fue prudente. El apego a la tradición fue fuerte. Al punto que al comenzar la década del setenta, las operaciones, clientes y oficinas eran poco diferentes de aquellos de 1939 cuando se inauguró el edificio del centro de Bogotá, o de sus primeras décadas durante los años diez, veinte y treinta. No hubo transformaciones financieras, tecnológicas, comerciales o administrativas de importancia, sino un crecimiento estable dentro de un esquema arcaico que no se modificó.

#### Las “Marías”: monjas civiles obreras, cajeras y contabilistas

La operación de la Caja, sus labores de caja y contabilidad, por décadas, se mantuvieron manuales, sencillas y rutinarias. Desde sus comienzos estuvieron a cargo de un grupo de obreras, miembros del Círculo, conocidas como las “Marías”, humildes mujeres campesinas formadas por Campoamor en una vida austera, disciplinada y profundamente religiosa que las hacía, como él mismo lo decía, “religiosas sin hábito y sin votos”<sup>54</sup>. Fuera de ayudar en las escuelas y otras de las obras del Círculo como “maestras, [...], tenderas, obreras manuales y agrícolas”<sup>55</sup>, atendían la operación diaria de las sucursales de la Caja de Ahorros. Se formaban principalmente en una gran-

<sup>51</sup> Briceño (1997), p. 171.

<sup>52</sup> Briceño (1997), p. 15.

<sup>53</sup> Moreno (1957), p. 22; citado en Briceño (1997), p. 165.

<sup>54</sup> Testimonio de una “María”, citado en Londoño y Restrepo (1994), p. 66.

<sup>55</sup> Martínez, Noguera, y Castro (1996), p. 79.

ja en Bogotá y se distinguían por su “conducta ejemplar, sencillez y modestia en el vestido, y dignidad en el porte”<sup>56</sup>. Las oficinas eran tan austeras como estas mujeres, vestidas con humildes uniformes –por mucho tiempo habían calzado alpargatas en vez de zapatos–, quienes a veces vivían en forma monacal en el segundo piso de las mismas.

Las “Marías” fueron la “columna básica” no sólo de la Caja de Ahorros, sino de la Obra católica en conjunto, que se financiaba con los rendimientos de aquella –además de las donaciones y limosnas–. Campoamor les dedicó especial atención y alabó su genuino sentido de clase como obreras. Fue así como, en 1939, al dolerse de su experiencia de treinta años con familias obreras por su falta de conciencia de clase, aludía a las Marías como contraejemplo. En aquella ocasión decía:

Todo el ideal y todas las aspiraciones nos llevan a confundirnos con la clase media, aunque no haya qué comer, ni ajuar en el hogar, ni un centavo disponible para el de mañana. Mis esfuerzos por levantar el espíritu de clase han fracasado. Sólo las “Marías” muestran esa grandeza de alma, y por eso son el sostén del Círculo de Obreros. Ahí van adelante con todas las oficinas de la Caja de Ahorros; ahí tratan de ensanchar sus comercios, y de desarrollar sus pequeñas industrias y de sacarle el jugo a sus cultivos de flores, hortalizas y sementeras. Sus escuelas son una bendición de Dios, a pesar de la pobreza franciscana de los locales y los enseres.

Un historiador jesuita las describe como “silenciosas”, “absolutamente consagradas al trabajo”, desplegaban “honradez acrisolada” y “delicadeza cristiana”:

[...] jamás se perdió un centavo y recordemos que los ahorros comenzaban desde cinco [centavos]. La Superintendencia bancaria, en sus visitas legales, alabó siempre el esmero, pulcritud en los libros y la habilidad de los contabilistas, y la manera como –de acuerdo con las disposiciones de las leyes bancarias– se invertían los dineros<sup>57</sup>.

Las “Marías” eran depositarias de una gran confianza por parte de su superior y consejero espiritual; estaban acostumbradas a tener un control estricto sobre su vida diaria; mostraban mínima división entre la vida doméstica y el trabajo; asimismo vivían internas y uniformadas. Tenían todas el mismo salario, independientemente

---

<sup>56</sup> *Noticias*, febrero 1 de 1936. Citado en Martínez, Noguera, y Castro (1996), p. 78.

<sup>57</sup> Briceño (1997), p. 53.

del cargo y de la importancia de la sucursal en que trabajaban. Por otra parte, compartían afinidad de clase con los ahorradores obreros a quienes daban un servicio afable y cordial. Entendían en forma sencilla y efectiva lo que décadas después se llamaría pomposamente el “servicio al cliente”. En efecto:

[...] quienes estaban del otro lado del mostrador y en los escritorios no eran señores envarados y distantes ni damas encopetadas sino personas de su mismo nivel social que en todo momento se mostraban listas a prestarles un servicio afable y cordial<sup>58</sup>.

Por todo ello, en 1970, era difícil concebir a la Caja sin sus “Marías”, monjas civiles a los ojos de muchos. Sin embargo, las “Marías”, como la entidad de la que formaban parte, no evolucionaron al mismo ritmo que la sociedad que las rodeaba. A comienzos de los años setenta tanto ellas como, en términos más generales, la Caja de Ahorros del Círculo de Obreros se vieron enfrentadas a una transformación profunda para ajustarse a un contexto económico, social y político cambiante. En definitiva, a comienzos de los años setenta, la Caja de Ahorros del Círculo de Obreros resultó siendo un anacronismo frente al desarrollo económico y financiero del país<sup>59</sup>.

### **La década del setenta y la Obra: el legado de la tradición frente a un contexto cambiante**

En sus primeras seis décadas de existencia, el Círculo y su Caja de Ahorros habían cambiado muy poco a pesar de que el entorno había experimentado profundos transformaciones en ese período. No hay que perder de vista, que entre el país rural de 1911 y aquel en acelerado proceso de urbanización de fines de los sesenta había una gran diferencia. Por otra parte, existía ya un empresariado con más de medio siglo de experiencia en el desarrollo económico protegido por el Estado y bajo el esquema de sustitución de importaciones. De la misma manera, se había conformado un movimiento sindical en el que confluían orientaciones y trayectorias diversas; el sindicalismo católico era sólo una de ellas. La economía cafetera mono-exportadora, que comenzaba a consolidarse cuando se creó la Obra, daba unas primeras señas de la necesidad de diversificación de exportaciones oficializada como estrategia en 1967. Por otra parte, en 1968 tuvo lugar una reforma constitucional que amplió las facultades de intervención estatal en la economía mediante la planificación y concentró un mayor poder decisorio en manos del ejecutivo.

---

<sup>58</sup> Iriarte (1991), p. 199.

<sup>59</sup> Entrevista a funcionario de la Fundación Social, julio 25 de 1995, p. 6.

En cuanto al sector financiero, éste se había desarrollado a la luz de una alta regulación, estaba fragmentado y enfrentaba poca competencia.

El sistema estaba dividido en compartimientos e islotes institucionales que garantizaban rentas monopolísticas a los distintos intermediarios. El esquema conceptual diseñado para evitar la competencia, se denominaba especialización: los bancos debían servir al comercio, las corporaciones financieras a la industria [...] Unos entes tenían el monopolio de algunos tipos de depósito, otros de algunas actividades del mercado de préstamos<sup>60</sup>.

En el campo político, la Obra, que había nacido en los comienzos de la hegemonía conservadora, se había desarrollado tanto bajo ésta —que terminó en 1930— como en la “república liberal” de quince años que le siguió. Como lo señala un reciente trabajo, “la jerarquía católica fue considerada parte del gobierno entre 1886 y 1930 y en la oposición desde 1930 hasta 1946”<sup>61</sup>. En ese año el país había presenciado el retorno del clerical Partido Conservador al poder, en cabeza de Mariano Ospina Pérez, empresario y político muy cercano a la Obra de Campoamor; entre otras cosas, antes de ser presidente de la República había sido presidente de la sección de señores protectores del Círculo. Y desde 1946 hasta mediados del decenio del cincuenta se vivieron los cruentos años de la Violencia partidista, que dejarían heridas profundas entre liberales y conservadores, tanto obreros como sus patronos. Unos y otros, a la vez que tenían lealtades partidistas y de clase social, eran parte de una nación predominantemente “católica, apostólica y romana”.

Justamente durante esos mismos años, con apoyo estatal, habían surgido proyectos que guardaban alguna semejanza, por su sentido no excluyente ni elitista, con el carácter popular del Círculo de Obreros. Es decir, la creación de un banco para los sectores medios y populares —un banco estatal, el Banco Popular, creado en 1951— y el apoyo al empresariado proveniente de los mismos sectores, reunido en la Asociación Colombiana de Pequeños Industriales (Acopi), fundada en 1952 y que recibió un gran impulso bajo el gobierno militar<sup>62</sup>. Años más tarde, a comienzos de la década del setenta, se completaban ya tres gobiernos de la coalición bipartidista conocida como el Frente Nacional (1958-1974); la agria confrontación entre los dos partidos había cedido, pero el conflicto y las reivindicaciones sociales se desplazaron, en parte, hacia los movimientos guerrilleros que irrumpieron a mediados de los años sesenta.

---

<sup>60</sup> Hommes, Montenegro y Roda (1994), p. 62.

<sup>61</sup> Safford y Palacios (2002), p. 266.

<sup>62</sup> Dávila y Pallares (2002).

En 1970 el panorama del desempleo y pobreza era muy serio, al punto que una misión de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) adelantó un estudio orientado “hacia el pleno empleo”<sup>63</sup>; ese mismo año, una misión del Banco Mundial adelantó un amplio trabajo sobre los problemas y perspectivas del desarrollo económico del país<sup>64</sup>. En el prólogo al informe de la OIT, poco antes de dejar la presidencia de la República, el liberal Carlos Lleras Restrepo se preguntaba:

¿Puede alguien hacerse la ilusión de que ciertas instituciones y ciertas formas sociales se conservarán intactas, cuando sigue creciendo la ola de desempleo y aumenta en su magnitud, que ya es casi insoportable, la miseria? ¿O cree alguien que a un fenómeno de la naturaleza que queda descrita se le puede hallar solución con simples actos de caridad individual, con un paternalismo benevolente, o bien, con confusas invocaciones revolucionarias que carecen de apoyo en una política definida, extrañas a las técnicas difíciles del desarrollo y la creación de empleo?<sup>65</sup>.

La Iglesia católica no había sido ajena a los cambios. Uno de ellos era la creciente laicización de diversas esferas de la vida social, que conllevaba una pérdida de la influencia de que había gozado por siglos. Otro era el Concilio Vaticano de 1962 que tuvo particulares repercusiones en América Latina, donde el *aggiornamiento* produjo la aparición de sectores de avanzada identificados con los pobres, del influyente y progresista congreso episcopal latinoamericano (Celam), de la *teología de la liberación* y de la lucha revolucionaria. Estos sectores alternaban con facciones conservadoras de la misma Iglesia. Paradójicamente, las palabras sobre la pobreza y la vieja caridad individual anteriormente citadas, pronunciadas por un connotado exponente del *establishment* colombiano como Lleras Restrepo, no eran extrañas al lenguaje de los clérigos de avanzada. Y dentro de la Compañía de Jesús en Colombia, esos años fueron de intenso debate. Se configuraron corrientes con diferentes interpretaciones sobre su papel terrenal, que se agruparon alrededor de unas u otras organizaciones jesuitas: los colegios para las elites en diversas ciudades del país, la Universidad Javeriana, el Centro de Investigación y Acción Popular (Cinep), el Círculo de Obreros y su Caja de Ahorros<sup>66</sup>.

---

<sup>63</sup> OIT (1970).

<sup>64</sup> Banco Mundial (1972).

<sup>65</sup> Lleras Restrepo (1970), p. IV.

<sup>66</sup> El análisis de estos cambios en la labor educativa del Círculo es un tema central del libro de Martínez y Angulo (1996).

¿Cuál era el sentido de la educación jesuita tradicionalmente dirigida a las elites? ¿Qué espacio había para pioneros de la educación popular liberadora, diferente de la paternalista y benevolente? ¿Qué límites tenía el compromiso con los pobres? ¿Era aceptable usar criterios capitalistas de rentabilidad y manejo empresarial para generar utilidades que se destinaban luego a financiar los proyectos de acción social con los pobres? En este contexto de inquietudes y dilemas sin precedente, se produjo el nombramiento de Adán Londoño para presidir el Círculo de Obreros en 1972. En los años siguientes lideraría una serie de modificaciones estructurales, tanto en lo que Campoamor había llamado los “medios económicos” como en la acción social. En cuanto los primeros, se propuso la modernización de su acción económica tendiente al fortalecimiento financiero para apoyar las obras sociales. Estas últimas también experimentaron una reorientación. A los cambios en unos y otras se hace referencia en una sección posterior.

¿Cuáles fueron las características organizacionales forjadas por la Obra en esos primeros sesenta años, que ayudan a entender las condiciones internas en que se fundó Colmena y el Grupo Social? En primer lugar, la organización que creó Campoamor fue “jerárquica, cerrada y autosuficiente”, un *pueblo de Dios*, para que un grupo de obreros que viviera en absoluta conformidad con los preceptos de la vida cristiana, “mostrara al mundo el camino de la redención moral y económica de su clase”<sup>67</sup>. La obra concebida por Campoamor “constituyó un instrumento múltiple de intervención social que jugó un importante papel preventivo [...] pretendió atacar el problema de la ‘cuestión social’ de manera global [...] Si bien persiguió la moralización, higienización e instrucción de los obreros, su labor educativa y moralizadora se extendió también hacia los ‘señores y señoras’ de la alta sociedad”<sup>68</sup>, fomentando entre ellos una concepción más “moderna” de la pobreza y la acción social católica.

En segundo lugar, los jesuitas tuvieron un papel directo tanto en la orientación como en el manejo de las actividades del Círculo de Obreros y de su Caja de Ahorros, que se vería enfrentado a redefiniciones durante los años setenta. En lo relativo a la orientación filosófica y moral, éste era su espacio propio, en donde a través de Campoamor y Posada –nombrados por los superiores de la comunidad jesuita–, habían ejercido un indisputado liderazgo. En cuanto a las políticas y el manejo financiero, habían sido del resorte de los financistas ilustres de la junta directiva de la Caja, en cuya guía no remunerada confiaron por seis décadas los dos jesuitas que lideraron

---

<sup>67</sup> Esta caracterización que resulta del estudio de Rocío Londoño y Alberto Saldarriaga sobre el Barrio Villa Javier (La ciudad de Dios, (1994), la retoman Londoño y Restrepo (1994) en su libro sobre las Marías.

<sup>68</sup> Martínez, Noguera y Castro (1961), p. 34.



la Obra. Esto no implicaba que se desentendieran de su rumbo: tenían injerencia en el nombramiento de la junta de administración del Círculo y de la junta directiva de la Caja, e intervenían cuando se presentaban desacuerdos de fondo sobre la misión de la entidad, en especial en lo referente a su identidad con los obreros católicos<sup>69</sup>.

Tercero, la naturaleza de la Caja como “medio económico” al servicio del Círculo no se modificó a lo largo de sus primeros sesenta años. Esto tuvo varias implicaciones. Por una lado, mantuvo un marcado carácter de obra al servicio de los obreros en sus inversiones y operaciones financieras; su personal; su manejo administrativo; incluso, sus oficinas y lo que hoy en día se llamaría “imagen corporativa”, revelaban modestia y austeridad. Era una entidad financiera de los pobres que contrastaba con los halles de mármol que albergaban a los banqueros provenientes de familias de la elite, que dirigían los bancos del centro de la capital y Medellín, como el Banco de Colombia, el Banco de Bogotá y el Banco Industrial Colombiano. Por otra parte, sus clientes fueron predominantemente de estratos populares: pequeños usuarios de cuentas personales de ahorro. Así mismo, antes que pretender metas de rentabilidad muy alta, que exigieran seguimiento de criterios de productividad y de maniobra financiera por parte de sus gerentes, la Caja se amoldó a un manejo prudente y estable. Los resultados debían ser suficientes para sostener la acción social de las obras del Círculo, no para pretender grandes expansiones ni especulaciones financieras.

Cuarto, la práctica iniciada por Campoamor, desde temprano, de vincular a la junta directiva de la Caja a personas muy importantes en la vida del país no sólo permitió una orientación y asesoría en asuntos económicos, sino que ésta tuviera acogida en las altas esferas del Partido Conservador, que apoyaron la Obra. Así, por ejemplo, entre 1913 y 1927, el Congreso de la República le otorgó un auxilio anual de \$4.000; en 1928,

---

<sup>69</sup> Por ejemplo, en 1945, Campoamor se opuso a capa y espada a que la Caja invirtiera \$100.000 en bonos de la universidad jesuita (la Javeriana). Sus razones tenían que ver con la diferenciación entre la clase obrera y otras en la estructura social, que para Campoamor era clara. En efecto, para respaldar su posición, que era opuesta a la del gerente de la Caja, el jesuita español afirmaba: “Sería para mí un desdoro que no me perdonaría la Compañía de Jesús el que, habiéndome encomendado el cargo de Consiliario del Círculo de Obreros, apareciese yo ante la sociedad apoyando con perjuicio de los intereses obreros, a otra institución utilísima y necesaria dirigida por los mismos jesuitas en beneficio de las clases superiores [...] Esa inversión para favorecer a otra entidad que no es de la clase obrera parece ser contraria a los Estatutos de la Caja Social de Ahorros del Círculo de Obreros [...] nosotros, como lo repiten continuamente los señores de la Junta, estamos obligados a buscarle a ese dinero de ahorro las mejores inversiones y las más seguras”. “Síntesis de un proceso (Compañía de Jesús y Grupo Social)”, septiembre de 1984, pp. 3-5. Citado en Briceño (1997), p. 151.

por una vez, añadió uno de \$80.000<sup>70</sup>. Entre los personajes importantes del Partido Conservador vinculados directamente al Círculo se contaron el ex presidente de la República Mariano Ospina Pérez, los ex ministros de Hacienda Esteban Jaramillo y Jesús María Marulanda y el dirigente conservador José Restrepo y Restrepo. Antes de ser presidente de la República, Ospina Pérez había ocupado la presidencia de la sección de “señores protectores” del Círculo. Consideraba Caja de Ahorros como la “fórmula genial” de Campoamor: “Pongamos el capital en manos de las clases trabajadoras; fundemos un banco que se diferencie de los otros en que aquellos dan dividendos para los capitalistas, y éste dará utilidades para remediar las necesidades de los pobres”<sup>71</sup>. Por su parte, Jaramillo también fue presidente de la junta, cargo que igualmente desempeñó Marulanda, quien por varios años de la década del cuarenta estuvo al frente de la gerencia de la Caja; a su vez, Restrepo gerenció la Caja en Manizales durante la misma época.

Finalmente, el liderazgo de Campoamor y de Posada tuvo un carácter carismático y paternalista benevolente, donde el contacto personal, la guía espiritual, la prédica y la lealtad constituyeron un elemento clave. En el caso del personal al servicio de la Caja, se reflejó con nitidez en su relación con las “Marías”. Las consideraciones técnicas y ocupacionales de selección, evaluación, remuneración, desempeño y promoción del personal, que personas como Ospina Pérez conocían y difundieron en otros medios<sup>72</sup>, no tuvieron lugar en el tipo de relaciones laborales premodernas en el que estas mujeres aportaban su trabajo. Mientras el peso de la tradición y el tamaño de la Caja hicieron posible que estas relaciones perduraran, la forma de trabajo capitalista ya estaba afianzada en el país luego de medio siglo de industrialización. Los obreros de cuello blanco de los bancos estaban organizados desde 1958 en dos sindicatos de industria; en 1959 se había realizado el primer paro bancario nacional, que se repitió un año después y tuvo una duración de diez días<sup>73</sup>. Sus patronos, por otro lado, pro-

---

<sup>70</sup> Casas (1953), p. 64

<sup>71</sup> Mensaje de condolencia enviado por Mariano Ospina Pérez con motivo de la muerte del padre Campoamor, marzo 19 de 1946. Reproducido en Iriarte (1991), p. 179. Seis meses después de este mensaje, Ospina Pérez asumiría la presidencia de la República; con él volvía al poder el Partido Conservador.

<sup>72</sup> Ospina Pérez enseñó las teorías de administración de Taylor y Fayol en la cátedra de economía industrial en la Escuela de Minas de Medellín durante buena parte de la década de los años veinte; luego en la Universidad Javeriana y la Universidad Nacional en la década del treinta. Publicó un libro sobre el tema, Ospina (1936); véase Mayor (1984), pp. 468-471.

<sup>73</sup> La Asociación Colombiana de Empleados Bancarios (Aceb) y la Unión Nacional de Empleados Bancario (Uneb). Véase Eslava (1984), pp. 289-295. Uno de los puntos solicitados

movían desde mediados del sesenta la profesionalización de la administración de sus bancos<sup>74</sup>.

En medio de este conjunto de circunstancias complejas, se inició la transición que tomaría más de una década (1972-1985) del Círculo de Obreros y su Caja de Ahorros, hacia el Grupo Social en plena expansión en los primeros años de los ochenta. Aunque, como se señala más adelante, las cabezas de las diversas empresas que se crearon fueron funcionales para la transición y encarnaban en sí mismas matices y tensiones del proceso modernizador, resulta innegable que Adán Londoño tuvo un papel decisivo en la transformación que se vivió. Él veía que la supervivencia de la Caja estaba en peligro si no cambiaba. Intervino en tres momentos claves: primero decidió la desvinculación gradual de las “Marías” que eran el corazón de la institución, la cual tomó unos dos años (1974 y 1975), y el cambio de la forma peculiar de organización que alrededor de ellas se había generado. Un documento interno de 1974 del recién creado Grupo Social precisaba al respecto:

La institución de las Marías nunca tuvo personería jurídica, ni reglamento, ni requisitos especiales de admisión, ni compromiso por parte de ellas. La Obra, en cambio, parecía tener obligación de atenderlas de por vida. No existía contrato de trabajo, ni vacaciones, ni prestaciones sociales, ni afiliación a los Seguros Sociales y Cajas de Compensación. No existen libros de admisión. De las 460 Marías recibidas por el P. Campoamor, no perseveraron 428. Y de las 849 recibidas por el P. Posada, sólo han perseverado 45<sup>75</sup>.

Por todo ello, las Marías “preocupaban a toda la Provincia [de los jesuitas] desde hacía muchos años”<sup>76</sup>. Londoño lo recuerda: “El cambio se hizo con prudencia, porque no era fácil. Gente muy buena, muy querida que tenía miedo que eso se acabara, por-

---

por los sindicalistas en huelga era la representación de los sindicatos en los órganos administrativos de los bancos, punto que no fue concedido. La razón la sintetizaba el Banco de Bogotá en su informe a los accionistas correspondiente al segundo semestre de 1960: “Nuestro país necesita, como lo más fundamental, atraer capitales para su desarrollo y el derecho ordenado de libre administración es consustancial con el derecho de propiedad” Eslava (1984), p. 294.

<sup>74</sup> A partir de 1965, el Banco de Bogotá reclutó anualmente profesionales de diversas disciplinas y los sometió a un programa de administración bancaria como preparación para ocupar cargos ejecutivos. Hasta 1984 había ofrecido 17 de estos cursos, en los cuales se formaron cuatrocientos ejecutivos. Llama la atención que en 1963 este banco sólo tenía seis profesionales. Eslava (1984), p. 329.

<sup>75</sup> Grupo Social (1974), p. 11; citado por Martínez y Angulo (1996), p. 24.

<sup>76</sup> Grupo Social (1974), p. 12; citado por Martínez y Angulo (1996), p. 25.

que el padre Campoamor les había dicho que ellas eran las dueñas de la Caja”<sup>77</sup>. Aunque entre la muerte de Posada y este cambio pasaron dos años, en la memoria de una ahora octogenaria “María”: “apenas se murió el Padre Posadita nos echaron a varias”<sup>78</sup>.

Otro momento importante tuvo lugar cuando Londoño, en un gesto de profundo significado, propuso a la junta directiva de la Caja el cambio de nombre de la entidad. Enfrentó oposición de ésta, pero finalmente lo logró: del viejo nombre de Caja de Ahorros del Círculo de Obreros pasó a llamarse, a partir de 1973, Caja Social de Ahorros. La razón del cambio la explicó Adán Londoño sin tapujos:

El nombre anterior no me gustaba porque parecía que fuera una sola entidad y que la plata la iban a manejar los obreros. Y la gente no tiene mucha confianza en que los obreros van a manejar muy bien su plata. Y lo de “círculo” parecía que fuera cerrado y no abierto<sup>79</sup>.

Un tercer momento ocurrió cuando Londoño, para darle una nueva organización y manejo administrativo, comercial y financiero a la Caja, consiguió la colaboración de las cajas de ahorro españolas, lo que permitió la visita de expertos, así como el viaje de funcionarios de la Caja a España y conseguir equipo. La Caja creció y se fortaleció en esos años. Veinte años después, Adán Londoño tenía claras algunas cifras de los comienzos de su gestión: “Cuando yo entré en 1972, la Caja tenía 91 millones de pesos; cuando el doctor Ismael Cabrera llegó en 1974 íbamos en 140 millones”<sup>80</sup>. En los siguientes años de la década sus activos crecieron en veinte veces<sup>81</sup>. En cuanto a la red de oficinas, mientras que en sesenta años se habían creado 21, entre 1972 y 1974 rápidamente aumentaron a 34<sup>82</sup>. La inauguración de un moderno edificio en la sede bogotana de Chapinero en 1978 quizás fue el símbolo de que la Caja había entrado a una nueva época, lo cual no negaba que por años quedaran en la cultura de la empresa rastros peculiares de su largo pasado y tensiones propias de estas transiciones.

---

<sup>77</sup> Entrevista de Pablo Mora Calderón y Luz Helena Hernández al ex director del Grupo Social, marzo 17 de 1995, p. 12. Fundación Social, Coordinación Axiológica, Proyecto recuperación de la memoria oral del barrio Villa Javier.

<sup>78</sup> Londoño y Restrepo (1995), p. 201.

<sup>79</sup> Entrevista de Pablo Mora Calderón y Luz Helena Hernández al ex director del Grupo Social, marzo 17 de 1995, p. 9. Fundación Social, Coordinación Axiológica, Proyecto recuperación de la memoria oral del barrio Villa Javier.

<sup>80</sup> Entrevista de Pablo Mora Calderón y Luz Helena Hernández al ex director del Grupo Social, marzo 17 de 1995, p. 10.

<sup>81</sup> Iriarte (1991), p. 206.

<sup>82</sup> Martínez y Angulo (1996), p. 25.

### El nacimiento del Upac contra: “viento y marea” (1971-1972)

Dos de las “cuatro estrategias” del plan de desarrollo de Colombia entre 1970 y 1974 estuvieron basadas en la idea de impulsar dos sectores líderes: la construcción y las exportaciones<sup>83</sup>. En cuanto el primero de ellos, dos decretos-ley del presidente Pastrana Borrero del 2 de mayo de 1972 –Decreto 677 y 678– autorizaron la creación de las Corporaciones de Ahorro y Vivienda (Cav) como sociedades anónimas privadas, bajo la orientación y regulación de la Junta de Ahorro y Vivienda. Según el decreto 677, “El ahorro para la construcción se orientará sobre la base del principio de valor constante de ahorros y préstamos, determinado contractualmente”<sup>84</sup>. Estas entidades funcionarían como financieras de ahorro y crédito de vivienda, basadas en una unidad de valor constante, el Upac, creada por el Decreto 1929 de julio 17 de 1972. El valor de Upac en pesos era indexado: variaba periódicamente de acuerdo al índice de precios al consumidor. Las Cav se especializarían en la captación de ahorro privado que se canalizaría para financiación de vivienda a largo plazo a los usuarios y de crédito a corto plazo a los constructores. En Brasil y Chile se había experimentado con un mecanismo semejante de valor constante, que no tendría luego la magnitud y continuidad del caso colombiano. Su aparición fue anunciada al día siguiente en el principal periódico colombiano como la creación de “un avanzado ‘Estatuto de Ahorro’ que incluye sistemas de protección y estímulo para los ahorradores”<sup>85</sup>.

Un planteamiento central del economista Lauchlin Currie, el pionero del sistema<sup>86</sup>, se refería a la necesidad de remover la barrera institucional que existía con relación al ahorro privado. Al comparar las tasas de inflación con el interés que se les reconocía

<sup>83</sup> Urrutía (1972).

<sup>84</sup> Artículo 3, Decreto 677, mayo 2 de 1972.

<sup>85</sup> “Estatuto del ahorro”, *El Tiempo*, mayo 3 de 1972, p. 6-A.

<sup>86</sup> Currie regresó a Colombia en 1971 como principal asesor económico del Departamento Nacional de Planeación (Roberto Arenas) en la formulación del plan de desarrollo del gobierno de Misael Pastrana Borrero (1970-1974). Durante junio y julio de 1971 redactó los lineamientos del plan de desarrollo que se llamaría “Las cuatro estrategias”, que fueron aceptados por el presidente Pastrana y su jefe de planeación, y presentados al Congreso a fines de ese año. Este plan difería del que el nuevo gobierno heredó de su predecesor Carlos Lleras Restrepo, considerado por Currie como un plan “relativamente convencional”. Sandilands (1990), p. 246. Así mismo, una misión de la OIT acaba de entregar el informe y recomendaciones de su estudio sobre el empleo en Colombia (OIT, 1970) que habían sido evaluadas por una comisión que estuvo de acuerdo en la generación de empleo en actividades intensivas en mano de obra; para la misión, sin embargo, el sector industrial tenía un papel prioritario y no se contemplaba la construcción como “sector líder”. Entrevista a ex viceministro de Desarrollo, agosto 15 de 1995, p. 2.

a los ahorradores en las cajas de ahorro o en los bancos, resultaba que las tasas de interés para estos últimos eran negativas. Como lo recuerda el director de Planeación Nacional de la época:

Es que aquí se castigaba a quien ahorrara. La tesis de Currie fue: "Si podemos remover esa barrera institucional y crear un estímulo para que el sector privado organice un sistema que capte el ahorro y le garantice al ahorrador que su dinero oriente recursos hacia la construcción, vía el sistema hipotecario, pues tenemos la manera de impulsar la economía, ya que el sector de la construcción es un sector líder, impulsor"<sup>87</sup>.

Con razón, un ex asesor de la Junta de Ahorro y Vivienda señala que hasta que se creó el Upac:

[...] el ahorro no era una virtud, era un acto de irracionalidad económica. Si no estoy mal, en 1972 estábamos en una tasa de inflación del orden del 9%; y las cajas de ahorro pagaban un 7% anual, o algo de ese nivel [...] El poco ahorro que había estaba asociado con la famosa caja de ahorros del padre Campoamor del Círculo de Obreros<sup>88</sup>.

Como se mencionó anteriormente, desde mediados de los años cuarenta existía también la Caja Colombiana de Ahorros.

En la discusión y consolidación del proyecto, así como en su difusión, el "grupo de los miércoles", con quienes Currie discutía sus ideas, tuvo un papel clave. Durante 1971 y 1972 se reunió a lo largo de siete meses, incluso después que el Upac fuera formalmente aprobado y lanzado a la luz pública. De este grupo de siete u ocho personas formaban parte destacados empresarios privados, entre ellos algunos ingenieros constructores, otros pertenecían a grandes empresas relacionadas con la industria de la construcción y un conocido abogado y ex ministro<sup>89</sup>. No eran los más reconocidos

---

<sup>87</sup> Entrevista a ex director del Departamento Nacional de Planeación, octubre 12 de 1995, p. 2.

<sup>88</sup> Entrevista a ex asesor de la Junta de Ahorro y Vivienda, octubre 4 de 1995, p. 2.

<sup>89</sup> Inicialmente fueron Rodrigo Gutiérrez, Andrés Uribe Crane, Aníbal López Trujillo, Gonzalo Córdoba, el ex ministro Samuel Arango Reyes, a quienes se sumó más tarde Eduardo Gaitán Durán y Eduardo Villate, quien de su práctica privada de ingeniero civil pasó al sector público como secretario de la Junta de Ahorro y Vivienda que nació con el sistema. El apoyo técnico al grupo lo daba César Vernaza. A las reuniones del grupo asistía ocasionalmente el jefe del Departamento Nacional de Planeación, el ingeniero Roberto Arenas.

“economistas jóvenes” del momento en el país, quienes –por el contrario– sí tenían reparos y se opusieron al novel sistema.

No es exagerado decir que sin este grupo de apoyo, el proyecto no hubiera salido a flote frente a la dura oposición. En efecto, a más de enriquecer las ideas que Currie presentaba y someterlas a crítica, los miembros del grupo pusieron a disposición su influencia en diversas esferas. Ellos se identificaron con el proyecto al que promovieron y defendieron con ahínco. Sin duda que si la actividad constructora crecía, sus industrias –acabados, maderas, cementos, cerámicas– se beneficiarían: pero sería simplista decir que ese fue su único motivo. Había un compromiso especial con la idea innovadora que no puede desligarse de la circunstancia honrosa de constituir un grupo escogido de Currie, quien despertaba una especial admiración. No sólo entre ellos, empresarios y miembros de la clase dirigente, sino entre sus alumnos de la Universidad Nacional –economistas destacados cuyas orientaciones teóricas eran diferentes a las de los Andes– que aún después de muerto el profesor, y más allá de consideraciones ideológicas, trabajan con celo por preservar su memoria.

Un buen ejemplo de la labor de los miembros del “grupo de los miércoles” lo dio uno de ellos cuando estando ya en marcha el sistema, y frente a la actitud de desconfianza de los constructores, decidió promover un “efecto demostración”:

Yo no era constructor, pero me metí a construir un edificio de oficinas. El primer crédito que aprobó Davivienda fue para mí. Yo decía: “Voy a probarles que esto funciona”. Convencí a los arquitectos y a los socios. Yo hago la cosa, yo conozco el sistema, saquemos el préstamo. Así fue. Y me fue supremamente bien con la construcción de ese edificio<sup>90</sup>.

El proceso de convencer a la oposición dentro del gobierno fue arduo y difícil. No sólo por el poder de los opositores abiertos –Banco de la República, Junta Monetaria y Banco Central Hipotecario–, sino por el escepticismo del resto del equipo económico del gobierno. Como lo tiene vivo en su memoria uno de los empresarios del grupo a favor del Upac: “Casi que no había ni un sólo ministro que apoyara el sistema. Ahora algunos dicen que lo apoyaron, pero eso no es cierto porque los ataques de parte de los ministros fueron fuertes”<sup>91</sup>.

Los constructores, quienes se verían beneficiados directamente –al menos aquellos agremiados en la Cámara Colombiana de la Construcción (Camacol)–, fueron sorprendentemente cautelosos. En cuanto los industriales, algunos miembros del “gru-

---

<sup>90</sup> Entrevista a miembro del “grupo de los miércoles”, enero 23 de 1996, p. 6.

<sup>91</sup> Entrevista a miembro del “grupo de los miércoles”, enero 23 de 1996, p. 2.

Entre la tradición y la modernidad:

de una caja de ahorros de obreros católicos a un grupo económico (1911-1980)

po de los miércoles” entraron en contacto los proveedores de los insumos de la construcción, buscando que se adelantase un plan de fomento acelerado de esas industrias. Pero “ni siquiera se pudo hacer una reunión; siempre se rehusaron”<sup>92</sup>.

Uno de miembros del “grupo de los miércoles” añade que:

La vivienda que se construía en Colombia era poquísima. El ahorro no existía. Había también necesidad de generar mucho empleo. En esos momentos el país estaba muy escaso de divisas. Y, entre otras cosas, el sector de la construcción se caracterizaba por necesitar muy pocos insumos importados<sup>93</sup>.

Ideas innovadoras como las que estaban detrás del sistema Upac despertaron gran oposición. Sin duda alguna este sistema nació contra “viento y marea”. Como lo recordaba con claridad veinte años después el profesor Currie, “un pequeñísimo grupo de gente entendió la idea y la apoyó. Todo el resto –y quiero decir ‘todo el resto’– se mostró indiferente o se opuso”<sup>94</sup>.

**La creación de las Cav:**

**la respuesta del empresariado a un nuevo negocio financiero**

Dentro de la concepción del Upac, el actor central sería el sector privado a través de las Cav. Como lo precisaría uno de los seguidores de Currie muchos años después, en momentos en que el Upac estaba en el centro de la controversia y su futuro en sería duda, se trataba de “una privatización anticipada y se confiaba en las fuerzas del mercado”<sup>95</sup>. El tiempo disponible para que se crearan las Cav y el sistema se limitaba a los dos años que le restaban al gobierno de Pastrana Borrero<sup>96</sup>.

---

<sup>92</sup> Entrevista a miembro del “grupo de los miércoles”, enero 23 de 1996, p.7.

<sup>93</sup> Entrevista a miembro del “grupo de los miércoles”, enero 23 de 1996, p. 1.

<sup>94</sup> Currie (1993), p. 270. Este número doble de la revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia, dedicado a Currie, fue publicado en septiembre de 1993. El *profesor* moriría tres meses después; había nacido en 1902.

<sup>95</sup> Rosas (1999).

<sup>96</sup> A Andrés Pastrana, hijo del Presidente Misael Pastrana –también Presidente del país un cuarto de siglo más tarde–, le correspondería enfrentar durante su primer año de gobierno (1998-1999) la profunda crisis del sistema Upac, debida principalmente a las altas tasas de interés de vivienda durante los años noventa, que condujo a la incapacidad de miles de usuarios de pagar sus deudas con las Cav. El sistema fue cuestionado desde múltiple flancos hasta su entierro por parte de la Corte Constitucional, que mediante sentencia del 16 de septiembre de 1999 declaró su inconstitucionalidad por cuestiones de forma en su creación, veintisiete años atrás. En este tiempo, el Upac había financiado 1.500.000 viviendas, tenía 800.000 deu-



Por otra parte, los promotores del sistema pensaron que el número de Cav debía ser pequeño para que pudiese ser controlado por la Junta de Ahorro y Vivienda. Su número se quedaría en diez. De todas maneras, una entidad estatal—el Banco Central Hipotecario—tuvo la primacía de obtener la autorización para establecer la primera Cav, la Corporación Central, pero no mostró intención de utilizarla inmediatamente. Sus directivos habían estado claramente en contra del Upac, así que a nadie sorprendió que no le dieran importancia a la línea del valor constante dentro de sus negocios: “Se quedaron atrás, desperdiciaron la oportunidad de tomar la delantera y se dedicaron a obstruir las cosas”<sup>97</sup>.

En este contexto, la primera Cav, perteneciente al grupo Grancolombiano—el primero y más controvertido de los conglomerados económicos colombianos que surgieron en los años setenta—, se crearía y abriría sus puertas a los ahorradores en septiembre de 1972. La promoción de la creación de las Cav se orientó hacia los grandes bancos privados. Currie y Arenas visitaron en Bogotá a dos de los grandes banqueros del momento: Jorge Mejía del Banco de Bogotá y Jaime Michelsen del Banco de Colombia. Eduardo Villate se aproximó a Vicente Uribe Rendón del Banco Comercial Antioqueño, a quien tuvo que visitarlo dos veces en Medellín para que lo recibiera. Rendón le decía a Villate: “No. Nosotros no vamos a vender esas cosas nuevas”<sup>98</sup>. Currie recordaba que los meses de mayo a septiembre de 1972 fueron “angustiosos”, esperando que se autorizara y comenzara la primera Cav<sup>99</sup>. Y en una carta que en octubre de 1972 Currie envió a un consultor internacional, el *profesor* afirma que los bancos comerciales: “todos están promoviendo los ahorros a interés fijo y sabotando el valor constante [...] En ocasiones me siento tan cansado y frustrado, que vería con alivio si la oposición ahogara el Plan”<sup>100</sup>.

A la Cav del grupo Grancolombiano (Granahorrar), siguió el Banco de Bogotá, asociado con la Corporación Financiera Colombiana y compañías de seguros con la creación de Davivienda, en noviembre de 1972. En diciembre de mismo año se fundaron tres Cav: Colpatria del grupo con ese mismo nombre (propiedad de Carlos Pacheco), Concasa del grupo cafetero y la Corporación de Ahorro y Vivienda del Va-

---

dores y 12 millones de ahorradores. Se quedó sin piso jurídico. Hubo un periodo de transición hasta julio del año 2000, durante el cual el sistema pudo seguir funcionando. (*Portafolio*, septiembre 17 de 1999, pp. 1, 6, 8, 9, 10). Fue reemplazado por la unidad de valor real (UVR).

<sup>97</sup> Entrevista a ex director del Departamento Nacional de Planeación, octubre 12 de 1995, p.6.

<sup>98</sup> Entrevista a ex secretario de la Junta de Ahorro y Vivienda, julio 21 de 1995, p. 22.

<sup>99</sup> Currie (1993), p. 272.

<sup>100</sup> Sandilands (1990), p. 239.

Entre la tradición y la modernidad:  
de una caja de ahorros de obreros católicos a un grupo económico (1911-1980)

lle, formada por un grupo de constructores de dicha región que se asociaron –posteriormente cambió su nombre por Ahorramás–. Esta última fue la única que se creó con un grupo amplio de accionistas, las demás estuvieron circunscritas a un determinado grupo financiero. En sus primeros años, Ahorramás tuvo serias dificultades, pues sus accionistas no se preocuparon por administrarla. Como lo dice un conocedor de la situación:

Los constructores que la fundaron parece que tenían más interés en conseguir préstamos que en manejar una entidad financiera. Consideraban que la plata que habían invertido les producía lo suficiente si conseguían unos créditos grandes. Después se reestructuró<sup>101</sup>.

En mayo de 1973 se creó Las Villas, la Cav propiedad de un constructor grande (Luis Carlos Sarmiento Angulo), seguida por Colmena en septiembre de 1973; Corpavi surgió un mes más tarde, mientras que un grupo antioqueño lanzó a Conavi en abril de 1974<sup>102</sup>. El sistema nació y se quedó con diez Cav; es decir que se constituyó como un subsector especializado dentro del sector financiero, con inamovibles barreras a la entrada, como se comprobó después de dos décadas de funcionamiento con el mismo número de empresas (Cav) formando parte de él. Esta particularidad del naciente sector del Upac lo protegió contra la competencia de otros actores financieros.

En marzo de 1974, cuando ya estaban fundadas las diez Cav, se despertó una fuerte oposición política y legal –que pasó desapercibida para los medios de comunicación, cuando volvió a repetirse veinticinco años después–. Incluyó en aquel momento una demanda de inconstitucionalidad contra el sistema Upac que finalmente no prosperó. Sin embargo, el sistema tuvo una acogida muy favorable entre los ahorradores, al punto que superó los cálculos de sus promotores. Arenas Bonilla, ex director de Planeación Nacional, trae a cuento que:

El expresidente Lleras Restrepo [quien había sido escéptico respecto al sistema] se aterró al ver los datos. Nosotros hablábamos de que íbamos a captar

---

<sup>101</sup> Entrevista a ex secretario de la Junta de Ahorro y Vivienda, julio 21 de 1995, p. 22.

<sup>102</sup> Varios años después, en 1982, se aprobó la creación de una undécima Cav (Fundavi), de propiedad de la Arquidiócesis de Bogotá, que tendría una vida accidentada y fugaz por las prácticas “poco católicas” –alejadas de la ley– de sus administradores, a cuya cabeza estuvo un monseñor católico, apostólico y romano. Esta Cav fue intervenida por el gobierno de Belisario Betancur y entró en liquidación.

5.000 millones de pesos. Me dijo: “Usted me ganó la apuesta demasiado rápido”. Es que a los dos años íbamos en 8.000 millones de pesos<sup>103</sup>.

El ex director de Planeación Nacional sintetiza así lo ocurrido: “Nos funcionaron todos los supuestos: que el sistema adquiriría la dinámica necesaria; que el ahorro privado en Colombia aumentaría sustancialmente; que la economía se estimularía”<sup>104</sup>.

Los defensores del Upac temían que el nuevo gobierno fuera a “desmontarlo”, como lo hacían prever las posiciones sobre el tema expresadas durante la campaña electoral en los primeros meses de ese año por Alfonso López Michelsen; en especial, el argumento sobre sus efectos inflacionarios. En agosto de 1974, éste se posesionó como nuevo presidente de la República, el primero luego de dieciséis años de la coalición liberal-conservadora del Frente Nacional (1958-1974). Entre las primeras medidas tomadas por el equipo económico —conformado por el ministro de Hacienda, Rodrigo Botero, quien había sido un declarado opositor del sistema, el Banco de la República y la Junta Monetaria—, se acordó terminar con la Junta de Ahorro y Vivienda. Sus funciones quedaron diseminadas entre la Junta Monetaria y el Ministerio de Desarrollo Económico. La Junta se encargó de los encajes bancarios y del Fondo de Ahorro y Vivienda (Favi), que suministraba préstamos a las Cav para aliviar sus problemas de liquidez.

Sin embargo, López Michelsen y su equipo económico se encontraron con una realidad difícil de cambiar: las diez Cav, con sus 1.000 empleados a bordo, tenían 8.000 millones de pesos en depósitos en 125.000 cuentas individuales y sus oficinas llegaban ya a las principales ciudades del país. El sistema Upac rápidamente había logrado un tamaño importante: desmontarlo hubiera traído consecuencias graves para la economía. Se le introdujeron varios cambios como parte de la reforma financiera de 1974: tope del 20% a la corrección monetaria para evitar que los Upac ofrecieran rentabilidades muy superiores a otros activos; se limitó a 8 puntos la corrección monetaria exenta; se puso en efecto el encaje, además de que se eliminó el interés pagado a las inversiones de los excesos de liquidez de las Cav en el Favi<sup>105</sup>.

El Presidente López fue consciente de esto. Fue inspiración suya el ponerle tope a la corrección monetaria —algo que iba contra los principios del sistema—. Aunque yo no compartí esa medida en su momento, posteriormente vi que tuvo

---

<sup>103</sup> Entrevista a ex director del Departamento Nacional de Planeación, octubre 12 de 1995, p. 12.

<sup>104</sup> *Ibidem.*

<sup>105</sup> Fajardo y Hernández (1980), p. 185.

un gran sentido político. Y, sin exagerar, vino a salvar el sistema. Es que la corrección monetaria iba creciendo en forma impresionante y eso castigaba duramente a los deudores. En síntesis, aunque el gobierno de López fue enemigo del sistema, yo creo que fue él, como presidente, quien lo salvó al ponerle tope a la corrección monetaria<sup>106</sup>.

Varios actores coinciden en que fue mayor el temor previo por la posición de López Michelsen durante la campaña presidencial, que lo finalmente ocurrido: "Más que López, quien lo atacó fue Rodrigo Botero, su primer ministro de Hacienda"<sup>107</sup>. Aunque algunos insisten en que, en rigor, "el sistema de valor constante desapareció como tal, cuando se le puso un tope a la corrección. Pero no desapareció el sistema financiero que se había creado alrededor de aquel"<sup>108</sup>. Vale la pena traer a cuento las palabras de López Michelsen, quien un año después de tomar estas medidas sintetizó ante un congreso mundial de cajas de ahorro reunido en Colombia los efectos de las medidas iniciales de su gobierno frente al Upac:

[...] gentes pesimistas afirmaron que al reducir el término de la indexación y al introducir un gravamen a la corrección monetaria, este papel iba a ser desestimado por el público. Y ha ocurrido en forma sorprendente lo contrario; entre diciembre de 1974 y julio del presente año [1975], se han aumentado los recursos captados en una proporción vecina del 55%. Pero, en cambio, al limitar su predominio, al incluirlo dentro de los papeles afectados por los impuestos, hemos conseguido una mejor distribución del ahorro porque a tiempo que en años anteriores una suma vecina del 50% se invertía exclusivamente en estos papeles, en este año nos encontramos con que, si bien es cierto que todavía tenemos una inversión de \$12.890 millones en unidades de valor constante, con indexación, los certificados de depósito a término [CDT] ya son del orden de \$5.000 millones y las cuentas de ahorro por libreta de \$11.200 millones<sup>109</sup>.

Tres años después de creado, el Upac parecía irreversible y ya se había incrustado en la economía colombiana. Era ya aceptado entre los ahorradores y los usuarios de vivienda, y tenía un papel de innegable importancia dentro del reducido mercado de

---

<sup>106</sup> Entrevista a ex secretario de la Junta de Ahorro y Vivienda, julio 21 de 1995, p. 11.

<sup>107</sup> Entrevista a ex director del Departamento Nacional de Planeación, octubre 12 de 1995, p. 12.

<sup>108</sup> Entrevista a asesor de la Junta de Ahorro y Vivienda, octubre 4 de 1995, p. 5.

<sup>109</sup> Citado en *Economía Colombiana* (1987), "Editorial. Itinerario de las UPAC", No. 194, junio, pp. 4-5.

capitales. Haberlo terminado hubiera creado un caos en el sistema financiero del país. En su corta vida daba muestras de ser un interesante ejemplo de desarrollo institucional que dejaba importantes enseñanzas. “Currie, como buen anglosajón, cree en los mecanismos, no en las leyes y decretos. Él cree que si se hace un *push* sobre el sistema económico se produce un fenómeno económico”<sup>110</sup>.

Como ya se mencionó, el sistema Upac nació entroncado en el sistema bancario colombiano, altamente concentrado, y en los grupos financieros, que comenzaban a tomar fuerza en el país al iniciarse la década del setenta<sup>111</sup>. Pero desde sus comienzos, el sistema Upac tuvo una diferencia principal respecto a la banca colombiana: el estar circunscrito a un negocio especializado, el ahorro masivo atado a un sistema de valor constante y la colocación de éste a largo plazo y con una destinación específica —la financiación de vivienda—. Nació altamente regulado y así permaneció hasta que la reforma financiera de 1990<sup>112</sup> alteró sustancialmente la situación. Buena parte de los grupos accionistas de las Cav fortalecerían sus actividades en el ramo de la construcción, de manera que, con los años, se presentó concentración de los préstamos.

El ahorro privado respondió positivamente hacia la nueva modalidad, de modo que las Cav vieron crecer continuamente sus captaciones, que alimentarían la colocación de créditos de vivienda, tanto los de corto plazo para los constructores como aquellos a quince años para los usuarios. La estructura de la oferta cambió, pasando el sector privado a jugar un papel importante a través de empresas constructoras, algunas de ellas de gran tamaño y de propiedad de los mismos dueños de varias de las Cav, así que fueron contadas aquellas que se mantuvieron independientes de los intereses de los grandes constructores —Colmena es una de esas pocas—. Pero el balance de los diez primeros años de funcionamiento del sistema Upac señaló que su acción no se había canalizado a la financiación de los sectores populares, sino se orientó a los sectores de ingresos altos y medios; criticaba la lógica de funcionamiento de la Cav por ser “semimonopólica” afectando su dinamismo global<sup>113</sup>. Por otra parte, según un

---

<sup>110</sup> Entrevista a ex viceministro de Desarrollo, agosto 15 de 1995, p. 10.

<sup>111</sup> Hay que precisar que, sin embargo, sólo hasta mediados de 1996, con la expedición de la reforma al Código de Comercio, los grupos económicos nacieron a la vida legal. “Desde el punto de vista legal, los grupos como tales no existían y sólo se habían legislado sobre ellos de manera muy parcial. Sólo las normas tributarias y algunas del sector financiero se habían ocupado del tema”. *Dinero*(1996), No. 41, noviembre, p. 138.

<sup>112</sup> Esta reforma marcada por la Ley 45 de 1990, y complementada por la Ley 35 de 1993 y el Decreto 663 de 1993, es parte de una serie de reformas que acompañaron el cambio de modelo económico proteccionista hacia uno de economía abierta.

<sup>113</sup> Jaramillo (1983).

estudio gubernamental de mediados de los noventa, entre 1973 y 1985 el déficit habitacional cuantitativo aumentó en 96.000 hogares<sup>14</sup>.

Las Corporaciones de Ahorro y Vivienda tuvieron su propia dinámica en el nuevo mercado que se abría en donde había tres actores: los ahorradores, los constructores a los que financiaría a corto plazo sus proyectos y los usuarios de vivienda para quienes el crédito sería a quince años. Se desarrollaron más rápido que los bancos, eran más pequeñas y no tenían las cargas prestacionales de sus trabajadores que aquellos arrastraban. Desde el comienzo fueron más ágiles. Y algunas de ellas innovaron trayendo tecnología de punta tempranamente en su existencia, adelantándose en ello al resto del sector financiero. Como lo dice un funcionario de la Superintendencia Bancaria de la época, “las Cav fueron una reacción a la ineficiencia de los bancos”<sup>15</sup>.

El sector de las Cav nació altamente concentrado (Ver cuadros 28.1 y 28.2). En junio de 1974, los activos totales de las tres más grandes CAV (en su orden, Granahorrar, Davivienda y Concasa) representaban el 74,4% de los activos del sector. Colmena nació como la más pequeña –sus activos eran apenas el 1,7% de los del sector–, de manera que su tamaño era 17 veces menor que el de la más grande (Davivienda). Diez años después, en junio de 1984, el fenómeno de la concentración había cedido: las tres mayores reunían el 45,2% del total de activos; Davivienda y Granahorrar seguían siendo las dos más grandes –en ese orden– y Conavi estaba en tercer lugar. En esos diez años, Colmena había mejorado sustancialmente su tamaño relativo: de ser la más pequeña había pasado a ocupar el cuarto puesto. La relación de tamaño entre la mayor (Davivienda) y Colmena había cambiado drásticamente: era 1,69.

Los datos de los cuadros 28.1 y 28.2 pueden también observarse en términos de pesos constantes (Ver cuadro 28.3): los activos del sector aumentaron 4,6 veces en sus primeros diez años. La Cav de mayor crecimiento entre 1974 y 1984 fue Conavi, cuyos activos en 1984 eran 30,6 veces mayor que cuando inició operaciones. Colmena, fue la segunda en crecimiento: aumentó su tamaño en 28,2 veces.

### **La fundación de Colmena y el nacimiento del Grupo Social (1973-1982): el papel de un emprendedor antioqueño, el jesuita Adán Londoño.**

La fundación y primeros años de Colmena no pueden entenderse sin delinear la semblanza de Adán Londoño, el cuarto jesuita en llegar a la dirección social del Círculo de Obreros; lo hizo en 1972 y desde entonces fue indiscutible líder de su transformación y ampliación para conformar el Grupo Social. Londoño, un curtido sacerdote con una distintiva orientación hacia el trabajo con la juventud obrera, era diferente

---

<sup>14</sup> Hommes, Montenegro y Roda (1994), p. 162.

<sup>15</sup> Entrevista a ex funcionario de la Superintendencia Bancaria, octubre 9 de 1995, p. 4.

<b>Cuadro 28.1. Corporaciones de Ahorro y Vivienda (1974, 1984) - Activos totales*</b> (Millones de pesos corrientes)				
	Junio 1974 Posición		Junio 1984 Posición	
Del Valle (luego Ahorramás)	500	5	19.122	7
Colmena	123	9	28.520	4
Colpatría	552	4	19.038	8
Conavi	141	8	35.406	2
Concasa	1.133	3	27.219	5
Corpavi	203	7	26.711	6
Davivienda	2.044	2	48.295	1
Granahorrar	2.181	1	30.625	3
Las Villas	324	6	17.716	9
<b>TOTAL</b>	<b>7.201</b>		<b>252.652</b>	

\* Los datos de la división de valor constante del Banco Central Hipotecario están consolidados con los de dicho banco en conjunto, razón por la cual no pueden incluirse.

FUENTE: Informes semestrales y anuales de las Cav presentados a la Superintendencia Bancaria.

<b>Cuadro 28.2. Estructura del sector Cav: Concentración de activos (1974-1984)* (Millones de pesos corrientes)</b>		
<b>Tres mayores</b>	Junio 1974	Junio 1984
Davivienda, Concasa, Granahorrar (1974)		
Davivienda, Conavi, Granahorrar (1984)		
Total activos tres mayores	5.358	114.326
Total activos sector Cav	7.201	252.652
Proporción total activos (tres mayores/sector Cav)	74,41%	45,25%

\* Este cuadro se basa en el cuadro 28.1 y sólo se registran los datos de nueve Cav; aquellos de la división de valor constante del Banco Central Hipotecario están consolidados con los de dicho banco en conjunto, razón por la cual no pueden incluirse.

<b>Cuadro 28.3. Corporaciones de Ahorro y Vivienda. Activos totales (1974-1984) (Millones de pesos constantes 1988)</b>		
	Junio 1974	Junio 1984
Ahorramás	n. d.	48.442
Colmena	2.554	72.250
Colpatría	11.462	48.229
Conavi	2.928	89.694
Concasa	23.526	68.954
Corpavi	4.215	67.667
Davivienda	42.442	122.346
Granahorrar	45.287	77.583
Las Villas	6.728	44.880
<i>Total Sector</i>	<i>139.140</i>	<i>640.047</i>

FUENTE: Asociación Bancaria (1990): *Corporaciones de Ahorro y Vivienda*, julio.

de algunos de sus compañeros de orden religiosa, verdaderos “príncipes” de la Iglesia. Había estudiado en Roma inicialmente, luego en los años cincuenta en Canadá, de donde llegó en 1959 a ser capellán del Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena), labor que adelantó durante once años. En los años sesenta creó y lideró una organización similar a las que había conocido en Europa: la Juventud Trabajadora Católica. A juicio de un ex compañero de orden religiosa, “Adán es un empresario, es un paisa, un antioqueño ‘echado para adelante’, de ruana, piadoso, muy buen jesuita. Pero antes que nada es un antioqueño”<sup>116</sup>.

Londoño, además, “tenía una vocación muy campesina, muy amante de las fincas, de la tierra”<sup>117</sup>. Por eso, a menudo “había que atajarlo”; “porque cada vez que veía una finquita quería comprarla para poner un centro vacacional”<sup>118</sup>. Sus colaboradores inmediatos lo fueron conociendo; y a comienzos de los años ochenta, cuando el gerente del Grupo Social le daba una negativa a sus deseos de comprar fincas, Londoño acudía a la presidenta de Colmena a mostrarle la finca. Como dice uno de ellos con afecto: “Cuántas veces no lo atajamos. Todos ya sabíamos el cuento”<sup>119</sup>. Esto no debiera ser una sorpresa: en el período colonial, las haciendas de los jesuitas tuvieron marcada importancia en Colombia y otros países latinoamericanos, destacándose por su alto valor y la racionalidad económica desplegada por la Compañía de Jesús para administrarlas<sup>120</sup>.

Para un miembro de la junta directiva de Colmena, que cuenta casi veinte años de vinculación al Grupo Social y luego a la Fundación Social, “Adán es un gran promotor, un hombre de gran energía, él es como un *bulldozer*”<sup>121</sup>. En opinión de un antiguo directivo del Grupo Social:

El padre Adán era un motor de mística. Él decía que no había “mística” sin mística. Es decir, que no se hace dinero si no hay mística; que la “mística” y la mística van juntas [...] Pero además para él todo problema era una oportuni-

---

<sup>116</sup> Entrevista a miembro de la junta directiva, enero 23 de 1995, p. 6. Debe aclararse que usualmente se atribuye a los antioqueños las características de trabajo duro, visión e iniciativa empresarial, frugalidad, orientación al lucro y aprecio por el trabajo manual. El desarrollo de la historiografía colombiana ha demostrado que estas características no fueron exclusivas de los antioqueños; empresarios que las tenían existieron en diversas regiones del país desde la primera mitad del siglo XIX. Al respecto, véase Safford (1969), p. 111 y Dávila (1999), pp. 86-88.

<sup>117</sup> Entrevista a ex funcionaria, taller con ex directivos, octubre 31 de 1996, p. 31.

<sup>118</sup> *Ibidem*.

<sup>119</sup> *Ibidem*.

<sup>120</sup> Colmenares (1969).

<sup>121</sup> Entrevista a miembro de la junta directiva, enero 20 de 1995, p. 7.



dad. Nunca decía: “Soy el último, sino soy el más joven”. Es una forma positiva de decir las cosas<sup>122</sup>.

Otro directivo de la Fundación Social lo describe como un “ejecutivo militante popular”<sup>123</sup>.

Ni “príncipe” de la Iglesia ni contemplativo, Londoño también se diferenciaba del ala izquierda de los jesuitas, que en aquellos años estaban en plena ebullición al albergar en su seno tendencias muy disímiles. En las controversias el Grupo Social que Londoño creó y lideró se veía como orientado por una “ideología de centro”<sup>124</sup>. Desde el eje de la izquierda jesuita, el Centro de Investigación y Educación Popular (Cinep), opinaban que: “Adán por lo menos no es reaccionario como los de la Universidad Javeriana. Él es un tipo con el que podemos trabajar porque nos da plata para lo que queremos hacer. Que era hacer la revolución o como tú quieras llamarlo”<sup>125</sup>.

Por su parte, según la versión directa del mismo Londoño, en 1972 la Caja de Ahorros comenzaba un período de modernización y estaba pensando en hacer un banco, pero encontró mejor unirse al recién creado sector de las Cav.

Queríamos hacer un banco pero cuando se crearon las corporaciones yo hablaba sobre todo con el doctor Luis Guillermo Soto —el primer presidente de la Cav Davivienda, al frente de la cual estuvo por muchos años— quien me dijo que en ese momento era más importante una corporación que un banco. Él nos convenció de la importancia de una corporación y sabíamos que no se iban a crear sino diez. Entonces nos apresuramos a pedir la autorización para crear la nuestra. El gobierno enseguida la aceptó porque le interesaba que hubiera una corporación dedicada a los pobres, como era ésta<sup>126</sup>.

Eduardo Villate, funcionario gubernamental íntimamente vinculado a la creación del sistema Upac, aporta otro valioso testimonio. En su carácter de secretario ejecutivo de la Junta de Ahorro y Vivienda recibió la visita de Adán Londoño, quien tenía interés en organizar una entidad mutualista —en la legislación estaba previsto que

---

<sup>122</sup> Entrevista a ex funcionario del Grupo Social, taller con ex directivos, octubre 31 de 1996, p. 29.

<sup>123</sup> Entrevista a funcionario de la Fundación Social, julio 25 de 1995, p. 8.

<sup>124</sup> Entrevista a miembro de la junta directiva, enero 23 de 1995, p. 8.

<sup>125</sup> *Ibidem*.

<sup>126</sup> Entrevista de Pablo Mora Calderón y Luz Helena Hernández al ex director del Grupo Social, marzo 17 de 1995, p. 12. Fundación Social, Coordinación Axiológica, Proyecto de recuperación de la memoria oral del barrio Villa Javier.

Entre la tradición y la modernidad:  
de una caja de ahorros de obreros católicos a un grupo económico (1911-1980)

existieran corporaciones de ahorro y vivienda y entidades mutualistas—. Pero en aquel momento se consideraba inconveniente que fueran mutualistas, pues:

[...] generalmente esas entidades nacían de grupos no muy formales que no tenían la solidez necesaria o que venían de fracasar en otros intentos, por lo que el gobierno dijo que no se diera cabida a las mutualistas porque donde fracasara una de esas entidades salpicaría a todo el sistema<sup>127</sup>.

Villate vio que la filosofía de Londoño y su Caja de Ahorros del Círculo de Obreros “era mucho más hacia ese lado”. En posteriores conversaciones, recuerda que:

[...] le vendí la idea al padre Londoño que era mucho mejor que creara una entidad más sólida, con más prestigio, que naciera igual que las otras corporaciones de ahorro y vivienda que ya habían nacido y que ya tenían un éxito y un empuje inicial importante. No fue fácil para el padre Londoño dar el timonazo porque su orientación, la del Grupo y la tradición que traían era hacia la mutualista. Sin embargo llegó a la conclusión —y en sus comienzos no de muy buen agrado— de que podía ser más acertado pensar en una corporación y olvidarse de la idea de la mutualista<sup>128</sup>.

Pero, como ya se comentó, la estructura, la organización y las prácticas de manejo que el Círculo de Obreros y su Caja de Ahorros habían desarrollado eran peculiares. ¿Cómo hacer en estas circunstancias para crear una Cav que compitiera con las demás, que habían surgido de las entrañas del capitalismo financiero?

Ese fue otro de los puntos de mucha controversia porque le decíamos al padre Londoño: “Hombre, mire, esto hay que crearlo como una entidad que sea competencia clarísima de las otras corporaciones, que tenga el mismo enfoque, que produzca utilidades. Y ustedes toman las utilidades y se las gastan en lo que quieran. Pero si van a desarrollar acción social directamente, el futuro de la corporación no va a ser muy exitoso. Porque si usted va a prestarle únicamente a las personas de menores recursos, a captar ahorro de las mismas, su crecimiento y su efectividad van a ser muy lentos”. Fue muy interesante porque el padre Londoño evolucionó completamente. Asimiló todas estas cosas y muy rápidamente de convirtió en el líder de un grupo muy importante<sup>129</sup>.

---

<sup>127</sup> Entrevista a asesor de la Junta de Ahorro y Vivienda, octubre 4 de 1995, p. 5.

<sup>128</sup> *Ibidem*.

<sup>129</sup> *Ibidem*.

La limitación de recursos de la Caja y del Círculo contrastaba con el poder económico y la liquidez de los poderosos bancos y grupos económicos que respaldaban las demás Cav. Por algo Colmena era en 1974 la más pequeña de las Cav en términos de sus activos totales. Como lo recuerda Ignacio de Guzmán, gerente del Grupo Social de la época, éste sólo tenía a su disposición:

Una serie de lotes en varias ciudades, en donde funcionaban las antiguas escuelas: ese es el gran patrimonio que tenía la Fundación y la Caja; lotes viejos de escuelas o de sitios [barrios populares] donde vivían las “Marías”: en Sogamoso, Tunja, en Villa Javier en la calle sexta sur con carrera tercera en Bogotá<sup>130</sup>.

Este comienzo precario también lo recuerda Ismael Cabrera, gerente general de la Caja Social de Ahorros desde 1974 hasta 1984, y como tal, miembro de la junta directiva de Colmena:

La Caja tenía unos activos que no superaban los 180 millones de pesos. Se tenía el convencimiento eventualmente de que el sistema tradicional de ahorro por libreta iba, si no a extinguirse, por lo menos a sufrir un demérito importante, como consecuencia del surgimiento del sistema de ahorro y vivienda, del sistema Upac<sup>131</sup>.

A su vez De Guzmán, su jefe de aquella época, no ha olvidado que:

Se suponía que la Caja se acababa. ¿Por qué? Es que si uno pagaba a los ahorradores con libreta el 4% anual sobre saldo mínimo trimestral, y aparece el Upac pagando corrección monetaria más cuatro puntos, pues aquello se acababa. Es que uno con las “Marías” atendiendo detrás de rejas de cobre y en Las Cruces [un viejo barrio de Bogotá], pues eso se terminaba. Entonces había que pasarse de la “mula al jet”. Colmena se creó con el afán de que todo el sistema Upac iba a acabar con el ahorro tradicional: con la Caja Colombiana de Ahorros y con la Caja de Ahorros del Círculo de Obreros<sup>132</sup>.

Hay que señalar que entre 1970 y 1974 la economía colombiana vivió un crecimiento acelerado –principalmente por el gran dinamismo de la industria–, seguida por una

---

<sup>130</sup> Entrevista a ex funcionario Grupo Social, taller con ex directivos, octubre 31 de 1996, p. 5.

<sup>131</sup> Entrevista a ex funcionario, abril 10 de 1995, p. 1.

<sup>132</sup> Entrevista a ex funcionario del grupo Social, taller con ex directivos, octubre 31 de 1996, p.4.

“pausa recesiva” en 1975, y un crecimiento moderado acompañado por una bonanza cafetera entre 1976 y 1980. Este fue el preludio de una prolongada recesión entre 1981 y 1985. Mientras a partir de 1975 se produjo un debilitamiento del proceso de industrialización, durante la década del setenta el sector financiero experimentó un rápido crecimiento y diversificación. En 1974 se produjo una reforma financiera. En contraste con lo que ocurría en 1970 cuando había apenas 23 bancos y nueve corporaciones financieras, diez años después a ellos se sumaba una gama de intermediarios financieros: corporaciones de ahorro y viviendas, compañías de financiamiento comercial, empresas de *leasing* y *factoring*, autofinancieras, etc<sup>133</sup>. En esos años, el país recibió altos ingresos por el tráfico de marihuana y experimentó los comienzos de la economía del narcotráfico.

A la par con estos fenómenos, los actores en el sector financiero y, en particular, algunos grupos económicos adoptaron prácticas poco ortodoxas: se vivió un “crecimiento traumático” del sector<sup>134</sup>. Frente a ello, la posición del Grupo Social, la expresaba su líder:

[...] somos conscientes de que no es posible cambiar rápida y radicalmente las reglas de juego o normas fundamentales que rigen el desarrollo de las actividades financieras, pero conscientes también de sus vicios e injusticias, debemos estar dispuestos a hacer todo lo que esté a nuestro alcance para ir modificando tal situación<sup>135</sup>.

La especulación financiera se impuso como forma de acumulación por encima de la actividad productiva. Todo este proceso condujo a la gran crisis financiera de 1982-1983, en la que se derrumbaron varios de los grupos en cuestión, cuyos abusos y envanecimiento por el poder, que habían logrado en el escenario económico y social, no tenía precedentes. Como lo dijo un dirigente empresarial, Hernán Echavarría Olózaga, quien fue presidente de la Comisión Nacional de Valores en aquellos años: “De esa descomposición, consecuencia indudable de la venalidad de altos funcionarios, resultó el desprestigio de los bancos privados y la desaparición, casi por completo de la sociedad anónima abierta”<sup>136</sup>.

Aunque Colmena tuvo su personería desde el 7 de junio de 1973 no dispuso en ese momento de su capital pagado, requisito para recibir la licencia de funcionamiento.

---

<sup>133</sup> Perry (1989), pp. 190-204.

<sup>134</sup> *Ibidem*, pp. 204-205.

<sup>135</sup> Londoño (1982), p. 11. Citado en Martínez y Angulo (1996), p. 71, nota 126.

<sup>136</sup> Echavarría (1983), p. 9.

La Caja Social de Ahorros debía aportar 30 millones de pesos. Su gerente encargado (Luis Eduardo Pieschacón) estaba retirándose, por lo cual Mario Rubio se encargó de la gerencia general de la Caja, “con el ánimo de conseguir para la Caja los recursos necesarios para que ésta –a su turno– pudiese pagar el capital de la Corporación, que eran 30 millones de pesos”<sup>137</sup>. Como lo subraya un miembro de su equipo gerencial, “es que a Mario [Rubio] lo nombraron sin capital”<sup>138</sup>. Finalmente la Caja aportó 21 millones y los 9 restantes se los prestó el Círculo de Obreros. Colmena abrió sus puertas al público en febrero de 1974. En 1975 tuvo ocho oficinas en Bogotá y Medellín y 139 empleados; cinco años más tarde completaba 450 empleados distribuidos en 36 oficinas en Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla y tres ciudades intermedias. Desde su fundación hasta 1980, la presidencia de la empresa la ocupó Mario Rubio Caicedo, un abogado bogotano de 28 años, egresado de la Universidad Javeriana. Lo reemplazaría Noemí Sanín Posada (1980-1984), antioqueña, egresada de la misma carrera y universidad; ella se había vinculado a Colmena en 1976 como vicepresidente de operaciones. Rubio fue bastante independiente respecto a la junta directiva de la empresa, con la que forjó una relación de tutelaje, así como frente al Grupo Social. “A él no lo conmueve lo social; entendía que estaba fundando una empresa que fuera rentable y confiable”<sup>139</sup>.

A pesar de ser nueva frente a la Caja de tan larga trayectoria, desde su creación en 1973, la Corporación jugó un papel importante dentro de la Fundación. Por un lado, representó el emblema de la modernización –laicización e incorporación de criterios de manejo empresarial sin abandonar su misión social– del Círculo de Obreros y su Caja de Ahorros, alrededor del cual se conformó un conglomerado económico –el Grupo Social, luego Fundación Social–. El nombre “Colmena” se convirtió en una “marca” distintiva en el mercado, de manera que la Fundación lo adoptó para sus diversas empresas en el campo financiero, de los seguros y la seguridad social.

A la creación de Colmena le siguieron la Promotora Colmena en 1974 y, en 1978, Pro sistemas K.B.Data, una empresa para prestar servicios informáticos a las diferentes entidades del Grupo Social, que comenzó a conformarse en 1974 cuando la Cav Colmena abrió sus puertas al público. En 1980 vendrían Seguros Colmena y Fiduciaria Colmena; Leasing Colmena en 1982 y la Comercializadora Servir en 1983. En otras

---

<sup>137</sup> Entrevista a ex funcionario, abril 7 de 1995, p. 1.

<sup>138</sup> Entrevista a ex funcionaria, taller con ex directivos, octubre 31 de 1996, p. 2.

<sup>139</sup> *Ibidem*.

palabras, en el lapso de diez años de la que había sido única entidad económica de la Obra, se pasó a siete empresas<sup>140</sup>.

En el campo de la acción social, el servicio a los pobres pasó a tener como población-objetivo los jóvenes trabajadores, lo que implicó desmontar las escuelas para niños. Así mismo, se utilizarían los medios masivos, en especial la televisión, para difusión de valores sociales y humanos a través de la organización conocida como Cenpro, establecida en 1975. Para la recreación se fundó, en 1976, la Corporación Social de Recreación y Cultura (Servir), a la que se añadió en 1978 la Caja de Compensación Familiar (Compensar). En 1979 se afilió el Círculo de Obreros San Pedro Claver en Cartagena y en 1981 se creó la Fundación Colmena para la Vivienda Popular. Se añadían así cinco organizaciones directamente al servicio de los pobres. A comienzos de la década del ochenta, el Grupo Social sumaba trece organizaciones: siete empresas económicas y seis organizaciones de acción social directa.

### **Las tensiones de la transición hacia la modernidad**

La Obra había alcanzado una dimensión insospechada diez años atrás, cuando Adán Londoño llegó a dirigirla. Se multiplicó el número y diversidad de empresas financieras que la conformaban, así como de las organizaciones de acción social que se sostenían con las utilidades de las primeras. Unas y otras estaban reunidas dentro de un grupo económico con finalidad social, cuyo tamaño, estructura, control y manejo administrativo tenían una complejidad creciente y desconocida. La experiencia de largas décadas había dejado un legado innegable en la organización, que se vio enfrentado a los tiempos cambiantes. Fue un intenso y complejo período de transición en el cual se presentaron ambigüedades y tensiones relacionadas con la misión de la organización, su estructura, estrategias y cultura.

Así, por ejemplo, con relación a la doble naturaleza empresarial y social de la misión de la organización, surgieron tensiones sobre la necesidad de criterios de rentabilidad no solamente en las empresas financieras, sino también en las entidades dedicadas a las obras sociales: educación, recreación, etc. De la misma manera, no fue fácil definir políticas y prácticas de negocios respecto a la composición socioeconómica de sus clientes, los sectores del mercado a atender y la toma de riesgos. ¿Era lo social ajeno a las empresas financieras? ¿Eran compatibles los fines sociales y económicos?

---

<sup>140</sup> Prosisistemas K.B.Data tendría vida corta, pues se incorporaría como área de servicio de la Fundación Social.

¿Cómo interpretar la posición del directivo, para quien Colmena “no quería parecer haciendo obras sociales, sino como una entidad financiera seria y ganando plata?”<sup>141</sup>.

Por otra parte, la estructura de gobierno acordada en 1976 se reformó, a finales de 1980, cuando el Grupo Social –que hasta entonces era un conjunto de empresas, no un ente jurídico como sí lo era el Círculo de Obreros– se convirtió en la Fundación Grupo Social. Una serie de asuntos resultaron críticos: el papel de la Compañía de Jesús a través del Consejo Social; el control y nombramiento de los miembros de las juntas directivas de las empresas; el grado de autonomía de la administración de las empresas respecto a su respectiva junta y al Círculo; la influencia de Londoño –director del Círculo– en la junta de las empresas; la autonomía de Londoño aún respecto a sus superiores jesuitas; el control del patrimonio. Las discrepancias entre tres actores claves –los jesuitas, la Fundación Grupo Social y el Círculo– llevaron a un profundo conflicto en la cúpula que se prolongó por tres años (1981-1984); se resolvió con la creación de la Fundación Social, con nuevos estatutos y estructura de gobierno<sup>142</sup>.

En la cultura organizacional se revelaron también contradicciones y la coexistencia de elementos de tradición y modernidad. Así, por ejemplo, las dos organizaciones más importantes del Grupo Social formado en 1974 resultaron de “diferente familia”: fiel a la tradición, la Caja de Ahorros tenía una identidad popular; por el contrario, en su imagen corporativa, en los criterios de selección de su personal directivo y en sus prácticas cotidianas, Colmena se preciaba de ser de clase media. Como resultado, fue difícil la integración entre las dos empresas. Por otro lado, a pesar de autodefinirse como “moderna”, Colmena mostró en sus primeros años varias características de administración tradicional y carismática, no “racional” o moderna. Se reflejaron en los criterios de selección de personal; la mayor importancia dada a las relaciones personales, la lealtad y amistad frente a la competencia técnica; el rezago en la formación de su cuerpo gerencial; el atraso tecnológico.

Los directivos mismos encarnaban algunas de estas ambigüedades. Londoño, por ejemplo, a pesar de ser un promotor de las juventudes obreras católicas, rechazó cualquier intento de sindicalización dentro de Colmena y en las demás empresas del Grupo: “para uno era muy doloroso ver que el padre le ordenaba botar una persona porque hacía conato de sindicato”<sup>143</sup>. Y a la vez que formalizó las relaciones laborales en la Caja, Londoño tenía predilección por la comunicación informal, lo que incomodaba a los presidentes de las empresas:

<sup>141</sup> Entrevista a ex funcionario, abril 7 de 1995, p. 9.

<sup>142</sup> Este proceso está detallado en Martínez y Angulo (1996), pp. 76-86; 137-138.

<sup>143</sup> Entrevista a ex funcionaria, taller con directivos, octubre 31 de 1996, p. 32.

Le creía más a la comunicación informal que a la formal, al contacto informal que al institucional; especialmente con la gente de los niveles bajos. Eso creaba cierta anarquía pues cuando uno cree más en ese contacto que en el institucional, el formal o canal regular, pues comienzan a aparecer los defectos<sup>144</sup>.

Mientras el Grupo Social representó el salto a la modernidad de la Obra de Campoamor, lo paradójico es que detrás de él no hubo un complejo ejercicio de planeación y diseño corporativo del nuevo ente empresarial, a cargo de expertos consultores, ni análisis sofisticados de ingeniería financiera, ni consultas a la tradicional universidad de los jesuitas, ni a su competidora, adalid de la tecnocracia, la Universidad de los Andes. El Grupo se fue conformando a la luz de la concepción de hombre de negocios campechano e intuitivo que tenía el jesuita Londoño, cuya mentalidad empresarial vivía ya contradicciones profundas entre sus ideas de cura obrero que creía en la justicia social, las prácticas del capitalismo especulativo que rodeaban el desarrollo económico colombiano de aquellos años y su identidad de jesuita. Aunque Londoño abrigaba mayores complejidades ideológicas que los ejecutivos de la clase media que reclutó para manejar las empresas<sup>145</sup>, nunca abandonó su sentido práctico antioqueño. Así se revela en su razonamiento para crear un grupo económico: “Hombre, la Caja de Ahorros es la fuente de ingresos para el Círculo de Obreros. Si la Caja le da ingresos al Círculo, ¿por qué no fundamos otras entidades que también den plata y que le pasen plata al Círculo?”<sup>146</sup>. El modelo no estaba inventado. Fue una innovación que se fue armando sobre la marcha, respondiendo básicamente a la intuición empresarial y visión social del director del Círculo de Obreros (Adán Londoño), quien en realidad fue siempre más que eso: se constituyó en la cabeza máxima del grupo. Este jesuita reunía dentro de sí varios de los rasgos del *ethos* empresarial calvinista—alta valoración del trabajo, iniciativa y activismo, afán de lucro, sentido de independen-

---

<sup>144</sup> Entrevista a ex funcionario del Grupo Social, taller con ex directivos, octubre 31 de 1996, p.30.

<sup>145</sup> Los abogados de la Universidad Javeriana, Ignacio de Guzmán, como gerente del grupo; Mario Rubio, gerente de Colmena—más tarde Noemí Sanín— y Gonzalo Botero, gerente de Seguros Colmena. Por su parte, Ismael Cabrera, economista de la Universidad Nacional, era más afín a Londoño, con quien había trabajado en una entidad pública, el Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena).

<sup>146</sup> Entrevista de Pablo Mora Calderón y Luz Helena Hernández al ex director del Grupo Social, marzo 17 de 1995, p. 12. Fundación Social, Coordinación Axiológica, Proyecto recuperación de la memoria oral del barrio Villa Javier.



cia personal, austeridad<sup>147</sup> – junto con los rasgos tradicionales antes esbozados. Esa coexistencia de elementos de tradición y de modernidad se reflejó también en la primera década del Grupo Social y sus empresas.

Para concluir este capítulo es relevante hacer algunas puntualizaciones sobre el empresariado y la forma de estudiarlo. Las funciones del empresario y de la empresa se despliegan en estrecha interacción con el entorno económico, político y social que es cambiante e incierto, en especial en sociedades en vía de desarrollo. Las conductas innovadoras no se dan en el vacío y hay que considerarlas en relación con el entorno al que responden: la idea misma de atender simultáneamente fines económicos y sociales fue, y sigue siendo, innovadora, como lo fue en su momento la creación del Upac y de las Cav. Los innovadores son, como Campoamor y Londoño, “luchadores contra la corriente” que desafían lo convencional. La habilidad de ser creador de nuevas empresas es, por otra parte, diferente de administrarlas.

El papel del empresario en la conformación de una empresa y la marca que le imprime es importante; pero el empresario no es un héroe, sino un actor social cuyo perfil socioeconómico, ideología y forma de vida están en íntima relación con su conducta económica. No es únicamente un hombre económico, sino que tiene también una racionalidad valorativa que explica su escogencia de fines. Sus juicios valorativos no son meras opiniones sino que tienen su propia lógica<sup>148</sup>. La axiología que desarrolló Campoamor, y luego Londoño, no fue un discurso retórico.

La empresa, por su parte, es todo menos la “caja negra” que produce resultados, imaginada por la teoría neoclásica, y ya superada por la teoría económica de la empresa<sup>149</sup>. Una perspectiva analítica que contemple los procesos, relaciones sociales –poder, toma de decisiones, control, liderazgo, etc.– y la cultura que se forja dentro de la empresa enriquece su comprensión. Sin ella, la transición hacia la modernidad de la Obra de Campoamor, que se destaca en este capítulo, pasaría desapercibida.

---

<sup>147</sup> El *ethos* calvinista no parece ser exclusivo de los países protestantes. El caso de Antioquia, como ejemplo singular de un *ethos* muy semejante al puritano o calvinista, sin religión protestante, sino por el contrario presente en una región profundamente católica, lo analizó hace más de tres décadas un sociólogo colombiano. Véase Fajardo (1968). Como se discute en la nota 117, esto no niega que en otras regiones de Colombia hubo desde el siglo XIX iniciativa y espíritu empresarial.

<sup>148</sup> Casson (2000), p. 3.

<sup>149</sup> Véanse los capítulos 1 y 2 del presente libro.

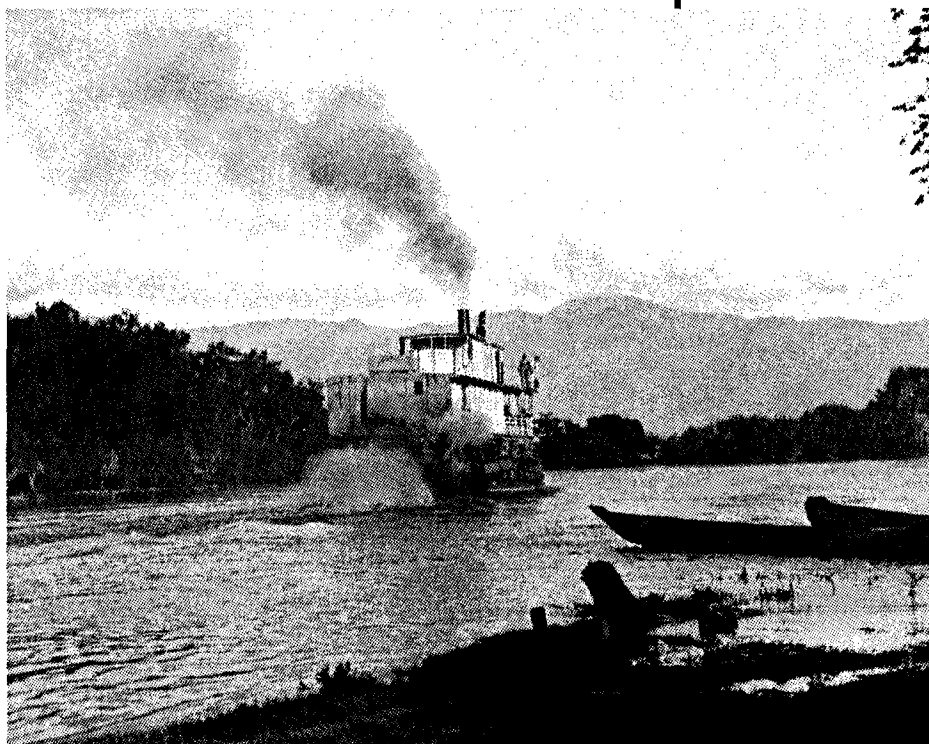
---

**Empresas de navegación en el río  
Magdalena durante el siglo XIX:  
dominación extranjera  
y lucha por el monopolio**

---

Thomas Fischer

*Universidad de Erlangen-Nürnberg*



### **Thomas Fischer**

Profesor de la Universidad de Erlangen-Nürnberg en Alemania. Obtuvo el Ph.D. en historia y el grado de licentiatus philosophia en la Universidad de Berna. Es autor del libro *Las décadas perdidas, 'desarrollo hacia afuera' y negocios extranjeros en Colombia, 1870-1914* (1997); y *Empresas extranjeras y élites nacionales en América Latina. Experiencias históricas y tendencias actuales* (2000). Es editor de *Empresas extranjeras y élites nacionales en Latinoamérica. Experiencias históricas y tendencias actuales* (2001) y de *Memorias de Hans Sitarz, banquero en Medellín en los años 20* (2003) y coeditor de *Violencia política en América Latina* (2000). Estos libros han sido publicados en alemán.

**E**l desarrollo del sistema de transportes era de gran importancia para la integración de Colombia en el mercado mundial. Para la implementación del modelo de “desarrollo hacia afuera” era imprescindible no sólo el aumento de la capacidad de carga, sino también la aceleración del transporte y la reducción de sus costes. El transporte era la variable “crítica” de la cual dependía que Colombia pudiera competir a largo plazo en el ámbito internacional<sup>1</sup>. A las empresas de navegación a vapor del río Magdalena les correspondió una función muy importante, ya que este río conectaba la costa caribe con la Colombia andina, donde vivía gran parte de la población del país. Mientras en la historiografía disponible hasta el momento el auge de la navegación a vapor ha sido interpretado como labor heroica de un pionero<sup>2</sup>, parte integral de un proceso global de transformación económica<sup>3</sup>, resultado de la rivalidad de diferentes ciudades costeñas<sup>4</sup> o consecuencia de la difusión de innovación tecnológica<sup>5</sup>, este estudio trata de descifrar en primer lugar la lógica de las empresas de navegación y la interdependencia de éstas con el entorno<sup>6</sup>. Concretamente quiero dar respuestas a las siguientes preguntas: ¿cuál fue el desarrollo de la navegación a vapor en el río Magdalena desde su comienzo hasta 1910?, es decir ¿cuáles fueron los obstáculos que dificultaron la navegación a vapor, cuáles fueron las innovaciones tecnológicas necesarias que facilitaron la navegación motorizada y cuáles fueron los promotores principales de este cambio? ¿Qué estructuras de organización tenían las empresas navieras fluviales para responder a las circunstancias particulares de Colombia? ¿Qué tipo de empresa era el más exitoso? ¿Y en qué medida estas empresas fueron beneficiosas para el desarrollo regional y nacional?

He organizado el capítulo de la siguiente manera: las primeras cinco secciones se refieren al desarrollo de la navegación. También hacen hincapié en el impacto de la navegación en el desarrollo de ciertas regiones colombianas. Son mas bien descriptivas

---

<sup>1</sup> Véase los trabajos de McGreevey (1975); Palacios (1983); Fischer (1997). En cuanto a la literatura sobre el desarrollo del sistema de transportes colombiano véase Dávila (1991), pp. 103-106.

<sup>2</sup> Gilmore y Parker Harrison (1948).

<sup>3</sup> Zambrano (1979); Posada Carbo (1989).

<sup>4</sup> Nichols (1973).

<sup>5</sup> Poveda Ramos (1998).

<sup>6</sup> Acorde con el enfoque institucionalista, las empresas están definidas como organizaciones formales que realizan transacciones bajo condiciones dependientes de la situación existente. Referente a ello, véase, por ejemplo, Casson y Rose (1998).

y se basan principalmente en la literatura bibliográfica existente y en fuentes primarias. En las siguientes cinco, más analíticas, se discuten los diversos tipos de organización formal de las empresas de navegación y se dan las razones por las que, a largo plazo, solamente podían subsistir compañías financieramente fuertes con participación extranjera. Éstas se basan principalmente en la investigación efectuada en diferentes bibliotecas y archivos colombianos y extranjeros. Cabe destacar que para el mejor entendimiento de estas secciones es recomendable consultar paralelamente el anexo 29.1. Allí se han recopilado datos de las empresas de navegación tales como la duración, la cantidad de barcos empleados, la sede principal, los propietarios y la base financiera. El ensayo termina con una sección en la que se resumen los resultados de la investigación.

### **Los comienzos de la navegación a vapor en el bajo Magdalena**

En el período colonial, para el transporte de mercancías a larga distancia por el Magdalena, bastaban unas docenas de botes grandes o champanes cubiertos de troncos de palmera e impulsados por barqueros zambos, llamados bogas, armados de palos y remos. En caso de tratarse de cargas pequeñas y distancias cortas, se utilizaban las canoas y las piraguas. Para cargas más pesadas entraron en acción unas chalanas medianas y los bongos<sup>7</sup>.

Los años veinte entraron en funcionamiento los primeros barcos a vapor, que dieron inicio a una nueva era en Colombia. En 1823, el primer barco a vapor del empresario alemán Juan Elbers empezó a trabajar en el río Magdalena. Esto fue posible a raíz de una decisión política y un acto legal: el 3 de julio de 1823 el Presidente Simón Bolívar expidió un decreto correspondiente. La Empresa Elbers, que se fundó en el mismo año, estaba asegurada gracias a un contrato exclusivo con el gobierno nacional. Sin embargo, esta empresa—como siempre pasa a los pioneros empresariales— tenía que luchar con problemas “técnicos” y de infraestructura, la resistencia de los enemigos del libre comercio y rivales personales<sup>8</sup>.

Las primeras embarcaciones a vapor transitaban entonces solamente entre los puertos atlánticos de Cartagena, Santa Marta y Barranquilla y los emplazamientos feriales de Mompo y Magangué (ver anexo 29.1). La navegación a vapor contribuyó principalmente a la integración económica de la costa caribe con su *hinterland*. Los

---

<sup>7</sup> Posada Carbó (1989), p. 4.

<sup>8</sup> Cuatro años después, Bolívar anuló el contrato. El 20 de diciembre de 1829 se restablecieron los derechos de Elbers. Cuando el dueño se dio cuenta de que la empresa no podía prosperar, se retiró en 1841. El estudio de Robert Luis Gilmore y John Parker Harrison es imprescindible. Gilmore y Parker Harrison (1948).

vapores sólo se aventuraban de forma esporádica hasta el puerto Caracolí, cerca de Honda, para trasbordar las mercancías destinadas a Bogotá. A esta altura, el río no era navegable por los peligrosos rápidos. De allí que los contemporáneos distinguían entre el término “bajo Magdalena” para referirse al tramo entre la desembocadura hasta Honda, y “alto Magdalena” para aludir al tramo desde Honda hasta el nacimiento del río<sup>9</sup>.

Los problemas “técnicos” y de infraestructura a la hora de procurar el servicio completo de navegación a lo largo del bajo Magdalena se debían a la escasez de embarcaderos, la falta de suministro de material inflamable —no había almacenes de carbón, por eso se tenía que utilizarse leña, la cual, debido a su escaso valor calorífico, se consumía en grandes cantidades—, los tramos de poca profundidad y los sectores invadidos por las maderas flotantes o cubiertos de vegetación superficial<sup>10</sup>. Los barcos podían avanzar muy despacio, sondeando constantemente el fondo y los alrededores. Incluso, por las noches, el servicio debía interrumpirse debido a la poca visibilidad; durante estaciones de bajo caudal el tráfico a vapor estaba paralizado en general.

### **Los años decisivos en el bajo Magdalena**

A mediados del decenio de 1850 surgió una oleada de empresas de navegación a vapor con sede principal en Santa Marta y Barranquilla (ver anexo 29.1). Esta actividad empresarial coincidió con el establecimiento formal de la competencia en el negocio del transporte fluvial en 1853; al mismo tiempo se les concedió a las embarcaciones de propiedad extranjera protección legal. En 1870, el Código de Comercio Marítimo codificó las condiciones para fundar y mantener un negocio de navegación en los ríos colombianos<sup>11</sup>. También influyó de forma favorable en la navegación por el río Magdalena el hecho de que, en la Constitución de Rionegro de 1863, los ríos que pasaban por varios estados o que desembocaban en un país vecino fueran contemplados como aguas “internacionales”. Esto tuvo como consecuencia que los estados no pudieran recaudar impuestos extras y que el control de embarcaciones dependiera del gobierno central de Bogotá<sup>12</sup>.

---

<sup>9</sup> La diferenciación entre el alto, medio y bajo Magdalena se conocía entonces.

<sup>10</sup> *Preußisches Handelsarchiv* (PHA) (1875), tomo II, “Columbien. Die Dampfschiffahrt auf dem Magdalena-Strom”, p. 192. Este relato supera en parte a los de Posada Carbo (1989), Nichols (1973) y Poveda Ramos (1998) que abarcan también los comienzos de la navegación a vapor.

<sup>11</sup> Uribe (1908), p. 141. Se trató del artículo 37.

<sup>12</sup> PHA (1874), tomo II, “Die Verhältnisse der internationalen Flußschiffahrt in Amerika und speziell in Columbien”, pp. 118-120. Se trató del artículo 17 b.

La actividad empresarial a partir de los años cincuenta coincidió con el auge de la exportación de tabaco de Ambalema y Carmen de Bolívar. Alentadas por la proclamación oficial de la competencia privada en el transporte fluvial, las empresas interesadas en la exportación de las hojas de tabaco –Samper & Cía., Hans Hauer Simmonds, John Diston Powles, Frühling und Göschen, Francisco Montoya, Mauricio Rizo y sus socios capitalistas en Inglaterra y Estados Unidos– impulsaron la regularización y extensión del tráfico de navegación a vapor hasta Honda.

En este proceso jugaron un papel relevante las embarcaciones a vapor de poco calado provenientes de Gran Bretaña, cuyas características permitían navegar por todo el bajo Magdalena<sup>13</sup>. No sólo aumentaron la capacidad de transporte sino también provocaron un ahorro de tiempo en el transporte de personas y mercancías de importación<sup>14</sup>. En 1854, el inglés Robert A. Joy trajo, por primera vez, del río Chagre –en el Istmo de Panamá– un barco apto para todo el bajo Magdalena. Joy le dio el nombre *Barranquilla*<sup>15</sup>.

### **Diseño de los barcos a vapor y organización interna de los vapores**

El diseño de los barcos de vapor apropiado para navegar por este río fue descrito por el suizo Ernst Röthlisberger:

Estos barcos de vapor están contruidos según un modelo totalmente propio, que yo no había visto nunca en Europa. La base está constituida por un ancho bote, similar a un trasbordador, el cual tiene como máximo 5 pies de calado, los mejores sólo entre 2 y 3. Sobre la base se levanta una cubierta soportada por columnas en cuyo centro o parte trasera son instaladas algunas cabinas para los pasajeros. Sobre esta cubierta se eleva una pequeña plataforma techada, en la cual está situadas la cabina del capitán y del piloto. Esta plataforma se encuentra abierta tanto en su parte superior como en los laterales. Finalmente, sobre este piso hay una caseta para el piloto, desde la cual éste divisa todo el río, dirige la embarcación y da órdenes al personal de máquinas. Las máquinas se encuentran debajo, en la base del barco; a su alrededor están

<sup>13</sup> Röthlisberger (1898), pp. 24s.

<sup>14</sup> Safford (1965), pp. 313-315. Zambrano (1979), p. 72, subraya que se favorecían “más las importaciones que las exportaciones”, ya que los fletes para exportaciones y importaciones hayan sido iguales. Ello significaría que la demanda de capacidad de productos de exportación era más elevada que la demanda para productos de importación. Cabe destacar que faltan fuentes seriales para sostener la tesis global de Zambrano.

<sup>15</sup> PHA (1875), tomo II, “Die Dampfschiffahrt”, p. 193.

acumuladas grandes cantidades de leña, lista para ser prendida; al lado, tirados desordenadamente, se encuentran apilados los balones de mercancías. Delante y detrás se elevan chimeneas a través de los pisos, con lo que aumenta la ya de por sí elevada temperatura. La mayoría de los barcos de vapor tiene una única rueda de notable magnitud fijada en la parte trasera, protegida de este modo de las acometidas de los troncos<sup>16</sup>.

La tripulación requería una especial atención. Sin lugar a duda, la persona más importante a bordo era el capitán, de quien se exigía cuatro cualidades: una buena formación profesional, experiencia en la navegación fluvial, lealtad al empresario y capacidad para hacerse respetar. El capitán ordenaba al piloto, quien debía conocer todos los secretos acerca del camino a recorrer por el vapor; al contable, quien debía administrar diariamente gran cantidad de dinero; al ingeniero, que era el cerebro técnico encargado principalmente de controlar el motor –profesión que no se había conocido antes en Colombia– y al cocinero. Si el capitán era hombre de confianza para el empresario, los empleados también debían serlo para el capitán. Debido a ello era imprescindible que el capitán interviniera en su selección. Finalmente, no hay que olvidar a los marineros<sup>17</sup>.

Las empresas de navegación implantaron un nuevo sistema de organización del trabajo cuyas características eran la especialización, la aparición de nuevas profesiones y la jerarquización<sup>18</sup>. Mientras los oficios del capitán, del piloto, del contable y del ingeniero gozaron de alto prestigio, los marineros eran reducidos a receptores de órdenes. Comparado con la situación anterior de los bogas, fue una pérdida significativa de autonomía. A esto se sumó un nuevo patrón de dominación “cultural” dado que gran parte de los capitanes, pilotos, ingenieros y contables eran extranjeros, mientras los marineros eran reclutados entre la población local de los bogas. Estos últimos, que anteriormente habían controlado la navegación por el Magdalena, fueron percibido por los comerciantes como un gran obstáculo para la implantación del patrón de libre comercio. Los bogas eran tachados de caprichosos e impredecibles. Incluso los importadores de productos terminados europeos se habían quejado de haber sufrido pérdidas a raíz de la falta de respeto por la propiedad individual de parte de los bogas<sup>19</sup>.

---

<sup>16</sup> Röthlisberger (1898), pp. 24s. Traducción del autor. Véase sobre los cambios técnicos de los vapores fluviales en el transcurso del siglo XIX la obra de Poveda (1998).

<sup>17</sup> Poveda (1998), pp. 67-69.

<sup>18</sup> Véase la tesis básica del libro de Gerstenberger y Welke (1996). En este libro se analizan los cambios en el negocio de la navegación alemana en el transcurso del siglo XIX.

<sup>19</sup> Safford (1965), pp. 311s.



### Efectos de integración económica y resistencia

Cabe destacar que la navegación a vapor no solamente fue impulsada por la ola de exportaciones de tabaco –y la consiguiente innovación tecnológica– sino repercutió muy favorablemente en la exportación de otros productos del interior tales como el índigo, el café, y la cinchona. Desde la década de 1850, además de Magdalena –con los puertos fluviales de Remolino y El Banco– y Bolívar –Calamar, Zambrano, Mompox y Magangué–, la navegación a vapor por el “Mississippi de Colombia” prestaba su servicio a regiones como Santander –Padilla, Simana, Barrancabermeja, Bodega Central y Puerto Nacional–, Tolima –Caracolí, Honda–, Cundinamarca –Bodega de Bogotá– y Antioquia –Nare, Puerto Berrío, Caracolí, Honda<sup>20</sup>. Un efecto adicional de la diversificación de los embarcaderos y la regularización del servicio de comunicación fue que las ferias de Mompox y de Magangué perdieron, poco a poco, su predominancia en el comercio del *hinterland* costeño. Con ello aumentó el poder de las casas de importación y exportación de la costa. La división de trabajo entre los puertos de la costa que se especializaron en el comercio de tránsito y las regiones que se especializaron en la exportación fue cada vez más notoria.

Pero a pesar de la progresiva integración de los puertos atlánticos y su *hinterland*, así como de la Costa Caribe y el espacio andino, no faltaron tendencias contrarias. Quizás la mayor crisis de las relaciones entre los promotores de la integración y sus críticos se presentó a mitad de 1875, cuando los estados de Bolívar, Magdalena y Panamá dieron muestras de separarse formalmente del resto de la Unión<sup>21</sup>. En Barranquilla, los “revolucionarios” que tenían el apoyo del “pueblo” tomaron al inspector de aduanas como rehén y exigieron la autonomía para establecer sus propias aduanas. Liderados por el expresidente de Bolívar y ministro de guerra de la nación disidente, Ramón Santodomingo Vila –que hacía tiempo era enemigo declarado de la Compañía Alemana–, y apoyado por muchos bogas, se apoderaron de los vapores *Isabel* y *Murillo* de la Compañía Alemana, de los vapores *Tequendama* y *Vengoechea* de la United Steam Navigation & Co., así como de un barco de propiedad colombiana para armarlos y transportar tropas. Los directores Hermann Müller –Compañía Alemana–

<sup>20</sup> Con excepción de Remolino, Magangué, Mompox, Puerto Berrío y Honda, los embarcaderos no estaban dotados de casas amuralladas, sino de humildes cabañas cubiertas de hojas de palmera, cuyas paredes consistían en cañas de bambú entrenzadas. Compárese Reiss (1921), pp. 35-37.

<sup>21</sup> Respecto a una visión global del regionalismo costeño en aquella época, compárese Posada Carbó (1994) y Park (1984), pp. 75-105. Acerca del origen del regionalismo, véase Múnera (1998).

y Robert A. Joy –United Steam Navigation–, que protestaron enérgicamente contra esta expropiación, fueron detenidos. En consecuencia, Gran Bretaña, Alemania y Estados Unidos pusieron sus armadas caribeñas en estado de alerta para defender la vida y la propiedad extranjera<sup>22</sup>. Puede decirse que los empresarios de la navegación a vapor entonces hicieron una alianza con el gobierno radical de la Unión para derrocar los rebeldes. Estos grupos, juntos con los otros comerciantes, fueron los principales agentes de la integración tanto de la región costa caribe como de esta región y la Colombia andina. Cuando Rafael Núñez asumió la presidencia en los años ochenta terminó la tendencia separatista de la Costa Caribe.

### **Aumento de capacidad de transporte y extensión del servicio hasta Neiva**

A finales de la década de 1870, 19 embarcaciones a vapor se encontraban activas en el Magdalena. Por lo menos la misma cantidad había sucumbido debido a los peligros que escondía el río<sup>23</sup>. Si bien la “arteria vital” de la economía de importación y exportación siguió viviendo momentos amargos durante el último tercio de siglo, la capacidad de transporte aumentó: durante los años setenta partían mensualmente tres embarcaciones desde Barranquilla hacia Honda, en la década siguiente dos embarcaciones por semana y diez años más tarde tres por semana<sup>24</sup>. Bajo condiciones climáticas favorables para el transporte naval, el trayecto de la costa caribe a Honda podía entonces cubrirse entre 8 y 12 días, en lugar de los tres meses que se requerían antes.

Arriesgando su fortuna, un rico empresario de la ciudad alemana de Koblenz<sup>25</sup>, Alexander Weckbecker, trajo en 1864 un barco a vapor de gran fuerza para navegar por el alto Magdalena hasta Ambalema, y luego hasta Neiva<sup>26</sup>. Ahí se requerían muchas

---

<sup>22</sup> Politisches Archiv (PAB) R16685, Informe von Gramatzki a Auswärtiges Amt, Barranquilla, 2.8.1875; Public Record Office/ Foreign Office (PRO/FO) 135/117, Vicecónsul Fred Stacey a Earl Derby, Barranquilla, 17.5.1875; PRO/FO 135/117, Stacey al Ministro Plenipotenciario Robert Bunch, Barranquilla, 16.9.1875; Archives du Ministère des Affaires Étrangères (AMAEF) CC Bogota, Tomo IX, Chargé D’Affaires y Cónsul General Casimir Troplong al Ministère des Affaires Étrangères, 20.10.1875.

<sup>23</sup> Memorando que el Secretario de Fomento [Gregorio Obregón] dirige al Presidente de los Estados Unidos de Colombia (1881), p. 23.

<sup>24</sup> *Ibidem*, p. 258; Hettner (1888), pp. 22s.; Reports from the Consuls of the United States on Commerce (RCUS) (1883), William L. Scruggs, “Bogotá: Colombia and its People”, p. 535; *Deutsches Handelsarchiv* (DHA) (1902), tomo 11, “Barranquilla (Columbien). Handelsbericht des Kaiserlichen Konsulats für das Jahr 1900”, p. 116.

<sup>25</sup> Koblenz es una ciudad portuaria a las orillas del Rhin cuya importancia se debía a que el Mosel desemboca allí.

<sup>26</sup> Politisches Archiv (PAH) (1875), “Die Dampfschiffahrt”, p. 194.

voladuras para domesticar los numerosos rápidos y tramos de bajo fondo. Los pronósticos acerca de esta empresa eran excelentes puesto que no solamente se iba establecer la exportación rápida de los productos del fértil valle, sino también empezar el negocio con productos de importación a gran escala sin la intermediación de los comerciantes de Bogotá. Sin embargo este proyecto tan prometedor fracasó después un año: “El alemán” tuvo que ver como su bonito y nuevo barco se estrellaba debido a la falta de atención del piloto y sucumbía en la corriente impetuosa de Honda. Después de este naufragio desistió de su audaz empresa y vendió los dos barcos restantes que había utilizado en el bajo Magdalena. En 1873 recibió un nuevo encargo del gobierno de la Unión para hacer navegable el alto Magdalena, y para ello le fue concedida una subvención anual de \$8.000. Weckbecker tampoco pudo concluir este proyecto debido a problemas técnicos y la hostilidad por parte de sus competidores colombianos.

Tan sólo a partir de la segunda mitad de los años ochenta transitaban regularmente dos pequeños barcos entre Honda y Girardot, que se aventuraban hasta Neiva cuando el nivel del agua lo permitía. Estos vapores fueron parte integral de una de las firmas dirigidas por el cubano Francisco Javier Cisneros<sup>27</sup>. Con el fin de poder realizar el transporte de mercancías en el “eslabón estratégico” entre Honda y La Dorada de forma más rápida y económica, una compañía con gran poder financiero, también bajo la dirección de Cisneros, empezó a construir un ferrocarril en 1881, el llamado The Dorada Railway<sup>28</sup>.

### La empresa individual

En comparación con otros sectores, el de la navegación a vapor tenía mayor diversidad de empresas<sup>29</sup>. Las empresas diferían unas de otras según su sede principal, los tramos a cubrir, el tamaño, la duración y la estructura de propiedad. De entre las 41 firmas conocidas que disponían de embarcaciones a vapor en activo hasta 1911, la empresa individual era una excepción. De hecho, la empresa fundada por un empresario es únicamente verificable en los primeros intentos por parte de Elbers (1824-1827) y Alexander Weckbecker (1858-1864 y 1873-1876). Esta forma empresarial también fue adoptada ocasionalmente por los empresarios colombianos Mauricio Rizo (1860-1864),

---

<sup>27</sup> RCUS (1892), Cónsul Johnson Nickeus, “Barranquilla: the Magdalena River and Valley”, pp. 222 y 230; RCUS (1896), Cónsul John Bidlake, Barranquilla, “Colombia: Region of the Magdalena; trade of Barranquilla”, pp. 374-376.

<sup>28</sup> Horna (1970), pp. 203-213; Mayor Mora (1999b), p. 58. Véase también el mapa 29.1.

<sup>29</sup> Los datos sobre la estructura organizativa, fundación, duración y circunstancias de propiedad, que no se documentan mediante referencias bibliográficas, pueden ser consultados en el anexo 29.1.

Bartolomé Martínez Bossio (después de 1886) y Francisco Pérez Rosa (1877-1908). Estos empresarios no disponían de flotas de más de cuatro embarcaciones. Al aceptar encargos especiales o hacer transitar a sus barcos por tramos poco frecuentados –incluso los afluentes del Magdalena– intentaban hacer frente a la competencia de las empresas con flotas más grandes. Con esta estrategia de nicho también trataron de sobrevivir a los frecuentes altibajos en los ingresos causados por las coyunturas de exportación.

Aparte de la competencia y de los altibajos coyunturales, el reducido número de empresarios individuales debe atribuirse tanto al gran riesgo de pérdida como a las elevadas inversiones iniciales. En 1870, un pequeño barco de vapor costaba unos \$30.000<sup>30</sup>. Además, debían ser tomadas en consideración las tasas de licencia, la instalación o el alquiler de los atracaderos, la construcción y el mantenimiento de los almacenes de mercancías a lo largo del tramo a recorrer, el abastecimiento de leña<sup>31</sup> y de agua potable, así como la remuneración del personal. Estos fuertes gastos sólo los podían permitir las firmas con gran disponibilidad de capital y con más de un socio.

### La sociedad comercial

La mayoría de las empresas de navegación a vapor entonces contaba con más de un socio. De tal manera se intentaba minimizar el riesgo financiero. A menudo los socios comprometidos con las sociedades comerciales respondían con su capital personal. Los propietarios eran comerciantes de Barranquilla y Santa Marta, los cuales tenían un vivo interés en la navegación a vapor en el Magdalena<sup>32</sup>. Dichas sociedades

---

<sup>30</sup> Means (1980), p. 235.

<sup>31</sup> Una embarcación de vapor de gran envergadura consumía en un viaje, desde la costa hasta Honda, entre 1.000 y 1.200 cargas de leña, las cuales costaban, en 1880, entre 6 y 12 reales cada una. Von Schenck (1953), p. 12.

<sup>32</sup> La iniciativa para la fundación de empresas de navegación a vapor provenía, en la mayoría de los casos, de gente de negocios de Santa Marta o Barranquilla. Cartagena quedaba excluida debido a la escasez de un tramo de conexión utilizable con Magdalena, a pesar de disponer de un puerto natural idóneo para líneas navales internacionales. Los intentos de superar el Canal del Dique, el cual estaba empantanado y cerrado, a través de construcciones especiales no fueron fructíferos hasta los años setenta. Edmund. P. Smith, el cónsul de Estados Unidos, ofreció un impresionante relato sobre el mal estado del Canal del Dique en RCUS (1881), "Public Improvement in Cartagena", p. 224. Cartagena pudo superar su desventaja gracias línea de ferrocarril entre Cartagena y Calamar inaugurada en 1894 y al dragado del Canal del Dique empezado poco después. A partir de los años sesenta, el río Magdalena sólo podía ser alcanzado desde Santa Marta superando grandes dificultades. Es debido a esto por lo que la mayoría de las empresas de navegación a vapor en Colombia estaba emplazada en Barranquilla.

disponían en algunas ocasiones de aportadores de fondos externos, socios tácitos, los cuales provenían de los círculos de amistades o de los colegas de negocios en el extranjero. En los comienzos del boom del tabaco, a mitad del siglo XIX, dominaban las firmas comerciales inglesas y sus inversores; más tarde surgieron cada vez más compañías alemanas con apoyo financiero proveniente, en su mayoría, de Bremen o Hamburgo. Ejemplos típicos fueron Danouille & Wessels (1864-1867), la Compañía Alemana (1869-1886), la empresa de Louis Gieseken (1887-1908) y la Empresa Hanseática de Vapores (1900/02-1908), todos ellos con sede en Barranquilla.

Estas compañías, en virtud de su poder de disponibilidad sobre las embarcaciones, podían transportar sus propias mercancías de exportación o importación o las de sus aliados comerciales en el momento y en la cantidad que éstos desearan. Además lograron minimizar los costes acumulados del transbordo y de los trámites burocráticos necesarios para la importación y exportación. A esto se sumó que estas sociedades normalmente representaron a compañías interoceánicas y seguros de fletes internacionales. Con la expansión del volumen de negocios también aumentaron los ingresos producidos por las comisiones. La combinación del comercio de importación y de exportación con el negocio del transporte, por lo tanto, tenía muchas ventajas.

### **Las sociedades anónimas no abiertas**

La tercera forma organizativa era la sociedad anónima con un número limitado de accionistas. Dentro de las sociedades con sede principal en Colombia, las acciones se repartían entre un número intencionadamente reducido de accionistas. Las acciones no se negociaban en ninguna bolsa. La ventaja de esta forma de organización con respecto a la sociedad comercial y la empresa individual consistía en que el riesgo de los propietarios estaba formalmente delimitado y que a través de la dispersión y la combinación de los distintos intereses se podía poner freno a las posibles monopolizaciones de partidos individuales. El gobierno de la Unión también participaba en estas sociedades. Robert Charles Means señala en su libro sobre la formación y el desarrollo del derecho empresarial colombiano que tanto la Compañía de Vapores de Santa Marta (1847-1856) como la Compañía de Vapores del Magdalena y El Dique (1847-1852) jugaron un papel importante al respecto. Este hace también alusión a los puntos débiles de las sociedades anónimas fundadas según el derecho colombiano. Lo más grave era la notoria escasez de capital<sup>33</sup>. El derecho colombiano permitía a las sociedades anónimas inscribir sus negocios sin disponer de la cantidad total en efectivo que, según los estatutos, correspondiera al capital inicial<sup>34</sup>. El capital inicial de ambas empresas

<sup>33</sup> Means (1980), pp. 87s.

<sup>34</sup> Véase los artículos 559 y 560 del Código de Comercio Colombiano de 1869 y la Ley 57 de 1887 en: Uribe (1908), p. 92.

estudiadas por Means, que ascendía a \$300.000 respectivamente; figuraba únicamente sobre el papel. Era más bien una declaración de intenciones de repartir dividendos según las acciones suscritas en caso de ingreso de réditos que una obligación de aportar capital sin que hayan ganancias en la compañía. El dinero realmente pagado por los firmantes, por lo menos al principio, consistía por regla general en una pequeña parte del capital indicado en el contrato. El verdadero objetivo de una sociedad anónima, el cual era frecuentemente discutido en Colombia, consistía en concentrar todo el capital posible para así ser más productivo. Esto no fue alcanzado por ninguna de las primeras sociedades anónimas con sede en Colombia.

Desde los años sesenta sólo las firmas financieramente fuertes podían subsistir en el Magdalena. Entre éstas había unas cuantas sociedades anónimas cuyas sedes principales se encontraban fuera del país y estaban organizadas según el derecho extranjero. Una de las primeras fue la Compañía Unida (1856 -1857) con sede en Nueva York. Una razón por la cual las empresas tenían su sede principal en el exterior era que —debido a ello— gozaban de la protección diplomática y militar de un poder internacional en caso de violación de derechos de propiedad o de infracción de contratos en general. La segunda ventaja consistía en el acceso más fácil a los mercados de capital y de tecnología internacionales. Los socios capitalistas más importantes eran comerciantes establecidos en Colombia, extranjeros y colombianos, que tenían un gran interés en el comercio exterior, así como los comerciantes establecidos principalmente en Londres, Nueva York y Bremen y, finalmente, también los comerciantes con experiencia empresarial en Colombia. Si bien formalmente existía la separación entre propiedad y gestión de las actividades, en realidad la mayoría de las sociedades anónimas hacían partícipes también a directores y capitanes en las ganancias y pérdidas de la compañía. Es así como los fundadores y los socios capitalistas mayoritarios intentaban reforzar la lealtad, el sentido de responsabilidad y la motivación personal de sus empleados más destacados. Normalmente las participaciones estaban estructuradas de manera que el capital comercial y financiero estuviera controlado por uno de los puertos atlánticos. La participación de representantes de diferentes naciones era bastante frecuente. Las primeras sociedades anónimas estructuradas a partir de este modelo fueron la Compañía Unida (1846-1867) y su sucesora, la United Steam Navigation & Co. (1867-1890), con sede principal en Nueva York y dirigidas por el obstinado e incansable Robert A. Joy. Ambas pagaban dividendos regularmente desde el principio<sup>35</sup>.

Cabe destacar que la sociedad anónima cuyas acciones se negociaran en bolsa era la excepción. En 1906, bajo la influencia del financiero y especulador de bolsa inglés

---

<sup>35</sup> PAH (1875), tomo II, "Die Dampfschiffahrt", p. 293; Poveda (1998), p. 104.

Shirley Hatton Jenks, apareció tal sociedad en el sector de la navegación a vapor en Colombia. Jenks incorporó la compañía Girardot Steamboat Co. en su ya establecido grupo empresarial británico.

### Razones para el breve ciclo de vida de muchas empresas

Ya anteriormente se indicó que las empresas de navegación que contaron con un número limitado de botes en funcionamiento y con escaso capital tuvieron pocas posibilidades de imponerse ante las empresas mayores en el transporte fluvial por el Magdalena. Las pequeñas y medianas empresas tenían, por lo tanto, expectativas de vida muy cortas. Ello se debía principalmente a tres causas. En primer lugar, las empresas seguían perdiendo embarcaciones, incluso después de la primera mitad del siglo XIX —cuando se introdujeron barcos de bajo caudal y provistos de motores fuertes—, al quedarse estancadas en bancos de arena, al explotar la caldera por sobrecalentamiento o al estrellarse en los rápidos. De tal manera, la Compañía Unida perdió en 1858 el *Bogotá*, en 1867 el *América* y en 1872 el *Vencedor*; una compañía colombo-inglesa, en 1863, el *Ogden*<sup>36</sup>; Alexander Weckbecker, en 1865, el *Weckbecker*<sup>37</sup>. Incluso cuando los bienes de la firma estaban asegurados, a la empresa no le era entregado el valor total como indemnización. Además podían transcurrir varios años antes de que las nuevas embarcaciones estuvieran listas para su utilización, ya que —como se ha mencionado antes— para la navegación por el Magdalena eran necesarias embarcaciones especiales, fabricadas en Liverpool, Bristol, Pittsburgh, Nueva York o Osterholz-Scharmbeck —ciudad industrial cercana a Bremen—<sup>38</sup>.

En segundo lugar, las empresas perdían parte de su flota en las guerras civiles en manos de los revolucionarios que la robaban o en manos de las tropas del gobierno que la confiscaban. Si los confiscados no eran hundidos durante las batallas, terminaban tan dañados que ya no eran aptos para la navegación. Esto se debía al cuidado escaso o no cualificado, a la navegación por tramos peligrosos o a los impactos de proyectiles. Los dueños podían hacer muy poco al respecto, dado que los contratos de concesión estipulaban que los barcos, en caso de guerra, debían ponerse a disposición de las tropas gubernamentales para el transporte de las tropas o para su provi-

<sup>36</sup> Este barco explotó en su primer viaje cerca de Honda. Anteriormente la empresa ya había sido privada del *Gaira* cerca de Santa Marta. Los frustrados empresarios se decidieron a vender el vapor restante, el *Patrona*, a la Compañía Unida. *Ibidem.*, p. 193.

<sup>37</sup> Poveda (1998), pp. 192-195.

<sup>38</sup> “Verkehrs- und Handelsverhältnisse des südamerikanischen Freistaates Neu-Granada”, en: *Zeitschrift für allgemeine Erdkunde. Neue Folge*, VI, 1859, pp. 28s.; Vergara y Baena (1922), p. 287; PHA tomo II, 1875, “Die Dampfschiffahrt”, pp. 292-294.

sionamiento. Las negociaciones con el gobierno acerca de las indemnizaciones –las llamadas “reclamaciones”–, por lo general, tardaron años en resolverse<sup>39</sup>.

En tercer lugar, existía una competencia atroz entre las empresas en el Magdalena, la cual provocó que las firmas con una base financiera débil, sin diversificación económica para repartir el riesgo y con escasas o malas relaciones personales con los políticos –o sea: con poco poder de negociación–, principalmente durante la época en la que disminuyeron las exportaciones, no llegaron a ser rentables. Este fenómeno, poco contemplado por la literatura hasta el momento, sería una de las causas principales para la frecuente liquidación de las empresas a partir de la década de los sesenta del siglo XIX.

### **Competencia y monopolio**

Elbers se retiró del negocio de la navegación argumentando que, bajo condiciones de alta competencia, era imposible de sostener. Consideraba indispensable el privilegio garantizado por las autoridades políticas. De hecho, hasta en el momento en el cual –por orden del Presidente Rafael Reyes– fue restablecido el monopolio, todos aquellos empresarios que quisieran tomar parte en este negocio, tarde o temprano, tuvieron que vivir experiencias similares. Liquidaciones, fusiones e incluso concentración monopolista sucedían con frecuencia.

De hecho, puede decirse que el negocio de la navegación fue una empresa ambivalente: por un lado les parecía tentador a los inversores tener empresas de embarcaciones a vapor, dado el servicio estratégico que prestaban a las regiones del interior orientadas a la exportación. Por otro lado, el entorno colombiano conllevaba tantos riesgos que el intentar llegar al monopolio –bien por medidas políticas o bien por medidas económicas– se hacía imprescindible para la supervivencia de las empresas. Este mecanismo fue quizás la característica crucial que influyó sobre el desarrollo institucional de las empresas navieras que operaban en el Magdalena, a saber: para evitar guerras de precios y aumentar la coordinación y optimizar la tasa de utilización de la capacidad de transporte disponible, en 1856, la Compañía de Vapores de Santa Marta se fusionó con la Empresa Simmonds y Robert A. Joy, formando la Compañía Unida<sup>40</sup>. El gobierno en Bogotá la apoyó mediante un contrato en el que se consagró el monopolio del transporte de correo. La Compañía Unida entonces recibió anualmente una subvención considerable. El mencionado pionero Robert A. Joy, quien

---

<sup>39</sup> Véase los ejemplos dados por Fischer (1997), pp. 381-384 y Poveda (1998), pp. 89, 156-160.

<sup>40</sup> Al respecto, véase los datos en el Anexo 29.1.



había comenzado como contable en la empresa de Francisco Montoya, Compañía Anglo Granadina (1839-1841), y que ya había probado suerte con algunas pequeñas empresas sin ganar gran fortuna, dirigía esta compañía desde Barranquilla. Él tenía amplios poderes<sup>41</sup>.

Sin embargo, cuando las firmas con sede en Barranquilla reiniciaron la competencia, el activo empresario Joy volvió a dejar claras las relaciones de poder, en 1867, con la fusión de tres firmas que dieran lugar a la United Steam Navigation con sede en Nueva York. Esta sociedad fue apoyada por el gobierno de Bogotá mediante la concesión del monopolio postal<sup>42</sup>. Bajo su mando, la compañía prosperó desde un principio, así que se podían pagar regularmente dividendos a los accionistas. Cuando de nuevo volvieron a surgir empresas rivales y Alexander Weckbecker se vio forzado a sucumbir bajo la presión de la competencia en 1875, las tres compañías restantes, la Compañía Internacional –en la que dominaba el capital proveniente de Curazao y Estados Unidos–, la Compañía Alemana –relacionada con financieros de Bremen– y la United Steam Navigation –dominada por capital inglés–<sup>43</sup> decidieron formar una especie de cartel. La llamada “Acta de Alianza” de las compañías del Magdalena, que debía eliminar la competencia que las estaba llevando a la ruina, estableció limitaciones con relación a los precios, volúmenes de venta y beneficios<sup>44</sup>. La United Steam Navigation –de 6 embarcaciones– tenía un 48% de los títulos de participación, la Compañía Alemana –3 embarcaciones– un 31% y la Compañía Internacional –2 embarcaciones– un 21%. La “Alianza” fue interpretada por el vicecónsul francés en Barranquilla como un reflejo fiel de la política interior colombiana:

*Quant au pacte d'alliance en lui-même il fournit le rare exemple d'une société commerciale qui se modèle exactement sur la société politique du pays dont elle reflète une image fidèle. Ce pacte n'est pas en effet celui d'une union, mais celui d'une véritable fédération commerciale. Les trois compagnies semblables aux états colombiens entendent demeurer souveraines. Pareilles à ces états jusque dans leurs*

<sup>41</sup> Joy pensaba como empresario, pero siempre le faltó dinero para llevar a cabo sus proyectos sin ayuda financiera externa. Por ello siempre dependió de capital externo. *El Promotor* (1894), No. 1198, diciembre 12, “Roberto A. Joy”. Nichols parte de la base que la sociedad tenía su sede en Barranquilla. Esto, sin embargo, no es cierto. Solamente la administración se encontraba allí. Nichols (1973), p. 59.

<sup>42</sup> PHA (1875), tomo II, “Die Dampfschiffahrt”, p. 193.

<sup>43</sup> En esta compañía, los accionistas colombianos sólo servían como testaferreros.

<sup>44</sup> Un análisis detallado del extenso contrato que consta de 26 puntos puede encontrarse en el informe del Viceconsul francés Léon Duplessis al Ministère des Affaires Étrangères (AMAEP CC Barranquilla, 1876-1891, folios 43-47v).

*passions elles consentent à transiger pour ne plus se faire une guerre qui serait le signal d'une ruine générale; mais elles refusent obstinément à prendre telles mesures communes qui pourraient assurer leur progrès et leur prospérité. D'ailleurs, le fait le plus saillant de la concurrence sur le Magdalena c'est que là le capital est comme un royaume divisé contre lui-même qui cherche ensuite à les supprimer: Tel puissant actionnaire qui a concouru à fonder la Compagnie Unie n'hésite pas à fonder plus tard la Compagnie Allemande, puis l'Internationale, puis encore la Santandériaine. De sorte que ces capitalistes du Magdalena semblent courir après leur propre suicide et ne placer leur argent que pour avoir plus sûrement le plaisir de le perdre<sup>45</sup>.*

La política de neutralización de la competencia destructiva y la repartición del volumen de carga entre los grandes continuó, incluso después de que la Empresa Cisneros, fundada en 1877 por el ya mencionado empresario cubano en el exilio, iniciara su expansión<sup>46</sup>. La firma fue fundada para apoyar los trabajos de construcción del Ferrocarril de Antioquia y consiguió nuevos clientes mediante la explotación del monopolio postal para las regiones del alto Magdalena y una reducción de precios<sup>47</sup>. Bajo la dirección de Cisneros tuvo lugar, en 1886, la fusión de la Compañía Internacional, la Compañía Alemana y la Empresa Cisneros, formándose la Compañía Colombiana de Transportes. En 1890, la Compañía Colombiana de Transportes forzó a su única rival restante, la United Steam Navigation, a sucumbir. Los accionistas aprobaron una oferta de adquisición por el ridículo precio de \$240.000<sup>48</sup>. Un préstamo de \$250.000 concedido en Nueva York contribuyó a llevar a cabo este negocio<sup>49</sup>.

---

<sup>45</sup> AMAEP CC Barranquilla, 1876-1891, folios 43-47v.

<sup>46</sup> Cisneros tuvo que huir en 1868 prácticamente sin medios debido a su participación en la rebelión liberal-nacionalista contra la dominación colonial española, primero a Nueva York, y después a Sudamérica. Allí fueron de gran ayuda sus amplios conocimientos prácticos en la construcción y la administración de ferrocarriles.

<sup>47</sup> Horna (1970), pp. 176-181, 196s.; id. (1992), p. 116.

<sup>48</sup> En la primera oferta, que tuvo lugar en 1886 y fue rechazada, la empresa fue valorada en \$400.000. En 1886, la Empresa Cisneros, gracias al monopolio postal, estaba valorada en \$400.000, una nueva embarcación de Cisneros en \$45.000, la Compañía Alemana en \$275.000 y la Compañía Internacional en \$235.000. Los propietarios de la Compañía Alemana consideraban que su parte estaba infravalorada. En 1886, el capital de la Compañía Colombiana de Transportes ascendía \$972.000. *La Industria* (1889), No. 92, mayo 30, "Arbitramento sobre divergencia entre las compañías Unida y Colombia de Transportes", pp. 804-807; *La Industria* (1889), No. 93, mayo 6, pp. 848-850.

<sup>49</sup> Vergara y Baena (1922), p. 288.

La Compañía Colombiana de Transportes pudo defender su posición predominante hasta comienzos del siglo xx. Sin duda alguna, el proverbial espíritu de trabajo de Cisneros jugó un papel importante. Un factor importante fue que el cubano pudiera combinar el negocio de explotación y construcción del ferrocarril con el de la navegación a vapor. La capacidad de transporte de su empresa de barcos a vapor se veía cubierta en parte por sus otras empresas. Además, en 1884, Cisneros había logrado adquirir el control del Ferrocarril de Barranquilla. Gracias a las sinergias así surgidas, la empresa podía ofrecer ofertas especiales a grandes clientes para el transporte de sus mercancías. También le ayudó a Cisneros el hecho de que consiguiera rodearse de empleados eficientes y especialistas, que se integraran lo suficiente en las poblaciones locales. Asimismo, la empresa de este hombre trabajador se vio favorecida por su integración en las familias de los círculos radicales, hasta el cambio en la década de los ochenta. Por último, han de mencionarse las relaciones con los centros astilleros y crediticios en Nueva York que fueron de gran ayuda<sup>50</sup>.

En 1887 se estableció en Barranquilla la empresa Gieseken & Held con dos nuevos vapores construidos en los astilleros James Rees en Pittsburgh (Estados Unidos). Con sus propios barcos, la casa alemana de importación y exportación logró ofrecer a sus clientes condiciones de trato preferente<sup>51</sup>.

A mediados de la década de los ochenta, otros competidores con fuertes sumas de capital extranjero se prepararon para contraatacar. La Compañía del Dique, con sede operativa en Cartagena y controlada por la compañía naviera ultramar Atlas de Inglaterra, intentó, a partir de 1884 y partiendo desde Cartagena, romper el monopolio de las sociedades de Barranquilla. La gerencia quería, mediante el dragado del Dique entre Cartagena y el Magdalena, crear las condiciones necesarias para mejorar el comercio de importación entre Estados Unidos y Colombia, en esos momentos poco desarrollado, y atraer a nuevos clientes<sup>52</sup>. Sin embargo, el proyecto del Dique tuvo que ser nuevamente desechado porque el dragado y las construcciones requerían una financiación elevada. Además, un tramo antes de llegar a Cartagena debía realizarse en mar abierto, no siendo aptas las embarcaciones del Canal. En 1897, la Compañía Fluvial de Cartagena intentó de nuevo fomentar el comercio de importación-exportación a través del Cartagena, aliándose con el Ferrocarril de Cartagena, fundado en 1894. La navegación en el Canal del Dique era pues ahora innecesaria<sup>53</sup>.

---

<sup>50</sup> Mayor (1999b), pp. 19s.

<sup>51</sup> *Zur Geschichte von A. Held* (1936), pp. 13-15.

<sup>52</sup> RCUS (1884), Cónsul Edmund P. Smith, "Cartagena: Steam Communication on the Magdalena", p. 42; RCUS (1888), Cónsul Alfred Macmaster, "Cartagena", pp. 540 y 543.

<sup>53</sup> En octubre de 1899, la Compañía Fluvial de Cartagena ofreció, por primera, vez una co-

La guerra de los Mil Días tuvo repercusiones catastróficas para las sociedades del Magdalena. Los oficiales de las tropas gubernamentales, que dirigían las embarcaciones expropiadas y posteriormente incorporadas a la Flota Mercantil del gobierno, se enriquecían a costa de los desesperados exportadores a través de los exorbitantes fletes. Por otro lado, echaban a perder dichas embarcaciones a consecuencia de su uso exagerado e inadecuado. En 1899, la Compañía Fluvial de Cartagena y la Flota de Barranquilla disponían de 12 y 40 embarcaciones, respectivamente, las cuales tenían cada una hasta 300 toneladas de capacidad de carga; sin embargo, al final del conflicto armado, la mitad de estas embarcaciones era apta para la navegación comercial<sup>54</sup>. Debido a la escasez de embarcaciones y, al mismo tiempo, a la demanda de capacidades de carga para el transporte del café apilado en Colombia, las compañías supervivientes pudieron compensar sus pérdidas por algún tiempo gracias a los altos precios de transportes<sup>55</sup>.

La casa comercial A. Held, que se había independizado en 1894 de la mencionada compañía Gieseken & Held con el fin de controlar los negocios con Colombia desde Bremen, se dio cuenta de la crítica situación en que se encontraba la mayoría de las empresas de navegación. Antes de finalizar formalmente la guerra, el 3 de septiembre de 1902, August Held, el jefe de esta dinámica empresa alemana, apoderó al experimentado capitán Arthur Stegmann para fundar una sociedad bajo el nombre de Empresa Hanseática de Vapores. Aparte de un vapor proveniente de la microempresa de Stegmann en el río Lebrija, esta sociedad trajo los barcos *Manizales*, *Honda* y *Zaragoza*, diseñados en los astilleros de J. Friedrichs & Co. AG de Osterholz-Scharmbeck. Mecánicos y obreros de la construcción acompañaron al *Manizales* y al *Honda* en sus primeros viajes para concluir la construcción. Al parecer resultó ser un muy buen negocio para A. Held<sup>56</sup>.

---

nexión entre Bogotá y Cartagena y, además, desde los puertos atlánticos hacia cualquier punto comercial de Europa. Esta oferta, muy lucrativa para los exportadores de la Colombia andina, a través de la cual se podía ahorrar costes de traspaso en Honda y La Dorada, no pudo ser llevada a la práctica dado que sólo un mes más tarde empezaría la guerra de los Mil Días. PRO/FO 135/273, Ministro Plenipotenciario y Chargé d'Affaires George E. Welby a Lansdowne, Bogotá, 2.11.1903.

<sup>54</sup> PRO/FO 135/273, Report by Spencer S. Dickson on the Present Condition of Harbours and the Navigation in Colombia, Bogotá 1903. [No está fechado]; DHA (1902), tomo II, "Barranquilla, (Columbien). Handelsbericht des Kaiserlichen Konsulats für das Jahr 1900", p. 893.

<sup>55</sup> *Ibidem*; CD Colombia Bogotá T116 (3) US-Cónsul General Alban G. Snyder a Francis B. Loomis, Assistant Secretary of State, Bogotá, 25.7.1903.

<sup>56</sup> *Zur Geschichte von A. Held* (1936), p. 22.

En 1905, el grupo de Cartagena, ahora reestructurado que controlaba las instalaciones portuarias en Cartagena y el ferrocarril entre la ciudad y Calamar, desafió nuevamente a las sociedades de Barranquilla<sup>57</sup>. En la estrategia maquinada por Thomas J. Ford, el vicepresidente y director general de la sociedad, jugaban un papel importante los vales de extranjeros, un tipo de obligaciones ligadas a las tasas de importación vigentes para los puertos de la costa caribe. Con estos vales, el gobierno colombiano indemnizaba a los extranjeros por las pérdidas ocasionadas durante la guerra civil. Dado que anualmente sólo se podía cobrar un 8% de los ingresos arancelarios, el valor en el mercado de los vales de extranjeros había disminuido ya en un 25%. Ford ofreció a sus clientes que estuviesen pasando por apuros económicos el aceptar sus vales de extranjeros como medio de pago para las tasas arancelarias. Ford aceptaba estas obligaciones de sus clientes como pago de los aranceles de importación a un mejor precio que el valor actual en el mercado. El jamaicano pretendía deponer las obligaciones en Boston por un valor de 80.000 como hipoteca, para poder obtener un crédito con intereses anuales de sólo un 5%. Ford contaba, y con razón, con que la competencia en Barranquilla necesitaría bastante tiempo hasta poder ofrecer una oferta similar a sus clientes, sin tener que ir ello en decremento de sus beneficios. La guerra de precios iniciada por el grupo de Cartagena tuvo como consecuencia que todas las líneas sufrieran pérdidas.

Al financiero y especulador de bolsa inglés Shirley Hatton Jenks, que desde el final de la guerra de los Mil Días hizo de Colombia una de sus zonas de operaciones preferidas, tampoco le pasaron inadvertidos los posibles negocios lucrativos en caso de asumir la supremacía sobre la navegación a vapor en el Magdalena. En 1906, Jenks fundó la Girardot Steamboat Company, la cual puso en servicio embarcaciones, sobre todo, en el alto Magdalena<sup>58</sup>. En 1907, este financiero inglés adquirió la Compañía Fluvial de Cartagena y formó la Magdalena River Steamboat Co. Ltd., con un capital en acciones de 200.000<sup>59</sup>. Al mismo tiempo tomó posesión del Ferrocarril de Cartagena

---

<sup>57</sup> El plan de Ford fue detalladamente descrito y comentado por Snyder. Consular Dispatches of the Unites States (CD) Colombia Bogotá T116 (3), Informe para Francis B. Loomis, Assistant Secretary of State, Bogotá, 7.3.1903. Véase Vicecónsul Spencer S. Dickson CD Colombia Bogotá T6 (3), Memorándum, Bogotá, 5.4.1905. Ya antes la Cartagena Terminal and Improvement Co. Ltd. llamó la atención por la práctica de métodos impuros como el de agrupar distintos envíos y entregarlos como solamente uno, logrando así reducir los derechos de timbre del consulado. CD Colombia Cartagena T192 (13), Cónsul Luther F. Ellsworth a Francis B. Loomis, Assistant Secretary of State, Cartagena, 10.4.1904.

<sup>58</sup> *Diario Oficial* (DO) No. 12716, 10.8.1906, p. 724. Jenks echó raíces en el alto Magdalena gracias a la compra de la compañía Camilo Carrizosa.

<sup>59</sup> DO No. 13099, 26.10.1907, p. 1060; DO No. 13829, 5.11.1909, p. 448.

y fundó una sociedad anónima bajo el nombre de Cartagena Colombian Railway Co. Ltd. con sede principal en Londres<sup>60</sup>. El grupo empresarial de Jenks no tenía, por lo tanto, porque temer a nadie en Cartagena. Louis Gieseken, emplazado en Barranquilla, quedó como único enemigo serio de la sociedad de Cartagena, la cual repartía las ganancias en el extranjero y no las volvía a reinvertir en Colombia. Al igual que Gieseken, la Magdalena River Steamboat Co. Ltd. tenía un convenio con el gobierno nacional para el transporte del correo<sup>61</sup>.

En vista de las circunstancias, la Compañía Colombiana de Transportes, que fue fundada en su momento con un capital inicial de \$300.000 y dos embarcaciones, la de Federico Pérez Rosa y la Hanseática de Vapores no veían ninguna posibilidad de supervivencia. En 1908, estas empresas fueron integradas junto con lo que quedó tras la quiebra de la Compañía Antioqueña de Transporte, la cual no estaba en activo desde la guerra, a la recién formada Empresa de Navegación Louis Gieseken<sup>62</sup>. El capital inicial de la sociedad controlada por Louis Gieseken, copropietario de la poderosa firma de comercio alemana del mismo nombre emplazada en Barranquilla y gran rival de A. Held, ascendía a \$240.000<sup>63</sup>. La flota de la nueva sociedad disponía de 21 embarcaciones de mayor tamaño. El gobierno nacional bajo el mando de Rafael Reyes, el cual tomó parte en las negociaciones con el objetivo de poner fin a la guerra de precios, también tenía participaciones en esta sociedad: adquirió un paquete de acciones por el valor de \$40.000. La actitud del gobierno nacional estaba en relación con el hecho de que éste estuviera profundamente en deuda con Gieseken, ya que había expropiado a su compañía cinco barcos de vapor y dos bongos durante la guerra de los Mil

---

<sup>60</sup> El capital inicial de esta compañía era de \$750.000 en acciones con valor nominal de una libra esterlina cada una. El primer director fue Thomas J. Ford. Su sucesor fue Thomas Makinson Sanders. DO No. 12850/ 51, 19.1.1906, p. 68.

<sup>61</sup> RCUS (1909), "Colombia. New Steamboats from Pittsburgh on the Magdalena", p. 24s.

<sup>62</sup> Archivo General de la Nación (AGN) República Legalizaciones de Compañías, tomo 11, Empresa de Navegación Louis Gieseken, ff. 61-90. En relación con la demanda presentada por Gieseken, Ringe & Co. contra el gobierno nacional acerca de \$144.125, véase DO No. 12033, 17.3.1904.

<sup>63</sup> En 1907, Louis Gieseken inició las negociaciones con el gobierno central acerca de un crédito de \$150.000, el cual necesitaba imperiosamente para la reestructuración del banco central. Estaba previsto que Gieseken fuera el tercer director del banco. También obtenido el monopolio de venta de ganado que hasta entonces estaba en manos de Gustav Amsinck & Co., Nueva York. A ello se sumó que, durante las negociaciones, la transferencia del control sobre la producción esmeraldera fue tomada en consideración. El ministro plenipotenciario y cónsul general inglés, Francis Stronge, temía entonces que —al salir adelante este negocio— la influencia británica fuera perjudicada. PRO/FO 135/311, Stronge a Edward Grey, Bogotá, 24.4.1907. [Confidencial].

Días. En la empresa A. Held se sospechaba que el Presidente Rafael Reyes abusaba del nuevo monopolio para beneficiarse personalmente<sup>64</sup>. Louis Gieseken tenía participación por valor de \$130.000. Su compañía poseía un título adicional por valor de \$20.000. Una participación valorada en \$34.000 correspondía a la Compañía Colombiana de Transporte; el resto estaba en manos de gente de negocios de Medellín y Barranquilla. Además, gracias a la influencia del gobierno nacional, se logró que la sociedad de Cartagena y la empresa Gieseken coordinaran sus horarios. Gracias a la intervención estatal, las tarifas de carga para el café se redujeron en un 25%<sup>65</sup>.

En 1909, la Magdalena River Steamboat Co. Ltd. fue reorganizada bajo el nuevo nombre de la Colombian Navigation Co. Ltd., que comprendía un capital inicial de \$450.000 y a la cual pertenecía también el Ferrocarril de Cartagena<sup>66</sup>. En el mismo año, Jenks emprendió la adquisición de la Empresa de Navegación Louis Gieseken<sup>67</sup>. Un agente financiero autorizado declaró que Reyes estaría de acuerdo en renunciar a su participación a cambio de una “indemnización” de \$40.000, dividendos anuales del 12% como mínimo y de verse eximido del compromiso de subvencionar la compañía con \$2.000 mensuales. En vista de la retirada de Reyes, Gieseken aprobó esta propuesta y se dio por satisfecho con una participación del 25% en la nueva sociedad Alianza de Transportes Fluviales<sup>68</sup>. El grupo Jenks controlaba también minas en Marmato y la compañía telefónica de Bogotá. Además tuvo por algún tiempo la concesión de la National Railway y negoció, a finales de 1908, con el gobierno colombiano acerca de la concesión del Ferrocarril del Pacífico. Para ello, el grupo quería tomar un préstamo de unos 2,6 millones de libras esterlinas. Se encontraba incluso en plenas negociaciones para la compra del Ferrocarril de Barranquilla<sup>69</sup>. Con la disolución de la firma Gieseken, el consorcio representado por Jenks se convirtió en el “rey” del Magdalena. Tanto la pequeña Compañía Antioqueña de Transportes, así como la Colombian National Steamship Co., fundada en 1911 y con sede principal en Wilmington, no podían competir seriamente con el coloso inglés<sup>70</sup>.

---

<sup>64</sup> *Zur Geschichte von A. Held* (1936), p. 24.

<sup>65</sup> DHA (1910), tomo II, “Bucaramanga (Republik Columbien). Handelsbericht des Kaiserlichen Konsulats für das Jahr 1907”, p. 555. Véase también Bergquist (1981), pp. 280s.

<sup>66</sup> DO No. 13634, 11.11.1909, p. 468; DO No. 13856, 18.12.1909, p. 592.

<sup>67</sup> PRO/FO 135/330, Vicecónsul Huckin a C. J. B., Bogotá, 18.7.1909, [Muy confidencial].

<sup>68</sup> PRO/FO 135/330, *Precis of a Confidential Memorandum on Recent Negotiations for the Amalgamation of the River Transport Companies & Co. by Dr. Camilo Torres Elicichea, Colombian Financial Agent in London.*

<sup>69</sup> PRO/FO 135/330, Vicecónsul Huckin a C. J. B., Bogotá, 18.7.1909, [Muy confidencial].

<sup>70</sup> El capital inicial de la firma norteamericana alcanzaba la suma de 500.000 dólares americanos en acciones con un valor de un dólar cada una. DO No. 14479/80, 27./28.12.1911, pp. 1255s.

## Conclusión

La evaluación de la actividad de las empresas de navegación en el Magdalena y su función en la implementación del llamado modelo de “desarrollo hacia afuera” durante el siglo XIX ha dado los resultados que están a continuación.

Las firmas emplazadas en Barranquilla y Santa Marta con conexiones comerciales y bancarias internacionales participaron en forma decisiva en la fundación y consolidación de la navegación a vapor en el Magdalena. Ellas tenían un vivo interés en la implantación del modelo de “desarrollo hacia afuera” y, al contrario que el empresario de la Colombia andina, pueden ser consideradas como las verdaderas difusoras de la navegación a vapor. Una vez terminado el período de monopolios decretados, el capital comercial estableció un sistema de competencia. A los hombres de negocios de la región andina no solamente les faltaba capital<sup>71</sup>, sino también espíritu asociativo. Aparte de los comerciantes en los puertos atlánticos, tuvieron destacada influencia como promotores del sector tanto los empresarios de transportes inmigrantes Joy, quien por primera vez trajo un vapor apto para todo el bajo Magdalena, y Cisneros, quien combinó la navegación con la construcción y el mantenimiento de ferrocarriles, como, desde principios del siglo XX, el *parvenue* Jenks, quien se especializó en la compra de todo tipo de medios de transportes.

La mayoría de los proveedores tanto del capital como de los barcos y una gran parte de los maquinistas, capitanes, sobrecargos y ejecutivos provenían del extranjero. De ello puede deducirse que las relaciones externas, el *network*, así como la confianza económica y cultural, que garantizaron el acceso al capital humano y financiero, fueron un factor clave para la obtención del éxito en este sector. Quizás también la disposición de los inmigrantes a correr riesgos era mayor que la de los colombianos. Sin embargo, este factor no se puede evaluar a raíz de la carencia de buenas fuentes. El personal poco cualificado de la navegación a vapor era reclutado entre los barqueros locales. Aunque el ciclo de vida de muchas firmas que operaban en el sector de la navegación a vapor en el Magdalena era muy corto y muy pocas firmas sobrevivían su fundador, se dio una continuidad con respecto al personal y a los inversores.

Se ha podido observar una cierta diversidad de estructuras de organización. Una gran cantidad de empresas intentaba explotar la única ruta fluvial que conectaba la Colombia andina con la costa caribeña. Sin embargo, a partir de la segunda mitad del siglo XIX, la pequeña empresa era cada vez menos frecuente. Simplemente no podían competir con la capacidad y la red de transportes de las grandes compañías. Además, el mantenimiento de la infraestructura de los embarcaderos y lugares de trasbordo a lo largo del río les salía muy caro. Se imponían entonces las grandes sociedades afi-

---

<sup>71</sup> Safford (1965), p. 312.



liadas a las empresas portuarias de importación y exportación, agencias de líneas interoceánicas y de seguros de transporte, así como las empresas que combinaban el transporte por ferrocarril y por embarcaciones de vapor. Para aumentar la confianza de los prestamistas de los mercados financieros en el extranjero y obtener la protección jurídica extranjera en el caso de conflicto con las autoridades colombianas, varias empresas tenían su sede principal en Londres, Nueva York o Bremen. Cabe destacar que los directores en Colombia gozaron de amplios poderes, tomando muchas decisiones estratégicas casi independientemente. La confianza de los propietarios en Europa y Estados Unidos era entonces básica.

La estrategia general de las empresas navieras consistía en el control sobre ciertas líneas, productos, o bien el control absoluto en el río Magdalena; es decir, la eliminación de la rivalidad económica y la coordinación máxima de los servicios prestados al cliente. El mecanismo monopolista se debía a un factor estructural: la libre competencia de los proveedores de servicios que al mismo tiempo tenían que hacer frente a un entorno de altos riesgos.

Un efecto positivo de la navegación a vapor por el Magdalena fue la construcción de embarcaderos, donde se hacían bodegas para el almacenamiento provisional de mercancías, así como para poner a cubierto aparatos y material, lugares para pernoctar —posadas—<sup>72</sup> y, finalmente, almacenes de leña para asegurar el aprovisionamiento.

Debido a la introducción del tráfico de la navegación a vapor, la industria tradicional de transportes se vio competitivamente mermada a lo largo del siglo XIX. Pero, dado que en el trasbordo, el aprovisionamiento de madera, las reparaciones y el servicio de enlace aparecieron posibilidades de trabajo adicionales, tuvo lugar, más que un debilitamiento, un desplazamiento paulatino de trabajo hacia otras actividades vinculadas al sector. Esto se refleja en el hecho de que, con el transcurso del siglo, se podía verificar un aumento de la población en los lugares de trasbordo. Este proceso iba acompañado de una lenta pérdida de poder de los bogas. Otro grupo que perdió importancia fueron los comerciantes que dominaron en las ferias de Mompo y Magangué. Mientras bajaba la autoridad de los comerciantes tradicionales y de los bogas, aumentaba, en primer lugar, la influencia de las empresas a vapor y, en segundo, del gobierno nacional, así como, en tiempos de guerra, de los jefes de los ejércitos.

Si bien la población local no logró hacer gran negocio del emergente tráfico de vapores, puede decirse que las mejoras en la navegación beneficiaron a las compañías navieras y a la ciudad de Barranquilla —en adición, desde el cambio de siglo, a Cartagena—, así como a las regiones de Colombia central orientadas a la exportación. A pesar de los contratiempos que sufrirían muchas empresas, la navegación a vapor experi-

---

<sup>72</sup> En Barranquilla, Mompo, Magangué y Honda se les llamaban hoteles.

mentó visibles avances de carácter duradero en la segunda mitad del siglo XIX con motivo de la extensión de tramos navegables, la implementación de un tráfico regular y el abaratamiento del transporte. El incremento continuo de la efectividad en un entorno poco favorable diferencia a este sector de casi todos los de la época. Tanto la situación de competitividad, a la cual se vieron expuestas las compañías de transportes en el Magdalena, así como los procesos de concentración contribuyeron a este fenómeno.

## Fuentes

### Fuentes impresas

“Verkehrs- und Handelsverhältnisse des südamerikanischen Freistaates Neu-Granada” (1859), en: *Zeitschrift für allgemeine Erdkunde. Neue Folge*, v1.

*Deutsches Handelsarchiv*, varios años.

*Diario Oficial*, varios años.

*El Promotor*, varios años.

Fuhrmann, Otto y Mayor, Eugène (1914): *Voyage d’exploration scientifique en Colombie*, Neuchâtel.

*La Industria*, varios años.

*Preußisches Handelsarchiv*, varios años.

Reiss, Wilhelm (1921): *Reisebriefe aus Südamerika, 1868-1876*, München/ Leipzig.

Reports from the Consuls of the United States on Commerce, Manufactures etc., varios años.

República de Colombia (1881): “Memorando que el Secretario de Fomento [Gregorio Obregón] dirige al Presidente de los Estados Unidos de Colombia”, Bogotá.

Röthlisberger, Ernst (1898): *El Dorado. Reise- und Kulturbilder aus dem südamerikanischen Kolumbien*, Bern.

Vergara, José Ramón y Baena, Fernando E. (1922): *Barranquilla. Su pasado y su presente*, tomo 1, Barranquilla.

Von Schenck, Friedrich (1953): *Viajes por Antioquia en el año de 1880*, Bogotá: Banco de La República.

### Fuentes no impresas

Archives du Ministère des Affaires Étrangères, París, cc Barranquilla, 1876-1891; cc Bogota, tomos VIII y IX.

Archivo General de la Nación, Bogotá, República Legalizaciones de Compañías, tomo II.  
Consular Dispatches of the Unites States, Colombia Bogotá T116 (3); CD Colombia  
Cartagena T192 (13) [microfilmado].

Politisches Archiv, Bonn, R16685

Public Record Office/ Foreign Office, London Kew-Garden 135/117; 135/273; 135/290;  
135/311; 135/330.

**Anexo29.1 Empresas de navegación a vapor por el río Magdalena (1824-1910)**

Año	Nombre	Línea	Barcos	Sede principal	Propietarios y base financiera
1824-1832	Empresa Elbers	Cartagena-Mompox-Peñón de Conejo	1-2	Bogotá	Juan Bernardo Elbers (hasta 1827); sociedad comercial con siete socios (1827-1829); capital social: \$300.000, de lo cual Elbers tenía la mayor parte con \$239.000.
1829-1832	Empresa Joaquín de Mier, Silas E. Burrows	Santa Marta-Mompox	1	Santa Marta	Socios: Joaquín de Mier (Santa Marta), Silas E. Burrows (Nueva York).
1839-1841	Compañía Anglo-Granadina	Santa Marta-Barranquilla-Peñón de Conejo	1	Londres	Socios: Francisco Montoya, José María Pino, Manuel Abello, Julius Plock, Dunga Longa, comerciantes de Antioquia, Santa Marta y Londres.
1847-1856	Compañía de Vapores de Santa Marta	Santa Marta-Vueltas Madre de Dios-Caracolí	2-3	Santa Marta	Sociedad anónima con un número limitado de socios; capital social: \$300.000; accionistas: Manuel de Mier, Evaristo Ujueta, M. Abello, José A. Cataño, Lázaro María Herrera, Juan Anonio Gómez, Pedro Díaz Granados, gobierno nacional (\$100.000)
1847-1852	Compañía de Vapor del Magdalena y Dique	Cartagena-Mompox, desde 1852 el Canal del Dique no fue navegable.	1	Cartagena	Sociedad anónima con un número limitado de socios; capital social: \$300.000 del cual el gobierno nacional tenía \$100.000.
Comienzo de los años cincuenta	Samper & Cía.	Honda-Mompox	1	Honda	Familia Samper
1853-1856	Hamburger, Batis & Chapman	Costa Caribe-Barranquilla-bajo Magdalena	3	Londres	Sociedad con número limitado de socios. Los dos directores fueron capitanes y controladores.
1854-1856	Magdalena Steam Navigation Company	Costa Caribe-Barranquilla-Madre de Dios	3	Londres y Barranquilla	J. Powles y otros comerciantes.
1855-1856	Empresa Simmonds	Santa Marta-Zaragoza-Puerto Nechí	2	Santa Marta	Carl Hauer Simmonds y otros comanditarios.
1855	Compañía Norteamericana de la Nueva Granada	No empezó su labor, ya que el Canal del Dique no fue navegable.	1	Cartagena Director: Robert A. Joy.	Comerciantes de Nueva York.
1856	Compañía Americana	Conejo-Mompox-Magangué	3		Everett & Brown

**Anexo29.1 Empresas de navegación a vapor por el río Magdalena (1824-1910)**

Año	Nombre	Línea	Barcos	Sede principal	Propietarios y base financiera
1856	Robert A. Joy	Santa Marta-bajo Magdalena	1	Santa Marta	Robert A. Joy, McLean & Linz
1856-1867	Compañía Unida (fusionada de Vapores de Santa Marta, Simmonds y Robert A. Joy)	Santa Marta o Barranquilla-Magangué-Conejo-Honda	8-12	Santa Marta, Barranquilla y Nueva York: Director: Robert A. Joy.	Sociedad con número limitado de socios; capital británico y alemán, testaferros colombianos.
1856-1864	Frühling und Göschen	Barranquilla-Honda	1	Londres Ambalema	Frühling y Göschen únicos dueños.
1858-1865	Alexander Weckbecker ("Empresa alemana")	Barranquilla-Ambalema-Honda; Honda-Neiva [1864-65]	1-3	Barranquilla	Alexander Weckbecker, único socio.
1860	Compañía de Navegación por el Dique	Cartagena	1	Cartagena	Macía e Hijos.
1860-1864	Mauricio Rizo	Honda-Ambalema-Barranquilla-Cartagena	1	Cartagena	Mauricio Rizo, único socio.
1862-1867	Compañía Nacional de Navegación por Vapor del Bajo Magdalena	Barranquilla-Santa Marta-Honda	4	Santa Marta	Vengoechea & González, M. Rizo, Posada Muñoz & Cía., Santiago León; capital social: \$24.000.
1864-1867	Danouille & Wessels	Honda-Neiva, Barranquilla-Honda	1-2	Barranquilla	Daniel Wessels, Alexandre Danouille.
1867-1890	United Steam Navigation & C. (Fusión de Compañía Unida, Compañía Nacional y Weckbecker)	Barranquilla-Honda; a partir de la reapertura del Canal del Dique en la segunda mitad de los años ochenta: Cartagena-Honda	6-16; 1872: 7, 1875:6	Nueva York. La administración quedó en Barranquilla bajo la dirección de R. A. Joy, Montoya, J. M. Pino.	Sociedad anónima con mayoritariamente capital británico; 1881 reestructuración.
1867-1870	Vapores del Dique	Canal del Dique	1	Cartagena y Nueva York	Comerciantes de Cartagena y Nueva York.
1869-1886	Compañía Alemana	Barranquilla-Honda; Conejo-Honda	1-6; 1875: 3; 1885: 6	Barranquilla	Hoenigsberg, Wessels & Cía.; más tarde Siefken & Co. (socios Moritz Siefken y Hermann Müller, 25% capital comanditario).
1870-1886	Compañía Internacional		2-4; 1872: 2	Barranquilla	Hoyer Hermanos, D. López Penha.
1872-1874	Alexander Weckbecker	Barranquilla-Honda; Honda-Neiva	2	Honda	Alexander Weckbecker.
1877-1886	Francisco J. Cisneros	Barranquilla-Honda, Canal del Dique	2-9	Barranquilla Gerentes: Federico Ansóategui y Eleuterio Cisneros	Sociedad anónima con número limitado de socios; capital social: \$270.000, del cual Stephenson & Clark Co. (Londres) tenía \$120.000.

**Anexo29.1 Empresas de navegación a vapor por el río Magdalena (1824-1910)**

<b>Año</b>	<b>Nombre</b>	<b>Línea</b>	<b>Barcos</b>	<b>Sede principal</b>	<b>Propietarios y base financiera</b>
1877-1908	Federico Pérez Rosa	Barranquilla-Honda			Atlas Steam Company (Londres).
1882	Compañía de navegación por vapor en el Dique y río Magdalena				Atlas Steam Company (Londres).
1886-	Bartolomé Martínez Bossio	Cartagena-Honda	4-6		
1886-1908	Compañía Colombiana de Transportes (Fusión de Cisneros, Compañía Internacional, Compañía Alemana, United Steam Navigation)	Río Magdalena, a partir de 1906, también ensayos en los ríos Nechí y Cauca	12-16; 1892: 16; 1915: 12	Bogotá. La administración quedó en Barranquilla. Dirección: Jacobo Cortissoz, Cisneros (hasta 1898), Martin Wessels, Vicente Lafurie.	Sociedad anónima; capital social: \$972.000, del cual la Empresa Cisneros tenía \$456.648, Cisneros además aportaba \$10.000.
1887-1908	Gieseken & Held; más tarde: Gieseken, Ringe & Cia.	Barranquilla-Honda	2	Barranquilla Bremen	Louis Gieseken, con participación de Adolf Held como socio.
1891-1898	Navegación por el Dique	Dique	7	Cartagena	Sociedad anónima; accionistas principales: Atlas Steam Co., P. Vélez Cia.
1897-1906	Compañía Fluvial de Cartagena (adquisición de la empresa Navegación por el Dique)	Bajo Magdalena	7-13	Cartagena y Boston	Sociedad anónima con capital estadounidense y, a partir de 1904, británico. Gerente y vicepresidente: Thomas J. Ford.
1898-1908	Empresa Alemana de navegación fluvial	Magdalena Bajo, Río Cauca, Río Nechí		Barranquilla	
1899-1902	Compañía Antioqueña de Transportes	Bajo Magdalena	2	Medellín	Sociedad anónima con número limitado de socios; participación de F. Pérez Rosa y Co., Colombiana de Transportes.
1908 Refundación			2	Medellín	Sociedad anónima con número limitado de socios; capital social: \$300.000 oro (90% del capital social en Antioquia, 10% en Barranquilla).
1900/02-1908	Empresa Hanseática de Vapores (integración de un vapor y algunos pequeños barcos del capitán Arthur Stegmann)	Magdalena Bajo	4	Bremen y Barranquilla Apoderado: Arthur Stegmann. Otro apoderado a partir de 1903: Heinrich Lindemeyer, quien antes trabajaba con Gieseken, Ringe & Co.	A. Held, con participación de Arthur Stegmann.

**Anexo29.1 Empresas de navegación a vapor por el río Magdalena (1824-1910)**

<b>Año</b>	<b>Nombre</b>	<b>Línea</b>	<b>Barcos</b>	<b>Sede principal</b>	<b>Propietarios y base financiera</b>
1906-	The Girardot Steamboat Co. Ltd. ("takeover" de la Compañía Fluvial de Cartagena)	Magdalena	15	Londres Gerente en Colombia: J. T. Ford. Apoderados: Thomas Makinson Anders, Thomas Angel Turner, a partir de 1908. Dirección en Londres: Shirley Hatton Jenks.	Sociedad anónima.
1907	The Magdalena River Steamboat Co. Ltd.	Magdalena		Londres. La administración quedó en Barranquilla; apoderado: Thomas Mackinson Sanders.	Sociedad anónima; capital nominal: \$200.000.  Capital nominal: \$450.000.
1909	Colombian Navigation Co. Ltd.			Gerente: Francisco Piñeda López.	
1909	Fusión con Alianza de Transportes Fluviales				Capital nominal: \$450.000.
1908-1909	Empresa de Navegación Louis Gieseken (Fusión de Empresa Hanseática, Empresa Alemana, Compañía Colombiana de Transportes, Pérez Rosa) Empresa Camilo Carrizosa	Magdalena  Alto Magdalena	21	Barranquilla Gerente: Louis Gieseken.	Sociedad con número limitado de socios; Capital social: \$240.000; accionista principal: Louis Gieseken con \$130.000, participación del gobierno con \$40.000.
1909-	The Colombian Navigation CO. Ltd. (reestructuración de la The Magdalena River Steamboat Co. Ltd.	Magdalena		Londres. La administración quedó en Barranquilla; gerente; Francisco Piñeda López quien tenía amplios poderes.	Sociedad anónima, parte de un conglomerado de varias empresas; apital social: \$450.000 (incluso Cartagena Railway Co. Ltd. y Magdalena River Steamboat Co. Ltd.).
1911	The Colombian National Steamship Co.	Magdalena		Wilmington (U.S.A.)	Sociedad anónima; Capital social: 500.000 dólares.

FUENTES: Means (1980), pp. 79-94, 221-233; Posada Carbo (1989), pp. 2-23; *Zur Geschichte von A. Held* (1936); AMAEP CC Bogota, tomos VIII y IX; AMAEP CC Barranquilla; AGN, República Legalizaciones de Compañías, tomo II; DO 1907-1910; RCU 1909.

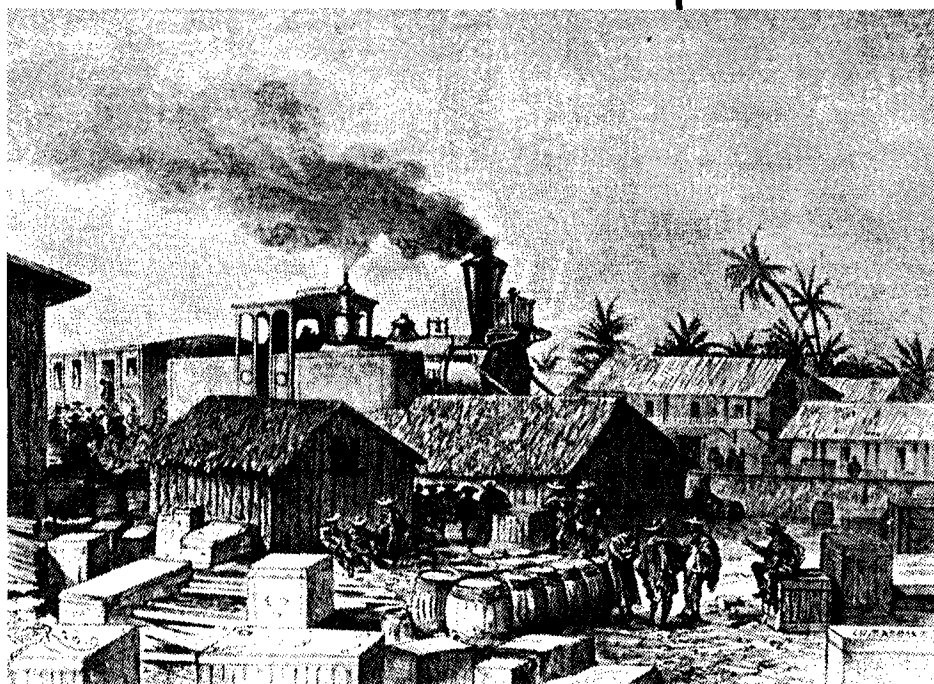
---

**Los ferrocarriles latinoamericanos  
del siglo XIX: el caso Colombia**

---

Hernán Horna

*Universidad de Uppsala*





**Hernán Horna**

Es docente en el departamento de historia de la Universidad de Uppsala en Suecia. Obtuvo el Ph.D. en la Universidad de Vanderbilt. Es autor de los libros *Colombian Archival Sources on Colonial Peru* (1971); *Transport Modernization and Entrepreneurship in Nineteenth Century Colombia: Cisneros & Friends* (1992); *Five Essays on Post Colonial Latin American History* (1994) y *La indianidad: The Indigenous World before Latin Americans* (2001).

**L**a construcción de ferrocarriles en América Latina durante el siglo XIX constituyó su importación tecnológica más cara<sup>1</sup>. La construcción de ferrocarriles denota la interrelación entre empresarios, financieros y especuladores, tanto locales como extranjeros, en la integración progresiva de la región al mercado internacional. Dicho proceso también explica cómo los gobiernos latinoamericanos se endeudaron rápidamente con las potencias industriales, específicamente con Inglaterra, durante el siglo posterior a la Independencia. La historiografía tradicional ha aseverado que, antes de la primera guerra mundial, el capital británico introdujo y solitariamente financió los ferrocarriles latinoamericanos. Sin embargo, la reciente historia económica de carácter revisionista ha notado correctamente que los ferrocarriles latinoamericanos fueron financiados, al menos en su etapa inicial, por capital local<sup>2</sup>. Debido tanto a la inestabilidad política interna como al hecho de que la construcción de los ferrocarriles resultó más cara de lo que los inversionistas locales habían anticipado o querían arriesgar, los financieros y especuladores extranjeros tuvieron la oportunidad de convertirse en el sector dominante.

Las primeras inversiones británicas en ferrocarriles latinoamericanos son muy aleccionadoras de cómo se desarrollaron las deudas externas con las potencias industriales. Tales deudas no comenzaron con transferencias masivas de oro o divisas de Inglaterra a los países latinoamericanos. La práctica prevaleciente para financiar un ferrocarril requería que los empresarios locales pusieran la cuota inicial para avanzar el proyecto hasta cierta etapa “aceptable” y luego poder hipotecarlo a los financistas extranjeros. La primera inversión inglesa en un ferrocarril latinoamericano consistió en créditos y póliza de seguros para la compra de ocho locomotoras y equipos vendidos en “consignación” para la línea de La Habana a la zona azucarera de Güines en 1835. Pero como la venta por consignación sancionaba que la compra sería concluida después que el producto había sido satisfactoriamente chequeado y probado, los promotores cubanos de la isla y Nueva York, aliados con intereses norteamericanos, regresaron la mercadería inglesa y usaron productos norteamericanos en reemplazo<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Rippy (1966), pp. 52, 66-74. Véase también: Platt (1977), p. 393.

<sup>2</sup> Frank (1972), pp. 67-68 y Lewis (1983), pp. 255-278. Un creciente número de monografías continúan descubriendo y documentando el rol empresarial del capital local en el financiamiento de ferrocarriles latinoamericanos. Véase por ejemplo: Wells (1992), pp. 161-62.

<sup>3</sup> Moreno Fraguinals (1978), pp. 150, 154-55. Véase también: Cisneros (1894), p. 595 y Oostindie (1984), pp. 102-03, 108-11. También me he informado a través de la lectura del manuscrito in-

Es así como, desde un principio, la industria ferrocarrilera norteamericana encontró su primer y principal mercado internacional en Cuba, donde compitió con los ingleses. El primer ferrocarril latinoamericano podría haber sido construido con anterioridad ya que existía suficiente capital cubano para financiar el proyecto, pero el Estado tenía que garantizar legal e internacionalmente las inversiones. Finalmente, el Estado español tuvo que apoyar a la “sacarocracia” cubana en su afán de construir el primer ferrocarril ibero-latinoamericano.

La construcción del ferrocarril enfrentó, desde un principio, el problema de la sobre capacidad por falta de carga; ese fue el desafío constante a una tecnología importada y creada para las necesidades de una sociedad industrial. En el ámbito mundial, fue en Cuba donde la sobre capacidad fue observada primeramente, y los ferrocarriles de vía angosta resultaron la respuesta económica y técnica. Aún así, resultaban demasiado caros. Uno de los estudiosos más incisivos sobre este problema fue del ingeniero cubano Francisco J. Cisneros (1836-1898), quien escribió y defendió públicamente la necesidad de construir ferrocarriles de vía angosta en Cuba y en América Latina<sup>4</sup>.

Cuba no solamente fue el primer país latinoamericano en iniciar el desarrollo del ferrocarril, sino que comenzó a usar la energía de vapor en la producción. Axiomáticamente dicho, la industria azucarera más moderna del mundo requería capacidad transportadora en gran escala<sup>5</sup>. Sin embargo, la construcción de ferrocarriles y la modernización del transporte en Cuba fue ejecutada por presidiarios, esclavos, sirvientes “enganchados” y trabajadores asalariados, dirigidos por ingenieros norteamericanos e ingleses<sup>6</sup>.

Debe observarse que el desarrollo temprano del ferrocarril y la economía agroexportadora en la isla creó la oportunidad, muy singular, para el entrenamiento de técnicos e ingenieros nacionales. Además, los cubanos fueron los alumnos más numerosos y antiguos de América Latina en el Instituto Politécnico de Troy de Nueva York. Este centro de estudios fue el primero en formar ingenieros ferrocarrileros en Estados Unidos. Un séquito de ex alumnos viajaría a mula y a vapor promocionando el “caballo de hierro” por tierras latinoamericanas. Ellos pretendían difundir la ciencia y hacer fortuna. Generaciones de “troyanos” se fueron a Cuba y América Latina para

---

édito de Oostindie, “Cuban Railroads, 1830-1868: Origins and effects of ‘Progressive Entrepreneurialism’”.

<sup>4</sup> *Enciclopedia universal ilustrada*, (1933), p. 485; Cisneros (1872a); (1872b), pp. 589-90; y Zanetti y García (1987).

<sup>5</sup> Knight (1970), pp. 3, 18, 38, 148, 183. Véase también: Guerra (1976), pp. 66-68, 78.

<sup>6</sup> Moreno Friginals (1978), pp. 299-301, 306-308. Véase también: Public Records Office (PRO), Informe de C. D. Tolme a la Foreign Office, La Habana, diciembre 18 de 1837.

construir vías férreas<sup>7</sup>. Con la irrupción de la guerra de los Diez Años (1868-1878) en Cuba, muchos exilados se acoplaron a esa selecta fraternidad de pioneros<sup>8</sup>.

Los promotores latinoamericanos de ferrocarriles fueron los que estuvieron en la vanguardia del negocio exportador y contaban con amplios contactos internacionales. En la mayoría de casos, los empresarios locales provenían de una docena de clanes familiares y sus allegados. Eran una elite de familias “acaudaladas” de vieja estirpe que tenían como objetivo económico expandir la producción de artículos “tropicales” y materias primas para la creciente demanda de la economía del Atlántico norte. Varias de ellas también se volvieron grandes importadoras de productos industriales. Fue el “desarrollo hacia fuera” lo que promovieron las elites.

Este ensayo sostiene que los ferrocarriles latinoamericanos fueron importantes aunque no propiciaron el desarrollo industrial. Desde un punto de vista interno, permitieron a los hacendados y a sus aliados comerciales aumentar el control de sus sociedades. Esta peculiar modernización se desarrolló con subsidios estatales y garantías a las inversiones de los promotores ferrocarrileros. El Estado apoyó a los promotores con legislación ventajosa, dispensas de impuestos y tarifas aduaneras, privilegios especiales, monopolios y decisiones judiciales favorables. Desde un punto de vista externo, los ferrocarriles latinoamericanos aceleraron la inserción de la región al sistema capitalista.

El concepto de “ahorro social” usado por historiadores económicos norteamericanos y europeos para explicar las subvenciones estatales e impuestos al desarrollo ferrocarrilero tiene muy poco o nada que ver con la experiencia latinoamericana del siglo XIX<sup>9</sup>. Lo que ha sido tildado de “ahorro social” en sociedades industriales con amplias clases medias, en América Latina, resultó solamente en la distribución de recursos entre los grupos oligárquicos mientras las mayorías asumieron los costos. A tal peculiar modernización, las clases mayoritarias contribuyeron no solamente trabajando barato, sino también con el peso de los impuestos. Debido a que la economía precapitalista latinoamericana no podía absorber todo su superávit de capital, los empresarios locales tuvieron la oportunidad de sacar del país sus fondos en busca de mayor ganancia y protección. En este sentido, tanto los capitalistas locales como extranjeros no demuestran diferencias básicas. Aún más, magnates ferrocarrileros

---

<sup>7</sup> Reznick (1968). El rol de las escuelas norteamericanas de ingeniería es de suma importancia por cuanto en Inglaterra, y aun en otros países europeos, esos centros educativos no existían. Véase Hobsbawm (1975), pp. 43-7.

<sup>8</sup> Horna (1973), pp. 54-82.

<sup>9</sup> Una típica aplicación de la teoría del “ahorro social” al desarrollo ferroviario latinoamericano lo hacen los historiadores económicos norteamericanos Coatsworth y McGreevey. Véase: Coatsworth (1981); McGreevey (1975).

locales estaban muy estrechamente ligados al capital extranjero. Tal fenómeno es clásicamente ilustrado por las conexiones británicas del colombiano José G. Ribón. Tampoco fue raro que empresarios como Ribón se aliaran a intereses extranjeros al hacer sus reclamos en contra del Estado nacional.

El financiamiento ferroviario colombiano demuestra cómo los empresarios locales aliados al capital internacional le vendieron a sus gobiernos inversiones muy caras y deudas grandiosas. Las elites financiaron los costos de la modernización a través de imposiciones fiscales sobre toda la población. Es más la relación estructural y desigual entre América Latina y las economías industriales que la falta de empresariado, lo que explica la ausencia de un despegue industrial en la región. Costos, ganancias y alternativas pueden ser problemas de discusiones académicas, pero la construcción de ferrocarriles en Colombia no fue hecha solamente por razones económicas. La modernización del transporte y la comunicación fueron esenciales para el desarrollo del aparato estatal. Donde hubo alternativas al ferrocarril, el barco a vapor fue un sustituto o un complemento. Eso fue lo que ocurrió con el transporte del café colombiano. El río Magdalena habría de convertirse en la columna vertebral de la modernización del transporte.

Llegar a Bogotá desde la costa caribeña de Colombia requería un viaje de dos a seis meses antes de que se introdujera la navegación a vapor por el río Magdalena durante los años veinte, pues había que viajar en bongos y atravesar montañas sobre hombros humanos o lomos de bestias. Evidentemente, Bogotá fue la más aislada de todas las capitales virreinales españolas y, aún a finales del siglo XIX, viajar era espantosamente difícil. Ningún otro virreinato llegó a depender tanto del transporte fluvial como la Nueva Granada. La mayoría de las carreteras colombianas, aun en el mejor de los climas, a duras penas servían para el tránsito de mulas; y cuando caían las lluvias tropicales, el peso del transporte recaía sobre cargadores humanos, a pesar de que Colombia, siguiendo las más recientes tendencias norteamericanas y europeas en lo que a innovaciones en materia de transporte se refiere, había construido ferrocarriles hasta el punto de convertirse en la mayor importación de tecnología que realizara el país durante el siglo XIX.

Los ferrocarriles colombianos se iniciaron por concesionarios privados en zonas en las cuales su construcción era una necesidad. Fundamentalmente eran líneas cortas y sin conexiones, diseñadas para un objetivo específico y sin formar parte de un sistema nacional. Estos primeros ferrocarriles fueron construidos por capitales privados, en los que los inversionistas criollos cumplieron un papel significativo y, en algunos casos, llegaron a tener la iniciativa de la construcción, así como a controlar la empresa. Estos capitales locales usualmente tomaban parte activa en los proyectos más

rentables. Todas las compañías ferroviarias gozaban de subsidios gubernamentales, intereses garantizados sobre el capital invertido, así como de exenciones de la mayoría de los impuestos. Desde que despuntó el siglo xx hasta comienzos de la Gran Depresión, el gobierno colombiano asumió gradualmente la responsabilidad directa de la financiación, construcción y administración de todas las vías férreas. Luego de los años treinta, el Estado decidió canalizar la mayor parte de los fondos públicos hacia la construcción de carreteras y con esto casi que finalizó la construcción de líneas férreas.

Durante el siglo xix, con la disponibilidad creciente de bienes manufacturados provenientes del mundo industrial, tanto la producción colombiana de oro como sus reservas monetarias fueron insuficientes para sostener una creciente demanda de importaciones. En estas circunstancias, las elites colombianas emprendieron una búsqueda tan activa como necesaria de un cultivo de exportación que ayudara a financiar esas crecientes importaciones, lo cual requería mejorar el transporte de carga.

En consecuencia, la modernización de los medios de transporte estuvo determinada por el eventual éxito de los cultivos de exportación. Los esfuerzos iniciales de Colombia para unir la geografía del país y reducir al mínimo el aislamiento de la época colonial son ilustrados con el establecimiento de la navegación a vapor en el bajo Magdalena durante los años veinte por Juan Bernado Elbers, colombiano de origen alemán. Sin embargo, este nuevo sistema de transporte sufrió deterioro cuando la competencia del tabaco extranjero de mejor calidad produjo el colapso de la industria tabacalera colombiana, el renglón de exportación más importante que tenía el país en los años setenta. Al tabaco le sucedió la quina, pero sus volúmenes comerciales resultaron insuficientes para evitar el estancamiento de la navegación a vapor, la cual sólo pudo ser reactivada por el rápido auge de la producción cafetera ocurrido en los años ochenta.

Pero el crecimiento de la economía exportadora colombiana requería no sólo de mejorar la navegación a vapor sino también de la construcción de vías férreas que se desprendieran del río Magdalena. La mayoría de los estados se interesaban en construir vías férreas hacia los puertos del Magdalena para articular este tipo de transporte con la navegación a vapor. El diagrama básico del sistema ferroviario colombiano consistió de líneas cortas que conectaban las provincias del interior con el río Magdalena, el cual reunía el tráfico de exportación hacia la costa caribeña. Incluso el ferrocarril del Cauca, que empezaba en la costa del Pacífico, finalmente tenía que llegar al río Magdalena. Los ferrocarriles colombianos no estaban destinados a servir a las necesidades de toda la sociedad: las grandes mayorías colombianas simplemente fueron sobrepasadas por el ferrocarril y, literalmente, se fueron de la era de la mula a la del camión y el avión. Los colombianos, que demandaban la construcción de cami-

nos de herradura para desarrollar los mercados internos y las necesidades locales, fueron ignorados por las oligarquías que tenían bajo control el aparato estatal y le apostaban al mercado exportador<sup>10</sup>.

Durante el gran entusiasmo de especulación e inversión británica en la recién independizada América Latina, el hijo del inventor de la locomotora, Robert Stephenson, propuso a Simón Bolívar la construcción de una línea férrea desde Bogotá al Magdalena para abrir a Colombia al comercio y transporte internacional<sup>11</sup>. El escepticismo de Bolívar y la falta de fondos fiscales postergó una mayor discusión sobre el proyecto ferroviario. Pero el ferrocarril tuvo una fascinación muy temprana entre las elites latinoamericanas y colombianas. Desde los primeros albores, el liberalismo económico del siglo XIX y el positivismo europeo tuvieron sus adeptos entre las elites cultivadas latinoamericanas. Irónicamente, los credos ideológicos europeos del "progreso material" florecieron de alguna manera entre los oligarcas latinoamericanos y colombianos en una especie de modernismo reaccionario.

El primer esfuerzo concreto para construir un ferrocarril ocurrió en 1846, cuando un grupo de empresarios colombianos fundó una compañía por acciones con el objetivo de hacer una vía que uniera el río Magdalena con el puerto caribeño de Santa Marta<sup>12</sup>, pero fracasaron por la falta de garantías y subsidios estatales. Veinticuatro años después se realizó un segundo intento, cuando dos empresarios colombianos, cuatro ingleses y un peruano fundaron en Londres una compañía para dirigir la construcción de una vía que uniera el Puerto Salgar, el más importante de los puertos sobre el río Magdalena, con Barranquilla<sup>13</sup>. Nuevamente, la falta de garantías y subsidios estatales fue la causa del fracaso.

A diferencia de Argentina, Brasil, Cuba, Chile o Perú, que obtenían grandes utilidades por sus exportaciones agropecuarias y extractivas, Colombia todavía no había encontrado un auge de tal magnitud. En 1871, el ministro de finanzas, Salvador Camacho Roldán, calculó los ingresos fiscales como una duodécima parte de lo que recibía el Estado peruano<sup>14</sup>, siendo que tanto el Perú como Colombia tenían extensiones geográficas y poblacionales similares. Considerando los endeudamientos ferrocarrileros peruanos y latinoamericanos del siglo XIX, la falta de fondos fiscales resultó ser a la larga una bendición para Colombia.

---

<sup>10</sup> Bergquist (1981), p. 107.

<sup>11</sup> Cordovez Moure (1962), p. 822. Véase también: Robbins (1965), p. 27.

<sup>12</sup> León Helguera, "The First Mosquera Administration in New Granada, 1845-1849" (Tesis de Ph. D. inédita, Universidad de North Carolina, 1958), pp. 488-489.

<sup>13</sup> PRO, The Barranquilla and Sabanilla Railway Company, Limited, in Board of Trade, 31, 1268.

<sup>14</sup> Deas (1982), p. 310.

Los magnates colombianos José G. Ribón y Diego de Castro, que residían en París, invertían en ferrocarriles y otras empresas internacionales<sup>15</sup> en momentos en que Colombia no podía encontrar inversionistas para sus propios ferrocarriles. Sin duda, los empresarios locales eran simplemente guiados por lo lucrativo. El diseñador principal del desarrollo ferroviario colombiano fue el empresario cubano Francisco J. Cisneros. Su talento organizativo, los fondos proveídos por el gobierno y sus socios locales e internacionales le permitieron traer los mejores ingenieros y talentos del mundo para sus empresas. La construcción ferrocarrilera tenía que hacerse en moneda fuerte.

Cisneros fue invitado a Colombia por Ribón y la oligarquía antioqueña minera porque aseguraba que construir los ferrocarriles de vía angosta era relativamente más barato<sup>16</sup>. A diferencia de otros constructores que importaban hasta los durmientes desde Estados Unidos, el empresario cubano utilizó maderas locales y, a veces, componentes y rieles nacionales. Su preocupación por la sustitución de importaciones lo condujo hasta el fallido uso de rieles hechos de maderas colombianas duras<sup>17</sup>.

Aunque la era de la locomotora reactivó a la ferrería de La Pradera y Girardota, no ocurrió un despegue de la industria siderúrgica como en los países en proceso de industrialización. Colombia no tuvo las condiciones para el crecimiento de industrias mecanizadas. Las fuerzas productivas no habían desarrollado una protoindustria que pudiese ser acelerada por la construcción ferrocarrilera. La mayor parte del equipo ferroviario, tanto para Colombia como para el resto de América Latina, fue fabricado en Inglaterra y Estados Unidos. Pero en Colombia, los proyectos ferroviarios constituyeron los primeros centros de entrenamiento para los ingenieros civiles y militares que continuaron las líneas férreas. Además brindaron empleo para sus propios cuadros como también a los ingenieros cubanos exilados.

El primer ferrocarril colombiano de 15 kilómetros –inaugurado en 1871–, que unía Barranquilla con el puerto de Sabanilla, fue construido en territorios planos. Alemanes y sus familiares colombo-alemanes construyeron y financiaron los primeros tramos. El privilegio y monopolio para construir el ferrocarril barranquillero fue concedido a los colombianos de vieja estirpe Nicolás Jimeno Collante y Santiago Vila en 1868, pero ellos, en sociedad con la minoría inmigrante alemana y sus contactos en Bremen, organizaron la obra. El capital de los nuevos inmigrantes tuvo un rol importante en la neófito empresa ferroviaria de la vieja Barranquilla. Aunque los oríge-

---

<sup>15</sup> “La prensa extranjera”, *La Industria* (1884), abril 16, p. 425; “El señor Diego de Castro”, *La Industria* (1884), mayo 3, p. 449; Cisneros (1883), pp. 1-2; y Basadre (1969), pp. 129, 320.

<sup>16</sup> Los ferrocarriles de trocha angosta tenían 91 centímetros de ancho.

<sup>17</sup> Cisneros (1878), pp. 17-30.



nes de los capitales que financiaron el corto ferrocarril son difíciles de trazar, la compañía ferroviaria fue registrada legalmente en Colombia. Después de la Independencia, Barranquilla había surgido como el *entrepôt* del comercio internacional colombiano. En el desarrollo barranquillero hacia afuera, extranjeros y colombianos prosperaron en empresas y negocios. En Barranquilla se ganó dinero y se acumuló capital. Fueron los empresarios acaudalados de nueva y vieja alcurnia los que lanzaron el proyecto ferroviario. Fue un proyecto internacional y nacional en el cual recursos locales participaron activamente en el proceso de financiación. Además, el gobierno garantizó un 7% de intereses en las inversiones hasta un tope de 600.000 pesos fuertes. En 1875, los dueños intentaron registrar la compañía en Alemania, pero el gobierno colombiano la nacionalizó y pagó con los ingresos del ferrocarril<sup>18</sup>.

La línea férrea de Barranquilla fue relativamente barata y técnicamente fácil de construir. Era de propiedad privada y lucrativa. El gobierno compartía los beneficios y podía transportar las tropas y los correos con descuentos. En realidad, el Estado era un socio por haber concedido el monopolio del transporte. El éxito económico de esta primera línea estimuló al gobierno a dar garantías, financiar y hacer empréstitos en los mercados internacionales para construir más. Sin embargo, la constitución de 1863 impedía que el gobierno central fomentara vías férreas u otros medios de transporte y comunicación que carecieran de significación nacional, es decir, que los fondos federales sólo podían emplearse para construir vías interoceánicas o mejorar la navegación de ríos que atravesaran más de un estado o que conectaran el país con una nación vecina<sup>19</sup>.

El gobierno federal se negó a comprometerse a subsidiar la construcción de ferrocarriles puramente internos hasta 1872, año que constituyó un decisivo punto de viraje para la participación oficial en el desarrollo del transporte y la construcción de vías férreas. A partir de esta fecha, el gobierno central respondió a las presiones de los grandes terratenientes y los exponentes del sector agroexportador al obviar las limitaciones impuestas por la constitución de 1863 y promover numerosas leyes que proporcionaban subsidios de transporte<sup>20</sup>. Los fondos para cubrir estas nuevas obligaciones fueron obtenidos por el gobierno central al incrementar los impuestos aduaneros en 1873 y, al año siguiente, por un aumento del 25% de las posiciones del arancel vigen-

---

<sup>18</sup> Dámaso Zapata, "Ferrocarriles", *La Industria* (1884), junio 19, p. 516. Véase también: "Documentos", *Diario Oficial* (1893), julio 18, pp. 837-38; Rodríguez y Restrepo (1988), pp. 1-40.

<sup>19</sup> Gibson (1948), pp. 277-278.

<sup>20</sup> Ospina Vásquez (1987), p. 238. Véase también: *Código de las resoluciones dictadas por el Senado y la Corte Suprema Federal: Comprende los años de 1870 a 1874* (1874), pp. 307, 308-309, 310, 316.

te<sup>21</sup>. Pero el hecho de que el ferrocarril llegó a Colombia relativamente tarde le permitió a las elites colombianas evadir las peligrosas obligaciones financieras tomadas por otros países latinoamericanos. En Colombia, en los debates públicos, periódicos y literatura de la época se comentaban con mucho interés y alarma la extravagancia ferrocarrilera y financiera del Perú.

Pese a que en los círculos oficiales y empresariales existía un amplio consenso sobre la necesidad de construir vías férreas, a los colombianos les faltaba experiencia en lo que se refiere a los aspectos mecánicos y financieros implicados en este tipo de acometidas<sup>22</sup>. Esta inexperiencia proporcionó oportunidades a técnicos, ingenieros, empresarios y estafadores, quienes llegaron a Colombia para vender su tecnología o sus reales o supuestas habilidades. Sin embargo, con excepción del ferrocarril barranquillero y el de Panamá<sup>23</sup>, en el país no se colocó un solo riel hasta la llegada de Cisneros y sus “troyanos”. Era un cortejo de audaces trotamundos que se movilizaban vendiendo ilusiones, sueños utópicos y el caballo de hierro. El empresario cubano-norteamericano<sup>24</sup> fue educado en Cuba, Francia y Estados Unidos. Tenía formación académica y militar: era ingeniero civil especializado en ferrocarriles y general de brigada en el ejército emancipador<sup>25</sup>. Los Cisneros eran aristócratas, hacendados y distinguidos intelectuales<sup>26</sup>.

A comienzos de los años ochenta, el ferrocarril barranquillero no estaba en capacidad de cubrir las necesidades nacionales y se hizo urgente extender la línea y construir un muelle más grande. Cisneros compró el ferrocarril barranquillero y sus equipos en 1884 por la suma de \$684.000 oro, comprometiéndose a extender la línea y hacer el muelle<sup>27</sup>. Con la prolongación hasta Puerto Belillo en junio de 1887, la lon-

---

<sup>21</sup> Bushnell (1956), pp. 3-23.

<sup>22</sup> Camacho Roldán (1893), p. 176.

<sup>23</sup> El ferrocarril panameño de 81 kilómetros fue financiado y construido por intereses neoyorquinos para facilitar la colonización de California. El Estado colombiano percibía, desde 1855, una renta anual de la Panama Railroad Company por el derecho a controlar el tráfico. Este caso especial no es analizado en este estudio.

<sup>24</sup> En 1874, Cisneros adquirió un pasaporte norteamericano.

<sup>25</sup> Sarabia (1985), p. 240.

<sup>26</sup> Los Cisneros siguieron apoyando la causa emancipadora hasta el final. Incluso, en 1897, Francisco J. Cisneros obsequió a los puertorriqueños un barco militar para que lucharan por su Independencia. Véase Estrade (1984), pp. 26-27, 103, 110-112, 133, 161, 172.

<sup>27</sup> En realidad, Cisneros no pagó al contado por esta vía férrea, sino que lo hizo con bonos oficiales por valor de \$584.000 oro que tenía en su poder a causa de transferirle al gobierno el ferrocarril del Cauca, más un préstamo de \$100.000 oro que obtuvo del empresario colombiano Felipe Zapata. Ver “El ferrocarril de Bolívar”, *El Conservador* (1884) agosto 14, p. 1942. Véase también: Archivo Nacional Documentos 76-77, 907-922, en Ferrocarril de Bolívar. En

gitud del ferrocarril barranquillero alcanzó los 24 kilómetros y, seis años más tarde, se concluyó el nuevo muelle, ahora conocido como Puerto Colombia, que ocupaba el tercer puesto entre los muelles de más calado en el mundo, siendo su objetivo principal facilitar las exportaciones cafeteras<sup>28</sup>. Entre 1894 y 1899, el 87% del café colombiano se exportó por los ferrocarriles de Cúcuta y Barranquilla<sup>29</sup>.

Por otra parte, las empresas de Cisneros no se limitaron a la construcción de ferrocarriles. Para 1890, ya había construido el sistema de tranvías de Barranquilla, sistema que no sólo introdujo al país sino que también administró. Una de las mayores empresas acometidas por Cisneros en Colombia fue el mejoramiento del tráfico fluvial por el río Magdalena a finales del siglo XIX. Originado como resultado de su participación en otras aventuras empresariales, el esfuerzo realizado en la principal vía arterial colombiana significó una gran mejoría en las condiciones del tráfico. La incursión inicial de Cisneros, que proporcionaría servicios de navegación a vapor en el Magdalena, comenzó con su empeño por reducir los costos de transporte, insumos y víveres para la construcción del ferrocarril de Antioquia<sup>30</sup>. Para esto, fundó Cisneros y Compañía en 1877, la cual operó con tres vapores, los primeros barcos metálicos utilizados en Colombia. Con esta flota, más algunos barcos adicionales, la compañía no sólo abasteció al ferrocarril de Antioquia sino que también prestó servicios a comerciantes y cultivadores de café. Además, Cisneros y Compañía estableció el primer servicio de navegación a vapor por el río Cauca<sup>31</sup>. En 1878, Cisneros firmó un convenio con el gobierno nacional para transportar el correo entre los puertos principales del alto y bajo Magdalena<sup>32</sup> y, al mismo tiempo, se comprometió a introducir la navegación a vapor en el alto Magdalena<sup>33</sup>. Alcanzada esta meta, en 1884, los costos de transporte se desplomaron y el tráfico del alto Magdalena se incrementó en un 50%<sup>34</sup>.

Muy pronto, la compañía fluvial de Cisneros se convirtió en su empresa colom-

---

1887, la compañía fue reorganizada en 20.000 acciones preferenciales de \$10 cada una. La mayoría quedaron bajo el control de la familia Cisneros. Véase: Companies Registration Office, The Barranquilla Railway & Pier Company.

<sup>28</sup> "Finis Coronat Opus", p. 4.

<sup>29</sup> Robert Carlyle Beyer, "The Colombian Coffee Industry: Origins and Major Trends, 1740-1948" (Tesis de Ph. D. inédita, Universidad de Minnesota, 1947), p. 378.

<sup>30</sup> Cisneros (1881), p. 15. Véase también: Cisneros (1883a), p. 1.

<sup>31</sup> "Navegación del bajo Cauca", *La Industria* (1884), noviembre 27, pp. 681-682.

<sup>32</sup> Cisneros (1896), p. 1028.

<sup>33</sup> "Navegación y mejora del Alto Magdalena", *Diario Oficial* (1884), enero 11, pp. 1251-2.

<sup>34</sup> National Archives, Carta de William E. Curtis al cónsul norteamericano Thomas Dawson, Caracas, 18 de enero, 1885, en Consular Dispatches-Barranquilla. Véase también: "Navegación", *La Industria* (1884), enero 25, p. 341.

biana más rentable<sup>35</sup>. Siendo que las compañías navieras generalmente operaban como agentes o intermediarios de los grandes exportadores cafeteros, el control del tráfico fluvial se volvió un asunto crucial. El éxito de Cisneros y Compañía se consolidó con la absorción de las navieras rivales que operaban en el Magdalena y cuyos propietarios eran empresarios locales, brasileños, norteamericanos, alemanes y colombo-alemanes. En 1883, la competencia por el control del tráfico fluvial era encabezada por la firma norteamericana United Navigation Company y Cisneros y Compañía, las dos mayores empresas fluviales<sup>36</sup>. La disputa entre los dos rivales se resolvió en 1886 con el triunfo del empresario cubano al organizar la nueva Compañía Colombiana de Transportes, resultado de fusionar los recursos de su propia compañía con los de pequeñas empresas y rivales como la Compañía Alemana y la Compañía Internacional, esta última de propiedad de socios brasileños y colombianos. Seis años después, la nueva compañía había adquirido un control absoluto de la navegación fluvial y pudo absorber a la United Navigation Company, para lo cual Cisneros agenció sus recursos propios más un préstamo de 250.000 dólares que los comerciantes de Barranquilla proporcionaron de sus cuentas bancarias en Nueva York<sup>37</sup>. Así, la Compañía de Transportes, dueña de 16 de los 18 vapores que operaban en el Magdalena<sup>38</sup>, llegó a tener control absoluto del tráfico fluvial, el transporte y la compraventa del café colombiano.

Tal vez uno de los aspectos más importantes de las empresas de Cisneros era la manera como se financiaban. Sus compañías fueron organizadas por acciones preferenciales y no preferenciales. Empleados y trabajadores podían comprar acciones. Cisneros inauguraba sus empresas y los kilometrajes terminados con fiestas, bailes, banquetes y ceremonias oficiales invitando a la prensa y publicistas. También se vendían acciones empresariales en tales eventos. Era indudable que su éxito se debía, en parte, a su habilidad para la financiación de proyectos y el genio pragmático que demostró para la supervivencia. Cisneros debió comportarse no sólo como un ingeniero con mucha imaginación sino como un malabarista en cuestiones monetarias. Enfrentado a una tesorería nacional casi quebrada, tuvo que acudir a la negociación de bonos gubernamentales, tanto en los mercados de valores nacionales como extranjeros, para obtener fondos con destino a sus proyectos. Cuando el gobierno no podía hacer efec-

---

<sup>35</sup> Academia Colombiana de Historia (ACH), Carta de Francisco J. Cisneros a Carlos Sáenz, Barranquilla, septiembre 12 de 1882.

<sup>36</sup> *Estadística de navegación fluvial: Informe del inspector del ramo en 1883* (1884), pp. 1-34. Véase también: Horna y Bretos (1972), pp. 111-121.

<sup>37</sup> Horna (1982), p. 44.

<sup>38</sup> Rippy (1944), p. 54.

tivos sus aportes aceptaba el pago en especie, como el trabajo forzado de los presos<sup>39</sup> y los soldados<sup>40</sup>, el monopolio de las salinas, la recolección de impuestos aduaneros y la negociación de papeles nacionales con distintas tasas de descuento<sup>41</sup>. Al mismo tiempo que ostentaba el monopolio del transporte modernizado, Cisneros operaba minas, invertía en finca raíz y en el sector financiero; todo eso estuvo vinculado al comercio exterior.

Los principales socios latinoamericanos de Cisneros eran exiliados cubanos y la elite colombiana vinculada a la economía de exportación, muchos de ellos hacendados que actuaban como comisionistas y representantes de casas de comercio en los Estados Unidos, Inglaterra y Francia, las cuales eran empresas familiares constituidas en esos países y que se especializaban en la importación de materias primas tropicales y metales preciosos, así como la exportación de productos industriales hacia Colombia. Los socios de Cisneros representaban todas las regiones de Colombia. Entre los principales socios colombianos estaban Camacho Roldán y Compañía, Muñoz y De La Espriella, Diego de Castro y Compañía, Pérez Triana y Compañía, José M. y Enrique Cortés, y Reyes y Hermanos; estas compañías tenían socios extranjeros y, algunas, negocios con otras naciones latinoamericanas, pero el control estaba en manos de familias colombianas. Junto con los empresarios antioqueños, estas compañías fueron los principales patrocinadores de Cisneros en Colombia y, asimismo, los mayores usuarios de la infraestructura de transporte creada por él.

Cisneros y sus socios cubanos fueron los principales accionistas de los ferrocarriles del Cauca y Antioquia hasta 1885, cuando el gobierno se hizo cargo de ellos. El control cubano de estas vías empezó con una inversión de 300.000<sup>42</sup> dólares. Aunque Cisneros era el propietario aparente de los ferrocarriles de La Dorada y Girardot, en realidad sólo era un accionista minoritario de estas empresas<sup>43</sup>. Cuando vendió su participación, el gobierno asumió directamente la responsabilidad del proyecto de

---

<sup>39</sup> *Informe del secretario de gobierno del estado soberano de Antioquia en el año de 1877* (1877), p. 3. Véase también: *Documentos relativos al ferrocarril de Antioquia: 1882-1890* (1890), p. 4; "Anales de la colonia penal", *El Ciudadano* (1875), septiembre 4, pp. 114-5; Archivo del Ferrocarril de Antioquia, Cuenta corriente del señor Francisco J. Cisneros con el señor Francisco Villa C.

<sup>40</sup> ACH, Cartas de Francisco J. Cisneros a Carlos Sáenz, 19 y 30 de octubre, 1881; y "Ferrocarril de Girardot", *La Industria* (1884), febrero 18, p. 365.

<sup>41</sup> Horna (1970), pp.195-212.

<sup>42</sup> "Parte no oficial", *Boletín Oficial* (1874) noviembre 2, p. 890.

<sup>43</sup> El ferrocarril de Girardot, que fue inicialmente construido y financiado mayoritariamente por capital local, sería transferido a un consorcio registrado en Londres. Véase: PRO, The Colombian National Railway.

Girardot, en tanto que la familia Ribón se convirtió en el accionista principal de la Dorada Railroad Company, asentada en Londres, una de las empresas más rentables de Sur América<sup>44</sup>. Así, los clanes Ribón y Cisneros se adueñaron de los dos ferrocarriles más rentables de Colombia.

Políticamente, Cisneros fue liberal en su Cuba nativa, donde se identificó con los principios generales del liberalismo latinoamericano, pero en Colombia, sus mejores aliados fueron las elites liberales y conservadoras vinculadas a la economía exportadora. Además, en Colombia, como en otros países latinoamericanos, existía una simpatía multipartidaria por la causa emancipadora cubana. De este modo, gran parte del éxito de Cisneros se debió a su alianza con las elites locales, a sus conexiones con indispensables intereses económicos extranjeros y a su profundo conocimiento de la cultura criolla. En Colombia, Cisneros tuvo confrontaciones judiciales, de negocios, físicas y de duelo armado. Sobrevivió y floreció en ese ambiente de feroces luchas empresariales, políticas y militares. Resolvió sus conflictos empresariales por arbitraje informal de "caballeros de honor". Es así como perdió el control del ferrocarril de La Dorada con el clan liderado por José Germán Ribón. Salvador Camacho Roldán y el banquero José M. Cortés decidieron en contra de Cisneros y él aceptó el veredicto<sup>45</sup>.

¿Qué tan efectiva era la protección otorgada a las empresas de Cisneros en las cuales invertían colombianos y otros latinoamericanos? En primer lugar, teniendo en cuenta que durante el siglo XIX las transacciones internacionales se cotizaban en relación al precio internacional del oro, los capitalistas locales que operaban a través de corporaciones domiciliadas en el extranjero eran inmunes a las fricciones políticas internas. Esta inmunidad al peligro de la confiscación era algo particularmente importante porque, entre los políticos colombianos del siglo XIX, era práctica común confiscar los bienes de la oposición derrotada o exigirles costosas indemnizaciones<sup>46</sup>. Cuando quiera que se presentaron disputas entre el gobierno y Cisneros, éste recurrió con rapidez a los buenos oficios de las legaciones consulares británicas o norteamericanas, y no sólo disfrutó de la simpatía de cónsules y hombres de negocios sino que muchos de ellos fueron sus empleados o socios empresariales.

---

<sup>44</sup> "Ministerio de Fomento", *Diario Oficial* (1894), diciembre 29, pp. 1254-1255. Véase también: Rippy (1966), p. 89. Ribón Frères de París controlaba el ferrocarril de La Dorada y pertenecía a los descendientes del héroe patriota Pantaleón Germán Ribón.

<sup>45</sup> Archivo privado de la familia de Gabriel F. Salazar Camacho: Carta de Cisneros a Ribón, Castro y Compañía, Londres, agosto 27 de 1883; carta de Cisneros a Diego de Castro, Barranquilla, febrero 8 de 1884; carta de Cisneros a Salvador Camacho Roldán, Bogotá, junio 26 de 1884; carta de Cisneros a Salvador Camacho Roldán, Bogotá, agosto 11 de 1884; carta de Diego de Castro a Salvador Camacho Roldán, Bogotá, junio 27 de 1884.

<sup>46</sup> Delpar (1971), p. 267.

La conexión británica de Cisneros fue sutilmente efectiva. Por ejemplo, cuando en 1892 el gobierno colombiano no estaba de acuerdo en aceptar los nuevos aumentos en las tarifas del ferrocarril barranquillero, el ministro inglés intervino secretamente a favor del empresario cubano. En carta a su Cancillería, el ministro inglés describió el episodio en los siguientes términos:

Al señor Cisneros [...] se debe el crédito de las negociaciones por parte de la Barranquilla Railway Company. Mi propia intervención en la transacción se redujo a una ocasional sugerencia en tono amistoso al presidente en el sentido de que la legación de Su Majestad estaba interesada en que se le hiciera justicia a una compañía británica<sup>47</sup>.

La llegada de Cisneros a Colombia también significó su monopolización empresarial en asociación con los miembros más influyentes del sector exportador del país. Por ejemplo, cuando Cisneros defendió los intereses de la Barranquilla Railway Company en contra del Estado colombiano, él también estaba defendiendo los intereses de clanes empresariales colombianos. Entre los empresarios locales con acciones preferenciales en la compañía inglesa estaban: Daniel J. Reyes, Felipe Zapata, Enrique Cortés, José M. Vengochea, Rafael Parga y Clímaco Vargas<sup>48</sup>. El empresario cubano tuvo éxito porque fue, en cierto sentido, una eficaz articulación de las fuerzas políticas y económicas que controlaban los destinos nacionales. Estas relaciones fueron muy provechosas para Cisneros, quien ya en los años ochenta era considerado como uno de los hombres más ricos de Colombia<sup>49</sup>. Su poder económico y su apoyo político era algo tan omnipresente que, en 1883, se le señalaba como el “cuarto poder” del gobierno<sup>50</sup>. Para ese entonces también se comentaba el poder económico y político del “cisnerismo” en los siguientes términos:

Tiene como objeto explotar el Tesoro [...] Partido que [...] tiene unidad de acción, y cuenta entre sus adeptos hombres de la primera categoría intelectual. Este partido es el partido cisnerista. Tiene como todos los partidos políticos, sus poetas, sus publicistas, sus oradores, sus jefes y su cola<sup>51</sup>.

---

<sup>47</sup> PRO, Carta de G. Jenner a la Cancillería, Bogotá, 55/357, pp. 74-5.

<sup>48</sup> National Archives, Companies Registration Office, The Barranquilla Railway & Pier Company, Limited. Véase también: Companies Registration Office Barranquilla Investments, Limited, pp. 6-7.

<sup>49</sup> National Archives, Cónsul norteamericano Victor Vifquain al asistente del Secretario de Estado James Porter, 15 de diciembre, 1886; Informe No. 27, Consular Despatches-Barranquilla.

<sup>50</sup> Cisneros (1883b), p. 18.

<sup>51</sup> Citado por Mayor Mora (1999b), p. 44.

Además, Cisneros usó sus redes personales e informales así como sus testaferros para resolver conflictos empresariales y políticos a su favor.

En muchos aspectos, el rápido ascenso de Cisneros hacia el poder y el dinero tiene analogías con las carreras de Cornelius Vanderbilt, Jim Fisk y J. P. Morgan en Estados Unidos. Pero Cisneros fue más que la réplica de los magnates ferroviarios norteamericanos, pues estuvo ubicado en la encrucijada histórica de América Latina y simbolizó la aceptación de metas capitalistas en aras del desarrollo económico. Pertenece a una clase aparte de empresario y, al igual que otras grandes figuras empresariales latinoamericanas, sirvió como vínculo histórico entre el capitalismo internacional y los procesos internos de los respectivos países.

La construcción de ferrocarriles en América Latina requería no solamente un *know how* muy singular, así como también numerosos trabajadores baratos para tareas duras y peligrosas. Esclavos negros, indios semi-esclavos, inmigrantes de todas las razas, coolíes chinos y otras gentes de color, juntos con presidiarios y soldados, fueron movilizados. El uso de presidiarios en la construcción de caminos tiene su origen en la época colonial, pero aparentemente el ferrocarril simplemente intensificó esa antigua costumbre. No por coincidencia, en Colombia, que movilizó numerosos trabajadores presidiarios, empleó a Carlos Sáenz, director de la penitenciaría bogotana, como administrador de trabajadores en la construcción del primer ferrocarril del río Magdalena a la capital<sup>52</sup>. A pesar de que en los albores del desarrollo ferroviario aumentó la demanda por labor penitenciaria, a la larga esta práctica desapareció. Aparentemente, la división técnica y social del trabajo ferroviario era más apropiada para la labor asalariada que para el trabajo forzado.

Una mayor cantidad de campesinos sería entrenada y disciplinada en las duras labores estenuas de los ferrocarrileros. Además del carácter interregional de la modernización del transporte, el negocio ferrocarrilero requería una fuerza laboral competente, disciplinada, jerárquica, con horarios y cálculos exactos, así como nuevos métodos de contabilidad. Los escritos públicos y privados de Cisneros recalcan la necesidad disciplinaria de la empresa ferrocarrilera. Cisneros escribió el primer manual para administrar empresas ferrocarrileras en Colombia<sup>53</sup>. Dicho texto también fue el primero sobre administración de empresas en Colombia. Como Alberto Ma-

---

<sup>52</sup> La documentación más completa que trata de trabajadores presidiarios se encuentra en los informes anuales (1874-1885) del ferrocarril de Antioquia (Medellín). La "Colección miscelánea de Cisneros" en la Academia Colombiana de Historia contiene varias cartas e informes acerca de trabajadores presidiarios. Véase también: "Mensaje", *El Zipa* (1879), octubre 9, pp. 180-1.

<sup>53</sup> Cisneros (1884).



por lo ha notado correctamente, Cisneros fue el primero en desarrollar el sistema *leasing* –alquiler– para ingenieros, equipos técnicos y ejecutivos ferroviarios<sup>54</sup>. De hecho, la empresa ferrocarrilera requería esas funciones. En 1907, el gobierno nacional adoptó al manual administrativo de Cisneros como texto oficial en la administración de ferrocarriles.

La construcción de ferrocarriles requería la movilización rotativa, constante y disciplinada de numerosos trabajadores para faenas duras. La empresa ferrocarrilera comprendía una alta división técnica y manual de la fuerza laboral. Colombia usó presidiarios sólo al principio<sup>55</sup>. Tal práctica la complementó con soldados. Después de 1885, los ingenieros colombianos, especialmente los del ejército con ayuda estatal, desempeñaron un papel más activo y principal en la construcción y administración de ferrocarriles.

Para finales del siglo XIX, Colombia había construido aproximadamente 500 kilómetros de líneas férreas. A pesar que Cisneros y sus asociados construyeron menos de 200 kilómetros, ellos fueron los más exitosos constructores. En verdad, entre los países latinoamericanos más grandes, Colombia construyó el menor kilometraje durante este siglo. Pero Colombia se libró de la gran deuda externa que subyugó a otros gobiernos latinoamericanos y tanto de los grandes como de los pequeños productores colombianos pudieron exportar café. Dicho valioso producto podía ser fácilmente transportado por arrieros y pequeños botes. Aunque viejos arrieros y bongos continuaron compitiendo con los ferrocarriles, los vapores y el telégrafo, la distribución del café al mercado internacional era controlada por monopolios locales e internacionales.

Dentro del contexto de construcción y financiamiento ferroviario, la guerra civil colombiana de 1885 fue perjudicial para los planes desarrollistas de las elites locales. Dicha guerra civil suspendió el desarrollo ferroviario a lo largo de Colombia, y Cisneros resultó como el principal acreedor de la deuda externa, siendo el de Barranquilla el más lucrativo y estratégico de los ferrocarriles<sup>56</sup>. La guerra interna colombiana produjo una reestructuración en el capital financiero. Cisneros y sus asociados no titubearon en registrar sus compañías en Londres, que no solamente era el mercado financiero más grande del mundo, sino que Inglaterra era el socio comercial más

---

<sup>54</sup> Mayor Mora (1999b), pp. 40-41.

<sup>55</sup> Grau (1890), p. 12.

<sup>56</sup> “El Empresario Sr. Cisneros”, *El Herald* (1894), diciembre 18, p. 810. Véase también: National Archives, United States Consul Victor Vifquain al Assistant Secretary of State James Porter, 15 de diciembre de 1886; *Documentos relativos al ferrocarril de Antioquia: 1882-1890* (1890), p. 24; y Cisneros (1895), copia suplementaria, p. 3.

grande de Colombia. La expansión y modernización ferroviaria del país con créditos extranjeros hizo vulnerables las inversiones locales a las coyunturas internacionales de capital disponible. En el período postbélico, Colombia experimentó un colapso en su crédito internacional. Además, la inestabilidad política interna aumentó los riesgos de las inversiones originales y le permitió al capital extranjero penetrar ventajosamente. Tal oportunidad también aceleró la transición de inversiones extranjeras indirectas a directas y a la administración de empresas locales.

La administración del Ferrocarril de Barranquilla reportó utilidades muy altas y dividendos relativamente bajos<sup>57</sup>. A fines del siglo XIX, el ferrocarril barranquillero estaba pagando el 3% en dividendos anuales a los accionistas comunes, mientras que los poseedores de acciones preferenciales recibían el 7% y bonos especiales. En el caso colombiano, los acreedores de acciones preferenciales se beneficiaban con grandes descuentos ya que varios de ellos también usaban los servicios de carga. Los directores de empresa mantenían muchas de las utilidades en dinero "contante y sonante". Esta liquidez les permitía especular, invertir y expandirse a otros negocios rentables, así como escaparse de la bancarrota y la pobreza. Este mecanismo financiero también les permitía a los directores sobrepasar los sistemas monetarios y controles locales. Pero la diferencia entre utilidades y dividendos explica sólo parcialmente cómo los promotores transportistas se beneficiaron durante el siglo XIX. Tomando ventaja plena de directivas entrelazadas y monopolios, Cisneros se alió a clanes familiares de la oligarquía y la elite empresarial<sup>58</sup> y, en conexión, con los *merchant bankers* de las metrópolis industriales<sup>59</sup>. La modernización del transporte colombiano durante el siglo XIX constituye un nuevo tipo de negocio. Exportaciones "tropicales", vapores y rieles fueron la base de empresas corporativas y monopolios del siglo XX. Fue el desarrollo del sector internacional de la economía lo que dinamizó la modernización del transporte interno.

Los anales de la inversión ferroviaria colombiana revelan un entretrejo de extranjeros y grupos locales de las elites. Las experiencias colombianas demuestran que no se trataba de capital extranjero versus empresarios nacionales. Era una cuestión de extranjeros aliados con diferentes grupos locales. Los empresarios nacionales que se asociaron, principalmente, con ingleses y, en menor medida, con norteamericanos, franceses, alemanes, cubanos y otros de América Latina. Más aún, para los finales del siglo XIX, una asociación de capital norteamericano e inglés se vuelve conspicuo. Sin

---

<sup>57</sup> Companies Registration Office, *The Barranquilla Railway and Pier Company* y Rippy (1966), pp. 118-19.

<sup>58</sup> Horna (1982), pp. 33-53.

<sup>59</sup> Lier, (1983), pp. 415-39. Véase también: Stang (1982), pp. 45-50.

embargo, la presencia histórica de empresarios nacionales que colaboraban con el capital internacional es significativa si es que ha de comprenderse el mecanismo por el cual la periferia, a su propia desventaja, contribuyó a la acumulación capitalista de las metrópolis industriales.

En la Colombia de los años ochenta se concluye una etapa de actividad ferroviaria. Las deudas externas causadas por el financiamiento de ferrocarriles fueron consolidadas. En la historia de la deuda externa latinoamericana, el financiamiento ferroviario causó el segundo ciclo de endeudamiento, siendo el primero el causado por la guerra emancipadora<sup>60</sup>. La construcción ferroviaria tuvo desde sus albores actividades empresariales e inversiones directas. Tanto en América Latina como en Colombia existieron subscripciones de acciones locales, aun cuando eran registradas en Inglaterra, Francia o Estados Unidos<sup>61</sup>.

En las primeras etapas de la construcción ferroviaria, el capital empresarial de origen local tuvo un rol importante. A medida que los proyectos avanzaban, los créditos extranjeros y deudas aumentaron. Durante el segundo ciclo de endeudamiento extranjero, la deuda no se acumuló debido a inversiones directas sino más bien como resultado de los créditos e intereses acumulados para poder continuar con la ampliación de los proyectos originales. En el modesto caso colombiano, los intereses nacionales y el Estado tuvieron más influencia en la manera en la que los ferrocarriles se expandieron, modernizaron y administraron. De igual modo, la deuda extranjera colombiana fue la más baja en América Latina<sup>62</sup>. De todos los países latinoamericanos, Colombia también se endeudó, aunque menos, por el financiamiento ferroviario. El período post-liberal colombiano se caracterizó por los constantes esfuerzos del Estado para controlar la creciente economía exportadora, como también de recaudar impuestos.

Colombia, que durante los gobiernos liberales, aclamó las virtudes del libre intercambio; después de 1886 lanzó el ataque más grande a la ideología del *laissez faire* en nombre de un liberalismo económico más liberal. El Estado hizo esfuerzos por subvencionar trabajos públicos y promocionar empresas con fondos privados y estatales. El presidente Rafael Núñez buscaba la autosuficiencia económica y el proteccionismo,

---

<sup>60</sup> Marichal (1988), pp. 17, 85.

<sup>61</sup> Horna (1992).

<sup>62</sup> Bergquist (1981), p. 119. Véase también: "La situación", *La Industria* (1883), febrero 22, pp. 9-12.

<sup>63</sup> Palacios (1983), p. 2. Véase también: Ocampo (1994), p. 156.

<sup>64</sup> PRO, The Dorada Railway Company, Limited, y The Colombian Southern Railway, Limited. Véase también: Horna (1992), pp. 165-166.

la sustitución de importaciones, la financiación deficitaria y la centralización administrativa<sup>64</sup>. El capital mercantil internacional guardó un interés moderado y un control mínimo en la economía colombiana. El Estado colombiano juega un papel esencial en los tipos de acumulación capitalista e inversiones extranjeras en el país. Las limitaciones gubernamentales colombianas a la “libre empresa” hicieron de ese país menos atractivo a las ofensivas capitalistas internacionales. El café colombiano permaneció en manos locales. Pero el crédito y la distribución del café en el mercado internacional estaban controlado por los grandes productores y las casas comerciales nacionales y extranjeras.

En el incipiente desarrollo ferroviario colombiano, el capital nacional tomó la iniciativa, pero la denegación del patrón de oro en las transacciones económicas internas ahuyentó a los inversionistas locales y extranjeros por dos décadas (1886-1906)<sup>64</sup>. La adopción del patrón de oro fue una cuestión importantísima en las inversiones ferroviarias en Colombia, así como en el resto de América Latina, a fines del siglo XIX. Los ferrocarriles tenían que importarse en pesos de oro<sup>65</sup>. Así, el kilometraje ferroviario también refleja la capacidad estatal para sustentar el patrón de oro. El patrón de oro y el “*laissez faire*” se convirtieron en la quinta esencia de la sofisticación capitalista. Con el retorno colombiano al patrón de oro, el capital privado extranjero y local aceleraron sus inversiones en el desarrollo ferroviario y, como consecuencia, hacia 1909, aproximadamente el 60% de todos los ferrocarriles colombianos habían sido transferidos a compañías registradas en Inglaterra<sup>66</sup>. Sin embargo, para ese entonces los vehículos automotores ya se perfilaban como probables sustitutos tecnológicos a la locomotora.

Quizás uno de los fracasos más grandes del desarrollo ferroviario en Colombia fue el hecho que no promocionó la inmigración europea como las elites abiertamente anhelaban. Tal obsesión fue una de las metas e ideologías más veneradas por los promotores ferrocarrileros. La colonización del oeste norteamericano fue difundida como un paradigma civilizador y “blanqueante” de la promoción ferroviaria. El esfuerzo por poblar el “jardín tropical” colombiano con colonizadores blancos fue uno de los argumentos principales del desarrollo ferroviario durante el siglo XIX, pero la experiencia norteamericana tuvo similitudes solamente en Argentina y el sur brasileño. En Colombia, los ferrocarriles generaron algunas migraciones pero no europeas. Fueron locales, mayormente mestizos antioqueños. En sus escritos, Cisneros observó repetidamente

---

<sup>65</sup> Aunque desde mediados del siglo XIX la mayoría de las transacciones internacionales de Colombia se hacían con letras de cambio, sus precios estaban relacionados con el valor internacional del oro.

<sup>66</sup> *Parliamentary Papers: Report on the Railways of Colombia* (1910), p. 1.

que los trabajadores antioqueños eran disciplinados y baratos. Las experiencias colonizadoras colombianas del siglo XIX confirman la tesis general que América Latina necesitaba trabajadores para aumentar la producción<sup>67</sup>. Sin embargo, no se trató sólo de escasez laboral; los trabajadores e inmigrantes tenían que ser del color apropiado y al precio apropiado. En verdad, la elite colombiana vivía con la ilusión de expandir el mundo del hombre blanco y la civilización occidental.

A pesar que la constitución de 1863 garantizó la libertad de credo religioso, ocho años más tarde el gobierno nacional decretó una ley que limitaba la inmigración extranjera sólo a católicos<sup>68</sup>. Dicha ley limitó la inmigración europea a vascos, canarios e italianos<sup>69</sup>. Cuando Cisneros llegó a Colombia, él se movilizó en forma entusiasta a promover la inmigración europea a las tierras atravesadas por sus ferrocarriles. Además de fundar compañías de inmigración y colonización, todos sus contratos ferrocarrileros incluían estipulaciones minuciosas para promover la inmigración extranjera. Sus publicaciones también incluían informaciones bien detalladas para los inmigrantes. Excepto por unas decenas de inmigrantes italianos, Cisneros fracasó en atraer gran número de europeos. Con el apoyo de su amigo y socio Salvador Camacho Roldán, el empresario cubano propuso la introducción de inmigrantes chinos<sup>70</sup>. Sin embargo, el argumento racista del “peligro amarillo” hizo que, en 1887, el Congreso prohibiera la entrada al país de asiáticos<sup>71</sup>. Pero aún así, las elites colombianas argumentaban que para promover el desarrollo agrario del país, trabajadores inmigrantes disciplinados eran absolutamente necesarios aunque no fuesen blancos. En 1890, un periódico bogotano editorializaría sobre la necesidad de inmigrantes asiáticos en los siguientes términos: “El día que el Valle del Cauca obtenga diez o quince mil chinos sobrios y laboriosos que no se emborrachan o tienen vanidades, que son sumisos y no hablan con insolencia de derechos y democracia, ese día el Valle se convertirá en un emporio”<sup>72</sup>. En realidad, la zona rural colombiana estaba controlada por elites blancas o casi blancas. La tierra y los bienes ya estaban repartidos. Los indios y las masas de piel oscura, así como cualquier asiático, estaban muy limitados en sus posibilidades de éxito en ese mundo pigmentocrático. Ciertamente, los europeos de ese enton-

<sup>67</sup> Stein y Cortés (1977), pp. 14-15.

<sup>68</sup> “Inmigración” *El Heraldo* (1891), octubre 17, p. 2.

<sup>69</sup> “Inmigrantes”, *El Heraldo* (1872), mayo 3, p. 685. Véase también: “Inmigración china”, *Diario Oficial* (1893), mayo 6, pp. 569-70.

<sup>70</sup> Biblioteca Pública Piloto, Cisneros, Memoria al Secretario de Estado, p. 29.

<sup>71</sup> “Inmigración”, *El Heraldo* (1890), septiembre 24, p. 2. Véase también: “La inmigración china”, *Repertorio Oficial* (1891), febrero 14, p. 4225; “Inmigración asiática”, *Gaceta Agrícola* (1881), marzo 26, p. 3; “Inmigración”, *La Voz del Tolima* (1896), noviembre 23, pp. 54-55.

<sup>72</sup> “La inmigración china”, *El Correo Nacional* (1890), diciembre 3, p. 70.

ces no podían ser atraídos a colonizar Colombia ante tales condiciones. Para ellos el efecto *pull* era más atractivo en otras partes del mundo.

## Fuentes

- Academia Colombiana de Historia, Colección Miscelánea de Cisneros, Bogotá.  
Archivo del Ferrocarril de Antioquia, Medellín, cuenta corriente del señor Francisco J. Cisneros con el señor Francisco Villa C., en *Contabilidad: Balances, Cuentas y Comprobantes*, 1878, CCCIX.  
Archivo Nacional, Bogotá, documentos 76-77, 907-922, en Ferrocarril de Bolívar, vol. II.  
Archivo privado de la familia de Gabriel F. Salazar Camacho, Bogotá.  
Biblioteca Pública Piloto, Medellín, Memoria al Secretario de Estado de Francisco J. Cisneros, en *Ferrocarril de Antioquia: 1879-1889*, vol. 2, MMCMXXXI, p. 29.  
*Boletín Oficial* (1874): Medellín.  
Companies Registration Office, Londres, Barranquilla Investments, Limited, Serial No. 26163/A, vol. IV, pp. 6-7.  
\_\_\_\_\_, The Barranquilla Railway and Pier Company, Serial No. 26163, vol. F, 1889-99  
*Diario Oficial* (1884-1894): Bogotá.  
*El Ciudadano* (1875): Medellín.  
*El Conservador* (1884): Bogotá.  
*El Correo Nacional* (1890): Bogotá.  
*El Heraldo* (1872-1894): Bogotá.  
*El Zipa* (1879): Bogotá.  
*Gaceta Agrícola* (1881): Cartagena.  
*La Industria* (1883-1884): Bogotá.  
*La Voz del Tolima* (1896): Honda.  
National Archives, Washington, carta de William E. Curtis al cónsul norteamericano Thomas Dawson, Caracas, 18 de enero de 1885, en *Consular Despatches-Barranquilla*, vols 2.  
\_\_\_\_\_, cónsul norteamericano Victor Vifquain al asistente del Secretario de Estado James Porter, diciembre 15 de 1886, Informe No. 27, *Consular Despatches-Barranquilla*, vol. III.  
\_\_\_\_\_, United States consul Victor Vifquain al Assistant Secretary of State James Porter, 15 de diciembre de 1886, Report No. 27, *Consular Despatches-Barranquilla*, III.

Public Records Office, Londres, Carta de G. Jenner a la Cancillería, Bogotá, en Foreign Office, 55/357, pp. 74-5.

\_\_\_\_\_, informe de C. D. Tolme a la Foreign Office, La Habana, 18 de diciembre de 1837, en Foreign Office, 72/888.

\_\_\_\_\_, The Barranquilla and Sabanilla Railway Company, Limited, in Board of Trade, 31, 1268, Serial Number 3116.

\_\_\_\_\_, The Colombian National Railway, BT31/16224.

\_\_\_\_\_, The Dorada Railway Company, Limited. BT31/4106/26379, y The Colombian Southern Railway, Limited. BT31/11819/91778.

*Repertorio Oficial* (1891): Medellín.

---

**Arrieros antioqueños:  
empresarios de a pie**

---

Germán Ferro Medina

*Universidad de los Andes*





**Germán Ferro Medina**

Es investigador del Centro de Estudios Socioculturales e Internacionales, Cesoi, de la Universidad de los Andes. Obtuvo la maestría en historia en la Universidad del Valle y Flacso y es antropólogo de la Universidad de los Andes. Es autor del libro *A lomo de mula* (1994) y compilador de *Religión y etnicidad en América Latina* (1997).

## Introducción

*En memoria de Virginia Gutiérrez de Pineda*

*Y que la arriería era un destino muy alegre y muy bueno y para mí y para todos nos fue muy rico, nos fue muy bueno, veíamos buena platica y a la vez un destino que nosotros éramos capaces de hacerlo, unos mejor que otros y otros menos pero lo hacíamos.*

José Domingo Correa<sup>1</sup>

**L**a consolidación y el protagonismo económico que ha tenido la región antioqueña, en una perspectiva histórica, se debió a la articulación estrecha de tres elementos básicos: la minería, la agricultura –particularmente representada en el cultivo del café– y el comercio. Resultado de estos tres componentes, se acumuló un capital que daría inicio al desarrollo industrial.

Los tres elementos enunciados tuvieron como soporte el oficio de la arriería, que consistió en el transporte de mercancías a lomo de mula<sup>2</sup>. Dicha actividad configuró una red intrincada de caminos y comercio a partir de un espíritu empresarial y el desarrollo de una tecnología de punta, precaria a los ojos contemporáneos, pero capaz en su tiempo de contribuir con creces al desarrollo económico nacional. Actualmente la arriería como oficio, prácticamente se ha extinguido<sup>3</sup>, pero los valores adscritos a esta actividad desarrollada por tantos años ha dejado un profundo calado en la cul-

---

<sup>1</sup> Arriero de Bolívar, Antioquia, conocido como “Mingaro”. Testimonio recogido en 1984. Actualmente, todos los arrieros que entrevisté han muerto. Cuando hablé con ellos, la mayoría pasaban de los ochenta años. Su voz, su huella, puede ser de nuevo escuchada cuando propongo en este capítulo leerlos como *empresarios de a pie y a lomo de mula*, que jalonaron y fueron el apoyo decisivo en el desarrollo económico regional y nacional. Los testimonios aparecerán con las iniciales de los arrieros.

<sup>2</sup> La arriería también se realizó con bueyes, como en el antiguo Caldas; sin embargo, en la región de Antioquia, la mula rápidamente reemplazó al buey que era más lento y al decir de los arrieros “se echaba muy temprano”.

<sup>3</sup> Todavía en algunas regiones apartadas de Colombia o en regiones muy montañosas se hace imperiosa la utilización del transporte a lomo de mula.

tura y, por supuesto, en lo que tendríamos que llamar sin lugar a dudas una *cultura empresarial* de la región antioqueña.

El objetivo de este capítulo es presentar un panorama general y sintético de esa gran jornada acometida por los arrieros con el ánimo de aportar elementos etnográficos y regionales a la historia empresarial en Colombia. De igual manera ofrecer un documento que sirva de base para una perspectiva comparativa de un oficio que se llevó a cabo en otras regiones y países.

### **Iniciando la jornada**

La dificultad y los obstáculos que tuvo que atravesar el desarrollo económico, comercial y empresarial del país, fueron descritos con agudeza por el viajero francés Charles Saffray, a mediados del siglo XIX, al referirse a una bodega comercial, situada a orillas del río Magdalena:

La bodega consiste en una casa bastante grande, que sirve para depósito comercial; en ella se guardan todas las mercancías destinadas al interior, durante un periodo que varía de una semana a seis meses, según el buen deseo o actividad del agente director, el estado de los caminos y de la facilidad de los medios de transporte. Allí vi una porción de objetos abandonados por sus propietarios, europeos los más, a causa de la falta de medios de transportarlos a su destino o bien por su forma y su peso. Había calderas para evaporar la sal o azúcar, instrumentos de sondaje, planchas de metal, piezas de hierro de una draga, una pequeña máquina de vapor y otros muchos instrumentos de industria, que se quedaron a la puerta del país, porque esta puerta no era bastante grande<sup>4</sup>.

Los arrieros de la región antioqueña fueron, de alguna manera, *los empresarios de a pie* que tuvieron que enfrentar y vencer con su tecnología, a lomo de mula, este cuello de botella, esta puerta estrecha que tenía el desarrollo nacional.

### **De lomo de indio a lomo de mula**

La arriería había superado las formas tradicionales y elementales de transporte que, todavía a principios del siglo XIX, estaban vigentes en la región de Antioquia debido a su condición geográfica de grandes y abruptas montañas. El relato del reconocido científico alemán, el varón de Humboldt, a su paso por las empinadas tierras de Antioquia, indica como:

---

<sup>4</sup> Saffray (1948), p. 77.

Siendo pocas las personas acomodadas que tienen hábito de andar a pie en estos climas y por caminos tan difíciles durante diecinueve o veinte días seguidos, se hacen llevar en sillas que se colocan los hombres a la espalda, pues el paso del Quindío no permite caminar montados en mulas. Se oye decir en este país “andar en carguero”, como quien dice ir a caballo, sin que por esto se crea humillante el oficio de carguero, debiendo notarse que los que a él se dedican no son indios, sino mestizos y a veces blancos [...] No es el paso del Quindío el único punto donde de este modo se viaja; en la provincia de Antioquia rodeada de terribles montañas no hay otro medio de escoger sino el de andar a pie, cuando la robustez lo permite, o encomendarse a los cargueros.

[...] Debo observar que uno no puede compadecerse de la persona que ha de transportar tanto peso, pues de ser así, al propio interesado le correspondería subir los cerros o distribuir la carga entre varios peones, lo que resultaría demasiado costoso [...] debo decir excusando la expresión, por primera vez subí a caballo en una persona<sup>5</sup>.

La arriería fue un oficio de transporte de mercancía que en el territorio colombiano, en especial en Antioquia, se organizó para vencer el obstáculo de las grandes montañas que hasta el momento sólo había sido superado por la fuerza humana, de los cargueros o silleteros, que sorprendieron a más de un viajero y fueron plasmados en dibujos y grabados en la amplia literatura de viajes por Colombia.

## **Contexto histórico**

### **La minería**

Desde los inicios de la Conquista, el territorio antioqueño se pobló a partir de pequeños distritos dispersos, cuya actividad principal fue la explotación de ricos yacimientos auríferos. Con base en la minería se desarrollaron los primeros asentamientos en un área ubicada al norte y nordeste del actual departamento. Santa Fe de Antioquia, Cáceres, Zaragoza, en el bajo río Nechí, y Remedios son algunas de estas villas que se convirtieron en los epicentros del trabajo en laboreo de las minas y sedes del gobierno local.

Antioquia se caracterizó desde entonces por tener una población de núcleos migratorios desplazándose de acuerdo con los descubrimientos de nuevas minas, creando desde entonces una alternativa de trabajo libre e independiente y con una alta movilidad.

---

<sup>5</sup> Ver Pérez Arbeláez (1959), p. 138.

La minería y el comercio fueron el matrimonio perfecto, cuando el oro resultó ser el género comercial más práctico para transportar por largos y difíciles caminos y abrió la puerta de los antioqueños a las transacciones comerciales dentro y fuera del país, con la ventaja de controlar el medio de pago más importante, el oro. De acuerdo con el investigador Frank Safford:

[...] el oro fue importante, no por haber creado un nivel de vida alto en Antioquia sino porque facilitó la acumulación de capitales grandes en las manos de unos pocos, permitiéndoles emprender negocios mayores en Antioquia, a través de la nación y en el extranjero. Seguramente los mazamorreros, no se volvieron ricos; tal vez también la gran mayoría de las empresas de minas perdieron o no ganaron mucho. Los que sí ganaron fueron los comerciantes que proveyeron las regiones mineras con los artículos de consumo<sup>6</sup>.

De modo que a partir de la minería, como lo señala el valioso estudio de Roger Brew, surgió una “clase mercantil cuya doble función consistía en rescatar una producción metálica dispersa y abastecer un mercado no cautivo de consumidores”<sup>7</sup>.

Una buena muestra de esta dinámica minera y comercial la describió, el reconocido escritor antioqueño, Tomás Carrasquilla:

“El Nechí” [...] Toda la historia de este terruño intertropical y andino está vinculada a este río, que arrastra en sus fangos la divinidad universal [...] En todos estos pueblos, cabeceras de los varios municipios que el río atraviesa, son clientes muy disputados y consentidos por los comerciantes.

Les cambian el oro, y en sus almacenes queda casi todo. Bien le conocen el gusto a la negrería, y procuran satisfacerlo. ¡Qué artículos más raros en aquellos pueblos medio sencillos! Peluches, rasos, cintas, plumas, flores de trapo, encajes, todos los tintes chillones, todos los adornos ostentosos [...] Vengan todos los abalorios y collaretes, que de Europa nos traen. No se quedan atrás los algodones de bajo precio; las cretonas, las telas engomadas, todos esos floripones para decorado doméstico [...] En “las fondas”, como llaman la casa o lugar de esos depósitos dejan el valor de sus oros<sup>8</sup>.

La arriería se convierte desde entonces en el padrino de este matrimonio minero-comercial, posibilitando la comunicación entre los distritos mineros y las lejanas zo-

---

<sup>6</sup> Safford (1977), p. 105.

<sup>7</sup> Brew (1977), p. 139.

<sup>8</sup> Carrasquilla (1977), p. 678.

nas agrícolas para su abastecimiento y, también, entre las minas y los puntos o puertos para la exportación e importación de todo tipo de mercadería, incluida maquinaria e insumos para la minería.

Arrieros y pequeños comerciantes se confunden en un solo concepto moviendo mercancías. Viajan con sus recuas de mulas asumiendo independientemente sus riesgos y recibiendo el pago generalmente en oro. Esta actividad minera comercial tuvo sus altibajos, pero mantuvo su mismo carácter donde la arriería continuó hasta bien entrado el siglo xx; su función era de abastecer los pueblos mineros y sacar el oro. Al respecto, recuerda el arriero Alberto Martínez:

A Segovia se echaban bien jalados, bien tirados siete días o si no ocho jornadas, a una mina que llamaba Frontino gold entraba una remesa de cerveza, de cien cargas cada ocho días, de papa otras cien cargas [...] Allí nos toco trabajar muchos años, eso era a diario que bajaba ese tren con carga, y las mulas eran muchas. Por allí salía carga para Yalí, para el Tigre, para Remedios y Segovia, toda la carga entraba por ahí. Todo eso era de mucho movimiento en esas mulas<sup>9</sup>.

De manera que los arrieros condujeron sus recuas y orientaron su oficio en dirección a los pueblos mineros. La dinámica comercial así establecida fue construyendo un *olfato empresarial* en el ramo del transporte que orientó, a lo largo de la historia, el trabajo de la arriería hacia los puntos claves de la economía y el comercio.

## El comercio

Como lo ha indicado el historiador Gonzalo España:

La actividad llamada a perturbarlo todo fue el comercio. El desarrollo del comercio produjo las mayores transformaciones [...] rompió la base económica natural y cerrada en que se guarecía la quietud, profanó la abulia colonial, integró regiones y pueblos, alentó la construcción de caminos y la navegación, consolidó ciudades comerciales y casas mercantiles y unió a Colombia con el mundo<sup>10</sup>.

Con el comercio, asociado a la industria minera, se acumuló un gran capital que desarrolló sectores económicos importantes como la banca y la industria cafetera,

---

<sup>9</sup> Testimonio del arriero Alberto Martínez (AM). Arriero de El Peñol, nació en 1899.

<sup>10</sup> España (1984), p. 12.

bases para el desarrollo de la industria moderna, tales como la textil, el sector de alimentos, jabones gaseosas y otras más. El principal soporte de esta actividad comercial fue la arriería.

La clase comerciante se había establecido principalmente en el oriente antioqueño, desde donde se abastecían las minas, pero el comercio y la economía tendrían una nueva orientación en dirección al Magdalena con el desarrollo de la navegación. Rionegro se convertiría en el nuevo epicentro. Todos los caminos conducían a Rionegro –posteriormente a Medellín–, que ocupaban para el siglo XIX el 80% de la actividad comercial<sup>11</sup>.

El comercio con el exterior siguió siendo fundamentalmente de importación. Por muchos años, el oro continuó siendo casi el único artículo posible de exportar, superando así los altos costos del transporte.

Los caminos eran muy malos y la razón valor/peso continuaba siendo fundamental en el movimiento comercial de los diferentes productos.

El desarrollo del comercio estuvo, entonces, determinado en buena parte por las exigencias del transporte llevado a lomo de mula. Así lo muestra la correspondencia de los comerciantes antioqueños dirigida a sus distribuidores en Europa, particularmente con Inglaterra, Alemania y Francia:

Reiteramos respecto a la mencionada nota nuestras indicaciones oportunas. El ácido debe venir en vasijas de barro, no demasiado pesadas, como una que de ese país envían a éste, ácido clorhídrico, rodeado de paja y dentro de una caja del modo mejor para que no se bamboleen dentro de la caja. Nuestros caminos son más malos de lo que por allá piensan: las mercancías deben venir en tal empaque que ni la intemperie, ni los golpes puedan alterar su estado con facilidad.<sup>12</sup>

Para 1881, el comercio se llevaba a cabo con todas las especificaciones posibles, indicándoles a los distribuidores extranjeros el modo de empaque con lujo de detalles:

Las envolturas de cada bulto son como sigue, del interior al exterior:

1. Lienzo grueso blanco.
2. Cobertura o cobija ordinaria [...] de colores vivos.

---

<sup>11</sup> Ver Brew (1977), y Twinam (1982), p. 122.

<sup>12</sup> Archivo Ospina Hermanos (AOH), c. 1, f. 100.

3. Papel.
4. Encerado.
5. La cubierta cosida con sus zunchos de hierro. Los encerados deben cubrir por completo el bulto<sup>13</sup>.

En un principio, la actividad comercial estuvo centrada en Europa ya que sus distribuidores ofrecían plazos de pago mayores que los de Norte América y además ponían mayor atención a las especificaciones antes mencionadas.

El cuidado que había de tener en el embalaje de la mercancía se debía a que, una vez dejada en los puertos del Magdalena y particularmente en Puerto Nare, punto de entrada a Antioquia por el oriente, la mercancía debería ser conducida a lomo de mula. A cada mula se le acomodaban dos bultos o fardos conocido como “carga” y aunque la resistencia variaba de acuerdo con las distancias, el promedio era de 12 arrobas por mula, o sea 6 arrobas a cada lado, cada bulto de 75 kilos. Un bulto de mayor peso era generalmente rehusado por los arrieros y su costo resultaba además muy oneroso. Tampoco podría ser menor ya que un bulto de 40 kilos se cobraba igual que uno de 75, de acuerdo con las tarifas estipuladas en Barranquilla para su transporte por el río Magdalena.

El comercio exterior, movido especialmente por artículos de importación, entraba a Antioquia por el oriente, dando prosperidad y dinámica a los poblados en el camino que conducía hasta Medellín. Allí se asentaron un grupo amplio de arrieros, en Rionegro, Guarne, El Peñol, y Marinilla, reconocidos por su calidad en el oficio de transportar mercancías; muchos de ellos antiguos cargueros; igualmente se conformaron grandes fincas de ganado vacuno, cultivos de forraje y potreros destinados a apacentar las mulas de transporte.

Quienes movieron esta mercancía cumpliendo un papel intermediario y estratégico fueron los arrieros, siendo dueños de sus mulas o trabajando para grandes comerciantes, pero en cualquiera de los casos recibiendo el flete, muchas veces oneroso para los comerciantes pero siempre indispensable para el desarrollo de la actividad.

Veamos un ejemplo de correspondencia dirigida a los administradores de las bodegas en el puerto de Islitas en el Magdalena:

Hace varios meses que están o deben de estar en esa bodega, varios bultos [...] No ha sido posible hacerlos venir, porque los arrieros a quienes les damos libranza para traerlo no pueden hallarlos [...] Si los encuentran puede despa-  
charlos con algún arriero que necesite carga y nos haría un gran bien trayén-

---

<sup>13</sup> AOH, c. 1, f. 94.



dolos, no importa que tengamos que pagar buenos fletes, pues el perjuicio que estamos sufriendo por falta de ellos es considerable<sup>14</sup>.

La demanda por parte de los antioqueños al comercio exterior fue fundamentalmente de bienes de consumo y un grupo de bienes de capital, reducidos sólo para el desarrollo minero, debido especialmente al costo del transporte y al peso de las maquinarias insostenible por las mulas. Un ejemplo de este consumo lo podemos apreciar en el listado de compras solicitado por la casa comercial de los Ospina Hermanos a sus proveedores en Europa, en 1885:

6 docenas pañuelos de seda para corbata muy bonitos de última moda que no sean de raso y entre estos que venga una parte con las esquinas bordadas.

50 botecitos de esencia de rosa propios para las señoras cargar en el seno.

30 trajes de muselina de algodón con mezcla de seda de colores surtidos con bonitas guarniciones y flores de dibujos en el centro y que entre estos vengan 10 de fondo negro, uno con flores y guarnición azul, otros morados.

3 docenas de guantes de seda, para hombre, blancos.

12 plumeros pero con la condición que sean todos de plumas de colores.

12 lentes para leer con dos lunas finas engastados en carey propio para personas de 40 años.

400 ponchos de algodón, fondo blanco y de colores, con vistas variadas, alegres y hermosas que no destiñan.

Cajas de 74 kilos conteniendo joyas ordinarias [...].

8 docenas de extracto simple [...].

12 docenas de frasquitos de pomada, de los más baratos (variados).

24 docenas de camándulas surtidas [...] etc. Completar el peso con pelotas de caucho.

6 docenas de medias de color y blancas de poco precio para niños de un año.

1 docena de cofias finas para niños.

3 docenas de pilas de agua bendita.

6 docenas pulseras obscuras imitando carey de tamaños surtidos.

2 kilos en dos frascos de 1 kilo de cianuro de potasio fundido.

2 lunas de espejos finas de 1,21 metros x 82 ángulos rectos en una caja. Se encarece especialmente el buen empaque.

74 kilos, una caja de muñecas de losa y de caucho.

---

<sup>14</sup> AOH, c. 12, f. 741.

74 kilos, una caja de machetes, acero fundido, (con dibujos en la catcha).

74 kilos de una caja de contenido: 12 docenas de laminitas de papel que tengan paisajes, 6 docenas de pizarras inquebrables, marcos de madera para retratos, juego de peines de caucho<sup>15</sup>.

La lista se enriquece con cientos de pedidos de brandy, paraguas de seda, ligas para señora, botones, encajes de algodón. Además muchos elementos para las minas, como tubos, cedazos, láminas de hierro y libros sobre extracción de plata y oro.

### **Arriando mulas cargadas de café**

Con el comercio asociado a la industria minera se acumuló un gran capital, que fue el inicio de sectores económicos importantes como la banca y la industria cafetera, bases para el desarrollo de la industria moderna, tales como la textil, el sector de alimentos, jabones gaseosas y otras más<sup>16</sup>. Su principal soporte para la distribución fue la arriería.

La agricultura llegó tarde a Antioquia en comparación con otras regiones de Colombia. En el siglo XIX hubo un gran crecimiento de población con migración a nuevas áreas de montaña, al sur, al sur oeste y al oriente en búsqueda de tierras para la subsistencia. Sin embargo, la agricultura de montaña se vio dificultada por la falta de vías de comunicación y por lo agreste de la empinada geografía. Por esta razón, el territorio de Antioquia no participo en grande en los ciclos de exportación agrícolas que tuvo Colombia en el siglo XIX como tabaco, añil y cacao<sup>17</sup>.

La búsqueda de un producto agrícola de exportación fue el objetivo principal de la elite comercial, poco interesada en los productos de subsistencia por su falta de rentabilidad y alta dificultad de transporte. Se inició entonces un proceso de colonización cuya

[...] solución al problema de la tierra fue importantísima para el desarrollo a largo plazo de la región, porque el hecho de mantener por lo menos parte de la frontera abierta a la colonización sobre bases individuales, creó las condiciones en las que una clase media rural pudo prosperar cuando empezó a cultivar café<sup>18</sup>.

---

<sup>15</sup> Archivo Botero Arango (ABA), v. 165, ff. 6-9.

<sup>16</sup> Ver Brew (1977), y López Toro (1976).

<sup>17</sup> Ver Poveda (1975).

<sup>18</sup> Brew (1977), p. 102.

Varios empresarios habían intentado con algunos productos –como añil, morera, vainilla, cacao o tabaco– abrir las exportaciones, pero todos, a pesar de algún efímero florecimiento, fracasaron por la inestabilidad de los precios en el mercado mundial, cultivo en tierras inapropiadas, competencia con productos más eficientes y dificultad y altos costos en su transporte. Cabe destacar que el precio de una carga de 120 kilos para 1880 era de \$2,10 y movilizar dicha carga, por ejemplo entre Manizales y Honda, era de \$5,60. A esto había que agregarle el precio del flete por vía marina que era de \$3,40. El costo del transporte se llevaba más del 30% del precio del grano en los mercados internacionales<sup>19</sup>. Frente a esta situación, el café fue el único producto que pudo soportar los onerosos gastos del transporte debido, especialmente, a su buen precio en el mercado mundial.

Los comerciantes fomentaron entonces el cultivo del café dentro de esta gran masa de población campesina de colonización, con el objeto final de aumentar la exportación del grano, de la misma manera que lo habían logrado algunos hacendados en el oriente de Cundinamarca. El café fue el único producto agrícola que por las características geográficas, los suelos volcánicos, las formas de producción familiar, los buenos precios internacionales y el menor peso para financiar los costos de transporte se colocó a la vanguardia de la economía regional y nacional.

Marco Palacios dirá que:

La sociedad que irá a brotar en los flancos, vegas y valles situados entre la hoya del río Cauca y las cumbres de la cordillera Central, encontrará desde comienzos del siglo xx la razón de su integración y progreso económico en el cultivo, procesamiento, empaque y transporte de café<sup>20</sup>.

El café se convirtió en el producto principal que se transportó a lomo de mula. La arriería se especializó en la carga de café y allí adquirió su mayor relevancia económica después de la economía aurífera. Como lo ha indicado Marco Palacios, hasta bien entrado el siglo xx, años 20 y 30, “la mula continuaba siendo el vehículo predominante para sacar el café desde las fincas hasta los principales centros de comercio y trilla o hacia los puertos fluviales”<sup>21</sup>.

Se dice que la mayor deuda de gratitud del café es para la mula<sup>22</sup> por sus fieles servicios: movilizó el grano desde las montañas y abasteció a los innumerables pueblos lejanos de los centros de producción y de los puertos.

---

<sup>19</sup> Ver Pérez (1997), pp. 55-56

<sup>20</sup> Palacios (1983), p. 223.

<sup>21</sup> *Ibidem*, p. 11.

<sup>22</sup> En algunas regiones, como el antiguo Caldas, el papel protagónico lo tuvo el buey.

Arrieros antioqueños:  
empresarios de a pie

Al respecto recordaba Alberto Martínez, arriero de Guarne en el oriente antioqueño:

Yo decía a la gente que la mula era un animal, hombre, que usted estaba pelado o sin nada, la enjalmaba y ya sabía que conseguía plata, fuera poquita o cualquier cosa, uno echaba al carriel. No había como el trabajo con las mulas. ¡Ave María! Llegaba uno por esas partes, desconocido, entraba uno a una trilladora de café, ¡carajo! Y tapaba esas mulas y coja los fletes y échelos al carriel.

Por el año de 1940, el geógrafo Parsons afirmaría que a pesar de la revolución de los transportes en esos últimos veinticinco años:

[...] la mula es todavía el vehículo básico de transporte. La topografía de la mayor parte de la región cafetera no admite la construcción de caminos, carreteras; de tal manera que probablemente el 80% de la cosecha se mueve por mulas de carga por lo menos durante la parte de viaje a los mercados locales<sup>23</sup>.

### **Organización de la arriería**

Generalmente los arrieros trabajaban en “muladas” grandes de las cuales no eran propietarios; allí aprendían el oficio, iban perfeccionando su trabajo y vivían todo un proceso de ascenso, hasta que lograban ganar algún dinero y hacerse propietarios independientes de un número pequeño de mulas para salir al camino en asocio con otros arrieros independientes.

Estos dos tipos de arriería coexistieron en la historia antioqueña de modo que los arrieros se fueron adecuando a una u otra según la conveniencia económica y otros aspectos de tipo geográfico, forma, composición, calidad y legalidad de la carga transportada.

Una cuadrilla de arrieros estaba conformada por el *caporal*, a veces dueño de las mulas y otras no, pero siempre en la función de capataz o responsable de la jornada por su reconocida experiencia; los arrieros propiamente dichos y conocidos como *piones* y el *sangrero*. De acuerdo con el número de mulas o bueyes, la cantidad de arrieros piones aumentaba o disminuía.

Íbamos varios arrieros porque las muladas se componían, por ejemplo como la de don Vicente Galeano, de 35 mulas, en cuatro arrieros, un caporal y un sangrero.

---

<sup>23</sup> Ver Parsons (1997), p. 216.

El que tenía cinco, seis, ocho o diez mulas salía y se venía con ellas a llevar carga. O sea comprando carga para venderla a los pueblos de arriba, o llevándola a flete y eso dependía de la carga.

El que más, tenía 50 o 60 mulas, a veces hasta 80, otros 10 o 20 de ahí p'arriba. Aquí uno salía y trabaja las mulas, el que tenía poquitas venía y las dejaba descansar un mes y volvía. El que tenía bastantes, venía, encontraba otras mulas gordas y volvía otra vez y seguía.

Cuando había un individuo que tenía 40 o 50 mulas, había veces que dejábamos las mulas de nosotros en potreros comiendo y nos buscaban a trabajar a nosotros y entonces 40 o 50 mulas las teníamos cada uno de a diez mulas. Éramos cinco pioneros; entre los cinco uno era caporal, que llevaba, en esa mulada, para los gastos de las mulas, para comprar los alimentos, para darnos a nosotros, ese era el caporal y era el que mandaba: "Hoy vamos a amanecer en tal parte, vamos a tirar la mulada hasta tal tolda y vamos". Salir de Bolívar, digamos, a venir a punto que llamaban el Barroso, el Limón, de ahí salimos a un punto de Bolombólo que llaman Puente Soto, así en Sinifaná y voltiamos para Amagá y él iba suponiendo eso. Ese es el caporal de las mulas.

Los testimonios muestran cómo la arriería conformó para el desarrollo de su trabajo un modo de organización interna muy definida. A pesar de la aparente obsolescencia que a la luz de la modernidad podríamos pensar de este oficio, exigía, para su momento, un verdadero conocimiento con normas establecidas, trabajo especializado, distribución de funciones, jerarquías, manejo experto, dominio del medio, estrategias y competitividad como de cualquier tipo de empresa moderna.

Los arrieros en el camino requerían de un saber o conocimiento múltiple y especializado para el buen desempeño de su oficio. Adquirieron un conocimiento del mundo culinario adecuado a las largas jornadas, lo mismo que un saber médico, meteorológico, comercial y doméstico. Fueron técnicos en el manejo de pesas y medidas, diestros en la conducción de las bestias de carga, especialistas en embalaje y sobre todo en el transporte de todo tipo de mercancías que iban desde huevos hasta mesas de billar. Los arrieros desarrollaron una gran destreza, ingenio y habilidad para sortear con rapidez y eficacia cualquier imprevisto en el camino.

La imagen del aparente desorden de mulas arriadas por hombres anónimos y "patirajados" deberá ser sustituida por la necesidad de pensar en un oficio bien organizado cuya eficiencia logró en muchos casos superar tecnologías más modernas.

La arriería fue un oficio de hombres con nombre, responsables de su trabajo y reconocidos en muchos lugares. Hoy hablaríamos de un *good will*. Cada pueblo tenía su grupo de arrieros, los reconocía y hoy todavía los recuerdan por su capacidad y

honradez en el trabajo. El arriero era portador de un prestigio y de una calidad de trabajo que ahora lo pensaríamos como el que ostentan algunas marcas o empresas. Las recuas o grupo de mulas igualmente eran reconocidas como perteneciente a tal o cual arriero:

[...] y entonces los arrieros yo los conocí, pues no los conocería a todos, pero la mayor parte y les conocí las costumbres [...] Si quiere le miento los arrieros quiénes eran, los digo por el nombre. Yo conozco el nombre de esos arrieros: Fabriciano Corozo, alias Corozo [...] estaba también como arriero Obdulio Arboleda, Efraín Quiceno, David Cascajo, José Domingo Correa, Mingaro para que lo distinga<sup>24</sup>.

### **Aprendiendo a ser arriero**

Los arrieros se iniciaban como sangreros, muchachos que todavía no tenían la fuerza para poder alzar el bulto y desempeñaban el oficio de cocinero y otras actividades necesarias de la jornada:

Entonces había un muchacho que lo llamaban el sangrero, ese no era un peón, un muchacho. El sangrero ese ganaba menos, pero era el encargado de hacernos de comer, él guiaba un caballo delante de cabestro o montado en él. Él cargaba la cama y el equipaje de los arrieros y la comida.

Eso era muy bonito, hombre uno llegaba en una travesía de esas y tire en una mulada de aquí pa'llá. Yo de sangrero sacaba un cacho para tocar, yo cargaba una bocina cuando iba pionando de a 40 mulas. Llevaba una bocina terciada y en esas travesías la tocaba para que se moviera y no se chocaran, por supuesto, sabía el arriero que la mula iba de pa'bajo tenía que ir por el lado de abajo pero había gente que no le gustaba sino la barranca a todo tiro y la mula que iba pa'bajo tumbaba a la que venía de pa'riba. Cuando yo era sangrero, estaba muchacho y le hacía de comer a seis piones y al perro darle la misma lata. Yo de sangrero tiraba una yegua adelante y si se caía una mula en un barro, se tocaba la corneta pa'que oyeran, carajo.

Esas muladas más grandes tenían un cliente que la llamábamos sangrero, que fue en lo primero que yo comencé, de sangrero por ahí entre unos doce años, once años y medio, doce años, y me tocó ya ser el sangrero.

---

<sup>24</sup> Testimonio de Juan Ciro (JC). Trabajador de caminos nacionales, nació en Bolívar en 1907.

Entonces el sangrero cogía el guión, o sea el caballo, y lo cabestreaba y luego tocaba la corneta y las mulas se iban organizando, se iban saliendo de las otras mulas pues porque como había tantas, entonces al toque de la corneta se iban organizando y era cuando cogían el pie del caballo y así sucesivamente las cosas eran como muy fáciles, en fin nosotros nos desempeñábamos muy fácil por mal que nos fuera<sup>25</sup>.

El arriero, es ya un experto con la capacidad de alzar el bulto, su oficio estaba centrado en el manejo de la carga, en la conducción y el cuidado de la recua de mulas, con los respectivos arreglos de la carga en el camino y con la tarea de llevar a buen término la mercancía transportada. Un arriero especializado se convertía en caporal, el jefe de la jornada, responsable de entregar la carga y pagar a los arrieros el flete.

### En el camino

La jornada empezaba cargando las mulas a las cinco de la mañana y a las siete todas estaban cargadas y listas y ahí mismo el sangrero cogía su caballo adelante y tocaba la bocina y todas las mulas comenzaban a desfilar. Nosotros íbamos detrás a pie.

En el camino se encontraba con los otros que iban de aquí para allá y de allá para acá y ahí era el peligro. Cuando el muchacho que iba en el caballo veía de lejos que venía una recua de mulas, tocaba la corneta, ¡TA! ¡TA! ¡TA!, avisándoles a los que venía y a los que iban ya que los peones, los arrieros se dieran cuenta y se alistaran por el asunto de que esos caminos eran muy estrechos y si una mula con otra se encontraba cerquita un bulto le daba a otro bulto y se echaban a pelotiar y había peleas en esos caminos por eso [...] Todo es así, así es el chofer como va a pasar por la izquierda, debe coger la derecha que le corresponde y todo era así<sup>26</sup>.

En el camino se trabaja intensamente y se avanzaba con cuidado para no chocarse con otras recuas de mulas que vinieran en dirección contraria; se llevaba todos los objetos necesarios para jornadas de 10 o 15 días. El buen uso de los utensilios, la forma de cargar para no maltratar las mulas, dónde parar, reconocer el clima adecuado y qué camino escoger eran tareas del arriero en el que los testimonios insisten mucho, dando a entender que el oficio era una actividad especializada, de mucho cuidado, visón y previsión.

---

<sup>25</sup> Testimonio de José Domingo Correa (JDC), alias Míngaro. Arriero de Bolívar, Antioquia. Nació en 1900.

<sup>26</sup> Testimonio de JDC.

## Descripción del oficio

*No quedaba nada que no fuera cargado en ellas*  
Gerardo Osorio<sup>27</sup>

La arriería transportó hasta lo inimaginable. Infinita variedad de artículos y productos, determinando así diferentes formas y tipos de carga.

Toda mercancía transportada a lomo de mula debía acomodarse en dos bultos, con un peso de 75 kilos cada uno, el equivalente a 6 arrobas. La carga debía estar protegida por un lienzo que los arrieros llamaban encerado<sup>28</sup> y de acuerdo con la forma de la mercancía, la carga se llamaba: redonda, cuadrada, angarillada, tureguiada o de rastra.

El oro y el café fueron los productos, como hemos señalado anteriormente, privilegiados como carga para ser transportada y orientada a la exportación. Sin embargo existieron otros productos cuyas características y tipo de carga fueron las siguientes:

Los sombreros de fibra de iraca que se enrollaban como tabacos, haciendo fácil su transporte por su poco peso. No perdían la horma y se convirtieron en un producto de éxito en el mercado europeo y norteamericano. El sombrero se conoció mundialmente como el *Panama hat*. Aguadas, una población de Antioquia, llegó a exportar más de 250.000 sombreros en 1915. Debido a ello, se le conoció como el sombrero aguadeño.

El tabaco de los pueblos de Bolívar, Aguadas, Concordia y Andes, entre otros de Antioquia, fue uno de los productos de mayor demanda en el mercado nacional. Los monopolios sobre su producción, venta y exportación lo convirtieron en un producto de contrabando. Su aroma hacía difícil su transporte ya que emborrachaba a las mulas:

El tabaco, me acuerdo, que emborrachaba a las mulas, tenían que ser mulas muy prácticas para no dejarse emborrachar. Por eso, entre ellas, había unas que eran caminando y BOF, BOF, BOF, haciendo bulla con el hocico y no se dejaban emborrachar. La que no era práctica andaba perdida por ese olor del tabaco y muchas veces se echaban y tenían que ponerle la carga a otras dos, le quitaban un lado de carga a una mula y se la ponían a otra y escogían las mulas guapas, llamadas tabaqueras, que eran capaces de carga y media, mientras que la mula ya se refrescaba y descansa caminando sin viaje. Cuando ya la veían que estaba fresca volvían y le ponían carga<sup>29</sup>.

---

<sup>27</sup> Testimonio de Gerardo Osorio (GO), alias Primo. Arriero de Jericó, Antioquia. Nació en 1897.

<sup>28</sup> Se trataba de un papel recubierto con brea que adquiría flexibilidad, resistencia e impermeabilidad.

<sup>29</sup> Testimonio de JC.



El cacao era una carga redonda, la mayor producción venía de Cartago, de los cultivos del Valle y el Cauca.

El algodón, cuyo comercio se concentró en Cartago pasando por Armenia, Pereira y Manizales, era una carga difícil de manejar por el volumen que requería para lograr el peso requerido; en los caminos estrechos presentaba innumerables inconvenientes.

El aguardiente, al igual que el tabaco, se convirtió en un producto de contrabando al ser rematado a particulares que ejercían su monopolio. Hubo una alta producción de aguardiente casero llamado "Tapetusa". Se transportaba en barriles y en damajuanas, conducido especialmente a los centros mineros donde el consumo de licor era muy alto. Carga pesada y delicada. Algunos arrieros, grandes bebedores, portaban un clavo especial para abrir pequeños agujeros a los barriles y chupar del licor!

Artículos de tocador, abarrotos, jabones, cacharros y todo tipo de mercancía para surtir las tiendas se acarrea en cajas de madera o en petacas de cuero.

### **Carga en turega**

La arriería transportó mercancía con un peso mayor de 12 a 15 arrobas, que era el peso que resistía una mula. Para esto, la carga se repartía en dos mulas o hasta cuatro mulas, conducidas en fila y en columna y llevando la carga en forma de camilla, soportada en unas varas de guadua, resistiendo así el peso de 30 a 40 arrobas.

Por ese camino a Zaragoza cogían [...] con contrabando de anís y le untaban disque veterinaria al encerado por encima para que no oliera.

Muchas turegas eran para las minas, ahí sacaron turegas de cuarenta y cinco arrobas, maquinarias para las minas<sup>30</sup>.

Lo que era muy pesado o muy incómodo, mesas de billar, o muchas cosas así, neveras, eso entraba en turegas, lo cargaban dos mulas<sup>31</sup>.

Nos tocaba mucha carga pesada de maquinaria como para trilladoras, maquinarias para otras cosas de trabajo eso venían todo en turega. Eso se le ponía cada pieza a dos mulas y había muchas veces en el día que teníamos que llevar remuda, para remudar una que otra mula que se mareaba, no era capaz entonces había que remudarla<sup>32</sup>.

A nosotros nos tocó turegas pa' maquinaria de caña, para esas plantas, campanas y cosas para las iglesias que nos tocó llevar en turegas de mulas. Nos tocó llevar las campanas de Jardín.

---

<sup>30</sup> Testimonio de AM.

<sup>31</sup> Testimonio de PM.

<sup>32</sup> Testimonio de JDC.

Arrieros antioqueños:  
empresarios de a pie

Me tocó cuando la primera piedra de la iglesia de Venecia, no había nada de carretera, ahí le cargamos la arena e esa iglesia. La arena, la piedra, todo eso era en mula. La carga más mala era esas cuestiones de metales para una trilladora, ruedas y cosas pesadas, elementos duros, esas campanas que cargábamos también eran tan pesadas esas ya iban en dos o cuatro mulas pegadas en turegas, llamaban eso<sup>33</sup>.

### **Cargando la luz**

Me tocó llevar la luz al Carmen de Atrato, subíamos allá y ahí estaba todo El Carmen, pues, con esa alegría de la luz. Ahí nos la recibieron y nos trajeron unos garrafonados de aguardiente y nosotros no volvimos a saber nada. Porque los arrieros éramos muy borrachos. Llevamos con la luz, un mundo de carga y tres turegas, de todo en cajones, ahí iba todo lo que se necesitaba pa' una planta eléctrica; fue muy buen viaje, muy bueno<sup>34</sup>.

### **Cargando santos**

Caminos y carga mala me tocó. Llevamos un santo a Pueblo Rico, teníamos que alzarlo entre dos. Me decía el comisionista: "Hay un santo a Pueblo Rico, vos sabes si lo querés llevar". "Si hay flete lo llevo, si no, no". "No, yo le pongo flete hasta donde pueda". Y le puso flete. Pero, ¡qué mulas! Las ancas eran así. Resulta que en el camino había que cambiarse de esta mula a esta mula en la mitad de la jornada. Cargando en una mula, once arrobas trocado con un bulto de sal. El bulto no era ni pesado pero como era tan largo uno no alcanzaba a echarle mano.

¡Uf! Eso era muy bueno porque uno ganaba mucha plata.

Trafamos mucha sal, petróleo, cianuro, santos y toda carga de lo que llamábamos abarrotés para todos los pueblos<sup>35</sup>.

Existía una gran variedad de productos con sus características específicas para ser cargados a lomo de mula. El arriero debió sortear con mucha pericia e intuición qué tipo de carga conducir de un lugar a otro y examinar una enorme cantidad de variables, tales como clima, alimentación, estado del camino, época del año, legalidad de la carga transportada, días de mercado, condición física y número de mulas, equipo de arrieros y, con ello, decidir cual de todas las cargas resultaba más rentable.

---

<sup>33</sup> Testimonio de GO.

<sup>34</sup> Testimonio de Pedro Diosa (PD). Arriero de Envigado, nació en 1894.

<sup>35</sup> Testimonio de JC.

### La arriería, un negocio independiente

Como lo ha señalado Rosalba Marín, hija y nieta de arriero, “el negocio era de cada cual. Les gustaba viajar juntos, pero cada uno traía su negocio independiente. No compraban todo para todos, cada uno compraba y cada uno vendía. Todos eran muy unidos pero cada uno manejaba un negocio aparte”<sup>36</sup>.

Los arrieros salieron al camino en dos tipos de modalidades: eran dueños de sus propias mulas o manejaban grandes recuas cuyo propietario era un gran comerciante. Sin embargo, la tendencia era que los arrieros, después de haber trabajado como peón en una mulada grande, buscaban independizarse y salir al camino con una recua pequeña y siendo así, independientes, a veces les convenía y buscaban trabajar contratados en grandes muladas. El anhelo de todo arriero era, sin duda, ser trabajador independiente y dueño de sus propias mulas, su ideal era convertirse en un gran comerciante y transportador. Al respecto acotaría el historiador Poveda Ramos: “El empresario que promovía y organizaba las empresas de arriería era, generalmente, un antiguo arriero”<sup>37</sup>.

Gerardo Osorio, arriero de Fredonia, recuerda que participó como peón con más de 20 arrieros en un gran trabajo para llevar el acueducto al pueblo. Una vez terminado el trabajo, dijo:

Acabamos ese negocio y ya entonces, yo si tenía la platica y no fui bobo y nos organizamos. Los arrieros con esa plata, la guardamos, ya que se acaba y nos quedamos sin mulas y yo quiero mucho a las mulas. Yo metí la plata, yo no sé si sería a un señor porque en ese tiempo no había bancos, ni caja agrária ni nada. Se la dimos a un señor y después compramos mulas y nos organizamos<sup>38</sup>.

La arriería recorrió con sus mulas toda la geografía regional y avanzó con el proceso colonizador, hasta bien al sur, en los departamentos del Valle y Tolima, e incluido claro está lo que se denominó por algún tiempo el “Gran Caldas”. Este oficio, por lo tanto, estuvo siempre atento a las bonanzas económicas; los arrieros colocaron sus mulas en las rutas de mayor actividad comercial y donde se ofreciera mayor movimiento de mercancías o bienes de consumo. Con el desarrollo de la economía cafetera, el oficio de la arriería se concentró al sur y sur oeste de Antioquia.

---

<sup>36</sup> Testimonio de Rosalba Marín (RM), hija y nieta de arriero. Nació en El Peñol.

<sup>37</sup> Poveda (1975), p. 40.

<sup>38</sup> Testimonio de GO.

### **Circuitos comerciales**

Se pueden distinguir dos grandes grupos de mercancías transportadas en direcciones contrarias: una iba hacia las medianas y grandes ciudades—Rionegro, Medellín, Manizales, Pereira o Armenia— y a los centros de distribución y exportación —bodegas, estaciones de tren y puertos fluviales— transportando productos de exportación —café, tabaco, cacao, oro, sombreros—, y un segundo grupo de mercancías o bienes de consumo que era llevada a los pueblos, fondas, frentes de colonización, distritos mineros y veredas que consistía en una variada gama de artículos desde baratijas hasta plantas eléctricas y santos para surtir los pueblos. También se establecieron rutas comerciales que iban, hasta Popayán y Quito trayendo especialmente santos, telas y mulas. Los arrieros buscaban, entonces, hacer el viaje completo, lo que ellos llamaban viaje redondo, para llevar y traer mercancía: hasta que no contrataran la carga no se volvían a sus pueblos o de lo contrario trataban de ejercer la actividad comercial por su cuenta comprando a crédito mercancía. Dice el arriero Juan Ciro: “no se podían regresar otra vez al pueblo con las mulas vacías, perderían el tiempo y entonces el destino habría que dejarlo. Ellos tenían que quedarse allí, pagar potreros aunque saliera muy caro, mientras el tren volvía a traer carga para ellos alzar”. La habilidad consistía en comprometer la carga de inmediato, una vez se llegara al pueblo, de ahí la importancia como reza la canción, en la voz del arriero, de también “saber llegar” y haber resuelto de la mejor manera las dificultades del camino y estar listo para emprender el viaje de retorno.

### **El contrabando**

Por fuera de la red comercial, la arriería participó en el contrabando de mercancías y productos, con un movimiento bastante intenso, riesgoso y rentable. Los productos de contrabando fueron aquellos que eran monopolio de gobierno o de empresas privadas. El oro, los licores y el tabaco fueron los que más se contrabandearon por caminos alternos, como el Chocó, Urao o Bolívar; con ellos también estaban los bienes de prohibida importación como las telas, los tabacos habanos y aquellos productos que empezaban a producirse localmente. De igual manera, la pólvora que se traía para las minas, se movilizaba por contrabando y así evitar que el gobierno la decomisara en tiempos de guerra. La arriería participó en gran medida en esta actividad por su alta rentabilidad ya que los fletes establecidos para ella, eran muy altos:

Lo que es el tabaco y el aguardiente, eso ha sido de cuenta del gobierno, de derechos y todo, toda la vida. Tabaco... usted tenía sus cuatro o seis arrobas de tabaco y me lo vendía sin papeleo, contrabando, si lo cogían, lo castigaban.

Me trae a mí muchos recuerdos el que mi papá trabajaba con la arriería en el contrabando de tabaco. El contrabando de tabaco daba mucha plata, una industria muy buena, se podía considerar de que era como la marihuana hoy tal vez. El contrabando era sólo con dos o tres mulas nada más, por que no se podía andar con bastantes<sup>39</sup>.

### La fonda

Un buen paradero de arrieros y mulas se convertía en una estación fija, una tolda, más tarde se hacía tienda, posada y terminaba constituyéndose en una fonda caminera, de gran importancia económica y social. La fonda cumplió un papel intermedio en el circuito de comercialización de los productos y entre el pequeño productor y la gran ciudad. Los arrieros surtieron con mercancías a las fondas situadas generalmente a orillas y cruces de los caminos, teniendo allí un lugar de posada.

Había muchas veces que sí había casas de toldas, porque había veces que nos hacían de comer y las viejitas ganaban plata, posadas era eso. Otras partes llegábamos y abrimos una tolda grande, como esas que arman los gitanos. Poníamos el lienzo en una manga o a la orilla del camino ancho, hacíamos un dormitorio más bueno que el verriondo y dormíamos y hacíamos de comer<sup>40</sup>.

### Los arrieros y el ferrocarril

*A nosotros nos perseguía el ferrocarril ya a lo último*

Gerardo Osorio

En la segunda mitad del siglo XIX se inició la construcción del ferrocarril que conectaba Puerto Berrío con Medellín y los arrieros continuaron llevando carga a las estaciones hasta donde iba el tren, pero como ha precisado Roger Brew:

[...] los efectos de la construcción del ferrocarril, se sintieron muy lentamente, por la sencilla razón de que su terminación demoró 40 años (1874-1914), su repercusión en los costos de transporte también fue lenta, ya que se construyó por tramos conectados por simples caminos e herradura, entonces el viejo sistema de transporte a lomo de mula se volvió más competitivo<sup>41</sup>.

---

<sup>39</sup> Testimonio de AM.

<sup>40</sup> Testimonio de GO.

<sup>41</sup> Brew (1977), p. 98.

Para los años treinta y cuarenta, la arriería había cumplido su misión; la red de ferrocarriles y carreteras se fue aproximando cada vez más a los pueblos cafeteros y se amplió la red vial entre las poblaciones y la línea del ferrocarril, lo que terminó por cerrar cada vez más el espacio a los arrieros, hasta que su función quedó restringida a transportar café de las veredas y los cultivos, al pueblo o a la carretera, con jornadas no mayores a un día.

Cuando inauguraron la estación Bolombolo y nosotros de ahí, pues, los arrieros seguimos trabajando para los pueblos, que ya ligero ya llegaron los carros y ya se acabó la arriería, la dura pues, la dura que llamamos, porque arriería llaman ahora, de que un individuo trae unos jotos de café de la casa, a la Federación y eso le llaman arriería.

Eso no es arriería porque se va uno que toma café y vuelve a desayunar a la casa<sup>42</sup>.

La carga que movía el ferrocarril, antes la movía la gente esa de pu'allá de Islitas y el ferrocarril iba avanzando y entonces cogían de ahí pa'riba, de ahí pa'riba cogían los arrieros la carga. Por allá fue esa gente primera antigua.

Yo, si hoy estuviera mozo, estaría pegado a las mulas<sup>43</sup>.

A nosotros nos perseguía el ferrocarril ya a lo último. Y entonces nos mantuvimos así, se nos fue acercando el ferrocarril, llegaron los carros. Empezamos a bajar carguita en carros hasta que se nos acabó la arriería<sup>44</sup>.

### **Legado cultural**

El oficio de la arriería no solamente contribuyó al desarrollo económico de una vasta región sino que participó en la conformación de una mentalidad social, de una actitud frente a la vida y al trabajo, de una identidad cultural cifrada en la movilidad, el trabajo independiente y un espíritu definitivamente pragmático en lo político, lo religioso y la vida cotidiana.

El trabajo ha sido el elemento cultural dignificante por excelencia. La dureza y la pericia en el oficio dieron un orgullo a su vida y colmó todas las expectativas, siempre y cuando fuera rentable: "Arriero fui desde que pude con el bulto, carajo, hasta que tuve que largarlo ya".

---

<sup>42</sup> Testimonio de JDC.

<sup>43</sup> Testimonio de AM.

<sup>44</sup> Testimonio de GO.

### **La movilidad**

La riqueza hay que buscarla y ésta se encuentra en el movimiento, en la circulación, en el comercio, en la especulación de precios con los productos por la diversidad de climas, en las tarifas de transporte, en el abastecimiento de minas, fondas y pueblos, en la compra y venta de mercancías y en un ir y venir incesante.

El arriero es un hombre de camino y en el andar de pueblo en pueblo, transportando todo tipo de mercancías, realiza su trabajo. El camino es el espacio donde tiene posibilidad de laborar, es su vida; en él se resuelve y elabora todo su acontecer: en el movimiento y la especulación da solución a sus expectativas de riqueza.

### **Pragmatismo político y religioso**

Nosotros ni sabíamos cuándo era una Semana Santa, ni un día de fiesta ni nada, eso era empatando: “Hombre que hoy es tal día nacional o día de fiesta”. No, nosotros no sabemos nada. No nos mentábamos política, el que ganó, ganó. Y el que no ganó que no gane. Era una vida sencilla, no alegar por nada; estábamos en el arte de las mulas, de los animales, que les queremos mucho y conseguimos plata y comida con ellos y daba pa’ nuestra familia y nosotros no nos acordábamos de nada y déle pal’trabajo<sup>45</sup>.

“El que peca y reza empatá” es el dicho que identifica con creces el legado cultural de una sociedad heredera de la arriería.

### **Austeridad**

Esto era muy bonito, esa fortaleza en los cristianos, fortaleza en las mulas, y fortaleza en todo. Una señora no tenía un hijo, ni dos, ni tres sino ocho, diez o como veinte, eso era una señora, en ese tiempo. Los hijos no había uno que se distinguiera, todos verriundos para trabajar y para la fuerza. Una vida muy bonita, no se veía tanto lujos ni jodas. Allí no se echaba de ver nada, se echaba de ver cuando veían a otros con buen zapato: “¡Ah hombre! Que verriundo será aquel que esta bien calzado!. Y decíamos “¡Ah, rico que será!”

Nosotros andábamos descalzos<sup>46</sup>.

### **A manera de conclusión**

Como lo recuerda Juan Ciro:

---

<sup>45</sup> Testimonio de GO.

<sup>46</sup> Testimonio de GO.

[...] muchos arrieros dueños de cuatro o cinco mulas llegaron a hacerse ricos hacendados en los pueblos, si sabían como invertir la plata que conseguían comprando una casa, comprando un pedazo de tierra, abonando para una finca se hicieron ricos, ricos.

Pero no todos los arrieros llegaron a ser caporales, ni dueños de grandes muladas, unos pocos lograron acumular riquezas. “Arrieros muchos, todo el mundo especulaba en la arriería por que no había más que hacer... eso era una dificultad la verrionda, para usted vivir, pero se ganaba plata”<sup>47</sup>.

Algunos arrieros se convirtieron en grandes millonarios, como Pepe Sierra, quien poseía un monopolio de rentas de aguardiente y tabaco y se había convertido en prestamista del gobierno a finales el siglo XIX. Pepe Sierra se inició trabajando como arriero, transportando panela de su pueblo natal que era Girardota y llevándola a San Pedro, un pueblo de clima frío, y de allí traía papa para Girardota, localidad de clima cálido. Sin embargo, como Pepe Sierra fueron pocos, la mayoría de los arrieros murieron pobres. Lo que no queda duda es que muchos empresarios que impulsaron y organizaron las empresas de transporte y comercio, comúnmente fueron arrieros en sus inicios. Poco a poco fueron acumulando capital y compraron un grupo ostensible de mulas y así ampliaron su radio de acción aprovechando las grandes diferencias de precios entre los distintos mercados que apenas comenzaban.

Con el avance de nuevas tecnologías de transporte y una economía cifrada ya en el desarrollo industrial, el transporte a lomo de mula declinó en importancia y *los empresarios de a pie* dejaron de ser un eslabón fundamental en la economía regional y nacional. La arriería participó en tres grandes momentos de la historia regional de Antioquia: desde principios de la Colonia en la economía aurífera, el comercio de importación y la agricultura centrada en el café en el siglo XIX y hasta los años 30 y 40 del siglo XX transportando las primeras maquinarias de naciente proceso industrial. ¡Más no se le podía pedir!

Para el historiador Poveda Ramos

[...] fue probablemente a fines del siglo XIX y a principios del XX cuando la arriería antioqueña alcanzó el máximo de extensión en sus operaciones y el mayor nivel de su significación económica. En esa época había talvez unos diez mil arrieros antioqueños<sup>48</sup>.

---

<sup>47</sup> Testimonio de PD.

<sup>48</sup> Poveda(1975), p. 40.



La dimensión de esta gran empresa de la arriería en términos cuantitativos resulta difícil de medirse por su papel de intermediario y de acompañante a los diversos momentos económicos y en un prolongado periodo de tiempo, arriba descrito. La arriería hizo parte de un contexto histórico particular que conformó un grupo humano de hombres libres e independientes que hunde sus raíces en una sociedad que las instituciones serviles y esclavistas entraron rápidamente en crisis; de una tierra pobre donde el comercio representó la mayor estabilidad económica y donde la adquisición de riqueza se constituyó en uno de sus mayores valores. Una riqueza conseguida en el trabajo. El viajero Saffray concluye así:

El dinero es el único que da a cada cual su valor. El muletero enriquecido llega a ser Don Fulano de tal; y si pierde su fortuna, no ha de imponerse privaciones para conservar un rango adquirido por casualidad; vuelve a vestir su antiguo traje y adopta de nuevo sus primeras costumbres<sup>49</sup>.

## Fuentes

Archivo Botero Arango, Correspondencia comercial, FAES, Medellín.

Archivo Ospina Hermanos (1880-1905), Correspondencia Comercial (Manuscritos), 243 V., FAES, Medellín.

Entrevista a Alberto Martínez realizada en El Peñol, Antioquia, en 1984.

Entrevista a Gerardo Osorio realizada en 1983.

Entrevista a José Domingo Correa realizada en 1983.

Entrevista a Juan Ciro realizada en 1984.

Entrevista a Pedro Diosa realizada en 1983.

Entrevista a Rosalba Marín realizada en 1984.

---

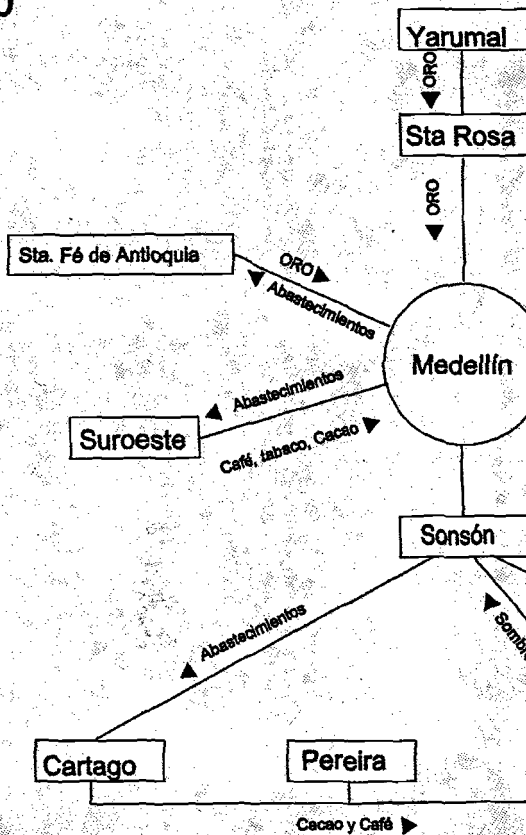
<sup>49</sup> Saffray (1948), p. 94.

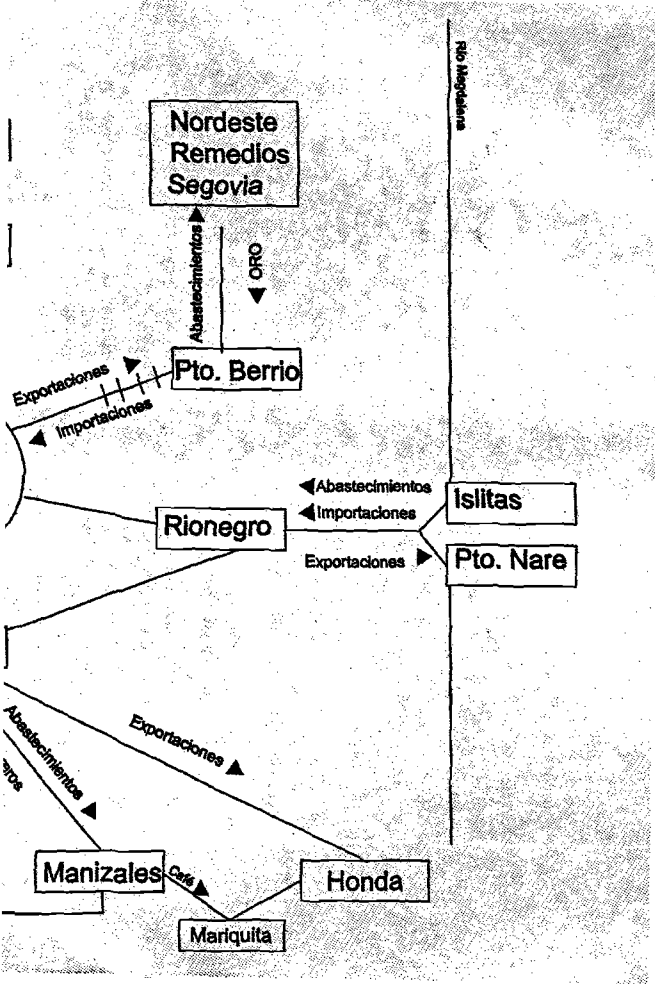
**MAPA ESQUEMÁTICO DE DESPLAZAMIENTO DE LA ARRIERÍA  
POR LOS DIFERENTES AUGES ECONÓMICOS**



# Movimiento Comercial por Arriería Año 1910

[1072]





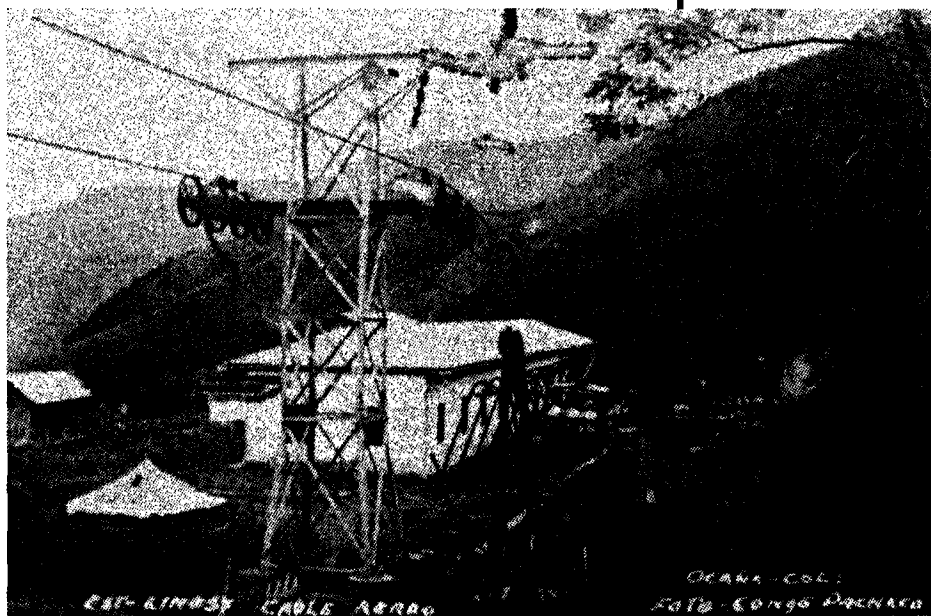
Germán Ferro Medina

---

## Empresas de cables aéreos en Colombia

---

Gustavo Pérez Ángel



### **Gustavo Pérez Ángel**

Es empresario y consultor. Obtuvo el M.S. en economía agrícola en la Universidad de Wisconsin (Madison) y es economista de la Universidad la Gran Colombia. Es autor de los libros *Colgados de las nubes. Historia de los cables aéreos en Colombia* (1997) y *La radio del tercer milenio. Caracol 50 años. Historia de la radio en Colombia* (1998).

**A**l finalizar el siglo XIX, la navegación fluvial a vapor y la construcción de ferrocarriles apenas comenzaban a satisfacer la inmensa necesidad de modernizar los transportes en el territorio colombiano. La costosa y lenta arriería seguía siendo el método más empleado para movilizar pasajeros y carga. La abrupta topografía, las difíciles condiciones climáticas y el bajo nivel de la economía dilataban la llegada de los modernos sistemas, que en Europa y Estados Unidos estaban revolucionando las comunicaciones y con ellas la economía. Al comenzar el siglo XX, la posibilidad de generalizar el transporte automotor por carreteras figuraba sólo en la mente de algún atrevido visionario. La construcción de ferrocarriles de montaña tropezaba en nuestro territorio con obstáculos insalvables de orden técnico, económico y político; de allí nació la necesidad de pensar en alternativas más versátiles y económicas para vencer las cordilleras.

Inversionistas ingleses, vinculados al transporte férreo y fluvial en el país, propusieron la adaptación a nuestras condiciones de la tecnología de los cables aéreos que se empleaban en Europa para la movilización de productos mineros en cortas distancias. El proyecto contó con una gran aceptación entre las autoridades y los empresarios colombianos. Basados en el éxito del primer cable inglés construido sobre la Cordillera Central, los colombianos, mediante financiación pública, trataron de repetir el experimento en varias regiones de condiciones similares.

Como resultado de ese esfuerzo, en la primera mitad del siglo XX, Colombia contó con los mayores cables aéreos del mundo para servicio público de pasajeros y carga. Su construcción y administración se llevó a cabo, en el primer caso, por una empresa inglesa, otro fue ejecutado por el Ministerio de Obras Públicas y tres por una empresa departamental. En su momento, el beneficio del novedoso sistema fue inmenso para el desarrollo de algunas regiones montañosas. La posterior competencia de los ferrocarriles, pero sobre todo la entrada en servicio del transporte automotor, a pesar de contar sólo con precarias carreteras y un rudimentario equipo, llevó el sistema de los cables a la obsolescencia, antes de finalizar la construcción de los más ambiciosos proyectos<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Este artículo está basado en las investigaciones realizadas por el autor para el libro *Colgados de la nube*. Pérez Ángel (1997).

## Desarrollo y dificultades de transporte en dos regiones cafeteras

### Cúcuta

Fundada en 1623 sobre el camino real que unía la capital del virreinato con la capitania de Venezuela, Cúcuta llegó a ser el centro comercial de la extensa zona que confluye en el lago de Maracaibo. Por la abundancia de climas y las facilidades de comunicación con el mar, en la región se desarrolló una agricultura de exportación, primero basada en el cultivo del cacao y luego, al comenzar el siglo XIX por medio de la producción de café. La región sirvió de puerta para la entrada de este cultivo al país, que llegaría a convertirse en su principal fuente de divisas y empleo agrícola en el siguiente siglo.

La separación de Venezuela, simultánea con los movimientos de independencia, dejó a Cúcuta repentinamente al borde de una nación extranjera, de espaldas a su propio país. Tanto la geografía como la historia ejercían sobre la ciudad una atracción hacia el oriente, su antiguo territorio de influencia. La continuación de las actividades comerciales de la región requirió de unos tempranos acuerdos internacionales sobre el empleo de los caminos y los puertos venezolanos sobre el lago de Maracaibo. A pesar de ellos, muy pronto se presentaron las primeras dificultades. El contrabando de mercancías hacia Venezuela, originado en las diferencias de gravámenes arancelarios impuestos por las dos naciones, motivó el establecimiento de controles por parte de las autoridades vecinas, que dificultaron y encarecieron el comercio de la región<sup>2</sup>. Desde las primeras épocas de separación de las dos naciones, la actividad comercial de Cúcuta ha oscilado de manera pendular, de acuerdo a las limitaciones impuestas por el país vecino o a la variación en las condiciones cambiarias entre las dos monedas.

Durante los siglos en los cuales las bestias fueron el principal medio de transporte terrestre, un viaje de Cúcuta a Bogotá requería quince días a caballo, y una carga en mula tomaba por lo menos un mes, cuando las condiciones del clima y del camino eran propicias<sup>3</sup>. En esas condiciones, el comercio entre las dos regiones resultaba imposible. Al presentarse la alternativa de los ferrocarriles en la segunda mitad del siglo XIX, fue ésta una de las regiones colombianas que mostró mayor interés en la construcción de una carrilera para salir al mar. Uno de los primeros proyectos férreos de Colombia fue el de Cúcuta al río Magdalena estudiado en 1871, obra que nunca se construyó<sup>4</sup>. Posteriormente, una sociedad formada por el municipio de Cúcuta, el

---

<sup>2</sup> Sobre el desarrollo y las dificultades de la región cucuteña es útil el trabajo de Cardozo (1992).

<sup>3</sup> Ocampo (1995).

<sup>4</sup> Salvador Camacho Roldán, un colombiano visionario, dedicado a buscar caminos para



ingeniero Francisco Cisneros y otros inversionistas menores de la región construyeron los primeros kilómetros de carrileras hacia el norte de la ciudad, buscando la salida al río Zulia y su navegación a vapor hasta el lago de Maracaibo. En 1880 se inauguraron los primeros 14 km entre Puerto Villamizar y la Jarra. Al finalizar al siglo XIX, las paralelas se extendieron hasta la frontera en San Antonio del Táchira, y mediante un intercambio de concesiones, las regiones fronterizas de ambas naciones se beneficiaron de las obras. Sólo en 1924 se empalmaron los dos sistemas ferroviarios con la construcción del Puente Unión sobre el río Grita, pero Venezuela ya había construido el ferrocarril del Táchira y no requería de los servicios de las líneas colombianas, lo que motivó que las concesiones de tránsito para el comercio de Cúcuta se hicieran más difíciles<sup>5</sup>.

La temprana comunicación de la ciudad con el mar favoreció su desarrollo regional, a pesar de las dificultades creadas por la dependencia de la vecina nación. Desde Bogotá se consideraba que estas vías, aunque benéficas, distanciaban más a Cúcuta del interior del país y de su economía, por lo cual se llevaron a cabo varios intentos para comunicar la región con el río Magdalena. En 1912 se contempló nuevamente la posibilidad de salir al río construyendo la carrilera entre Puerto Villamizar y Tamalameque, pero el proyecto no avanzó por falta de interés entre los eventuales constructores<sup>6</sup>. Hacia 1922, la misma compañía que operaba el tramo de ferrocarril hacia el norte inició la construcción de la extensión del ferrocarril hacia el sur entre Cúcuta y Pamplona, con miras a una eventual prolongación hacia el interior del país, pero la Gran Crisis del final de los años 20 obligó a suspender las obras en la estación del Diamante, a 42 km de la ciudad.

La mecanización del transporte entre Cúcuta y el interior del país siguió pendiente, pero fue considerada una prioridad por parte de los sucesivos gobiernos del siglo XX.

### *Caldas*

La región de Antioquia localizada donde fenece la Cordillera Central de Los Andes colombianos logró un relativo desarrollo económico durante el período colonial mediante la explotación de minas de oro y plata. Inicialmente, estas actividades se concentraron en las zonas cálidas aledañas a los grandes ríos, en donde la población enfrentó los rigores del clima ardiente y malsano. El agotamiento progresivo de la ri-

---

el desarrollo de nuestras regiones, describe los proyectos ferroviarios para comunicar a Cúcuta con el interior del país en Camacho Roldán (1890).

<sup>5</sup> La mejor fuente de información sobre la historia general de los ferrocarriles colombianos sigue siendo Ortega (1932).

<sup>6</sup> Memorias del Ministerio de Obras Públicas al Congreso (1924), p. 101.

queza minera y de la mano de obra barata para su explotación, así como la insalubridad de los climas, atrajeron la población hacia las partes más elevadas de las cordilleras.

Durante la primera mitad del siglo XIX, mientras en el centro del país se desarrollaban los movimientos de Independencia y nacimiento de la República, de las zonas altas de Antioquia se desprendió hacia el sur una cruzada migratoria orientada a colonizar tierras montañosas. El crecimiento de la población en el centro de la provincia, el agotamiento de las minas y la necesidad de encontrar tierras y climas aptos para actividades agropecuarias propiciaron el movimiento de población que se dividió en tres corrientes<sup>7</sup>. El grupo principal avanzó sobre el espinazo de la Cordillera Central para colonizar lo que, al principio del siglo XX, se convertiría en el Departamento de Caldas. Su avance cubrió extensos territorios a una velocidad de tres kilómetros por año, estableciendo un pueblo cada década. Fruto de esta corriente fue el nacimiento de Aguadas en 1814, Pácora en 1824, Salamina en 1825, Aranzazu hacia 1930, Neira en 1843, Santa Rosa de Cabal en 1844 y Manizales en 1848. En una segunda etapa se continuó el proceso hacia el sur con la colonización de las fértiles ondulaciones del Quindío.

El temor a las enfermedades y a las fieras y alimañas abundantes en las zonas bajas mantuvo la marcha de los colonos a una altura superior a los 2.000 metros sobre el nivel del mar, en donde el clima fresco y las aguas limpias ofrecen condiciones más higiénicas. Una vez establecidos en las cabeceras municipales, cautelosamente fueron poblando regiones más bajas en las estribaciones de la montaña.

El primer trabajo realizado por los colonos sobre las tierras vírgenes, después de construir sus precarias viviendas de madera, fue la tumba y quema del monte para establecer cultivos de subsistencia, principalmente maíz, frijol, plátano y caña de azúcar para panela, seguidos por la cría de ganado porcino y vacuno. El café fue el primer cultivo de carácter comercial que se estableció en las zonas de reciente colonización; en Antioquia se había iniciado el cultivo del grano en la década de los setenta del siglo XIX. Las primeras actividades agrícolas de los colonos no incluyeron el café debido a su tardanza para entrar en plena producción. Dueños de un precario capital, los primeros pobladores requerían alimento y rendimiento inmediatos. En la medida en que la población se acomodó en los nuevos territorios y cuando la economía de las familias lo permitió, se establecieron los primeros cafetales en las vertientes tibias de la Cordillera Central.

Dentro de las zonas recientemente colonizadas se estableció un régimen de tenencia de tierra caracterizado por pequeñas propiedades. El café ofreció innumerables ventajas a los nuevos agricultores: se adaptó a la capacidad de la mano de obra de las fa-

---

<sup>7</sup> La mejor síntesis de la colonización antioqueña está en Parsons (1997).

milias, es una planta de fácil cultivo que no exige complejas técnicas agrícolas para su desarrollo, no contaba con enemigos naturales en la época, encontró abundantes suelos aptos de origen volcánico de ladera y gran variedad de climas propicios. Por su elevado valor relativo con respecto al peso y por ser de prolongada y fácil conservación, su transporte hasta los mercados internacionales se hizo posible en una época de muy precarios medios de comunicación.

A partir de 1890, cuando los precios internacionales del café aumentaron considerablemente y la población de colonos ya se encontraba asentada en las zonas agrícolas de influencia manizaleña, el cultivo del grano inició su expansión hasta llegar a ocupar, en las primeras décadas del siglo xx, el primer puesto entre las regiones colombianas tradicionalmente exportadoras<sup>8</sup>.

El crecimiento de la producción cafetalera se llevó a cabo en medio de inmensas dificultades para su transporte. La arriería fue el único sistema al alcance de las zonas de reciente colonización. A lo largo de rústicos caminos labrados sobre terrenos de origen volcánico en zonas de alta precipitación pluvial, los animales se encargaron de tramontar la Cordillera Central por entre el fango para entregar su carga a las facilidades de transporte fluvial del río Magdalena.

Aun cuando en otras regiones de Colombia la arriería empleó principalmente mulas para el transporte de sus cargas, en la región caldense los bovinos domesticados cumplieron esta labor con ventajas sobre las acémilas. Los arrieros paisas encontraron que los bueyes son de reproducción rápida y su domesticación resulta fácil. Si bien son más lentos que las mulas, soportan un peso mayor. Su principal ventaja, sin embargo, vino a ser la posibilidad de enviarlos al matadero para su consumo cuando por edad o por cualquier otra situación se hacían inservibles para el trabajo, a diferencia de los caballares y mulares que mueren pastando a manera de animales sagrados sin permitir al arriero recuperar su capital.

El crecimiento de la exportación cafetera apoyado exclusivamente en la arriería de bueyes propició el desarrollo de la economía de la región, pero simultáneamente limitó su crecimiento. La arriería se convirtió en una empresa próspera que, combinada con el comercio de artículos importados que llegaban al puerto fluvial, permitió la acumulación de capitales diferentes a los formados en las actividades exclusivamente agrarias de los primeros pobladores. A principio del siglo, más de 10.000 bueyes servían las necesidades de transporte de Manizales, que mantenían congestionados y en mal estado los caminos labrados sobre la montaña<sup>9</sup>. El costo del transporte en estas

---

<sup>8</sup> Palacios (1983), p. 71.

<sup>9</sup> Londoño (1936), p. 134.

condiciones era muy alto<sup>10</sup>, llegando a convertirse en un factor limitante al crecimiento de la economía.

### **El vapor y el transporte**

Hasta la llegada de la máquina de vapor, el transporte en el mundo se impulsó exclusivamente por medio de sangre y viento. Sólo en la alborada del siglo XIX la humanidad dispuso de un medio mecánico eficiente para propulsarse. A partir de entonces, en muchos rincones del planeta se comenzó a pensar en barcos, ferrocarriles, cables aéreos y automóviles dotados de motores de vapor. En 1821 apareció en aguas dulces colombianas la primera embarcación propulsada por vapor generado con leña<sup>11</sup>. Desde entonces el servicio de este tipo de máquinas continuó hasta bien entrado el siglo XX, cuando se extendió el uso de los motores de combustión interna.

Puesto al servicio en 1855, el primer ferrocarril colombiano fue el de Panamá, construido por una firma norteamericana mediante contrato de concesión, cuyos rieles unieron los dos océanos sesenta años antes de la inauguración del canal. A continuación se construyeron varios tramos de carrileras, desconectados entre sí y con diferentes anchos de trocha, que en 1880 alcanzaban una longitud de 131 km. En comparación, en la misma época, Estados Unidos utilizaban 160.000 km de ferrovías que le daban a su economía un impulso inalcanzable. Desde 1872, cuando se inició la construcción del ferrocarril Buenaventura-Cali, los manizaleños esperaron ansiosos que el moderno sistema de transporte llegara hasta su región para comunicarla con el mar y con el mundo por medio del canal de Panamá, cuya construcción parecía inminente. El calvario que habrían de sufrir ambas obras mantuvo frustradas sus esperanzas por más de medio siglo.

La navegación por el río Magdalena, empleada desde épocas precolombinas por medio de embarcaciones propulsadas por remos y pértigas, se alivió considerablemente con la llegada de los barcos de vapor. El Magdalena se convirtió en la arteria estratégica para llegar hasta el corazón de la nación. Los barcos navegaban hasta Honda, en donde la estrechez del río y las irregularidades del cauce, ocasionadas por las frecuentes avalanchas originadas en el volcán nevado del Ruiz, dificultan la navegación.

---

<sup>10</sup> Palacios (1983), pp. 45-47, estima que el transporte costaba hasta 18% del precio internacional del café, lo que representa un porcentaje mucho más alto del precio recibido por los agricultores.

<sup>11</sup> Poveda (1998), p. 33, menciona que un aventurero trajo la primera embarcación dos años antes que Elbers estableciera un servicio regular a lo largo del Magdalena.

Por este accidente geográfico, Honda se convirtió en punto decisivo para la localización de múltiples actividades económicas en ambas vertientes del río<sup>12</sup>.

### **El primer cable: Mariquita-Manizales**

Con el objeto de facilitar el tránsito de mercancías entre el alto y el medio Magdalena, en 1875 se inició la construcción de una línea férrea entre La Dorada y Honda. Por dificultades con los primeros contratistas<sup>13</sup>, Francisco Javier Cisneros asumió la obra, cuyo primer tramo se concluyó en 1882. Posteriormente este último transfirió su concesión a la empresa inglesa *The Dorada Railway Company*. Más tarde, los mismos empresarios obtuvieron el contrato para prolongar los rieles hasta Ambalema, completando así un tramo de 111 km de carrileras sobre la margen izquierda del río; para ello crearon una sociedad con capital totalmente inglés denominada *The Dorada Rail Way Extensión Co.*, de composición accionaria similar a la primera. La continuación del trayecto entre Honda y Ambalema, en lugar de seguir un curso paralelo al río, se orientó hacia Mariquita, con el doble propósito de servir la rica región y recibir la carga procedente de la nueva zona cafetera localizada al otro lado de la montaña. La llegada del ferrocarril hasta el pie de monte de la Cordillera Central acortó la jornada de los arrieros manizaleños en 20 km. La continuación de la línea férrea hacia Manizales por la vertiente oriental de la montaña se consideró imposible debido a las abruptas pendientes.

El gerente de la sociedad constructora y operadora de la ferrovía entre Dorada y Ambalema (*The Dorada Railway Extensión Co.*) fue el inglés Thomas Miller, quien se radicó en Mariquita con su familia. La residencia del señor Miller llegó a constituirse en una especie de consulado británico; allí se alojaban los visitantes ingleses, quienes seguramente eran portadores de noticias sobre el desarrollo tecnológico de Europa<sup>14</sup>.

Al inicio del siglo xx, el café procedente de la zona de Manizales era la principal fuente de carga para el ferrocarril de La Dorada. Aunque retardada, la construcción

---

<sup>12</sup> La ubicación de los Saltos de Honda, que dividen en dos partes el río y por extensión al país que dependió de la navegación fluvial, determinó la localización de innumerables sitios de nuestra geografía, entre ellos Mariquita, Manizales y su zona cafetera, Guaduas y Villeta con su vía hacia la capital.

<sup>13</sup> Nicolás Pereira Gamba fue el primer contratista del Ferrocarril de La Dorada. Antes de iniciar los trabajos cedió sus derechos a la sociedad de capital americano *The Magdalena Railroad Co.*, empresa que abandonó sus obligaciones, siendo tomada la obra por el cubano americano Francisco Javier Cisneros. Véase Arias (1986), p. 39.

<sup>14</sup> Así lo relata un visitante inglés del señor Miller en el *Times South American Supplement* en marzo de 1911.

del Ferrocarril del Pacífico que esperaban ansiosos los manizaleños para comunicarse con el mar inquietó a los ferroviarios ingleses, pues, una vez conectada la zona de Manizales con el Ferrocarril del Pacífico, dejaría sin su carga a la línea férrea del Magdalena. De ese temor nació la idea de comunicar el ferrocarril de la Dorada con Manizales. Siendo extremadamente difícil la construcción de una vía férrea sobre la Cordillera Central, se pensó entonces en un sistema de transporte diferente.

Las ventajas que ofreció la moderna tecnología de los cables aéreos aparecieron tan contundentes para esta zona y durante esta época, que el señor Miller no vaciló en emprender las gestiones para obtener la concesión y el capital necesarios para construir el funicular. Su proyecto consideró las ventajas que ofrecía el nuevo sistema: la longitud de un cable sería la tercera parte de una carrilera debido a su capacidad de avanzar en línea recta venciendo pendientes superiores al 40%, frente a las limitaciones de las carrileras de montaña que se ven obligadas a un prolongado zigzag. Por el sistema de poleas que emplea el cable, la carga que baja compensa parcialmente la que asciende, lo que representa una economía energética considerable. La capacidad de un cable aéreo es menor que la de un ferrocarril, por lo que este sistema se ajustaba mejor al volumen de la carga generada en la región. El equipo impulsor del cable no está sujeto a colisiones y deterioros durante la operación ya que sus unidades motrices son fijas, a diferencia de los ferrocarriles que desplazan sus locomotoras. La inversión en un cable es menor que en un ferrocarril del mismo recorrido y el costo de transporte, empleando razonablemente la capacidad instalada, debe ser inferior al de un ferrocarril.

El único servicio de transporte existente, vale decir la arriería, cobraba, obviamente, unos fletes muy elevados, que se estabilizaron en \$60 por tonelada entre Manizales y Mariquita. En los primeros años del siglo xx, la zona cafetera de Manizales exportaba cerca de 200.000 sacos anuales de café, lo que generaba una capacidad de compra de mercancías importadas que, unidas a los demás productos de exportación, significaban la necesidad de movilizar unas 25.000 toneladas de carga al año en ambos sentidos<sup>15</sup>.

Thomas Miller, a título personal, otorgó poder a Frank A. Koppel para gestionar ante el gobierno nacional un permiso de construcción y explotación de un cable aéreo entre la estación del ferrocarril en Mariquita y la zona cafetera aledaña a Manizales. El momento político fue por demás favorable. El 7 de agosto de 1910 se inició el régimen

---

<sup>15</sup> 200.000 sacos de café equivalen a 12.500 ton/año. Otros productos exportables diferentes al café (cueros, cacao, etc.) unidos a la carga de importación, representan 25.000 toneladas de carga al año en ambos sentidos. Si se tiene en cuenta que las cifras mencionadas estaban en crecimiento, para la época que entrara en operación el cable, éste podría llegar a tener una demanda de servicios superior a esta cifra.

de Carlos E. Restrepo, elegido presidente por la Asamblea Nacional para gobernar el país después de una década de altibajos políticos que tuvieron serias repercusiones en la economía. Era evidente el deseo del nuevo gobierno de ejecutar proyectos, y los cables aéreos estaban en la lista de preferencias del ministro de Hacienda Eastman, que conocía el elevado monto de las inversiones en los ferrocarriles que distintas regiones reclamaban<sup>16</sup>. El contrato entre el representante de Miller y el ministro de Obras Celso Rodríguez se perfeccionó el 14 de diciembre de 1910. En un documento simple se le concedió permiso exclusivo al súbdito inglés para construir y explotar durante 50 años un cable aéreo sobre la Cordillera Central partiendo de Mariquita. Se declararon de utilidad pública las zonas requeridas para el paso del cable y la construcción de las estaciones, terrenos que deberían ser adquiridos por los constructores. Se estableció una tarifa máxima por tonelada de \$50 entre las dos estaciones terminales, inferior a la cobrada por la arriería. Se concedió un plazo de cuatro años, contados a partir de la fecha de la firma, para concluir las obras y se le otorgó la potestad de traspasar su concesión<sup>17</sup>.

De inmediato, Miller entró a negociar los derechos de construcción del cable con el grupo de inversionistas ingleses propietarios del ferrocarril de La Dorada, que además eran los dueños de la planta de generación de energía eléctrica de Honda y tenían intereses en los negocios de navegación por el río Magdalena. La rentabilidad prevista de la inversión en un cable aéreo, unida a la perspectiva de integrar horizontalmente sus empresas de transporte, impulsó a los empresarios europeos a lanzarse a la nueva aventura de transportes en el trópico.

Al comenzar 1912, una comisión de ingenieros alemanes inició los estudios topográficos para determinar la ruta más adecuada para el cable<sup>18</sup>. Posteriormente, la firma consultora Douglas Fox and Partners seleccionó el sistema de monocable inglés Roe sobre su competidor alemán, el bicable Bleichert, y revisó los detalles del proyecto<sup>19</sup>.

El 7 de diciembre de 1912 se constituyó en Londres la sociedad de responsabilidad limitada *The Dorada Railway (Ropeway Extension) Limited*, con un capital suscrito de £250.000 —equivalentes a 1.250.000 pesos o dólares—, del cual se pagaron £230.000,

---

<sup>16</sup> El *Times South American Supplement* publicó en octubre 31 de 1911 un informe del ministro Tomás Eastman sobre las ventajas de los cables aéreos frente a los costosos ferrocarriles.

<sup>17</sup> El contrato se firmó entre Celso Rodríguez, ministro de Obras, y Frank Koppel a nombre de Thomas Miller el 14 de diciembre de 1910. Su texto fue publicado en el *Diario Oficial* (1911), No. 14.253.

<sup>18</sup> La llegada de los topógrafos alemanes a Manizales se registró como una noticia de trascendencia para la región. Véase Fabo (1926), p. 364.

<sup>19</sup> Zimmer (1922), *The Dorada Ropeway. The longest Ropeway in the world*.

cantidad considerada suficiente para la erección del cable. Los socios iniciales fueron Henry William Smithers, director, Thomas Lee Cleverton Pilditch, secretario, Nathaniel G. Burch, Robert Cooper, Percy Quilter, A. B. McGechil y R. G. Ribon. Seis ciudadanos ingleses y un francés que aportaron el capital por partes iguales<sup>20</sup>.

El objeto de la sociedad fue el de adquirir los derechos obtenidos por Thomas Miller para construir el cable y llevar a cabo la obra. Perfeccionada la negociación, los inversionistas designaron como su representante en Colombia al mismo señor Miller, quien pasó a ocupar la gerencia de las tres sociedades de transporte, investido de los más amplios poderes.

Como una deferencia hacia la ciudadanía de Manizales, los ingleses reservaron 2.000 acciones de la sociedad, equivalentes al 4% del capital, para ser suscrito por inversionistas colombianos. Reunidos por convocatoria de Sinforoso Ocampo y Francisco Sáenz, un grupo de manizaleños adinerados se dispuso a aportar el capital asignado. Por razones internas de la compañía inglesa, posteriormente redujeron la participación colombiana al 2%, cantidad que pocos derechos les daba sobre la administración de la empresa<sup>21</sup>. Es bueno anotar que aun cuando las actividades agropecuarias de la zona cafetera ya habían permitido la acumulación de capitales más o menos importantes, éstos estaban representados principalmente en tierras sin mucha demanda que dejaban poca disponibilidad para invertir en una obra de la magnitud del cable. Difícilmente se hubiese reunido todo el capital requerido entre inversionistas locales, que además, a causa del aislamiento de la región con respecto a los centros urbanos europeos, no estaban enterados de las nuevas posibilidades que ofrecía la tecnología. La inversión en un moderno sistema de transporte se apartaba de los patrones empresariales de la comunidad caldense, orientada principalmente hacia la agricultura, la ganadería, el comercio y la arriería.

Los estudios finales realizados en Londres por la empresa *Ropeways Engineering Co Ltd*, a la cual se le asignó el suministro de los materiales y la tecnología, determinaron una longitud de la línea de 71.823 m dividida en 22 estaciones. Nueve de ellas estaban dotadas de motores de vapor, con una capacidad total de 427 bhp que consumieron inicialmente leña. El sistema requería 375 torres para soportar 2.263 poleas sobre las que rodaban los cables portando las vagonetas. La capacidad de carga asignada inicialmente fue de 10 t por hora en cada sentido, con posibilidad de ampliar a 20 en caso de crecimiento de la demanda. Las vagonetas, diseñadas exclusivamente para carga, avanzaban a una velocidad de dos metros por segundo, que necesitaban

---

<sup>20</sup> La escritura de constitución de la sociedad fue registrada en la Notaría Primera de Honda, Tolima, el 30 de mayo de 1913.

<sup>21</sup> *La Idea* (1913), enero 25 y febrero 15.



10 horas para completar el trayecto entre las estaciones terminales de Mariquita y Manizales. La capacidad total, operando 50 horas a la semana, se fijó en 100 toneladas diarias en cada sentido<sup>22</sup>. El ingeniero James F. Lindsay, ciudadano inglés nacido en Nueva Zelanda, fue trasladado de la firma *Ropeways Limited* a la empresa promotora del cable, a fin de concluir los estudios y dirigir las obras. Lindsay fijó su residencia en Manizales desde 1913 acompañado de su familia.

En septiembre de 1913 se inició la construcción partiendo de la estación del ferrocarril en Mariquita. Durante los primeros años de trabajo, el señor Lindsay estuvo acompañado de ocho técnicos ingleses y un español. Se emplearon centenares de auxiliares oriundos de la región, siendo los más eficaces los arrieros que el moderno sistema entraba a desplazar. Con la ayuda de cerca de 2.000 bueyes y mulas se transportaron a lo largo de la montaña los pesados materiales, labor que requirió de la inventiva de los baquianos locales para la elaboración de parihuelas y complejos sistemas que empalmaron la fuerza de numerosos animales que movilizaron y tensaron los cables. El clima ardiente y malsano de la zona aleadaña a Mariquita se constituyó en un obstáculo para el avance de los trabajos.

La ambición de algunos propietarios de terrenos requeridos por la obra exigió la iniciación de docenas de juicios de expropiación, uno de los cuales se convirtió en un serio obstáculo para el avance de las obras y representó un costo no calculado originalmente<sup>23</sup>. A causa de las diferentes demoras fue necesario solicitar una prórroga al contrato original. Venciendo un sinnúmero de obstáculos, el tendido del cable avanzó hasta la estación de Frutillo, en donde completó 37.636 metros en 1916. Sin embargo, la suspensión de los despachos desde Inglaterra, a causa de las restricciones impuestas por la primera guerra, vino a ser el principal inconveniente. En el primer semestre de 1917, al terminarse el suministro de materiales se logró completar la sección 13 en Yolombal. Allí un accidente destruyó una torre metálica de 50 metros de altura que soportaba un vuelo de 500 metros, pero fue reemplazada por una estructura de madera que sirvió durante la vida útil del cable. Posteriormente esta torre, denominada la Torre 20, se reconstruyó y se trasladó a la antigua estación terminal del cable en Manizales como un monumento dedicado a exaltar el esfuerzo de los promotores.

Durante la construcción perecieron diez obreros y dos técnicos ingleses. El señor Miller, creador de la idea, tampoco alcanzó a ver terminada su obra<sup>24</sup>. Los inversionistas

---

<sup>22</sup> Zimmer (1922).

<sup>23</sup> El juicio del señor Elías González H. relacionado con la tierra requerida por la estación del Fresno tardó muchos años en arreglarse. Juzgado del Circuito Fresno, Tolima. Memorial de febrero 11 de 1933.

<sup>24</sup> Fabo (1926), p. 395.

ingleses, por medio de su representante en Colombia Fran Koppel, designaron a James Lindsay como gerente del proyecto, quien lo dirigió hasta su conclusión en 1922<sup>25</sup>.

En la medida en que se fueron terminando las secciones del cable, se pusieron en servicio, recortando paulatinamente la jornada de los arrieros y colaborando con la

Cuadro 32.1. Estaciones del cable Mariquita-Manizales

Número	Estación	Sección	Motores	Torres	Poleas	Cota	M.S.N.M.*
1	Mariquita	1 Inicial		60	358	cero	460
2	San Diego	1	Vapor 56 bhp			5.000	
3	Aguas Claras	1 une con la 2		63	420	10.880	
4	Fresno	2	Vapor 55 bhp			16.122	1.498
5	Campeón	3 une con la 2		47	324	21.906	
6	Picota	3	Vapor 48 bhp			26.356	1.536
7	Holdown	3				27.575	1.607
8	Ángulo A	3				28.772	1.841
9	Ángulo B	3				31.467	1.660
10	Cedral	3 une con la 4		49	284	32.582	
11	Soledad. Ángulo C	4				35.487	
12	Frutillo	4	Vapor 72 bhp			37.636	2.315
13	Yolombal	5 une con la 4	Vapor 26 bhp	10	72	42.308	
14	Toldaseca	5 une con la 6		66	328	44.907	
15	Sorbetonal. Ángulo E	6				46.616	3.500
16	Cajones	6	Vapor 50 bhp			49.796	3.675
17	Laguneta Ángulo F.	6				54.751	3.316
18	Esperanza Este	7 une con la 6		47	272	56.054	
19	Esperanza Oeste	7	Vapor 67 bhp			59.493	2.924
20	Miraflores	7 une con la 8		22	124	64.144	
21	Buenavista	9 une con la 8	Vapor 27 bhp	11	81	68.925	
22	Manizales	9 Terminal	Vapor 26 bhp			71.823	2.060
TOTALES			427 bhp	375	2.263	71.823	

M.S.N.M.: Metros sobre el nivel del mar.

FUENTE: Pérez Ángel (1997)<sup>26</sup>.

<sup>25</sup> La información sobre los detalles de la construcción se encuentra en Zimmer (1922); Acosta (1917), "Cable aéreo" e "Historia de los ferrocarriles"; *La Patria* (1922), marzo 13, "Acta de recibo. Ministerio de Obras Públicas"; *The Doradal Railway* (1913); Fabo (1926).

<sup>26</sup> La información técnica sobre las estaciones fue tomada de Zimmer (1922); Acosta (1917), "Cable aéreo" e "Historia de los ferrocarriles"; *La Patria* (1922), marzo 13, "Acta de recibo. Ministerio de Obras Públicas"; *The Doradal Railway* (1913).

economía del proyecto. El único dato disponible durante los años previos a la inauguración de la obra en Manizales indica que, en 1916, las primeras secciones del cable transportaron 13,359 toneladas. Es válido suponer que desde los primeros años, cuando se construyeron las primeras etapas, sucedió algo similar.

Terminada la guerra se reiniciaron las obras con materiales norteamericanos adquiridos en Panamá. Los retrasos obligaron a solicitar prórrogas, coyuntura que aprovechó el gobierno para disminuir las tarifas máximas autorizadas de \$50 a \$40 por tonelada. Debido principalmente a las demoras que sufrió la construcción, el costo de la obra llegó a \$2.124.000, o sea \$29.570 por km, 70% superior al estimativo inicial. La diferencia con respecto al capital aportado originalmente fue financiada mediante un crédito de la compañía filial Dorada Extensión Railway, Ltd.

En enero de 1922 se celebró en Manizales con gran pompa la inauguración del cable aéreo más largo del mundo. El hecho revistió especial significación para la ciudad. Después de una eterna espera, por fin la ciudad quedaba comunicada por un moderno sistema con el ferrocarril, el río y el océano. La ciudadanía se volcó a las calles y las casas estuvieron adornadas con las banderas colombiana e inglesa. Las autoridades desplegaron todo su entusiasmo para dar la bienvenida a las primeras vagonetas y condecorar a los constructores considerados los héroes del momento. El discurso inaugural estuvo a cargo del dirigente cívico Aquilino Villegas, en el cual resaltó la importancia de la obra y de las relaciones colombo inglesas<sup>27</sup>.

Una semana después de la ceremonia, Lindsay regresó a Inglaterra con su familia, habiendo permanecido 9 años entre la sociedad manizaleña, con cuyas costumbres y creencias se compenetró profundamente. Dos días antes de partir, en un gesto de agradecimiento para la ciudadanía manizaleña que tan bien los había tratado, Lindsay, su esposa y sus dos hijas se convirtieron al catolicismo, en una ceremonia privada presidida por monseñor Perdomo, obispo de la diócesis que tuvo que viajar cuatro días a caballo desde Ibagué para celebrar el acontecimiento religioso<sup>28</sup>.

La misma empresa que construyó el cable se encargó de su administración bajo la dirección de funcionarios ingleses. Durante los primeros años de operación, los resultados económicos fueron satisfactorios ya que las utilidades anuales alcanzaron en promedio la suma de \$213.000, lo que representa un poco más del 10% de la inversión, en una época que se consideraba normal un rendimiento de capital del 6%. No se conocen los resultados financieros de los años entre 1925 y 1939, pero puede

---

<sup>27</sup> Tanto Fabo (1926) como Londoño (1936) resaltan el acontecimiento de la inauguración del cable.

<sup>28</sup> *La Patria* (1922), marzo.

suponerse, basados en el movimiento de carga transportada, que durante esa época los propietarios recuperaron sus aportes con alguna utilidad. Los beneficios obtenidos en la operación del cable sirvieron en un principio para amortiguar las pérdidas que los mismos inversionistas estaban sufriendo en la operación de la planta de energía eléctrica que prestaba el servicio público a la ciudad de Honda<sup>29</sup>. Adicionalmente, los ferrocarriles del lado del Magdalena, operados por los mismos empresarios, se beneficiaron de la carga suministrada por el funicular.

<b>Años</b>	<b>Carga Toneladas</b>	<b>Ingresos Pesos</b>	<b>Gastos Pesos</b>	<b>Utilidad pesos</b>	<b>Gastos /Ingresos</b>
1921	19.767	257.625	198.125	59.499	130,04
1922	19.000	324.000	202.00	122.000	160,40
1923	28.758	493.816	202.600	291.216	243,74
1924	30.725	489.244	215.697	273.636	226,82
1925	36.810	572.848	253.146	319.701	226,29
<b>Total</b>	<b>135.060</b>	<b>2.137.533</b>	<b>1.071.479</b>	<b>1.066.053</b>	<b>199,49</b>

FUENTE: Informe del Ministro de Obras Públicas al Congreso (1926).

Durante el tiempo que funcionó bajo la administración inglesa, el sistema tuvo una ocupación superior al 70% de su capacidad instalada, llegando en algunos años al 96%, pero las tarifas cobradas no pudieron aplicarse al nivel esperado cuando la competencia del ferrocarril del Pacífico se hizo evidente en los últimos años de la década del veinte. Aun cuando el ferrocarril del Pacífico tardó hasta 1927 para llegar a Manizales, desde la terminación de la guerra el tren sirvió parcialmente la zona cafetera del occidente de Caldas, ofreciendo unas tarifas que obligaron al sistema de transporte del Atlántico –cable, ferrocarril, vapores del Magdalena– a rebajar las suyas. La competencia del ferrocarril, aunada a las repercusiones de la Gran Crisis y a la entrada en servicio de la carretera de Manizales hacia el Magdalena, ocurrida hacia 1935, hicieron descender las tarifas recibidas por el cable, en ocasiones hasta \$10 por tonelada en la ruta de Manizales a Mariquita.

<sup>29</sup> Del informe y el balance presentado a los socios a la terminación del año fiscal 1923, se deduce que las utilidades del cable eran del agrado de los propietarios y que éstas se empleaban parcialmente para amortizar las pérdidas habidas en la planta de energía eléctrica de Honda, de propiedad de los mismos inversionistas. Archivo General de la Nación (AGN), Tomo 476, ff. 79-85; *The Dorada Ropeway* (1923).

En la medida en que los equipos del cable se envejecieron, los costos de mantenimiento del pesado mecanismo significaron un lastre adicional para su economía, que sumados a los menores ingresos que permitió el mercado, colocaron a la empresa en una precaria situación. Al acercarse el año de 1950 las pérdidas aumentaron, lo que motivó a los ingleses a revertir a la nación las instalaciones, doce años antes de vencerse el plazo de la concesión original. Los Ferrocarriles Nacionales recibieron y operaron el envejecido sistema de transporte durante cinco años más, empalmando los servicios de carga de las líneas férreas de ambos lados de la cordillera. Los altos costos de mantenimiento hicieron que, a mediados de la década de los cincuenta, se clausurara su operación y que en los sesenta se levantaran las instalaciones para ser utilizados los materiales como chatarra.

**Cuadro 32.3. Cable aéreo Mariquita-Manizales. Resultados económicos de su operación (1939-1948)**

Años	Carga Toneladas	Ingresos Pesos	Gastos Pesos	Diferencia Pesos	Ingresos pesos por tonelada
1939	37.471	215.561	241.733	-26.173	5,75
1940	35.516	163.748	208.457	-44.709	4,61
1941	30.764	149.439	198.407	-48.968	4,85
1942	38.861	217.384	248.872	-31.488	5,59
1943	40.548	275.106	286.401	-11.294	6,78
1944	43.323	321.515	283.018	38.497	7,42
1945	48.645	411.448	355.383	56.055	8,45
1946	37.803	303.255	350.981	-47.725	8,02
1947	28.289	216.686	355.341	-138.654	7,65
1948	34.849	261.886	428.363	-166.476	7,59

FUENTE: Contraloría General de la República, Anuario general de estadísticas.

Si bien los inversionistas no recibieron un beneficio directo extraordinario, la economía de la región cafetera se favoreció inmensamente. En primer lugar los fletes de sus productos bajaron de \$60 a \$30, y en ocasiones aún más. Durante su vida útil el cable transportó un millón y medio de toneladas, lo que significó una economía en fletes para la región de por lo menos 45 millones de pesos, más de veinte veces la inversión de los ingleses en el proyecto. El cable reemplazó el servicio de 10.000 bueyes, cuyo valor, equivalente al de las inversiones en el cable, pudo recuperarse y dedicarse a otras actividades productivas<sup>30</sup>.

<sup>30</sup> Valencia (1990) relata la historia de la familia Estrada que formó un capital grande con la arriería. La llegada del cable los concentró en negocios de ganadería en más de treinta fincas que adquirieron.

**Cuadro 32.4. Cable aéreo Mariquita-Manizales. Carga transportada**

Años	Toneladas	Años	Toneladas	Años	Toneladas	Años	Toneladas
1916	13.359	1926	38.707	1936	32.020	1946	37.803
1917	N. D.	1927	39.614	1937	37.031	1947	28.289
1918	N. D.	1928	35.132	1938	43.005	1948	34.849
1919	N. D.	1929	23.832	1939	37.471	1949	38.848
1920	N. D.	1930	27.427	1940	36.516	1950	49.759
1921	19.767	1931	32.042	1941	30.764	1951	41.502
1922	19.145	1932	32.228	1942	38.861	1952	30.946
1923	28.758	1933	38.707	1943	40.548	1953	37.965
1924	30.725	1934	39.614	1944	43.323	1954	41.808
1925	36.810	1935	35.132	1945	48.645	1955	38.601
						<b>Total</b>	<b>1.259.562</b>

Nota: Faltando la información de cuatro años previos a la inauguración del servicio hasta Manizales, más el movimiento ocasional de 1956 en adelante, puede estimarse que durante su vida útil, el cable movilizó cerca de un millón y medio de toneladas<sup>31</sup>.

El principal beneficio de la modernización de los transportes fue el crecimiento de la producción agrícola, fomentada no sólo por la construcción del cable, sino por los posteriores servicios del ferrocarril, la carretera y otros factores. En 1913, Caldas produjo 12.363 toneladas de café y, en 1935, alcanzó la cifra de 78.914, lo que indica un crecimiento promedio del 9% anual. El número de árboles de café plantados en el departamento creció de 21 a 82 millones entre 1913 y 1932. Apoyada principalmente en la expansión de la producción cafetera, la economía de Caldas se colocó a la cabeza de los demás departamentos del Colombia<sup>32</sup>.

### La fiebre de los cables aéreos

A raíz del éxito demostrado por el cable de Mariquita a Manizales, en muchas regiones del país se pensó en construir sistemas similares. En los primeros años de la década de los 20, el transporte por carretera aún era una ilusión en nuestro territorio. La construcción de los ferrocarriles era costosa y demorada. A la obra del cable de Mariquita se le perdonaba el retardo y el sobre costo causados por las contingencias

<sup>31</sup> Las fuentes de información sobre la carga transportada en los diferentes cables aéreos fueron: *Revista del Consejo Administrativo de los Ferrocarriles Nacionales* (1919-1950); *Anuario General de Estadística de la Contraloría General de la República* (1930-1950); *Boletín mensual de Estadística del Departamento Administrativo Nacional de Estadística* (1950-1955).

<sup>32</sup> En 1930, el Departamento Caldas ocupó el primer lugar en tributación por habitante con \$5,69, seguido de Antioquia con \$5,06, Valle \$3,90, Tolima \$3,48, etc. Así se consigna en: *Labores de la oficina departamental de estadística* (1932).

de la guerra. Cerca de veinte proyectos para construir cables se propusieron en diversas regiones del país. Una gran polémica sobre la conveniencia del nuevo sistema ocupó los medios de comunicación. Varios comentaristas expresaron opiniones a favor y en contra, pero ninguno acertó que sería la competencia del transporte automotor la razón que vendría a causar la obsolescencia del sistema<sup>33</sup>. De los numerosos proyectos planteados sólo cuatro se construyeron parcialmente.

### **Cable de Gamarra a Ocaña**

Pocos meses después de inaugurado el cable aéreo entre Manizales y Mariquita, el nuevo gobierno de Pedro Nel Ospina designó como ministro de Obras al manizaleño Aquilino Villegas, quien tomó posesión del cargo en diciembre de 1922. A la administración Ospina le correspondió recibir los 25 millones de dólares pagados por Estados Unidos como indemnización por la pérdida de Panamá, y en sus primeros meses de administración gestionó un crédito por 80 millones de dólares destinados a las obras públicas.

El ministro Villegas planeó la consolidación de la red férrea nacional que para entonces contaba con 1.500 km de carrileras, todavía desconectadas entre sí. Villegas, que había presenciado la construcción del cable a Mariquita y conocía el aporte que el sistema estaba prestando al desarrollo de su región, vio la posibilidad de repetir el éxito en otras regiones del país<sup>34</sup>. Dentro de su gran proyecto ferroviario incluyó dos cables aéreos: uno para comunicar a Cúcuta con el río Magdalena y otro para comunicar a Pasto con el océano Pacífico. El primero de estos proyectos era la respuesta al antiguo anhelo de vincular la región oriental con el interior de la República. El cable de Pasto al Pacífico trataba de reemplazar el proyecto de un costoso ferrocarril que contaba con muy poca carga, por un sistema más liviano, más apropiado a las necesidades de la región<sup>35</sup>. Para adelantar sus proyectos, el ministro Villegas recurrió a Lindsay, quien gustoso aceptó regresar a Colombia a mediados de 1923. En las gestiones de localizar al inglés que se encontraba en España fue especialmente útil la labor de Alejandro López, quien colaboraba desde Europa con los proyectos de desarrollo del nuevo gobierno.

---

<sup>33</sup> Por ejemplo, el ex presidente Marco Fidel Suárez, dedicado a pensar en los problemas y las soluciones del país, en *Sueños de Luciano Pulgar* ataca el proyecto de los cables, mientras Alejandro López los defiende y colabora con la idea desde Europa. Véase AGN, tomo 798.

<sup>34</sup> *Cromos* (1923), "El plan ferroviario del gobierno", agosto 18.

<sup>35</sup> Por presiones políticas de los parlamentarios de Nariño, en lugar del cable se inició la construcción del ferrocarril de Tumaco, que nunca llegó a Pasto. Los tramos construidos tuvieron muy baja utilización y fueron abandonados años más tarde sin haber prestado el esperado servicio a la región.

La Ley 102 de 1922, que reglamentó las inversiones de los dineros destinados a financiar los ferrocarriles, autorizó al Ejecutivo para: “contratar los técnicos necesarios para el estudio y construcción de las Vías Férreas a que dicha Ley se refiere”. Con arreglo a esta ley, el ministro Villegas firmó un contrato con Félix Salazar, representante de Lindsay, mediante el cual éste se comprometía a “ejecutar por cuenta del Gobierno de Colombia y para este, los estudios de vía férreas aéreas o terrestres que el Gobierno tenga a bien confiarle”<sup>36</sup>. El contrato, elaborado en términos sencillos, habría de causarle dificultades al ministerio de Villegas. Al llegar en consulta al Consejo de Estado, esta honorable institución, previo el concepto del consejero Miguel Abadía Méndez, quien sería el siguiente presidente de la República, en un memorial de 19 hojas en papel sellado conceptuó que, a pesar del criterio técnico de la Sociedad Colombiana de Ingenieros, los cables aéreos no podían considerarse dentro de la denominación de “vías férreas”, y que por lo tanto, el contrato no se ajustaba a las autorizaciones legales de la Ley 102. El fallo, aprobado por el Consejo de Estado, más que un criterio jurídico sobre las atribuciones del gobierno para contratar un experto, es una extensa disquisición gramatical sobre el apropiado uso de la expresión “vía férrea”, dentro de la cual, según el alto tribunal, no podían incluirse los cables aéreos, así fuesen vías construidas con hierro<sup>37</sup>. El ministro Villegas, de manera por demás práctica, obvió la dificultad y siguió adelante con su proyecto. De inmediato el inglés organizó una comisión de ingenieros colombianos y se consagró al trazado del cable de 160 km entre Gamarra y Cúcuta.

Mediante la Ley 69 de 1923, el Congreso de la República apropió la suma de cuatro millones de pesos para la construcción del cable a Cúcuta, con una longitud estimada de 160 kilómetros. Su presupuesto fue de \$25.000/km, un poco inferior al que resultó en la construcción del cable recientemente inaugurado en Caldas (\$29.570/km). Se consideró que sin las demoras ocasionadas por la guerra, el costo del nuevo proyecto debería ser inferior al del primer cable. Antes de iniciarse la obra, el Congreso de la República recortó en un millón de pesos el presupuesto originalmente asignado, cantidad que fue destinada a la construcción del ferrocarril de Cúcuta a Pamplona<sup>38</sup>. Se demostró con este hecho que los legisladores tenían reservas sobre la posibilidad de construir el cable hasta Cúcuta, sugiriendo de esta manera la posibilidad de empalmar el sistema férreo con el cable en algún punto del Departamento de Norte de Santander.

Lindsay recomendó un monocable inglés tipo Roe de 20 toneladas de capacidad por hora con vagonetas para pasajeros y carga<sup>39</sup>. Después de colocar los pedidos de

---

<sup>36</sup> *Diario Oficial* (1923), tercer trimestre, p. 465.

<sup>37</sup> AGN, tomo 798.

<sup>38</sup> Archivo del Congreso (1924-1925), tomo IV, ff. 92-96 y 109-122.

<sup>39</sup> Lindsay (1924); Archivo del Congreso, (1924-1925), ff. 122-152.



materiales a una serie de firmas europeas y americanas, Lindsay y su comitiva se dedicaron al trazado del cable a lo largo de la ruta. El ministerio de Obras designó a los jóvenes ingenieros antioqueños Gabriel Sanín Villa y Julián Cock como gerente de la obra y jefe de construcción respectivamente. Instalados en Gamarra, los noveles ingenieros dieron comienzo a la construcción de una gran bodega destinada al depósito de los materiales y futura estación del cable y edificaron varias casas de habitación para los servidores del proyecto.

Sólo un año después de iniciadas las labores en Gamarra, se dio comienzo a las obras propias del cable. Se movieron grandes cantidades de tierra para la instalación de las primeras torres, se transportaron los materiales requeridos por las estructuras y se inició la construcción de la vía de servicio requerida por el cable para su futuro mantenimiento. Aunque la llegada al puerto de los materiales importados no tardó, se presentó una gran demora en el transporte entre Barranquilla y Gamarra debido a que los vapores que transportaban mercancías por el Magdalena no mostraron interés en viajar hasta un punto intermedio, en donde no había carga para su regreso en una época de dificultades en el transporte fluvial, causadas por la gran sequía que se presentó en el país durante el primer semestre de 1925. Fue necesario entonces emplear el servicio de embarcaciones menores que resultó más costoso. Poco a poco se fueron transportando hasta Gamarra los materiales, pero se creó una dificultad adicional al no llegar las piezas en el orden requerido por los constructores. Fue necesario esperar los últimos despachos y dedicar un gran esfuerzo para poner en orden los suministros.

A pesar de la actividad que sin limitaciones de presupuesto Sanín Villa le imprimió a los 1.000 trabajadores que contrató para iniciar los trabajos, a mediados de 1926 el tendido del cable no había avanzado mucho, pero se había gastado \$1.504.346, es decir, \$31.300 por km de la primera etapa. Estos hechos, unidos a algunas acusaciones públicas contra su gestión, relacionadas con despilfarro de recursos, provocaron el retiro de la empresa de Sanín Villa y Cock.

En su renuncia motivada y en declaraciones de prensa posteriores, el gerente saliente atacó inclementemente al sistema de cables que tantos elogios le había merecido<sup>40</sup> y al cual había dedicado dos años. Su renuncia concluye con la recomendación de no continuar la obra y destinar los materiales adquiridos a algún proyecto minero<sup>41</sup>. Ya Aquilino Villegas había salido del ministerio. El nuevo gobierno, presidido por Miguel

---

<sup>40</sup> En un telegrama al ministro Villegas, Sanín y Cock, el 18 de abril de 1923, lo felicitaron por la idea del cable a Cúcuta y le propusieron construir un cable en lugar del costoso túnel de La Quebra en el Ferrocarril de Antioquia. AGN, tomo 791, f. 76.

<sup>41</sup> Sanín (1926).

Abadía Méndez con Mariano Ospina Pérez en el ministerio de Obras, en presencia de una nueva situación fiscal y administrativa, decidió recortar el proyecto en Ocaña con sólo 46,8 kilómetros. Tal vez la principal razón que se tuvo para no continuar la obra fue la perspectiva del desarrollo del transporte automotor, que al final de la década de los veinte ya se mostraba promisorio como un medio de comunicar las regiones montañosas, con costos de construcción y de transporte inferiores a los ferrocarriles y los cables. Sin embargo, muchos años pasarían antes de que se construyese una precaria carretera desde Cúcuta hacia el interior.

Para concluir los trabajos se designó al ingeniero Enrique Uribe Ramírez, quien inició labores en febrero de 1927, y terminó la construcción con eficacia un año y medio más tarde. El 7 de agosto de 1928 se inauguró con solemnidad el cable en Ocaña. Para esta ciudad la llegada de la obra fue un acontecimiento importante, que marcó un hito en su historia reciente<sup>42</sup>. Frente al regocijo natural de la población ocañera, los ciudadanos de Cúcuta sintieron el día de la inauguración y oficialización del recorte del proyecto que se perdía una nueva esperanza para comunicarse con el interior del país.

El costo final de la obra ascendió a \$2.544.065, o sea \$53.000 por kilómetro. Los materiales costaron a razón de \$17.700, valor cercano al estimativo inicial. El sobre costo se concentró en la mano de obra que llegó a \$ 35.300 por km, cinco veces más de lo presupuestado. La capacidad de transporte del cable, 120.000 toneladas por año, resultó sobredimensionada para atender las necesidades de la región a la cual quedó limitado su servicio.

Antes de la terminación de los trabajos en Ocaña, Lyndsay regresó a Inglaterra donde murió en septiembre de 1930, con el pesar de no haber podido concluir su gran obra. El debate que se presentó sobre la terminación o continuación del cable hasta Cúcuta alcanzó a salpicarlo, pues en la justificación de los errores cometidos y en el ataque virulento contra el sistema de cables se alcanzó a decir que él había embarcado a la nación en esta aventura imposible<sup>43</sup>.

Aún trunco, costoso y retardado, el sistema prestó durante 21 años un inmenso servicio a la región de Ocaña, a cuyo desarrollo contribuyó de manera eficaz. De 10.000 toneladas de carga movilizadas anualmente durante los primeros años, pasó a un promedio de 20.000 toneladas. En la ruta hacia el Magdalena, las cargas más frecuentes fueron café, cebolla y maíz; de subida el cable acarreó mercancías importadas y materiales de construcción. Durante su vida útil, el cable transportó más de 300.000

<sup>42</sup> *Reflejos* (1929), agosto 7.

<sup>43</sup> Véase sobre el particular *Revista del Consejo Administrativo de los Ferrocarriles Nacionales* (1932), junio, p. 110-111.

pasajeros, en una distancia que tomaba dos días a caballo. La utilización del sistema fue muy baja con relación a la capacidad instalada; aún así, la empresa produjo algunas utilidades durante los primeros años de servicio, aunque al final de su operación, los altos costos de mantenimiento reflejaron pérdidas en el balance de la empresa.

**Cuadro 32.6. Cable aéreo Gamarra a Ocaña. Movimiento de carga y pasajeros**

Año	Toneladas	Pasajeros
1928	4.487	15.791
1929	10.251	12.599
1930	9.073	9.554
1931	8.787	10.635
1932	8.554	10.550
1933	9.825	9.808
1934	12.229	13.015
1935	11.809	10.961
1936	12.317	12.938
1937	11.717	15.857
1938	12.466	16.957
1939	15.028	35.187
1940	10.033	19.740
1941	8.254	17.067
1942	11.093	23.271
1943	14.647	25.584
1944	18.676	46.002
1945	20.106	36.176
1946	10.247	0
1947	3.244	0
<b>TOTAL</b>	<b>222.843</b>	<b>341.692</b>

FUENTE: *Revista del Consejo Administrativo de los Ferrocarriles Nacionales* (1928-1947).

Durante sus primeros años, el cable fue administrado como una entidad dependiente del Ministerio de Obras, con asesoría de ingenieros ingleses. El primer gerente fue el general colombiano Miguel R. Quin, quien contó con la ayuda de Gordon E. Griffin, asesor inglés que tuvo que retirarse en 1930 debido a las dificultades que se presentaron con algunos empleados, cuando trató de impedir actos ilícitos contra los intereses de la empresa. El ministerio llamó en su reemplazo al ingeniero William Alexander Reeve, quien se encontraba en Caldas colaborando en la construcción de otros cables.

Reeve conoció las dificultades que se presentaban para administrar correctamente la empresa y que habían motivado el retiro de Griffin. Encontró que los funcionarios

eran nombrados desde Bogotá por sugerencias o presiones de los dirigentes políticos de la región, sin atender a su capacidad. Fue testigo de cómo las distintas agrupaciones políticas que operaban en Ocaña ejercían una influencia perjudicial para el buen desempeño de la empresa. Hizo conocer al ministerio el anormal contrato con un personaje de la región, mediante el cual se le habían dado en arrendamiento 269 mulas adquiridas durante la construcción del cable, cuyo mantenimiento curiosamente representaba un costo para la empresa, pero su servicio competía con el cable. De igual manera puso en conocimiento de los funcionarios del ministerio el caso de una empresa de transporte por camión que utilizando el camino de mantenimiento construido por la obra del cable, prestaba servicio de carga en competencia con la empresa. En mayo de 1930, Reeve propuso al ministro de Obras una reestructuración de la administración del cable aéreo a Ocaña que contenía, entre otras, las siguientes recomendaciones:

Administrar la empresa de manera autónoma por medio de un gerente que sea ingeniero civil y mecánico, experto en cables, pero sobre todo que sea firme, económico y con tacto. Que el gerente no tenga parientes ni amigos en la región, ni intereses personales en los negocios que puedan influir en el manejo del cable. Que no sea precipitado en sus resoluciones.

El asesor inglés también sugirió al ministro invertir al gerente de las siguientes atribuciones:

a) Facultades para nombrar y despedir al personal a su servicio, a fin de impedir que funcionarios nombrados por el Ministerio desafien el mando del gerente. b) Capacidad para hacer arreglos de fletes con otras empresas de transporte (vapores del río), a fin de atraer tráfico al cable. c) Facultad de adquirir en el exterior directamente los repuestos necesarios para el mantenimiento. d) Exigir por parte del gobierno las salvaguardas (fianzas) necesarias para garantizar el buen manejo de los fondos.

También elaboró un manual de reparación de las instalaciones, con énfasis en el mantenimiento preventivo de los mecanismos. Propuso además continuar la construcción del cable hasta Cúcuta con el producto de la operación de las primeras secciones, sin tocar el presupuesto nacional<sup>44</sup>. Las sensatas propuestas de Reeve no tuvieron eco en las esferas del gobierno. Su gestión se centró entonces en la racionalización de la administración, habiendo logrado equilibrar las finanzas de la empresa. El inglés tuvo que enfrentarse a las presiones de los políticos regionales que, ayudados por periódicos locales, se opusieron a su gestión<sup>45</sup>.

<sup>44</sup> La correspondencia de Reeve con el Ministerio de Obras, abundante por cierto, se conserva en el AGN, tomo 798.

<sup>45</sup> Resulta un poco dramático el enfrentamiento del inglés con los políticos ocañeros empeñados en manejar la empresa del cable. Véase *Renovación* (1930), No. 178, mayo 29.

La administración del cable se encomendó, a partir del año 1931, al Consejo Administrativo de los Ferrocarriles Nacionales, entidad creada en 1931 para el manejo de los ferrocarriles con un criterio comercial y con base en los intereses nacionales. Esta entidad lo administró hasta la culminación de sus servicios en 1949, cuando fue desmantelado y sus piezas vendidas como chatarra. Su último gerente fue el ingeniero Francisco Fajardo, quien dedicó su vida a los distintos proyectos de cables aéreos.

Cuadro 32.7. Cable aéreo Gamarra-Ocaña. Ingresos y egresos durante su operación							
Año	Ingresos	Gastos	Diferencia	Año	Ingresos	Gastos	Diferencia
1928	34.118	54.901	-20.783	1939	177.578	108.706	68.872
1929	127.775	97.625	30.150	1940	95.569	90.388	5.181
1930	114.308	121.906	-7.598	1941	66.991	78.561	11.571
1931	101.545	*76.545	*25.000	1942	94.448	90.434	4.014
1932	97.418	70.486	26.932	1943	124.507	119.773	4.734
1933	106.563	81.765	24.798	1944	161.298	145.251	16.047
1934	130.794	100.686	30.108	1945	183.943	223.846	-39.903
1935	119.601	78.221	41.380	1946	97.238	219.076	-121.838
1936	119.072	80.077	38.995	1947	37.129	185.377	-148.248
1937	124.566	86.471	38.095	1948	4.955	17.807	-12.852
1938	145.656	102.951	42.705	1949	0	16.731	-16.731
<b>TOTAL</b>					<b>2.265.072</b>	<b>2.247.584</b>	<b>17.488</b>

FUENTE: *Revista del Consejo Administrativo de los Ferrocarriles Nacionales (1928-1938)*.

### Red de cables aéreos de Caldas

#### *Cable de Manizales hacia el norte*

Desde que se pusieron en servicio las primeras etapas del cable a Mariquita, los manizaleños empezaron a gestionar la construcción de sistemas similares en otras rutas del departamento, hasta entonces servidas exclusivamente por la arriería. Fue tal el entusiasmo que despertó entre los caldenses la llegada del cable a su ciudad capital, que a los diez días de la inauguración de la estación terminal en Manizales, la Asamblea Departamental dispuso iniciar los estudios para construir un cable hacia el norte, financiado con recursos departamentales, y otro hacia el occidente, para el cual se buscaría financiación nacional<sup>46</sup>. Para la ejecución de los proyectos se constituyó la empresa Cables Aéreos de Caldas, paralela a la del Ferrocarril de Caldas, ambas entidades de propiedad del departamento. Al retirarse del Ministerio de Obras en 1925, Aquilino Villegas regresó a Manizales y se dedicó durante un año a impulsar la empresa de cables

<sup>46</sup> Asamblea Departamental de Caldas, Ordenanzas No. 21 de abril 5 de 1915, No. 4 de marzo 9 de 1922 y No. 15 de marzo 22 de 1922.

en condición de gerente, para lo cual contó con la colaboración de los ingleses J. H. Blackett y William A. Reeve, así como de otros ingenieros colombianos que habían participado en la construcción del primer cable. El departamento gestionó un empréstito de dos millones de pesos, los cuales serían aumentados con la subvención de \$10.000 por km establecida en la ley<sup>47</sup>.

Blackett procedió de inmediato al trazado de la ruta de 59 kilómetros entre Manizales y Aguadas. Se optó por el sistema monocable Roe para pasajeros y carga con capacidad de 20 toneladas por hora en cada sentido. Sin pérdida de tiempo se ordenó a Estados Unidos el material para las torres y a Inglaterra los cables y motores para el primer tramo de 23 km que llegaba hasta Aranzazu. Los trabajos se iniciaron antes de terminar el año de 1925. Paulatinamente se fueron dando al servicio las primeras secciones que completaron 19,7 km en Muelas en diciembre de 1929<sup>48</sup>. Para esta época, los efectos de la Gran Crisis golpeaban las finanzas del departamento. Con empréstitos pequeños se completó el presupuesto para terminar la obra en Aranzazu en noviembre de 1930, en donde alcanzó 22.817 m. El proyecto de extenderlo hasta Aguadas se suspendió.

El inglés Blackett dirigió las obras y posteriormente permaneció en Manizales hasta 1942, inicialmente como gerente y después como asesor de la empresa de cables, siempre en condición de empleado del departamento. Ocasionalmente prestó servicios de asesoría al cable de Mariquita.

<b>Años</b>	<b>Toneladas</b>	<b>Pasajeros</b>
1928	423	4.916
1929	9.780	68.803
1930	10.540	71.547
1931	15.940	99.839
1932	15.453	108.276
1933	18.867	123.061
1934	17.918	134.508
1935	22.029	144.525
1936	24.195	170.710
1937	22.551	118.682
1938	24.959	40.188
1939	22.018	0
1940	N. D.	0
1941	N. D.	0
1942	N. D.	0
<b>Total</b>	<b>204.673</b>	<b>1.085.055</b>

FUENTE: *Anuario General de Estadística*; Contraloría General de la República 1930-1940.

<sup>47</sup> La Ley 61 de 1896 estableció un auxilio por kilómetro para carrileras y cables construidos por particulares.

<sup>48</sup> Departamento de Caldas, Secretaría de Obras Públicas, Actas de entrega, en Ferrocarriles Nacionales.

Los ingresos de la empresa provenían en partes iguales de fletes y pasajes. El producto que más empleó sus servicios fue el café, que en 1932 representó el 60% del total de la carga llegada a Manizales. La empresa Cables Aéreos de Caldas fue una entidad bien manejada; así se desprende de la claridad de su contabilidad, del detalle de sus estadísticas y de las utilidades obtenidas<sup>49</sup>. El manejo de la empresa se llevaba a cabo por una junta nombrada por el gobernador y un administrador dependiente del secretario de Obras Públicas. La buena administración de la empresa mereció que el gobierno departamental le encargara la construcción de la carretera de Aranzazu hacia el norte, obra considerada como la prolongación del cable y vía de abastecimiento de su carga. Durante los años de funcionamiento de la empresa departamental de cables, la presentación de sus cuentas y estadísticas fue impecable. Adicionalmente es bueno recalcar el sentido social que se le dio a este servicio de transporte; teniendo en cuenta que los resultados financieros del año 1931 habían sido buenos –\$29.805 de utilidad–, la junta administradora decidió rebajar las tarifas para beneficiar a la comunidad<sup>50</sup>. Por esa razón en los años siguientes, los ingresos apenas superaron los gastos. Las tarifas eran realmente bajas: un pasaje de Manizales a Aranzazu costaba \$1,40 en cabinas de lujo y \$ 0,70 en clase económica, lo cual, comprado con el precio de los víveres en la misma época, significaba el valor de 28 huevos o de 11 litros de leche para la tarifa más barata. El viaje en cable evitaba una travesía de dos días a caballo.

**Cuadro 32.9. Resultados de la explotación del cable aéreo del norte (pesos)**

Años	Ingresos	Gastos	Utilidad
1928	27.621	21.371	6.251
1929	95.805	57.589	38.216
1930	96.939	60.139	36.800
1931	107.166	77.350	29.815
1932	86.161	82.612	3.549
1933	92.353	79.086	13.267
1934	115.612	87.329	28.282
1935	128.868	106.203	22.265
<b>TOTAL</b>	<b>750.525</b>	<b>571.679</b>	<b>178.445</b>

FUENTES: *Memoria de Obras Públicas a la Asamblea* (1933); García (1978).

El cable hacia el norte se convirtió en una extensión del de Mariquita; los dos sistemas trabajando simultáneamente a lo largo de 94.640 metros, ostentaron el mérito

<sup>49</sup> Informe al Secretario de Obras Públicas del Departamento (1932).

<sup>50</sup> Cables Aéreos Departamentales, Administración, documento dentro de *Memoria de Obras Públicas a la Asamblea* (1933), Carlos Drews Castro, secretario de Obras.

de ser la red de cables aéreos más extensa del mundo. Su servicio integró la región cafetera del norte comunicándola con Manizales y con el río Magdalena, estimulando el cultivo del café y el desarrollo de la región. Durante los once años que prestó el servicio de pasajeros, más de un millón de viajeros, acostumbrados a penosas jornadas a caballo por entre el barro, demostraron su preferencia por el moderno sistema. Movilizando carga operó quince años, durante los cuales acarreoó cerca de 300.000 toneladas.

La construcción de la carretera de Manizales hacia el norte y la negativa influencia de las víctimas de los accidentes que se presentaron durante la operación del cable, provocaron la progresiva clausura del servicio de pasajeros<sup>51</sup>. Transportando sólo carga continuó funcionando algunos años en precarias condiciones de mantenimiento, hasta que en 1942 se decidió desmantelarlo. La verdadera causa del abandono del cable al norte fue la competencia del servicio automotor, con cuya economía, versatilidad y capacidad, el sistema del cable no pudo competir.

#### *Cable de Manizales hacia el occidente*

Simultáneamente con el cable del norte se iniciaron las gestiones para construir el cable de Manizales hacia el occidente. El ambicioso proyecto contemplaba una línea principal hasta un puerto en el océano Pacífico, con una extensión hacia el sur para comunicar el río San Juan. Al atravesar el caudaloso río Atrato mediante el cable se le daba a la región caldense la posibilidad de una salida fluvial hacia al Atlántico, más expedita que la del río Magdalena, pues requería menos ascenso que ésta. Mediante la comunicación del río Atrato con el Pacífico se creaba una unión entre los dos océanos, que se consideró como una alternativa simple al costoso proyecto del canal interoceánico<sup>52</sup>. La obra vincularía la economía caldense con extensas zonas de abundantes riquezas naturales inexploradas.

La magnitud del proyecto hizo pensar a los promotores en el presupuesto nacional como único medio de financiación. El grupo de congresistas caldenses, respaldados por el ministro Villegas, se dio a la tarea de comprometer a la nación en la construcción del cable, proyecto que contó con la oposición de la bancada parlamentaria del Valle del Cauca que consideraron el nuevo cable como una competencia para los servicios del ferrocarril del Pacífico. Sin embargo la oratoria caldense rindió sus efectos y, mediante la Ley 98 de 1923, el Congreso delegó en el Departamento de Caldas la cons-

---

<sup>51</sup> Durante el período de operación de los cables aéreos en Colombia, perecieron por lo menos catorce personas en diversos accidentes. Véase Pérez Ángel, (1997), p. 181.

<sup>52</sup> Escobar (1926).



trucción del cable, comprometiéndose la nación a reembolsarle las sumas gastadas más un 10%, por su gestión administradora<sup>53</sup>.

En 1925, al terminar el trazado del cable a Cúcuta, Lindsay regresó a Manizales y se dedicó a diseñar los primeros 69 km del cable al Pacífico, hasta la localidad de Pueblo Rico. La encargada de construir y administrar la obra con fondos nacionales fue la Empresa de Cables Aéreos de Caldas de propiedad departamental. De inmediato se ordenaron los materiales para la primera sección de 5 km que llegaba hasta La Linda. En los años siguientes se dieron al servicio tres secciones del cable que completaron 10 km en Cuevasanta en 1930. Los últimos tramos contaron con dificultades presupuestales, al igual que todas las obras públicas de Colombia. Las autoridades nacionales, que sorteaban una delicada situación fiscal, buscaron la manera de evadir las obligaciones contraídas en la mencionada Ley 98. Primero encontraron que debían financiar al Departamento de Caldas sólo las obras que cruzaran su territorio. Posteriormente, a fin de liberarse de su obligación, vendieron al departamento las secciones construidas por la suma de \$370.000, descontados de los auxilios de carreteras a que Caldas tenía derecho. En ese momento, el departamento se hizo cargo de continuar la obra y operar las secciones erigidas, encargándose la Empresa de Cables Aéreos de estas labores.

Al comenzar la década de los treinta se hizo evidente la necesidad de comunicar las ricas regiones del occidente con la capital del departamento. Una gran polémica, que adquirió caracteres dramáticos, se presentó entre los amigos y los enemigos de continuar la construcción del funicular. Finalmente la Asamblea decidió detener las obras del cable y construir la carretera a partir de la estación de Cuevasanta, con la posibilidad de prolongarla posteriormente hasta Manizales<sup>54</sup>.

El tramo del cable construido prestó un servicio local por siete años. Su operación con baja utilización produjo pérdidas que motivaron el cierre en 1935.

<b>Año</b>	<b>Toneladas</b>	<b>Pasajeros</b>
1929	1.547	22.066
1930	823	54.092
1931	1.035	66.383
1932	1.398	55.890
1933	2.227	57.009
1934	2.674	54.203
1935	421	3.926
<b>Total</b>	<b>10.125</b>	<b>313.569</b>

FUENTE: Contraloría General de la República. *Anuario General de Estadística (1929-1935)*

<sup>53</sup> *La Patria* (1923), octubre 23.

<sup>54</sup> Memoria de Obras Públicas a la Asamblea (1933).

### *Cable de Manizales a Villamaría*

Con el doble propósito de empalmar la ciudad de Villamaría con Manizales, adelantando en cierta forma la llegada del ferrocarril cuya construcción sufría demoras de diversa índole y tratando de acarrear materiales para la reconstrucción de la ciudad después de la devastación de los incendios de 1925, la Empresa de Cables Aéreos de Caldas propuso a la gobernación la construcción de un funicular de 2 kilómetros entre las dos ciudades.

Con la colaboración de Lindsay, Blackett y varios ingenieros locales, se planeó un monocable para carga y pasajeros, cuyo costo se estimó en \$80.000, a ser financiados con \$20.000 procedentes del auxilio nacional y el resto con fondos propios del departamento.

Debido a una huelga que paralizó los puertos de Inglaterra durante varios meses en el año de 1926, los materiales tardaron en llegar al país más de lo esperado. Cuando finalmente se puso el cable en servicio en 1927, faltaban sólo dos meses para la inauguración del ferrocarril en Manizales. Debido a imprevisiones en los estimativos, el costo de la obra se elevó a \$337.000, o sea cuatro veces más de lo esperado. El corto trayecto del cable requería tres estaciones cuyo costo no fue tenido en cuenta en los rápidos estudios iniciales. Adicionalmente, por algún error de construcción o planeación, fue necesario cambiar la costosa cuerda con sólo unos meses de servicio<sup>55</sup>.

Debido a la competencia del ferrocarril y al temor que despertó entre los usuarios la gran pendiente que presentaba el cable al salir de Manizales, el sistema no tuvo la utilización requerida para compensar sus costos. Ante la inminente terminación de la carretera entre las dos ciudades y contando con el servicio del ferrocarril, se decidió suspender el antieconómico funicular con solo tres años de utilización parcial.

### **Conclusiones**

En los párrafos anteriores se ha tratado de describir la génesis, el desarrollo y el ocaso de las empresas de cables aéreos de servicio público que, durante la primera parte del siglo xx, buscaron solucionar los problemas de incomunicación en algunas zonas del país, empleando un singular medio de transporte. Las decisiones de instalar y terminar los cables aéreos dejaron lecciones de gran utilidad para aquellos que se interesan en aprender de los aciertos y los errores del pasado.

El entusiasmo despertado por el novedoso sistema de transporte se plasmó en la construcción de cinco cables de servicio público, con 154 km de extensión total. Durante los años que operaron estos cables transportaron 1.800.000 toneladas de carga

---

<sup>55</sup> La mejor fuente de información sobre la construcción y el desempeño del cable a Villamaría es Echeverri (1927).

y 1.700.000 pasajeros. El primer cable, concebido, financiado y operado por un grupo de empresarios ingleses, fue un acierto económico que contribuyó a la economía de los ferrocarriles de los mismos propietarios y ayudó eficazmente al desarrollo de la zona cafetera de Caldas. Para entender por qué un grupo de empresarios europeos se decidió por la inversión en un sistema de transporte público atípico, no empleado en ninguna parte del mundo para estos fines, es necesario reconocer que las condiciones de la región y de la época en donde operó también eran atípicas. El éxito alcanzado por este primer cable se debió no tanto a la inversión y administración de los ingleses, como a la oportunidad del proyecto. Cuando se tomó la decisión de construir este cable, un ferrocarril para escalar la Cordillera Central era una obra imposible y el transporte automotor era una utopía.

Frente al éxito del primer cable, los empresarios caldenses, encerrados en sus montañas, con mucha razón quisieron repetir el exitoso experimento, y en verdad que lo lograron parcialmente. En el desarrollo de los proyectos de todos los cables colombianos se destaca el nombre de Aquilino Villegas, un polifacético abogado manizaleño con una gran inclinación política, que fue ministro, senador, escritor y empresario. Tanto el cable hacia Cúcuta, como los tres del departamento de Caldas, se deben a su gestión<sup>56</sup>.

La financiación de los nuevos proyectos se llevó a cabo con fondos públicos, nacionales y departamentales. Su administración fue igualmente pública. Nunca pensaron los gestores de los proyectos que, a la vuelta de diez años, el transporte automotor fuese a estar al alcance de sus regiones ni que el servicio a lo largo de las carreteras llegara a ser tan exitoso. La rapidez de los cambios tecnológicos sorprendió a los empresarios, que tenían una ubicación frente al progreso más cercana al siglo anterior que al vértigo del siglo xx.

El sistema de los cables no pudo competir con el transporte automotor. Las carreteras no exigían la construcción de costosas bodegas y estaciones terminales como los ferrocarriles y los cables. Los gobiernos no tenían que invertir en material rodante cuando construían una carretera, pues este esfuerzo quedaba a cargo del sector privado. Las modestas especificaciones de las primeras vías se adaptaron bien a los magros presupuestos de las entidades públicas. El mantenimiento de las carreteras no era un

---

<sup>56</sup> Curiosamente, a pesar de la importancia de la gestión de Aquilino Villegas en los proyectos de los cables, éste no los mencionó en sus escritos, que fueron abundantes. Véase Villegas (1991). Sus artículos versaron sobre política monetaria, administración pública, economía cafetera, política conservadora, literatura, historia, poesía y muchos otros temas. Sin embargo, a la luz de la historia del desarrollo de las comunicaciones en Colombia, la gestión de Villegas en ferrocarriles, cables, carreteras, navegación y radiodifusión dejó una honda huella.

gasto que afectaba el balance de ninguna empresa. Los caminos de herradura se fueron convirtiendo en carretables labrados a pico y pala, cuya construcción tuvo el atractivo adicional de generar mucho empleo para una abundante mano de obra no calificada. La construcción de carreteras no requirió la importación de materiales. Sobre las vías construidas por el gobierno, con pequeñas inversiones de empresarios privados, se prestó un versátil servicio de transporte puerta a puerta, con el cual no pudo competir la rigidez del cable. Posteriormente, los ferrocarriles colombianos corrieron la misma suerte.

La euforia causada por el éxito del funicular entre Mariquita y Manizales, el más largo del mundo, lanzó a los promotores locales a construir un cable hasta Cúcuta, dos y media veces más largo que el primero. Además, se cometió el grave error de confiar la construcción en manos de inexpertos administradores, dejando la obra posteriormente abandonada a los vaivenes de la política regional. Contemplada desde el vértice de la historia, la decisión de haber iniciado la construcción del cable Gamarra-Cúcuta parece precipitada y aventurada. Sin embargo, el sistema trunco y sobredimensionado bastante hizo con mantenerse en pie durante veinte años, colaborando con el desarrollo de la región.

La capital de Caldas se vio comunicada en los primeros años de la década de los treinta hacia los cuatro puntos cardinales por tres cables departamentales y el de propiedad de los ingleses. El del norte, construido y administrado por el departamento, puede decirse que fue un acierto. Movilizó carga y liberó del barro a más de un millón de pasajeros, hasta cuando la carretera llegó a prestar un mejor servicio. Su administración fue pulcra y eficiente. Los otros dos cables departamentales pueden considerarse como errores. El de Villamaría por inoportuno y mal planeado y el de occidente por exagerado.

En la experiencia de los cables públicos se inspiraron algunos proyectos privados que sirvieron de manera eficaz a la industria del cemento y del turismo.

Después de los altibajos sufridos por los proyectos, el balance del experimento puede considerarse positivo. Si bien es cierto que en algunos casos los presupuestos de construcción se desbordaron y los costos de operación anduvieron por encima de lo esperado, otros efectos positivos deben asignarse a la aventura de los cables. Las economías regionales se robustecieron con la oferta de un mejor servicio de transporte; se despertaron ansias de modernización en una sociedad encerrada en las montañas, y se estimuló la cultura de gestión empresarial entre un buen número de promotores. En Caldas se formó una empresa departamental que operó eficazmente un negocio nuevo para la región, la cual sirvió para formar administradores capaces.

## Fuentes

*Anales de Ingeniería* (1916): Bogotá.

*Anuario General de Estadística* (1933-1949): Bogotá, Contraloría General de la República, Dirección Nacional de Estadística.

Archivo General de la Nación: Sección República, Fondo Ministerio de Obras Públicas, Cables Aéreos, tomos 532, 533, 534, 791, 795, 798, Bogotá.

*Boletín Mensual de Estadística* (1950-1955): Bogotá, Dane.

“Cable aéreo de Cúcuta al río Magdalena”, Informe del gerente al ministro de Obras Públicas (1926).

*Cromos* (1923): Bogotá.

*Diario Oficial* (1911): Bogotá.

Ferrocarriles Nacionales: Archivo, Ministerio de Obras Públicas, Tomos Cables Aéreos. Informe de secretarios del Departamento de Caldas (1931).

Informe del gobernador a la Asamblea de Caldas (1912).

Informe del ministro de Hacienda al Congreso (1911).

Informe que el gobernador del Departamento de Caldas presenta a la Asamblea en sus sesiones (1916).

Juzgado del Circuito, Honda, Tolima, Memorial de febrero 11 de 1933.

*La Idea* (1913): Manizales.

*La Patria* (1922-1940): Manizales.

Lindsay, James F. (1924): “Proyecto del Cable Aéreo del río Magdalena a Cúcuta”, julio, Senado, Memoriales y Peticiones, tomo iv.

Memoria de Gobierno (1932): Manizales.

Memoria de Obras Públicas a la Asamblea (1933): Manizales.

Memoria del gobernador a la H. Asamblea Departamental. (1931): Manizales.

Memorias del ministro de Obras Públicas al Congreso (1920-1940).

Mensajes del gobernador a la Asamblea de Caldas (1926-1929): Manizales.

*Nacionalismo* (1933): Manizales.

*Reflejos* (1929): Ocaña.

*Renovación* (1930): Ocaña.

*Revista del Consejo Administrativo de los Ferrocarriles* (1930-1952): Bogotá.

*Revista del Ministerio de Obras Públicas* (1913): Bogotá.

Ropeway Limited London (1913): E. C. Working profile of an Aerial Ropeway from Mariquita to Manizales.

Sanín Villa, Gabriel (1926): “Cable aéreo de Cúcuta al río Magdalena”. Informe del gerente al ministro de Obras Públicas, Bogotá, Sociedad Editorial.

The Dorada Railway (Ropeway Extension) (1923): Report and Statement of accounts, for the year ended 31<sup>st</sup> December 1923.

*The Time South American Supplement* (1910-1914): Londres.

Zimmer, George Frederick (1922): "The Dorada Ropeway. The longest Ropeway in the world", *Industrial Managment*, septiembre 7 y 21.

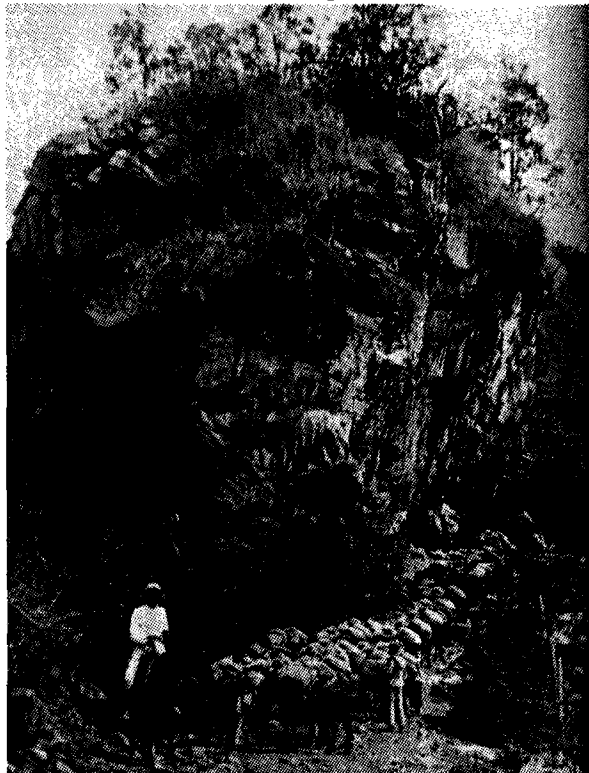
---

**El sector cafetero colombiano  
en el siglo XX**

---

Diego Pizano Salazar

*Federación Nacional de Cafeteros*



### **Diego Pizano Salazar**

Es asesor internacional de la gerencia general de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia; miembro del consejo directivo de la Universidad de los Andes. Economista de la Universidad de los Andes. Autor de los libros *Algunos creadores del pensamiento económico contemporáneo* (1981); *Notas sobre economía y desarrollo* (1986) y *Globalización: Desafíos y oportunidades* (2002). Es coeditor de *Don Manuel, Mister Coffee* (1990); *La producción del café en Colombia* (1991); *El comercio exterior y la política internacional del café* (1993); *Instituciones e instrumentos de política cafetera en Colombia* (1997) y de *Arturo Gómez Jaramillo: Zar del café* (2003).



**C**omo lo han señalado varios historiadores<sup>1</sup>, el café en los últimos 500 años se ha transformado de monopolio árabe a producto europeo colonial, a ser el motor del crecimiento económico de numerosos países en desarrollo –de África, Asia y América Latina– y luego se ha convertido en un negocio multinacional y en el segundo producto básico de mayor importancia en el comercio internacional después del petróleo.

En el caso de Colombia se puede afirmar, sin lugar a exageraciones, que el café fue el producto de mayor significación para el desarrollo económico del país en el siglo xx. El objetivo de este capítulo es hacer una síntesis de lo que ha representado el sector para el país en estos últimos cien años. Intentaré contestar tres tipos de preguntas:

1. ¿Qué factores explican la consolidación del sector cafetero como motor del desarrollo? ¿Cuál ha sido su contribución al empleo, las finanzas públicas, el crecimiento económico, el desarrollo regional y la distribución del ingreso? ¿Qué impacto tuvo la expansión del sector sobre otros sectores de la economía como la industria, el comercio, los transportes y el sector financiero?

2. El modelo cafetero colombiano está basado en una serie de instituciones e instrumentos que lo hacen bien distinto al utilizado por otros países. ¿En qué consiste la singularidad de este modelo? ¿Cómo han evolucionado estas instituciones y estos mecanismos a través del tiempo? En esta sección utilizaré conceptos y resultados derivados de la nueva economía institucional.

3. ¿Cómo podrían caracterizarse los distintos tipos de empresarios que han tenido la responsabilidad de desarrollar el sector? ¿Qué condiciones distinguieron a los pioneros del cultivo y la exportación? ¿En qué medida los gerentes de la Federación Nacional de Cafeteros se apartan del dirigente empresarial típico en el sentido de que han ejercido funciones diplomáticas y de formulación de políticas en un grado mucho mayor que los gerentes de empresas privadas de otros sectores?

Al intentar dar una breve respuesta a estos interrogantes, espero poder ofrecer al lector una visión panorámica de la evolución de este sector crucial de la economía colombiana en el siglo xx.

---

\* Este documento se basa parcialmente en los tres tomos sobre la economía cafetera nacional e internacional que hemos publicado con Roberto Junguito. Ver también Junguito y Pizano (1999).

<sup>1</sup> Ver entre otros, Topik (1998).

## El café y el desarrollo económico de Colombia

Los jesuitas parecen haber sido los primeros en introducir semillas de café en la Nueva Granada hacia 1723. Los primeros experimentos con el cultivo del grano en Colombia datan del siglo XVIII. Algunos cultivos se desarrollaron en la primera mitad del siglo XIX, pero es en la segunda mitad de este siglo cuando se consolida la importancia del sector como generador de empleo y de divisas. Su participación dentro del total de exportaciones del país pasó del 9% en el período 1865-1869 al 55% en 1895. Este incremento fue el resultado de una respuesta en la producción, la cual pasó de alrededor de 47.000 sacos en el primer período a 358.000 en 1895.

Como lo señala acertadamente el profesor Frank Safford<sup>2</sup>, en la época de los setenta del siglo XIX se inicia la transición de una economía basada en las mulas, el tabaco y el oro, hacia un sistema en el cual el café, los ferrocarriles y los bancos crearon las condiciones iniciales para el despegue económico. La iniciativa para la inversión, la expansión y la difusión del cultivo del café correspondió a un grupo de personalidades y pioneros nacionales que comprometieron recursos del ahorro privado en una actividad de lenta gestación y alto riesgo. Esta experiencia contrasta con la de otros países en desarrollo en los cuales la inversión extranjera y/o la inversión estatal jugaron un papel determinante en el impulso del sector primario. En el caso colombiano, el espíritu empresarial estaba concentrado en los grupos vinculados a la minería, la agricultura y el comercio. Pero debe tenerse en cuenta, como lo ha anotado José A. Ocampo<sup>3</sup>, que el sector ofreció espacio a campesinos que iniciaron cultivos en pequeña escala. Se cumplió la aguda visión de don Salvador Camacho Roldán, uno de los más importantes estadistas colombianos del siglo XIX, quién escribió en 1864: “la planta no necesita terrenos de gran fertilidad; se presta a los trabajos de pequeña cultura, pues en una fanegada caben dos mil o más árboles que pueden dar al año cantidad suficiente para satisfacer los deseos de una familia pobre”<sup>4</sup>.

A partir de 1870 se registran siembras crecientes de café y esto se tradujo en una fuerte expansión del sector externo de la economía colombiana. Este proceso permitió incorporar al proceso productivo capacidad instalada ociosa —especialmente tierra y mano de obra—. El sector cafetero comenzó a operar como un poderoso motor de desarrollo de la economía nacional. Este auge inicial se suspendió entre 1899 y 1904 a raíz de la guerra de los Mil Días y como consecuencia de un fuerte descenso de los precios internacionales. Por esa época, el gobernador del Estado de Sao Paulo envió al doctor Augusto Ramos a visitar varios países productores de café con el propósito

---

<sup>2</sup> Safford (1965).

<sup>3</sup> Ocampo (1989a).

<sup>4</sup> Camacho (1893).

de establecer si tenían condiciones de aumentar su oferta, como respuesta al esquema de valorización que tenía pensado implantar el Brasil<sup>5</sup>. Después de visitar a Colombia, este consultor opinó que dada la alta inestabilidad política de este país y la ausencia de políticas adecuadas, su producción debería permanecer estancada. Este observador se equivocó en forma seria ya que con la pacificación del país, con el programa adoptado por la administración de Rafael Reyes y gobiernos posteriores y con el mejoramiento de los precios externos, la economía cafetera se comenzó a recuperar y tuvo un crecimiento dinámico entre 1905 y 1930. En efecto, durante este período aumentó de 500 mil sacos a más de 3 millones de sacos, lo cual implica una tasa de crecimiento anual promedio del orden del 7,5%. La participación de Colombia en el mercado mundial del café pasó del 2% a comienzos del siglo xx a una cifra del orden del 10% en los años treinta.

Entre 1870 y 1930, el sector cafetero impulsó el desarrollo de la industria, los transportes y los bancos. La expansión del sector permitió integrar a la economía nacional y tuvo importantes efectos políticos y sociales<sup>6</sup>. El café fue fundamental para el crecimiento económico, la balanza de pagos, las finanzas públicas, el empleo, el desarrollo industrial y regional y para el sistema político, económico e institucional del país. ¿Cómo se puede explicar este hecho? Recordemos que en el caso del tabaco, la quina y aún el oro, no se había logrado un proceso de desarrollo autosostenido y perdurable.

Es claro que la expansión del sector primario o del sector externo de un país no siempre conduce a una aceleración del crecimiento económico. Siguiendo el pensamiento del profesor Kindleberger<sup>7</sup>, se pueden distinguir tres casos: a) El sector externo como motor del desarrollo. b) El sector externo con un impacto neutral sobre el desarrollo. c) El sector externo como freno al desarrollo. Para el caso del sector externo como sector líder, tenemos el ejemplo de Inglaterra en el siglo xix y del Japón y los tigres asiáticos en el siglo xx. Para el caso del sector externo actuando en forma neutral se menciona en la literatura el ejemplo de la agricultura del sur de Estados Unidos. En efecto, el profesor Douglass North, en un artículo publicado en 1959<sup>8</sup>, explica en forma lúcida por qué el sector del algodón no logró consolidarse como un verdadero sector líder; señala básicamente dos razones principales: a) El sistema de plantación no condujo a una elevación general del nivel de vida de grandes grupos poblacionales y, en consecuencia, la demanda por bienes industriales y otro tipo de bienes fue restringida. b) La inversión en educación y capacitación fue limitada. En

---

<sup>5</sup> Bates (1997).

<sup>6</sup> Pizano (1981); Junguito y Pizano (1991).

<sup>7</sup> Kindleberger (1967).

<sup>8</sup> North (1959).

otro libro<sup>9</sup>, el profesor argumenta que en la economía de plantación los propietarios no invierten mucho en este frente ya que prefieren dedicar sus recursos a mejorar el capital físico y la productividad de la tierra. Para el caso del sector externo actuando como freno al desarrollo se puede hacer referencia al caso de Bolivia, país en el cual la expansión de las exportaciones de minerales –especialmente estaño– no condujo a un desarrollo sostenido en las primeras décadas del siglo xx. También se puede mencionar lo ocurrido en diversos países petroleros, en los cuales se han registrado profundos desequilibrios derivados de la llamada enfermedad holandesa<sup>10</sup>.

En el caso del café, es evidente que este sector sí pudo jugar el papel de ser un dinámico motor del desarrollo. Las condiciones que hicieron esto posible se podrían resumir así:

a) El sector fue muy importante en términos de generación de empleo, de valor agregado y de utilización de recursos en general. Un grupo de pioneros comprometió recursos en el cultivo, sometién dose al riesgo de fuertes variaciones en la tasa de rentabilidad<sup>11</sup>. La consolidación de un importante número de pequeños productores le dio poder de compra a amplios segmentos de la población.

b) La expansión del sector tuvo importantes efectos multiplicadores; la demanda agregada que se generó fue esencial para apoyar el crecimiento de los bancos, de los ferrocarriles y de muchas empresas del sector industrial; pero además los excedentes generados por el sector fueron utilizados para impulsar otras actividades económicas.

c) Los beneficios de la expansión cafetera no fueron cancelados por una evolución adversa y permanente de los términos de intercambio o por una fluctuación excesiva de los ingresos de exportación. Es claro que durante algunos períodos se presentaron descensos en los precios reales y que la volatilidad fue también significativa. Pero los precios reales del café entre 1870 y 1930 no fueron desfavorables, con excepción del período comprendido entre 1890 y 1900.

d) Un sector líder normalmente requiere una alta elasticidad ingreso de la demanda; si esto no es así, no es fácil incrementar el valor de las ventas a un ritmo acelerado dado que el mercado no crece en forma rápida. En el caso del café, Colombia logró ganar participación en el mercado de manera muy sustancial y este factor permitió la dinámica requerida, a pesar de que la elasticidad ingreso de la demanda por café en el mercado internacional no ha sido muy elevada.

e) La complementariedad entre la producción de café y la producción de alimentos. Muchos cultivadores del grano han producido diversos productos –maíz, yuca,

---

<sup>9</sup> North (1966).

<sup>10</sup> Pizano (1986).

<sup>11</sup> Deas (1974); Palacios (1983).

plátano, etc.— para el autoconsumo y esto les ha facilitado sobrevivir en épocas de bajos precios. El expresidente Mariano Ospina Pérez<sup>12</sup> consideraba esta como una de las ventajas competitivas del café colombiano. La profesora Thorp de la Universidad de Oxford está de acuerdo con esta apreciación y señala en un libro reciente<sup>13</sup> que esta característica no es común en las economías de exportación.

### **El período 1930-1990**

Antes de la Gran Depresión que se inició en 1929, el café ya se había consolidado como el sector líder de la economía colombiana. No obstante, los productores no contaban con asistencia técnica ni con líneas de crédito, ni con facilidades de almacenamiento, ni con una entidad especializada que los representara en el ámbito nacional e internacional. En el frente comercial, los cafeteros tenían escaso poder de negociación frente a las casas extranjeras que dominaban el negocio. Estas circunstancias ayudan a entender por qué, en 1927, los cultivadores promovieron, con apoyo del gobierno nacional, la creación de la Federación Nacional de Cafeteros.

Con el tiempo, el gremio cafetero fue creando instrumentos e instituciones como el Fondo Nacional del Café, lo que permitió ofrecer toda clase de servicios al productor y maximizar el ingreso de divisas del país. En esta apreciación coincide el profesor Robert Bates de la Universidad de Harvard en su importante libro sobre el mercado internacional del café<sup>14</sup>. En la siguiente sección vamos a profundizar sobre el origen, la evolución, la efectividad y las perspectivas de las instituciones cafeteras colombianas. A esta altura del análisis lo que nos interesa destacar es que el país logró adoptar políticas cafeteras serias, estables y, en general, coherentes con la política económica general.

Estas políticas estuvieron encaminadas a estabilizar el ingreso de los productores, mejorar la infraestructura física y social e impulsar el aumento de la productividad de los cafetales. El resultado fue que Colombia se convirtió en el mayor productor mundial de cafés arábigos lavados y en el más importante competidor del Brasil.

Para visualizar lo que ha sido la evolución del sector en el siglo xx, hemos preparado un conjunto de gráficos y cuadros que ilustran la trayectoria de indicadores claves. Veamos en primer término las cifras relativas al área sembrada y la producción. Se estima que, a comienzos del siglo xx, Colombia tenía un área del orden de 50 mil hectáreas que luego de sucesivos aumentos llegó a su punto máximo en 1970, cuando superó el millón de hectáreas (ver cuadro 33.1 y gráfico 33.1). La producción cafetera

---

<sup>12</sup> Ospina Pérez (1930-1933).

<sup>13</sup> Thorp (1988).

<sup>14</sup> Bates (1999).

creció también en forma muy importante aún cuando, como es de esperarse, la tasa de crecimiento fue más alta en la primera mitad del siglo en comparación a la segunda mitad (ver gráfico 33.2). ¿Qué se puede decir de la evolución de la productividad por hectárea? En términos generales se puede afirmar que ésta estuvo en niveles entre 8 y 10 sacos por hectárea entre 1900 y 1975; a partir de este momento, se duplicó como consecuencia de la introducción de nuevas tecnologías. Otro aspecto de mucho interés es el relativo al número de fincas. A comienzos del siglo, el número de propiedades era del orden de 750. Este número aumentó en forma muy acelerada entre 1910 y 1932, año en el cual el Censo Cafetero registró cerca de 150 mil predios. De ahí en adelante continúa aumentando a un ritmo menos acelerado, hasta llegar a 566 mil predios en 1997. No hay ninguna duda de que la pequeña propiedad es predominante en el sector.

En relación con las exportaciones, se puede afirmar sin lugar a exageraciones que ningún otro sector generó tantas divisas para la economía colombiana como el cafetero en el siglo xx. En los gráficos 33.3 y 33.4 se pueden apreciar las cifras en millones de sacos y en dólares de 1999, respectivamente. A comienzos del siglo xx, el sector representaba ya el 39% de las exportaciones totales del país y en 1950 llegó a cerca del 80% (ver gráfico 33.5). En la década de los noventa, este porcentaje se redujo a una cifra promedio del orden del 19% como resultado de la diversificación del sector externo y de la creciente importancia de la exportación de hidrocarburos.

Otro indicador que vale la pena comentar es la contribución del sector a la formación del producto interno bruto. En la primera mitad del siglo xx, ésta llegó a superar el 10% y todavía en 1980 era superior al 6%; a finales del siglo se estimó que fue aproximadamente del 3% (ver gráfico 33.6). En términos de su participación a la formación del PIB agropecuario, todavía era superior al 10% al finalizar el siglo, como se puede apreciar en el gráfico 33.7.

En síntesis, se puede afirmar sin lugar a exageraciones que el sector cafetero ha sido vital para el empleo, el crecimiento económico, el desarrollo industrial, las finanzas públicas y la distribución del ingreso. La expansión del sector impulsó el crecimiento del sector financiero y de los transportes y se constituyó en una fuerza poderosa de desarrollo regional.

### **Instituciones e instrumentos de la política cafetera colombiana**

La ventaja comparativa de Colombia en producir café de alta calidad sin duda tiene que ver con factores agronómicos, topográficos, geográficos y económicos. Variables como la calidad de los suelos, la luminosidad, la precipitación fluvial, la productividad de la mano de obra y la capacidad gerencial de los cultivadores explican en un grado importante la penetración exitosa del producto en los exigentes mercados internacio-

nales. Empero, esta explicación es incompleta; para entender la evolución del sector es crucial entender las instituciones y los instrumentos que han dado lugar a lo que se denomina con frecuencia como el modelo cafetero colombiano.

¿En qué consiste la singularidad del modelo cafetero colombiano? Para responder este interrogante es evidente que se debe hacer un análisis comparativo con el modelo utilizado por otros países. Como es de conocimiento general, en el mundo hay 50 países cafeteros ubicados en el Asia, África y América Latina. Para el manejo del sector, los países han utilizado cinco tipos principales de esquemas institucionales<sup>15</sup>:

a) El instituto estatal totalmente controlado por el gobierno. Este fue el caso del Instituto Brasileño del Café (IBC) que durante muchos años controló la industria cafetera del Brasil. El IBC –que fue abolido en 1990– fijaba los precios mínimos de compra de la cosecha y era responsable del almacenamiento y del cumplimiento y negociación de los acuerdos internacionales. En México existió un esquema similar. En este tipo de arreglo institucional, el sector privado no tenía mayor influencia en el proceso de toma de decisiones.

b) Las juntas de comercialización (*marketing boards*). Este modelo fue utilizado en varios países que fueron colonias inglesas, tales como Tanzania, Uganda y la India. Estas juntas eran entidades paraestatales adscritas normalmente al Ministerio de Agricultura o de Comercio. El procesamiento primario estaba a veces a cargo de la junta, pero también a veces a cargo de cooperativas o del sector privado. Estas juntas dominaban la comercialización externa y regulaban la oferta para poder cumplir con las cuotas establecidas por la Organización Internacional del Café (OIC). El gobierno suministraba crédito a los productores, pero al mismo tiempo aplicaba impuestos altos, de tal manera que el productor sólo recibía una proporción relativamente baja del precio externo –que fluctuaba típicamente entre el 30% y el 60% según el país y de acuerdo al comportamiento del mercado externo–. En algunos países estas juntas apoyaban la investigación y la extensión.

c) Las cajas de estabilización (*caisses de stabilisation*) fueron adoptadas en varios países que habían sido colonias francesas como Costa de Marfil. Se trataba también de una organización paraestatal adscrita a algún Ministerio –Agricultura, Comercio o Productos Básicos– con capacidad para intervenir en la comercialización interna, la acumulación de inventarios y la regulación de las exportaciones. La diferencia con las juntas de comercialización estaba en que estas entidades normalmente no manejaban el café físico. El manejo interno y externo del producto se dejaba en manos de los exportadores locales. El control de la calidad y la aprobación de licencias a los participantes en la comercialización era otra de las funciones de estas cajas. Los pre-

---

<sup>15</sup> Banco Mundial y Mills (1999).

cios pagados al productor eran normalmente inferiores al 50% del precio externo. El gobierno recaudaba los excedentes en un fondo de estabilización, pero con frecuencia estos recursos no regresaban en forma plena al sector cafetero dado que eran utilizados para apoyar el presupuesto nacional. El gobierno asumía el riesgo de fluctuación de las cotizaciones internacionales, pero el productor tenía que soportar un nivel de tributación relativamente alto.

d) El sistema de subastas. Países como Burundi, Etiopía, Kenya y Tanzania han utilizado el sistema subastas para comercializar su café internacionalmente. Los productores entregaban su café a cooperativas o directamente a una entidad paraestatal que se responsabilizaban de subastarlo a lo largo del año cafetero. Los grandes tostadores y comercializadores del café estaban representados en las subastas. Este sistema sigue siendo utilizado por Kenya en forma efectiva, desde el punto de vista de los precios obtenidos. El país ha logrado crear una prima por los cafés de alta calidad. Sin embargo, algunos analistas opinan que estos beneficios no se han trasladado en forma plena a los productores.

e) Liberalización del sector. En varios países no han existido instituciones ni instrumentos sólidos para orientar el desarrollo del sector. En estos casos, el control de la calidad tiende a ser deficiente; la inversión en investigación, extensión y promoción tiende a ser poco importante y la capacidad del país para cumplir compromisos internacionales es muy limitada.

El modelo cafetero colombiano no encaja bien en ninguno de estos esquemas. La Federación Nacional de Cafeteros (Federacafé) fue creada en 1927 como una organización privada sin ánimo de lucro. Su objetivo principal es el de defender el ingreso de los productores. A través del tiempo, Colombia ha desarrollado un sistema de producción, exportación y comercialización con características de eficiencia pero buscando siempre conciliar la política cafetera con la política macroeconómica. El sistema está dirigido por Federacafé, quien actúa como exportador; en concertación con el gobierno nacional busca apoyar al productor mediante un precio de sustentación mediante la garantía de compra de la cosecha y el estricto control de la calidad. La Federación también adelanta la investigación científica y tecnológica, maneja el sistema de extensión, lleva a cabo los programas de promoción e invierte en infraestructura física y social en las zonas cafeteras.

¿Cómo se han podido financiar todas estas actividades? Desde la fundación de la Federación, los productores aceptaron aportar recursos para financiar programas de interés común. En 1940 fue necesario acumular inventarios para poder cumplir con los compromisos derivados del acuerdo interamericano de cuotas de exportación. La Federación y el gobierno decidieron crear el Fondo Nacional del Café, una cuenta del tesoro público que pasó a ser administrada por la Federación y que se ha alimentado



de recursos provenientes del propio sector. Al comienzo, el Fondo se concentró en su labor de comercialización interna y de acumulación de inventarios, pero con el tiempo fue ampliando sus funciones hasta convertirse en el principal instrumento de la política cafetera colombiana. Con recursos del Fondo se crearon importantes empresas como la Flota Mercante Grancolombiana, el Banco Cafetero y las Compañías Agrícolas de Seguros. Con estos recursos se han financiado también los programas de investigación, extensión, promoción, crédito y de mejoramiento de los indicadores sociales de las zonas cafeteras. El Fondo Nacional del Café se convirtió en un mecanismo sofisticado de estabilización del ingreso de los productores, que además le ha permitido al país darle estricto cumplimiento a los compromisos adquiridos en el marco de la Organización Internacional del Café. El gobierno participa en la formulación de la política cafetera a través de sus representantes en el Comité Nacional de Cafeteros. Esto sin duda facilita la consistencia entre la política sectorial y la política macroeconómica y ofrece un buen mecanismo de concertación entre el gobierno y el gremio. Federacafé ha manejado, en promedio, alrededor del 50% de las exportaciones de café de Colombia en los últimos 30 años; alrededor de 40 empresas especializadas en la comercialización del grano han manejado el otro 50%. En años recientes, la participación de la Federación ha descendido a niveles del 30-35%, lo cual indica claramente que no se ha buscado ejercer un control de tipo monopólico sobre la exportación del grano.

Como se puede deducir fácilmente del análisis de este esquema, este modelo es bien distinto al aplicado por la gran mayoría de los países productores. La Federación no es ni ha sido un instituto oficial, ni una junta de comercialización ni una caja de estabilización. Los productores de café han tenido una influencia decisiva en la formulación y la ejecución de la política cafetera colombiana. El modelo ha logrado minimizar las interferencias políticas de corto plazo, de tal manera que se han podido ejecutar programas con visión de largo plazo. La gran estabilidad de los gerentes generales de la Federación permite ilustrar esta afirmación. Mientras el Instituto Brasileño del Café tuvo ocho presidentes entre 1980 y 1990, Federacafé ha tenido tres gerentes en los últimos 63 años.

Hasta aquí he intentado explicar las características básicas del modelo cafetero colombiano. Ahora me queda por examinar el origen, la efectividad y la continuidad de estas instituciones cafeteras. Para efectuar este análisis voy a utilizar algunas herramientas derivadas de la nueva economía institucional. Esta nueva escuela ha sido impulsada por académicos de la categoría de los profesores Douglass North y Ronald Coase —ambos Premios Nobel de Economía—. Estos ilustres pensadores han estado buscando la integración de la teoría económica tradicional con elementos derivados de la historia, la ciencia política, la teoría de juegos, la neurología y la antropología.

Los nuevos paradigmas están más cerca de los procesos evolutivos de la biología que de los modelos de equilibrio de la física de Newton. El resultado hasta ahora es que se dispone de un marco conceptual que permite mejorar el poder explicativo de economía tradicional. El nuevo enfoque arroja mucha luz sobre las causas de la pobreza y de la riqueza de las naciones. Se enfatiza en los costos de transacción y en los derechos de propiedad. En aquellos países donde estos costos han sido bajos y los derechos han sido claramente definidos, el crecimiento económico ha sido mucho más acelerado. El profesor North<sup>16</sup> ha convencido a muchos de nosotros de que las instituciones, entendidas éstas como las reglas de juego formales e informales, son las determinantes básicas del proceso de desarrollo económico ya que definen la estructura de incentivos de cada sociedad. Las instituciones son la respuesta a la incertidumbre y a las imperfecciones del mercado según el profesor North.

Teniendo en mente estos conceptos, trataré de contestar el siguiente interrogante: ¿Cómo se puede explicar el origen y la existencia de las instituciones cafeteras colombianas? Esta pregunta no es sencilla y puede desagregarse en dos aspectos básicos: a) ¿Cómo se puede explicar el éxito alcanzado por un grupo de numerosos pequeños y medianos productores en asociarse y en participar activamente en la formulación y ejecución de políticas cafeteras de largo plazo? Recordemos que, de acuerdo al profesor Mancur Olson<sup>17</sup>, este resultado se considera como muy poco probable. a) ¿La existencia de estas instituciones se debe a la incertidumbre, a los costos de transacción, a la estructura del mercado y a otras imperfecciones o una combinación de todos estos factores?

El primer aspecto es interesante ya que se considera que es muy difícil organizar un gran número de agricultores para impulsar programas de interés común. A escala individual, el costo de colaborar en términos de tiempo y de recursos puede ser considerado alto, mientras los beneficios potenciales de la acción colectiva se ven como inciertos y además relativamente pequeños, dado que se dividen entre un gran número de participantes. En el caso de un oligopolio del sector manufacturero, la acción colectiva es mucho más fácil de organizar. Tres o cuatro industriales se pueden poner de acuerdo en crear un grupo de presión encaminado a elevar la protección efectiva del producto en el mercado interno. La probabilidad de que todos aporten tiempo y recursos es alta y el beneficio potencial se ve como atractivo. El profesor Mancur Olson<sup>18</sup> visitó a Colombia en 1997 y participó como uno de los expositores principales del seminario conmemorativo de los setenta años de Federacafé. Al estudiar la trayectoria del gremio, este distinguido académico expresó su sorpresa ya que,

---

<sup>16</sup> North (1994).

<sup>17</sup> Olson (1965).

<sup>18</sup> Pizano (1998).

en su experiencia, los agricultores de los países en desarrollo son incapaces de organizarse de manera efectiva por las dificultades de la acción colectiva cuando hay muchos productores, que ya comentamos. Aún más, el profesor había escrito un artículo<sup>19</sup> hace algunos años tratando de explicar por qué los agricultores en los países industrializados normalmente reciben protección y subsidios del Estado, mientras que en los países en desarrollo son discriminados en favor de los sectores urbanos. En ese escrito había llegado a una generalización en el sentido de que los agricultores de los países en desarrollo recibían sólo una proporción pequeña del precio externo —a veces sólo el 30%— y a través de diversos mecanismos —aranceles, tasas de cambio, tributación— una buena parte del excedente del sector era transferido al gobierno y a otros sectores distintos al agrícola. El caso del modelo cafetero colombiano, en el cual los pequeños productores habían logrado crear una organización con capacidad de negociación fuerte frente al Estado y a los comercializadores externos, le llamó mucho la atención. Para explicar esta anomalía en el contexto internacional propuso una hipótesis de trabajo: en el caso de Colombia las montañas crearon diversas regiones y esto impidió la centralización del poder político en un solo centro urbano, como sucedió en países como Argentina. Este es sin duda un factor importante que debe tenerse en cuenta en cualquier explicación. El profesor Robert Bates<sup>20</sup> ha propuesto otra hipótesis. Los cafeteros han representado un potencial electoral importante que los dirigentes políticos no han podido ignorar; por eso, esos dirigentes, han tenido en cuenta los intereses del gremio. Yo formularía esta hipótesis de una manera un poco distinta. Líderes destacados del país como los expresidentes Mariano Ospina Pérez, Alfonso López Pumarejo y Carlos Lleras Restrepo sabían que una caficultura vigorosa se traduciría en altas tasas de empleo y de crecimiento de toda la economía nacional. Ellos consideraban muy importante dedicar esfuerzos y energías para conciliar los intereses de los cafeteros y los intereses nacionales. En este orden de ideas, es necesario aclarar que aún cuando el sesgo urbano o el grado de discriminación del sector agrícola fue sustancialmente menor al que se registró en otros países latinoamericanos, la estructura de protección efectiva y los diferenciales cambiarios implicaron una transferencia de recursos del sector cafetero hacia otros sectores del orden del 30% de los ingresos totales entre 1960 y 1983, de acuerdo a estimativos de García y Montes<sup>21</sup>.

¿Cómo resolvieron los cafeteros el problema de la acción colectiva? Sabiendo muy bien que un gremio fuerte no sobrevive mucho tiempo con base en contribuciones voluntarias —el problema de los *free riders* surge rápidamente—, aceptaron gravar des-

---

<sup>19</sup> Olson (1997).

<sup>20</sup> Bates (1997).

<sup>21</sup> García y Montes (1989).

de un comienzo las exportaciones del grano, siempre y cuando esos recursos se utilizaran en la promoción y la defensa del sector. Con la creación del Fondo Nacional del Café en 1940, la política de captar contribuciones obligatorias del sector continuó y la fortaleza financiera del gremio aumentó en forma sustancial.

En relación con el segundo aspecto de la pregunta, ¿cómo se puede explicar la existencia de las instituciones y de los instrumentos de la política cafetera? Una primera aproximación a esta difícil pregunta se puede hacer al referirse a las principales características del mercado mundial del café. Como lo hemos planteado en varios escritos<sup>22</sup>, se trata de un mercado con muy bajas elasticidades de oferta y demanda y un importante grado de concentración tanto en la comercialización como en la torrefacción. No es un mercado de competencia perfecta y pura, sino un oligopolio bilateral caracterizado por altos niveles de volatilidad de precios y altos niveles de incertidumbre. Los costos de transacción han sido significativos y la información ha tenido un carácter estratégico. Se podría argumentar que en los años veinte estas condiciones no eran iguales a las actuales. No obstante, recordemos que en aquella época existían importantes imperfecciones del mercado. Los productores no tenían acceso al crédito y tenían muy poco poder de negociación frente al Estado y a las grandes casas comercializadoras. Los fletes marítimos eran fijados en forma monopolística y lo mismo sucedía con las tarifas de los seguros. Los niveles de volatilidad de precios y la incertidumbre eran altos.

Los cafeteros se organizaron para tratar de superar esas imperfecciones del mercado, ganar poder de negociación frente al Estado y a los comercializadores del exterior, reducir la incertidumbre y los costos de transacción, controlar la calidad y suministrar bienes públicos como la investigación científica, la educación y la salud de los caficultores, la infraestructura física y la promoción en el exterior. La alta volatilidad del mercado los llevó a apoyar los acuerdos internacionales del café que operaron con cláusulas económicas entre 1962 y 1989. En el ámbito nacional, el Fondo Nacional del Café ha funcionado como un instrumento anticíclico que busca disminuir la inestabilidad de los precios internos.

Hasta el momento se han formulado unas observaciones sobre el origen y la continuidad de las instituciones cafeteras colombianas. ¿Qué se puede decir de su efectividad? Esta es una pregunta bien importante porque, como lo ha señalado el profesor North, no todas las instituciones y organizaciones que logran sobrevivir varias décadas son eficientes. Por el contrario, dentro de ciertos esquemas como el que imperó en la antigua Unión Soviética, diversas instituciones y organizaciones lograron sobrevivir varias décadas. En el caso de los países cafeteros, existe literatura reciente<sup>23</sup> para

---

<sup>22</sup> Pizano (1982b). Ver también Junguito y Pizano (1993).

explicar por qué, en el caso del Brasil y varios países africanos, lograron mantenerse esquemas institucionales inadecuados por varios años. La razón fundamental estriba en que ciertos grupos de presión se beneficiaban de esas reglas de juego y tenían suficiente poder político para mantener el esquema, aún si este no consultaba los más altos intereses de la nación.

El profesor Robert Bates aborda el caso colombiano en su libro ya citado y, después de un análisis cuidadoso, concluye que las instituciones cafeteras han logrado organizar la industria de tal manera que se han maximizado los ingresos de divisas; se han suministrado bienes públicos básicos como la educación, la investigación, la infraestructura física y la promoción; se ha logrado controlar la calidad y se ha luchado contra el sesgo urbano y las transferencias hacia el Estado. La profesora Rosemary Thorp de la Universidad de Oxford adelantó recientemente otro examen de las instituciones cafeteras colombianas con el doctor Durand de la Universidad de Texas<sup>24</sup> y llegan a conclusiones similares. En concepto de estos autores, la Federación ha operado como una organización comercial multisectorial con resultados positivos en el avance tecnológico, la dotación de infraestructura física y social y el mantenimiento del bienestar social. En otros países, la concertación entre el sector público y el sector privado ha llevado a una mala asignación de recursos, a altos niveles de ineficiencia y aún a prácticas corruptas. Estos analistas consideran que el caso del sector cafetero colombiano es bien distinto porque se ha logrado contar con instituciones y organizaciones estables, eficientes y con alta credibilidad interna y externa.

En el último libro que publicamos con el doctor Roberto Junguito<sup>25</sup> también efectuamos una evaluación cuidadosa de la efectividad del modelo cafetero colombiano. En primer término encontramos que el precio interno pagado a los productores sí fue más estable que el precio externo entre 1946 y 1996. En los gráficos 33.8 y 33.9 se puede apreciar la trayectoria de estos precios en términos de promedios anuales por década. También concluimos que actividades como la investigación científica, la transferencia de tecnologías y la promoción en el exterior han sido de alta rentabilidad privada y social<sup>26</sup>. Coincidimos con una de las tesis centrales del trabajo doctoral de Mauricio Cárdenas<sup>27</sup> en el sentido de que este esquema institucional es uno de los factores importantes que están detrás de la estabilidad macroeconómica del país en las últimas décadas. También adelantamos un análisis detallado del manejo de las bo-

---

<sup>23</sup> Harris *et al.* (1995).

<sup>24</sup> Thorp y Durand (1997).

<sup>25</sup> Junguito y Pizano (1997).

<sup>26</sup> Sobre el tema de la investigación, ver Farfán (1999).

<sup>27</sup> Cárdenas (1991).

nanzas y las destorcidas y concluimos que, en general, se ha logrado conciliar la política cafetera y la política macroeconómica<sup>28</sup>, aún cuando en algunos períodos se han registrado ataques moderados de la llamada enfermedad holandesa. Por otra parte, encontramos que las instituciones cafeteras colombianas han mostrado tener capacidad adaptativa y de cambio ante las más diversas circunstancias –tanto de auge como de crisis– y que este factor naturalmente ayuda a explicar su continuidad a lo largo del tiempo.

### **Pioneros, empresarios y dirigentes del sector**

Entre 1850 y 1870 varios líderes colombianos como José Manuel Restrepo –historiador distinguido y ministro en la administración de Bolívar–, Salvador Camacho Roldán –ministro de Hacienda y de Relaciones, encargado de la Presidencia de la República, fundador de la SAC y uno de los padres de las ciencias sociales en Colombia–, y Rafael Núñez –futuro Presidente de la República– promovieron en sus escritos y en sus informes el cultivo de café en Colombia. El fracaso que se experimentó con el tabaco y la quina dejó un vacío grande, y numerosos comerciantes de Santander, Cundinamarca y luego Antioquia decidieron comprometer recursos en la expansión del cultivo cuando se convencieron que tenía buenas perspectivas en el mercado internacional. Este proceso ha sido estudiado en detalle por conocidos académicos como el profesor Malcolm Deas y el profesor Marco Palacios<sup>29</sup>. Para propósitos de este trabajo, nuestro interés es analizar el perfil de estos empresarios y su actitud hacia el riesgo.

Una proporción alta de estos empresarios iniciales tenía experiencia en actividades comerciales tanto de importación como de exportación. En el área de Santander, varios cultivadores habían adquirido experiencia con el cacao y el algodón. En el caso de Cundinamarca y Antioquia, algunos habían salido a estudiar al exterior materias de tipo práctico como lo ha documentado en forma sistemática el profesor Safford<sup>30</sup>. Varios eran accionistas y fundadores de bancos, como fue el caso de la familia Camacho Roldán en Bogotá –Banco de Bogotá, Banco de Colombia–, y algunos empresarios destacados, como los Ospina de Medellín, tenían experiencia en minería y ganadería. El nuevo cultivo requería inmovilizar un capital importante por un largo período, en contraste con la alta rotación que se daba en actividades comerciales. Al mismo tiempo, la alta inestabilidad política y las enormes dificultades del transporte no representaban exactamente las condiciones óptimas para inversiones de largo plazo. ¿Cómo se explica que dichos empresarios resolvieran enfrentarse a estos riesgos en forma tan

---

<sup>28</sup> Pizano (1988).

<sup>29</sup> Deas (1974); Palacios (1983).

<sup>30</sup> Safford (1976).

entusiasta? La respuesta no es sencilla pero se pueden mencionar algunos elementos que ayudan a clarificar el fenómeno. Los comerciantes que se convirtieron en hacendados tenían buenos contactos en el exterior y lograron conseguir recursos de crédito para financiar la inversión. Este hecho está bien documentado, pero como lo señala Palacios en su libro, la deuda externa privada se convirtió en un arma de doble filo en épocas en que se produjo una depreciación del tipo de cambio real. Por otra parte, el cultivo del café era menos vulnerable que la ganadería en épocas de intensificación de las guerras civiles. El ganado se perdía durante las guerras pero el cafetal no se acababa, aún si durante algún tiempo no se le podía dar un mantenimiento adecuado. Otro factor que ya señalé es el relacionado con la disponibilidad de mano de obra y de tierra. En algunas regiones y en algunas épocas se presentó escasez de mano de obra, pero como lo afirma el profesor Beyer<sup>31</sup>, se puede decir que éste, en general, no fue un limitante grave para la expansión del cultivo. El otro elemento tiene que ver obviamente con la rentabilidad esperada. Ningún empresario racional va a comprometer recursos en una actividad nueva, de lenta gestión y sujeta a todo tipo de riesgos si no espera una rentabilidad atractiva. Parte de la información disponible sobre este aspecto ha sido procesada por el profesor Palacios con base en las cuentas del empresario Roberto Herrera Restrepo –correspondientes al período 1879-1910–. Este historiador encontró que la tasa era razonable frente a otras oportunidades de inversión, pero que estuvo sujeta a grandes fluctuaciones; durante algunas épocas, como la guerra de los Mil Días, debió ser negativa, lo que explica la quiebra de varias haciendas cafeteras importantes.

La expansión cafetera que tuvo lugar entre 1870 y 1900 fue promovida principalmente por hacendados de Santander y Cundinamarca. Al finalizar el siglo XIX, estas dos regiones eran responsables de más del 80% de la producción nacional. No obstante, desde 1875, el sector de pequeños productores comenzaba a tener importancia en regiones de Santander y en partes de Antioquia y de lo que hoy sería el viejo Caldas. En 1880, don Mariano Ospina Rodríguez, uno de los grandes pioneros del cultivo del grano en Antioquia, publica su manual sobre el cultivo. Se trataba de información técnica dirigida a pequeños propietarios. En contraste, Nicolás Sáenz preparó un manual más sofisticado que se ajustaba al nivel educativo de los hacendados<sup>32</sup>. Entre 1900 y 1930 se produce un aumento extraordinario de la producción de café en Antioquia, Caldas, norte del Tolima y el Valle. Este crecimiento no ocurrió en las grandes haciendas sino que fue generado por pequeñas y medianas propiedades. Con la crisis

---

<sup>31</sup> Beyer (1947)

<sup>32</sup> Manuales sobre la industria del café preparados por Mariano Ospina Rodríguez y Nicolás Sáenz en la segunda mitad del siglo XIX.

de los años treinta se fortalece esta tendencia y se fragmentan la gran mayoría de las grandes propiedades. Desde esa época hasta nuestros días, las propiedades con extensiones inferiores a 20 hectáreas se vuelven dominantes. El campesino cafetero administraba directamente su propiedad y utilizaba mano de obra familiar, especialmente en épocas de cosecha. Asimismo producía sus propios alimentos, lo cual le daba una gran ventaja en épocas de bajos precios, como ya tuve oportunidad de comentar en la sección anterior.

¿Qué actitud han tenido estos pequeños propietarios frente a la innovación tecnológica? Durante años se pensó que los campesinos de los países en desarrollo no mostraban indicios importantes de racionalidad económica y que no estaban dispuestos a asumir los riesgos inherentes a la absorción de nuevas tecnologías. Esta visión cambió con la publicación del libro del profesor Schultz<sup>33</sup>, en el cual presenta evidencia muy convincente de que estos pequeños empresarios sí son racionales y sí se dan las circunstancias adecuadas. En el caso del sector cafetero colombiano, la productividad por hectárea no ha sido una variable estática como se señaló en una sección anterior.

¿Cuáles son los determinantes del ritmo de adopción de nuevas tecnologías? Este es un tema complejo y por eso muchos economistas piensan que el cambio tecnológico es un proceso exógeno. El célebre profesor Schumpeter de Harvard pensaba<sup>34</sup> que en las fases depresivas de los ciclos económicos los empresarios adoptaban nuevas tecnologías dado que requerían reducir costos para sobrevivir. Esta tesis puede tener cierto grado de aplicabilidad en algunos sectores industriales, pero no es válida en el caso del sector cafetero colombiano. En efecto, la adopción de nuevas tecnologías se aceleró en Colombia en el periodo 1976-1979, cuando se registró una bonanza cafetera que le otorgó liquidez a los caficultores<sup>35</sup>. La adopción de tecnología moderna en el sector tiene también que ver con factores educativos, sociales y culturales, como se explica en un documento reciente<sup>36</sup>.

### **Trilla, exportación y procesamiento**

La trilla y la exportación de café tuvo importantes pioneros como don José María Mejía, Luis Jaramillo Walker y Carlos E. Pinzón, que operaron desde instalaciones localizadas en el Viejo Caldas; en Antioquia, Victoriano Toro Echeverri y Alejandro Ángel Londoño, y en Cundinamarca Nicolás Sáenz y Pedro A. López, para no mencionar sino algunos de los más sobresalientes<sup>37</sup>. Estos empresarios tenían un profundo

---

<sup>33</sup> Shultz (1964).

<sup>34</sup> Schumpeter (1959).

<sup>35</sup> Pizano (1982).

<sup>36</sup> Rojas (1999).



conocimiento del mercado exterior, relaciones con los bancos extranjeros e incorporaron nuevas tecnologías al proceso de trilla y preparación del café.

En el frente del consumo interno, desde la década de los años veinte, se registraron inversiones para abastecer el mercado doméstico. Ya en 1960, el consumo interno superó el nivel de un millón de sacos anuales y se fue consolidando un grupo de tostadores entre los cuales se ha destacado Colcafé. La inversión por parte de importantes compañías internacionales como la Nestlé también ha contribuido considerablemente al desarrollo del sector. La expansión y el desarrollo de este subsector merecería un estudio más detallado que sobrepasa los límites de este artículo.

### **Los gerentes de la Federación**

Como se indicó en la introducción, los gerentes generales de Federacafé no encajan bien en la categoría de dirigentes empresariales típicos ya que, además de manejar la organización con criterio de eficiencia privada, han participado activamente en la formulación de la política cafetera y han tenido influencia en el diseño de la política macroeconómica. Han tenido asiento, en el pasado, en la junta directiva del Banco de la República, en el Consejo de Política Económica y Social y en el Consejo Directivo de Comercio Exterior. Asimismo, han dirigido la diplomacia cafetera y, por mandato del Estado, han presidido las delegaciones del país en las reuniones cafeteras internacionales. También han tenido la responsabilidad de dirigir el suministro de bienes públicos como la investigación, la extensión, la infraestructura física y social y la promoción. Para entender mejor el papel de este tipo de dirigente empresarial y gremial vamos a repasar, en forma de apretada síntesis, el perfil y la gestión de tres de los más influyentes en el siglo xx: Mariano Ospina Pérez, Manuel Mejía Jaramillo y Arturo Gómez Jaramillo.

#### *Mariano Ospina Pérez (1891-1976)*

Nació en Medellín en 1891. Don Tulio Ospina, su padre, estudió en la Universidad de California; participó en la creación de la Escuela de Minas de Medellín y fue importante educador –además de profesor y rector de la Escuela de Minas, fue rector de la Universidad de Antioquia entre 1905 y 1911–; fue empresario tanto en el sector agropecuario –tuvo fincas cafeteras y ganaderas– como en el sector industrial. Su abuelo, don Mariano Ospina Rodríguez, fue Presidente de la Confederación Granadina en 1857; estuvo exilado en Guatemala con su hermano Pastor, donde se dedicaron al cul-

---

<sup>37</sup> Para notas biográficas breves de estos personajes ver Chalarcá (1998).

tivo del café. Años más tarde regresaron a Antioquia y se convirtieron en grandes promotores de la caficultura<sup>38</sup>.

Mariano Ospina Pérez se graduó de ingeniero en la Escuela de Minas de Medellín en 1912. Luego viajó a la Universidad de Lousiana en Estados Unidos, donde obtuvo un master en ciencias. Realizó cursos en ingeniería civil y gerencia económica en la Universidad de Wisconsin, donde conoció al célebre profesor F. Taylor. Tomó cursos en varios centros universitarios europeos, especialmente en la Universidad de Lieja (Bélgica). Regresó a Colombia y fue elegido concejal de Medellín. Ejerció la cátedra como profesor de hidromecánica y de economía industrial. Fue gerente de la mina El Aporreado y superintendente de Ferrocarriles de Antioquia; organizó la Compañía de Cigarrillos La Habanera; representó una firma norteamericana de maquinaria agrícola. En 1917 fue elegido diputado de la Asamblea de Antioquia. En 1921 fue nombrado rector de la Escuela de Minas; en 1923 fue elegido senador por Antioquia; presentó el proyecto de ley para crear el Banco Agrícola Hipotecario e impulsó una ley para facilitar la construcción de almacenes generales de depósito. En 1926 fue nombrado ministro de Obras Públicas por el Presidente Miguel Abadía Méndez.

Mariano Ospina participó con su hermano Rafael en el Segundo Congreso Nacional de Cafeteros que se reunió, en 1927, en Medellín. Allí se creó la Federación Nacional de Cafeteros y los hermanos Ospina jugaron un papel activo en este proceso como representantes de Antioquia y como personas conocedoras del cultivo, el procesamiento y la exportación del grano. En 1929, el doctor Mariano ingresó a la Cámara de Representantes y al poco tiempo presenta un proyecto de ley para crear la Caja de Crédito Agrario. En su concepto, los agricultores estaban pagando unos intereses de usura dado que tenían que vender la cosecha por anticipado a precios bajos como mecanismo para conseguir liquidez.

En 1930 se reúne en Bogotá el Congreso Nacional de Cafeteros en medio de circunstancias muy difíciles. El precio internacional había caído a niveles muy bajos y los delegados de las distintas regiones productoras del país no tenían claro cuál debería ser el plan de actividades de la Federación. Algunos propusieron disolver la entidad por su falta de capacidad para intervenir en la comercialización interna y externa; otros pidieron la eliminación del impuesto a las exportaciones que era la base de recursos de la entidad. El presidente Olaya Herrera trae de Medellín al doctor Ospina Pérez y, al llegar a Bogotá, es elegido presidente del Cuarto Congreso Nacional de Cafeteros. En ese momento, los cafeteros se encontraban muy distantes de la Federación; la entidad no tenía presencia en las regiones cafeteras ni adelantaba programas im-

---

<sup>38</sup> Esta sección se ha beneficiado de dos libros biográficos sobre el ex presidente Ospina: Alvear (1991) y Ocampo (1994).

portantes en beneficio de los productores. Enrique de Narváez propone un plan de desarrollo de la entidad<sup>39</sup> que contiene ideas interesantes para reforzar la organización desde el punto de vista financiero, técnico y administrativo. Sin embargo, ya en ese momento la producción de Antioquia y Caldas superaba ampliamente la de Cundinamarca y Santander y el gremio reclamaba mayor participación de esas regiones en la dirección de la Federación. Ospina propone un plan de acción para darle mayor importancia a la entidad y los delegados al Congreso le piden que acepte la gerencia para sacarlo adelante; él acepta pensando que en algunos meses sería posible hacerlo, pero luego se queda cuatro años llevándolo a la práctica. El Congreso Cafetero designa un nuevo comité nacional en el que actúan como principales don Félix Salazar Jaramillo –ex Ministro de Hacienda y uno de los fundadores del Banco de la República–, Camilo Sáenz –conocido dirigente cafetero y empresario– y Rafael Iregui –con experiencia en el comercio cafetero–. En la primera sesión a la que asiste el nuevo gerente se aprueba la Granja Cafetera de Antioquia y se reorganiza la *Revista Cafetera*<sup>40</sup>.

Ospina Pérez llegó a la gerencia de la Federación a los 41 años de edad. Tenía importantes experiencias como empresario, servidor público –tanto en la rama ejecutiva como en la legislativa– y profesor universitario. En su cátedra de economía industrial había expuesto los principios de Taylor y había explicado en detalle los principios de la administración eficiente<sup>41</sup>. En su cátedra de estadística había enfatizado la necesidad de contar con cifras confiables para poder diagnosticar y dar un tratamiento adecuado a diversos problemas nacionales.

Una de las primeras labores que desarrolló desde la gerencia fue el acercamiento con los productores. En cuatro años logró aumentar el número de federados de 4 mil a 50 mil mostrándole a los caficultores que podían obtener servicios concretos de la entidad. Amplió las actividades de la Estación Experimental de La Esperanza, donde se estudiaban los problemas de plagas y enfermedades y se daba instrucción práctica a los cultivadores. Fortaleció la estructura administrativa y técnica de la Federación. Construyó los primeros almacenes generales de depósito; impulsó la creación de la Caja Agraria –la Federación fue accionista– y logró que se aprobaran líneas de crédito a intereses razonables para los productores. Adelantó el Censo Cafetero de 1932, que se convirtió en un valioso instrumento para definir políticas a favor de la industria. Editó el *Manual del cafetero colombiano* con valiosa información técnica para los productores. En el frente macroeconómico persuadió al ministro Esteban Jaramillo para establecer una prima a la exportación de café –Decreto 422 de 1932–; luego logró con-

---

<sup>39</sup> De Narváez (1930).

<sup>40</sup> Acta del Comité Nacional (1931).

<sup>41</sup> Ospina Pérez (1928).

vencer al gobierno de la necesidad de contar con una tasa de cambio más competitiva. En el frente internacional, en 1931, hizo que el gobierno nacional designara al gerente de la Federación como representante de Colombia en la Conferencia Internacional de Países Cafeteros de Sao Paulo. Esta idea fue propuesta por don Félix Salazar como presidente del Comité Nacional de Cafeteros al alto gobierno y fue aceptada por el presidente Olaya Herrera. Desde ese entonces, el gerente de la Federación ha tenido la representación del país en este tipo de eventos. En esta reunión, Ospina Pérez no aceptó la limitación de siembras que quiso imponer el Brasil. Esta circunstancia generó un interesante debate con Alfonso López Pumarejo.

La labor de Ospina Pérez fue fructífera. Se fortaleció la Federación al nivel de la oficina central y de los comités departamentales. Se comenzó a actuar en el frente macroeconómico y en el frente internacional. Se iniciaron algunas campañas de promoción en Estados Unidos y Europa. El grado de cohesión del gremio aumentó en forma significativa. Como ha manifestado don Arturo Gómez Jaramillo<sup>42</sup>, “el doctor Ospina Pérez creó la mística de la Federación”. ¿Qué condiciones le facilitaron su gestión? No hay duda de que gozaba de una alta credibilidad por su trayectoria de servicio público y por su sólido conocimiento del negocio cafetero en el ámbito nacional e internacional. Su formación en el extranjero le facilitó actuar en el campo de la diplomacia cafetera internacional. Sus conocimientos en el área de la administración le permitieron manejar con seriedad y responsabilidad los escasos recursos humanos y financieros con que contaba la entidad. Su experiencia en las ramas ejecutiva y legislativa le fue muy útil para lograr un buen entendimiento con el gobierno y con el Congreso. Cumplió muy bien, dentro de un marco ético estricto, con su papel de empresario, diplomático, creador de organizaciones, formulador de políticas y administrador.

#### *Don Manuel Mejía Jaramillo (1887-1958)*

Nació en Manizales el 26 de julio de 1887, en el hogar de don Manuel Antonio Mejía y doña Lorenza Jaramillo. Quedó huérfano de padre a los dos años de edad. Después de estudiar un tiempo en un colegio de Medellín, inicia su vida de trabajo a los quince años en un puesto de compra de café de uno de sus tíos. Su abuelo, don José María Mejía, había sido uno de los pioneros de la industria del café en Caldas. Con sus primeros ahorros compró un terreno y sembró su propio cafetal en el municipio de Palestina. Participó en todas las prácticas culturales desde la siembra hasta la recolección, el beneficio y la comercialización. Hacia 1907 conoció a Alfonso López Pumarejo, quien

---

<sup>42</sup> Conversación del autor con don Arturo Gómez Jaramillo.

había sido enviado por su padre –Pedro A. López, importante exportador de café– a establecer contactos en la zona cafetera<sup>43</sup>.

En 1916 se funda el Banco del Ruiz en Manizales y su primer gerente es don Manuel Mejía. En ese momento era considerado como uno de los principales expertos en el cultivo y la comercialización del café. Establece contactos con importantes bancos de Nueva York. Manizales se convierte en una de las ciudades más dinámicas del país. Como no existía el control de cambios, circulaban las más importantes monedas internacionales. Don Manuel crea, con unos socios de Medellín, la Antioquia Commercial Corporation, sociedad comercializadora de granos, textiles y otros productos. En la década de los veinte disminuyen los precios externos del café. En 1925 se produce un gran incendio en Manizales. Don Manuel decide liquidar sus negocios y viaja a Bogotá a educar a sus hijos en el Gimnasio Moderno. Entre 1925 y 1929 participa en diversos proyectos agrícolas y ganaderos; contrata con varios socios la construcción del ferrocarril Ambalema-Buenos Aires; compra un gran almacén y se vincula a una fábrica de cigarrillos. Con la Gran Depresión de 1929, todas estas actividades empresariales se vienen abajo y don Manuel queda en la ruina. Con un préstamo de unos amigos alquila una trilladora en Honda y durante siete años se dedica a comprar, trillar y a exportar café. En 1937 viaja a Honda el Presidente López Pumarejo y examina con su viejo amigo, don Manuel Mejía, el complejo panorama del mercado internacional del café.

Por esos días se presenta la renuncia de Alejandro López –conocido dirigente liberal, quien se había formado como ingeniero civil y había escrito varios trabajos apoyando la intervención del Estado en la economía– a la gerencia de la Federación. El Banco de la República le había negado un crédito para realizar compras de café, lo cual le impidió cumplir un acuerdo con el Brasil. En esa época, el gerente de la Federación era nombrado por el Presidente de la República de terna enviada por el Congreso Cafetero. El Presidente López escoge el nombre de don Manuel Mejía y varios cafeteros le preguntan por qué había seleccionado a una persona que había quebrado varias veces. “Precisamente por eso, les contesta, tiene la experiencia para manejar crisis; además es el único colombiano que es capaz de perder diez o quince millones de pesos sin alterarse”.

Don Manuel dedicó 20 años de su vida a la gerencia de Federacafé. Recibió una entidad con grandes dificultades financieras y escasa capacidad de intervención en el frente interno y externo. Al entregar la gerencia en 1957, la Federación era la entidad más sólida del país y la de mayor efectividad entre los países productores del mundo.

---

<sup>43</sup> Morales y Pizano (1989).

Durante su período se crea el Fondo Nacional de Café, Cenicafé, la Flota Mercante Grancolombiana, el Banco Cafetero y la Compañía Agrícola de Seguros. En el frente internacional le corresponde negociar el acuerdo interamericano de cuotas con el secretario de Estado norteamericano Cordell Hull y con los países cafeteros de América Latina. En 1954 representó a Colombia en el Primer Congreso Mundial del Café en Paraná (Brasil); el embajador Sebastian Sampaio, organizador del evento, expresó que don Manuel era el líder cafetero de mayor prestigio a nivel mundial.

Por otra parte, entre 1937 y 1957, el precio interno real aumenta en un 240% y la participación de Colombia en el mercado mundial del grano pasó del 10% al 17%. Se construyeron numerosas bodegas y agencias de compra en las principales zonas de producción. Se impulsaron programas de salud, educación y vivienda. Se fortaleció la investigación científica y el servicio de extensión. Se aplicaron estrictos programas de control de calidad.

En 1958, el expresidente Ospina Pérez<sup>44</sup> escribió que don Manuel había participado en todas las decisiones económicas importantes entre 1937 y 1958. Esta opinión no parece ser exagerada. Él fue miembro de la junta directiva del Banco de la República durante cerca de 20 años, cuando esta entidad manejaba las políticas monetarias, cambiarias y financieras. Presidió la Comisión de Reforma Financiera de 1951 y fue miembro del Consejo Económico Nacional durante varios años. Todos los presidentes y todos los ministros de Hacienda que ejercieron el cargo entre 1937 y 1957 consultaron a don Manuel y lo consideraban como un consejero muy experimentado. Como escribió el expresidente Carlos Lleras Restrepo, “Don Manuel construyó un gran trozo de nuestra patria”<sup>45</sup>.

¿Qué condiciones ayudan a entender esta exitosa gestión? En la obra que editamos con Otto Morales<sup>46</sup> tratamos de contestar ese interrogante. Sin duda cualidades como la austeridad, la claridad de propósitos, la persistencia, la creatividad, la discreción y una integridad personal a toda prueba son elementos que facilitaron en forma importante su labor y le permitieron acumular una gran credibilidad. Su profundo conocimiento de todas las etapas del negocio y sus experiencias previas como banquero y como empresario fueron, naturalmente, activos supremamente útiles. Tuvo también la flexibilidad necesaria para proponer ajustes a la política cafetera en las diversas coyunturas que le correspondió enfrentar. En el manejo de las relaciones humanas tenía gran habilidad y eso le ayudó mucho a concertar políticas y a encon-

---

<sup>44</sup> Ospina Pérez (1958).

<sup>45</sup> Lleras Restrepo (1980).

<sup>46</sup> Morales Benítez y Pizano (1989).

trar soluciones satisfactorias para las partes. Con motivo de su fallecimiento, la revista *Time* (febrero de 1958) expresó: “*Never said I were we could fit*” (Nunca dijo yo donde cupiera nosotros).

*Don Arturo Gómez Jaramillo (1915)*

Nació en Manizales el 20 de septiembre de 1915 en el hogar formado por Enrique Gómez Latorre y Carmen Rosa Jaramillo. Su padre, además de actuar como exportador de café, trabajó para su departamento –fue gobernador de Caldas– y para su ciudad. En 1936, don Enrique se trasladó a Bogotá y se desempeñó como administrador del periódico *El Liberal*, que dirigía Alberto Lleras. Su hijo Arturo se matriculó en la Universidad Nacional y obtuvo su título de abogado en 1940.

Don Arturo regresó a Manizales, donde trabajó como juez civil y superior. Luego fue elegido concejal de la ciudad y presidió la corporación. También se desempeñó como secretario de Hacienda del departamento. En 1944 fue nombrado secretario del Comité Departamental de Cafeteros de Caldas. En 1945 fue designado secretario general de la Federación, cargo que desempeña hasta 1948, cuando es enviado por don Manuel Mejía como representante en Europa, con sede en Bruselas. Allí permaneció cerca de diez años y se convirtió en un especialista en el mercado europeo de café.

En 1957 regresa a Colombia como asistente del gerente y gerente auxiliar, y en 1958 es nombrado gerente general en reemplazo de don Manuel Mejía, que había fallecido. En los siguientes veinticinco años dirige la Federación con gran dedicación y eficacia. Se convierte en el gran arquitecto de los acuerdos internacionales del café. Descentraliza las actividades de los comités departamentales de cafeteros y fortalece su estructura técnica, administrativa y financiera. Impulsa la creación de la Fundación Manuel Mejía –entidad que capacita a los cultivadores– y promueve la fundación de la Fábrica de Café Liofilizado en Chinchiná. Apoya en forma decidida la investigación científica y la extensión, y logra que los productores adopten nuevas tecnologías. Amplía la capa de almacenamiento de Almacafé y busca la tecnificación de las trilladoras. Establece la garantía de compra de la cosecha –sujeta a altos estándares de calidad–. Fortalece en forma significativa los programas de promoción. Apoya la creación de las cooperativas cafeteras. Participa activamente en la formulación de la política macroeconómica. Durante su período se entiende muy bien con seis presidentes de la República y diecisiete ministros de Hacienda.

Durante su administración, la producción aumenta de 5,5 millones de sacos de 60 kilos por año a más de 12 millones. El valor de las exportaciones pasa de 400 a 2.000 millones de dólares anuales. Los presupuestos de los comités y de entidades como Cenicafé aumentan en forma muy significativa. Todo esto con el apoyo del Fondo

Nacional del Café que don Arturo siempre ha considerado como la pieza maestra de la política cafetera colombiana. En efecto, en 1985, cuando el Fondo cumplía 45 años de existencia, escribió<sup>47</sup>:

Me parece que se puede afirmar que Colombia tiene política cafetera gracias a la existencia del Fondo Nacional del Café. Este ha dado los medios para hacer esa política y de allí que cuente en primera línea como uno de los países más importantes en el manejo del Acuerdo de Londres. Sin el Fondo probablemente tendríamos características similares a las de los países productores en otras áreas y contribuiríamos, no a un desarrollo ordenado del mercado cafetero, sino a la anarquía en la cual sólo se beneficiarían los intermediarios.

Don Arturo se propuso crear un equipo de trabajo serio y profesional, de tal manera que “la actividad gerencial no fuera de tipo unipersonal”<sup>48</sup>. Durante su mandato se fortaleció el área técnica, el área de investigaciones económicas, el programa de diversificación y, en general, toda la estructura administrativa, incluyendo naturalmente la gerencia comercial y la gerencia financiera.

El doctor Arturo Gómez es admirado por la precisión y la claridad de sus planteamientos y por su discreción, capacidad de negociación y buen humor. Además se le reconoce una especial vocación por la literatura, la poesía y la filosofía. Uno de sus autores preferidos ha sido Michel de Montaigne. El orden, la disciplina, la eficiencia y la sencillez han sido virtudes constantes a lo largo de su vida. En 1983 se retiró de la gerencia con el respeto y la gratitud de sus compatriotas.

¿Cómo explica don Arturo hoy en día la continuidad de la Federación? En una rara entrevista concedida a la revista de Anif (*Carta Financiera*), expresó<sup>49</sup>:

Me parece que la explicación más sencilla de la supervivencia y fortalecimiento de la Federación reside en que ésta ha sido administrada con un claro criterio, servir los intereses de la comunidad cafetera con un criterio nacional. Quien examine la historia de esta organización se encontrará con un hecho muy simple: un manejo administrativo con la perspectiva de una actividad privada, y un manejo político con el objetivo de servir a la comunidad.

Don Arturo contó durante dieciocho años con la eficaz colaboración de Jorge Cárdenas Gutiérrez como su segundo a bordo (gerente auxiliar). Él se había formado

---

<sup>47</sup> Gómez Jaramillo (1988).

<sup>48</sup> Gómez Jaramillo (1982).

<sup>49</sup> Entrevista a don Arturo Gómez, *Carta Financiera* (1999).



como abogado con un posgrado en administración pública y, antes de entrar a la Federación, se desempeñaba como vicepresidente de Ecopetrol. En 1983 asumió la gerencia general de la entidad y desde entonces le ha tocado manejar situaciones complejas, tanto en épocas de crisis como de bonanzas. En el momento de escribir la versión final de este capítulo, era considerado como el líder cafetero más experimentado a escala mundial.

### **Perfil gerencial y eficiencia organizacional**

Del examen de la trayectoria de estos tres importantes gerentes de la Federación debe quedar claro que, además de administrar la entidad como una empresa privada, han tenido que participar activamente en la formulación de políticas tanto a nivel del sector como macroeconómico, han tenido que asumir responsabilidades en el área de la diplomacia internacional y han participado activamente en el suministro de bienes públicos, tales como la investigación, la promoción y la infraestructura física y social. Todo esto lo han hecho en el contexto de una entidad descentralizada, en la cual los caficultores han tenido la capacidad de elegir a sus cuerpos directivos y a sus representantes en el ámbito municipal, departamental y nacional.

La capacidad de ejecutar proyectos por parte de la Federación contrasta con la experiencia de numerosas empresas estatales de los países en desarrollo, en las cuales la interferencia política, la ausencia de administradores eficientes y la falta de claridad de los objetivos, de las estrategias y de los sistemas de control han llevado a una mala asignación de los recursos productivos. En el caso del modelo cafetero colombiano, se ha logrado manejar de manera más efectiva estos obstáculos como resultado de la capacidad y la estabilidad de los gerentes, de la conformación de equipos profesionales bien preparados y bien remunerados y de la baja interferencia política en las actividades de la entidad. Pero, además, existe un factor de gran importancia y es el relacionado con el proceso de aprendizaje en el ámbito organizacional. Para una empresa el conocimiento, el entendimiento y la sabiduría son vitales para su desempeño, como lo destaca en forma lúcida el profesor Russell L. Ackoff<sup>50</sup>. En concepto de este académico, aquellas organizaciones que acumulan conocimiento y sabiduría —que tiene que ver con la capacidad de examinar las posibles consecuencias de largo plazo de las decisiones— tienen una importante ventaja competitiva en el diseño de sus programas y estrategias. Muchas empresas públicas tienen un nivel tan alto de rotación de su personal directivo que no se logra ese proceso de aprendizaje institucional y no se aprende de la experiencia propia ni ajena. En el caso de la Federación, la gran estabilidad de los equipos directivos ha permitido acumular valiosas experiencias y ha facilitado su trans-

---

<sup>50</sup> Ackoff (1998).

misión a los ejecutivos más jóvenes. Esto no implica, naturalmente, que no se hayan cometido errores y equivocaciones, sino que han podido aprender de ellos.

### **Empresas del gremio cafetero**

Como ya se mencionó, el gremio cafetero ha impulsado la creación de empresas orientadas a prestar servicios de interés para los caficultores. Entre estas entidades sobresalen la Flota Mercante Grancolombiana, el Banco Cafetero y la Compañía Agrícola de Seguros. Dado que en los últimos tiempos algunas de estas empresas han tenido dificultades y otras han sido vendidas, es oportuno consignar unas breves consideraciones sobre su desempeño.

La Flota Mercante fue creada en 1946 con el propósito de abrir nuevas frecuencias y de ofrecer mejores fletes para hacer más accesible y más competitivo el café colombiano. En esa época, la compañía Grace Line gozaba de una posición dominante en el mercado y fijaba fletes bastante altos. En el período de la posguerra, la Flota facilitó la venta de cantidades crecientes de café en los mercados de Europa –occidental y oriental– y Asia. Además del beneficio que representaba la reducción de fletes, la Flota contribuyó con importantes dividendos a su principal accionista, el Fondo Nacional del Café. Ahora bien, con la internacionalización de la economía y la globalización en la década de los noventa, se levantó la reserva de carga y se intensificó el proceso de concentración del negocio marítimo a escala mundial. Las principales compañías navieras de este hemisferio buscaron alianzas y socios estratégicos. Para enfrentar esta intensa competencia y la reducción de los fletes, la Flota se asoció en 1996-1997 con la Transportadora Marítima Mexicana, empresa de amplia experiencia en el mercado naviero. El Fondo Nacional del Café se quedó con el 40% de la nueva empresa, que pasó a denominarse como Transportadora Marítima Grancolombiana.

El Banco Cafetero se fundó en 1954 porque los caficultores no estaban recibiendo un servicio adecuado de la Caja Agraria –entidad que el propio gremio cafetero había ayudado a crear en los años treinta–. La entidad se estableció con el objeto de financiar la producción, la recolección, el transporte y la exportación del café y otros productos agrícolas. Con el tiempo montó una red nacional de más de 300 oficinas, llegó a tener alrededor del 10% de los activos bancarios del país y a manejar más de 1.700.000 cuentas bancarias. Se puede afirmar sin lugar a exageraciones, que se ubicó como uno de los tres más grandes bancos del país, ofreciendo servicios a todos los sectores de la economía nacional. Este importante crecimiento no estuvo exento de dificultades, ya que con el tiempo comenzaron a aparecer problemas de tipo estructural: alto número de empleados, costo laboral excesivo, falta de una capitalización adecuada, atraso tecnológico y altos pasivos pensionales. Una de las ventajas comparativas del banco consistía en que lograba captar recursos a costos muy razonables,

como lo señaló hace unos años la empresa Moody's. Pero esta ventaja desapareció en 1999 cuando se registró la recesión económica más profunda del siglo xx y las autoridades monetarias elevaron las tasas de interés por encima del 60% efectivo anual como mecanismo de defensa de la banda cambiaria. El banco se vio obligado a captar recursos muy costosos. Al mismo tiempo, la fusión con Concasa, que había sido recomendada por importantes consultores internacionales, agravó la situación por la profunda crisis del sector de la construcción. Debe quedar claro que los problemas del banco no se derivaron de la cartera cafetera –menos del 10% del total–, sino de la mezcla de estos factores estructurales y coyunturales. En este contexto, la Superintendencia Bancaria exigió una capitalización del orden de 500 millones de dólares. Los cafeteros tuvieron que escoger entre utilizar los recursos del Fondo Nacional del Café para sustentar el precio interno o capitalizar el banco. Después de realizar consultas entre los líderes del sector a escala regional y nacional, el gremio decidió que era más importante el precio interno y por eso entregó el Banco a Fogafin (Fondo de Garantías de Instituciones Financieras), entidad estatal que capitalizó el banco y que está en proceso de reestructurarlo y venderlo.

En 1952, el gremio cafetero resolvió crear una firma aseguradora propia, ya que las primas que venía pagando el sector, por concepto de seguros para cubrir los riesgos del almacenamiento y el transporte del café, eran crecientes. Así nació la Compañía Agrícola de Seguros que luego amplió sus actividades para cubrir otros riesgos, tales como los asociados con los seguros de deudores, de vida y más recientemente de salud. Este sector también ha estado sujeto a una competencia creciente en los últimos años y esta compañía y sus filiales han logrado un desempeño razonable en medio de dificultades como las derivadas del terremoto que destruyó a Armenia. Hacia el futuro, el gremio debe decidir si mantiene estas inversiones. Es evidente que durante varias décadas, los valiosos servicios prestados al gremio por estas empresas se reflejaron en menores primas. Lo que habría que evaluar es si en esta nueva era –en la cual existe un mercado mucho más competitivo– todavía es válida la argumentación que llevó a su constitución.

### **Reflexión final**

Durante el siglo pasado, Colombia se convirtió en el mayor productor y exportador de café suave lavado en el ámbito mundial. Éste es sin duda un logro muy significativo. La experiencia del sector cafetero colombiano en el siglo xx confirma que el externo operó como un poderoso motor de desarrollo del conjunto de la economía nacional. También ilustra la importancia de contar con instituciones y organizaciones adecuadas. El modelo cafetero colombiano ha logrado combinar la eficiencia del sector privado con la orientación macroeconómica del Estado y se ha constituido en un

esquema singular en el contexto de los cincuenta países de África, Asia y América Latina que producen café.

Por otra parte, la estructura descentralizada del sector y la participación activa de los cultivadores en la formulación de las políticas y en la escogencia de sus dirigentes ha creado un modelo de convivencia en el sector rural colombiano que ofrece lecciones útiles para zonas que se encuentran en conflicto.

Al entrar al siglo XXI, el sector enfrenta grandes retos tales como la alta volatilidad de precios, el deterioro de los términos de intercambio y la expansión de la producción por parte de países como el Brasil y Vietnam. En este contexto resulta esencial aumentar la eficiencia productiva de las plantaciones, y para ello es indispensable aumentar el grado de escolaridad de los caficultores. El programa de reestructuración del sector cafetero requiere más de dos mil millones de dólares de inversión —especialmente en el área del capital humano— en los próximos diez años<sup>51</sup> y estos recursos tendrán que venir de diversas fuentes nacionales e internacionales.

Al iniciar el nuevo siglo, las instituciones cafeteras y los instrumentos de política que han regulado el sector se encuentran en una fase de transición y de adaptación a las nuevas realidades de la globalización. Se avanza en un proyecto de comercio electrónico, se han aplicado programas de reingeniería y de calidad total y se está haciendo un gran esfuerzo para reducir costos y aumentar la productividad en todos los niveles. La evidencia histórica nos indica que las instituciones y los instrumentos de la política cafetera en Colombia han sido de carácter dinámico y, por eso, es de esperarse que este proceso de adaptación a circunstancias cambiantes debe conducir a resultados positivos.

## Fuentes

Acta del Comité Nacional (1931): Sesión presidida por el exministro Félix Salazar Jaramillo el 8 de enero.

*Carta Financiera* (1999): Bogotá, Anif.

Manuales sobre la industria del café preparados por Mariano Ospina Rodríguez y Nicolás Sáenz en la segunda mitad del siglo XIX.

Ospina Pérez, Mariano (1930-1933): Informes a los Congresos Cafeteros de 1930-1933, Bogotá, Archivo Federacafé.

---

<sup>51</sup> Crece (1998).

Cuadro 33.1

## PRINCIPALES INDICADORES DE LA CAFICULTURA COLOMBIANA

1900 - 1999

Promedios anuales por década

<u>Variables</u>	<u>Unidad</u>	<u>1900-09</u>	<u>10-19</u>	<u>20-29</u>	<u>30-39</u>	<u>40-49</u>	<u>50-59</u>	<u>60-69</u>	<u>70-79</u>	<u>80-89</u>	<u>90-99</u>
Area con café	Miles de Has.			232 (1)	358 (2)		777 (3)		1,070 (4)	1,010 (5)	893 (5)
Fincas cafeteras	Número			39,110 (1)	149,348 (2)		234,674 (3)		302,945 (4)		566,230 (6)
Producción	Mills. s/s 60 kg.	0.6	1.1	2.2	3.5	5.5	6.4	7.6	8.7	12.1	13.0
Productividad	Sacos 60 kg./Ha.			9	11		9		8	11	16
Valor producción:	Millones \$				60	217	1,233	3,164	22,122	187,000	1,389,726
	Miles de Mills. \$ de 1999				603	1,278	1,893	1,788	2,485	2,803	2,733
Exportación	Mills. s/s 60 kg.	0.6	1.0	2.2	3.6	4.9	5.4	6.1	7.3	10.2	12.1
Principales mercados:											
Estados Unidos	%	72.0	91.2	93.4	81.7	93.9	84.2	56.4	37.5	21.5	23.7
Europa	%	28.0	8.2	6.1	15.6	2.7	13.2	39.9	56.5	66.5	61.1
Japón	%	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0	0.2	1.1	2.6	6.0	9.2
Otros	%	0.0	0.5	0.5	2.7	3.4	2.4	2.6	3.4	6.0	6.0
Consumo interno	Mills. s/s 60 kg.	0.04	0.08	0.15	0.2	0.4	0.7	1.3	1.4	1.6	1.5
Existencias *	Mills. s/s 60 kg.				0.2	1.4	3.7	6.2	6.2	7.9	2.3
Valor exportaciones:											
Totales	US\$ Mills.	13.9	35.9	86.2	89.0	182.1	523.1	510.0	1,709.6	4,403.8	9,304.9
Café	US\$ Mills.	5.4	19.3	59.3	50.2	129.6	419.4	343.4	971.6	1,854.3	1,706.4
	%	38.8	53.8	68.8	56.4	71.2	80.2	67.3	56.8	42.1	18.3
Valor exportaciones Café	US\$ Mills. de 1999	100	262	568	620	1,069	2,548	1,798	2,861	3,006	1,892
Precio interno:	\$/carga 125kg.				28	63	314	686	3,820	26,760	195,127
	\$/carga de 1999				277,000	385,083	490,932	391,645	468,362	393,568	357,396
Precio externo	US\$/Lb.	0.10	0.16	0.23	0.12	0.21	0.61	0.44	1.16	1.51	1.23
Participación en el P.I.B.:											
Total	%						9.7	7.3	5.6	5.6	4.4 (7)
Agropecuario	%						27.7	24.0	11.7	13.1	11.3 (7)

(\*) Cifras al final de la década.

(1) Monsalve Diego, Colombia Cafetera, Barcelona, 1927. (2) Censo Cafetero 1932. (3) Cepal-Fao, El Café en America Latina, México, 1958. (4) Censo Cafetero 1970. (5) Censo Cafetero 1980-81.

(6) Encuesta Nacional Cafetera 1997. (7) Promedio 90-98.

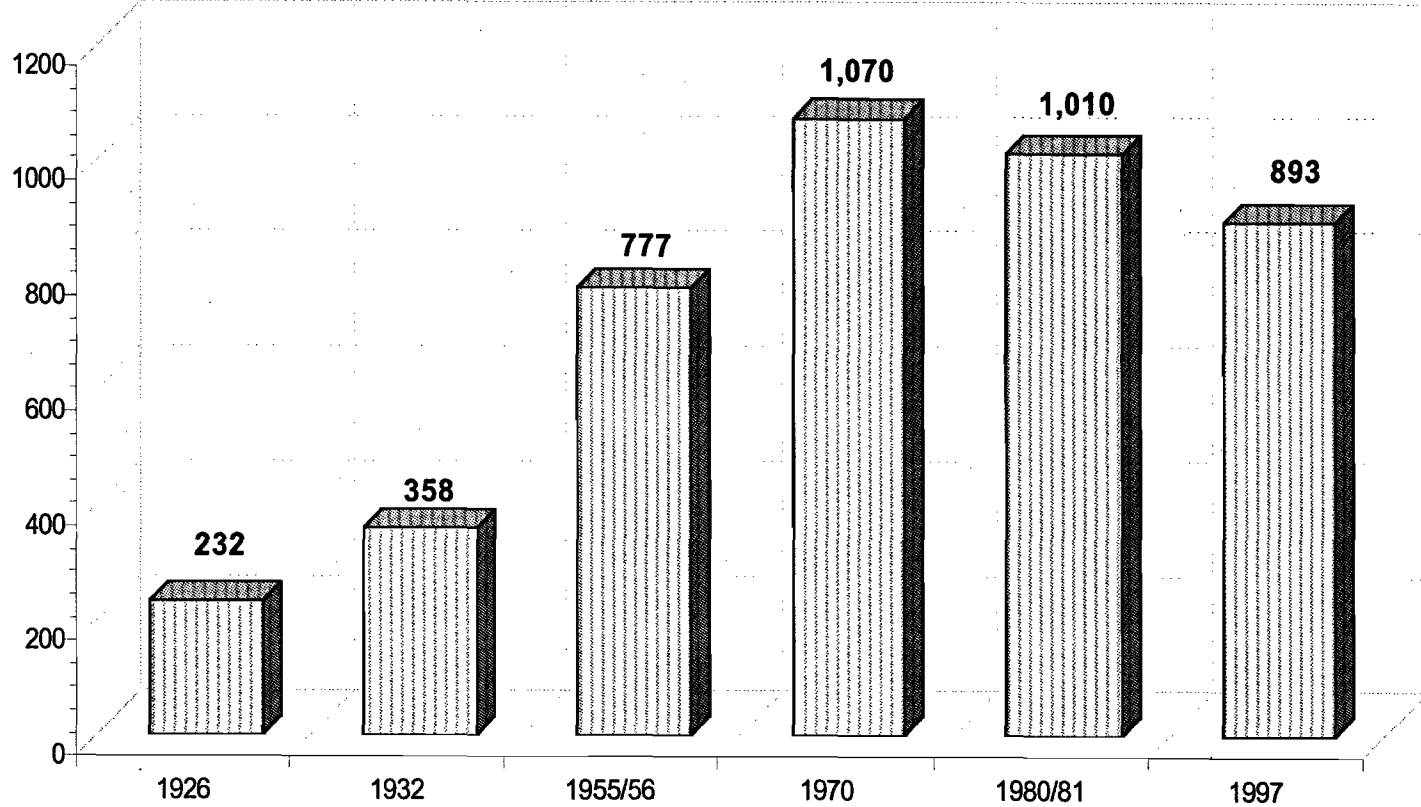
Fuentes: FEDERACAFE - Boletín de Estadística, Varios; Gerencias Comercial, Financiera, Técnica y Estudios Especiales; Junguito Roberto y Pizano Diego, Producción de Café en Colombia, Fedesarrollo-Fondo Cultural Cafetero, Bogotá, 1991; Pérez Silverio, Los Propósitos de la Industria Cafetera Colombiana, Federacafé, Bogotá, 1987; Fedesarrollo, Economía Cafetera Colombiana, Fondo Cultural Cafetero-Fedesarrollo, Bogotá, 1978; Estudio CEPAL-FAO, Bogotá, 1956; Charles W. Bergquist - Café y Conflicto en Colombia, 1886-1910, Medellín, 1981; Bayer, Robert, The Colombian Coffee Industry: Origins and Major Trends, 1740-1940, University of Minnesota, 1947; Palacios Marco, El Café en Colombia, 1850-1970, México, 1983; Machado Absalón, El Café: De la Apercería al Capitalismo, Bogotá, 1977; Lleras De La Fuente Fernando, El Café, Antecedentes Generales y Expansión hasta 1914, Universidad de los Andes, Bogotá, 1970; Banco de la República; Dane y Departamento Nacional de Planeación.

FEDERACAFE - Estudios Especiales.

Gráfico 33.1

## COLOMBIA - EVOLUCION DEL AREA CAFETERA

Miles de Hectáreas

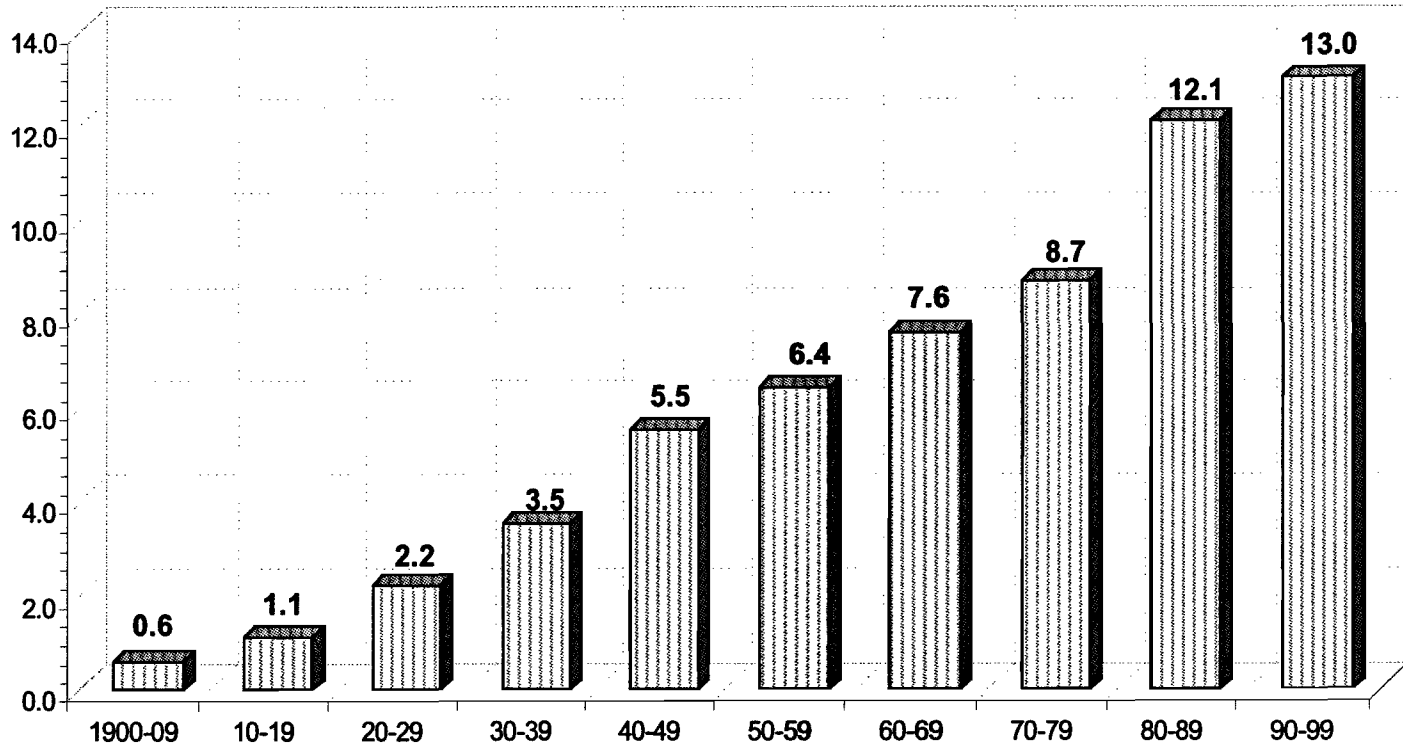


FUENTE: Estudios Especiales, marzo/2000.

Gráfico 33.2

## COLOMBIA - EVOLUCION DE LA PRODUCCION CAFETERA PROMEDIOS ANUALES POR DECADA

Millones sacos 60 kilos

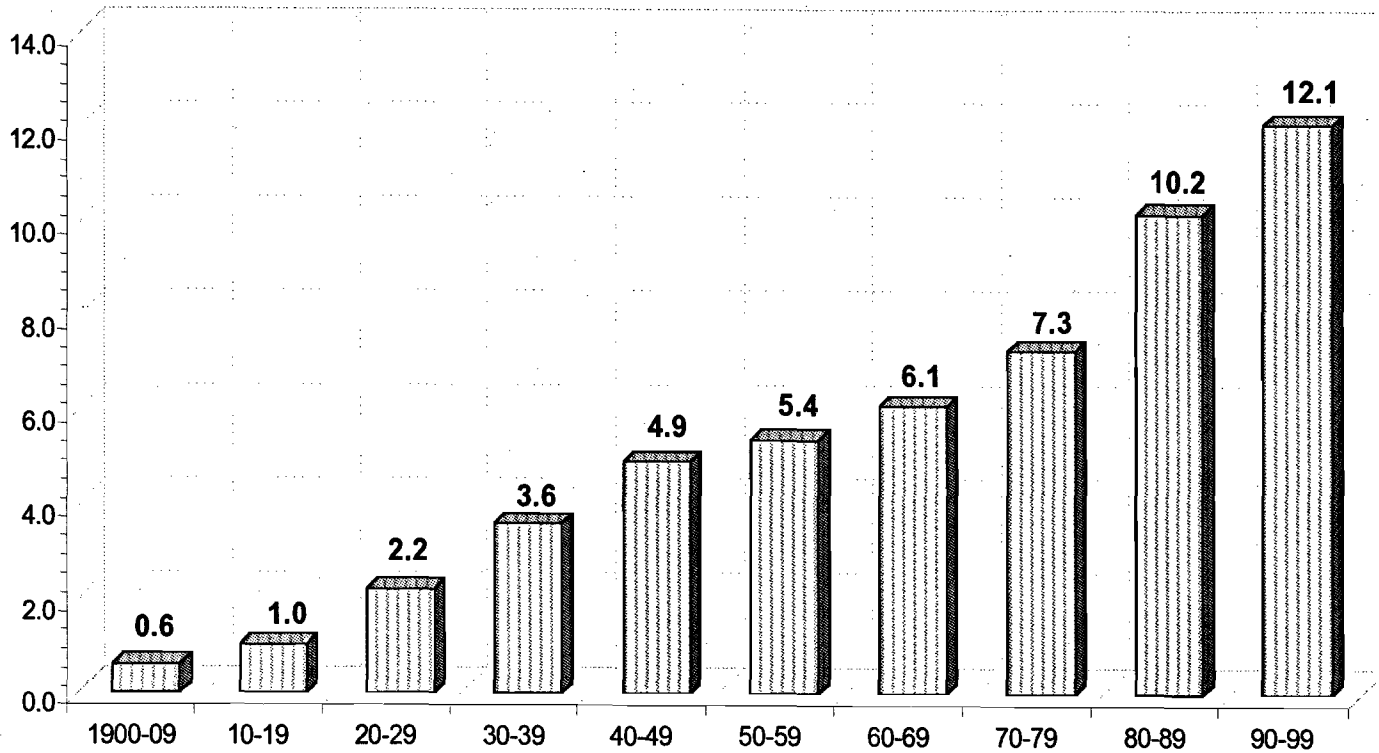


FUENTE: Estudios Especiales, marzo/2000.

Gráfico 33.3

## COLOMBIA - EVOLUCION DE LA EXPORTACION CAFETERA PROMEDIOS ANUALES POR DECADA

Millones sacos 60 kilos



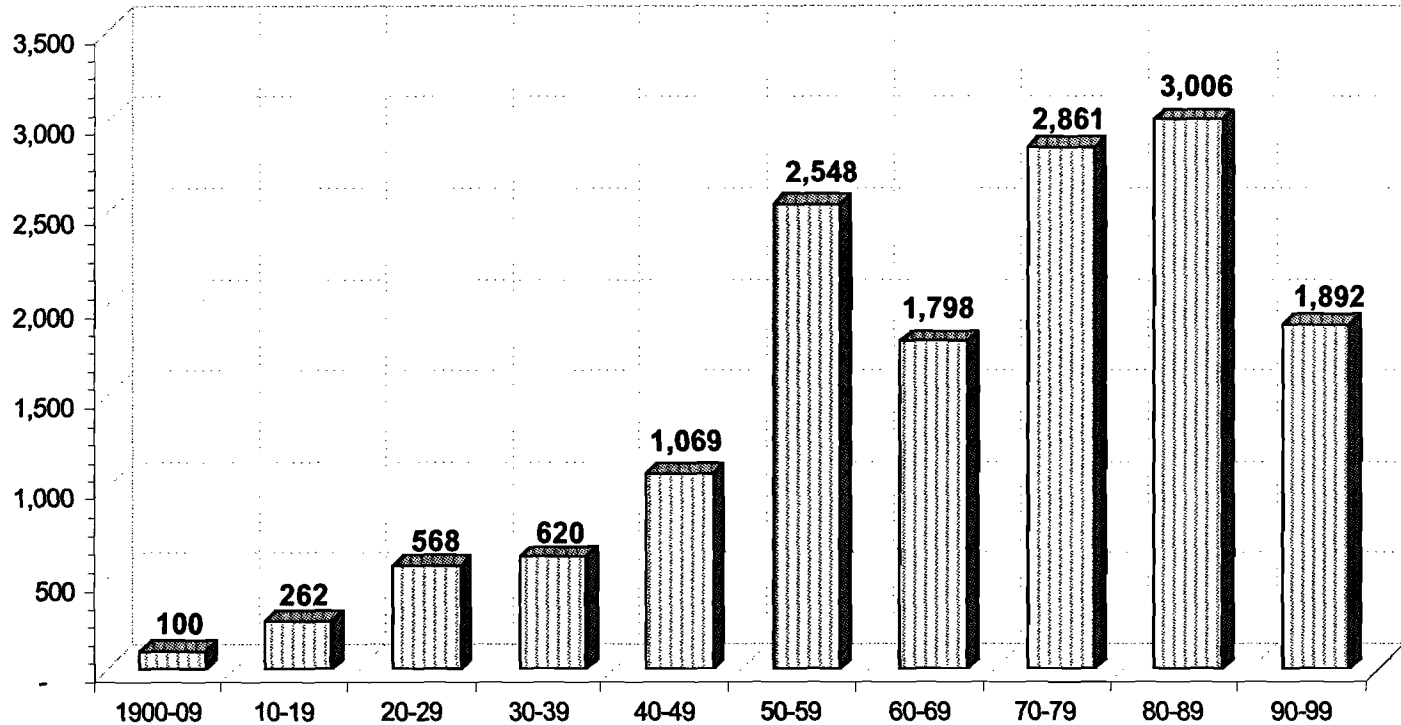
FUENTE: Estudios Especiales, marzo/2000.



Gráfico 33.4

## COLOMBIA - EVOLUCION DEL VALOR DE LA EXPORTACION CAFETERA PROMEDIOS ANUALES POR DECADA

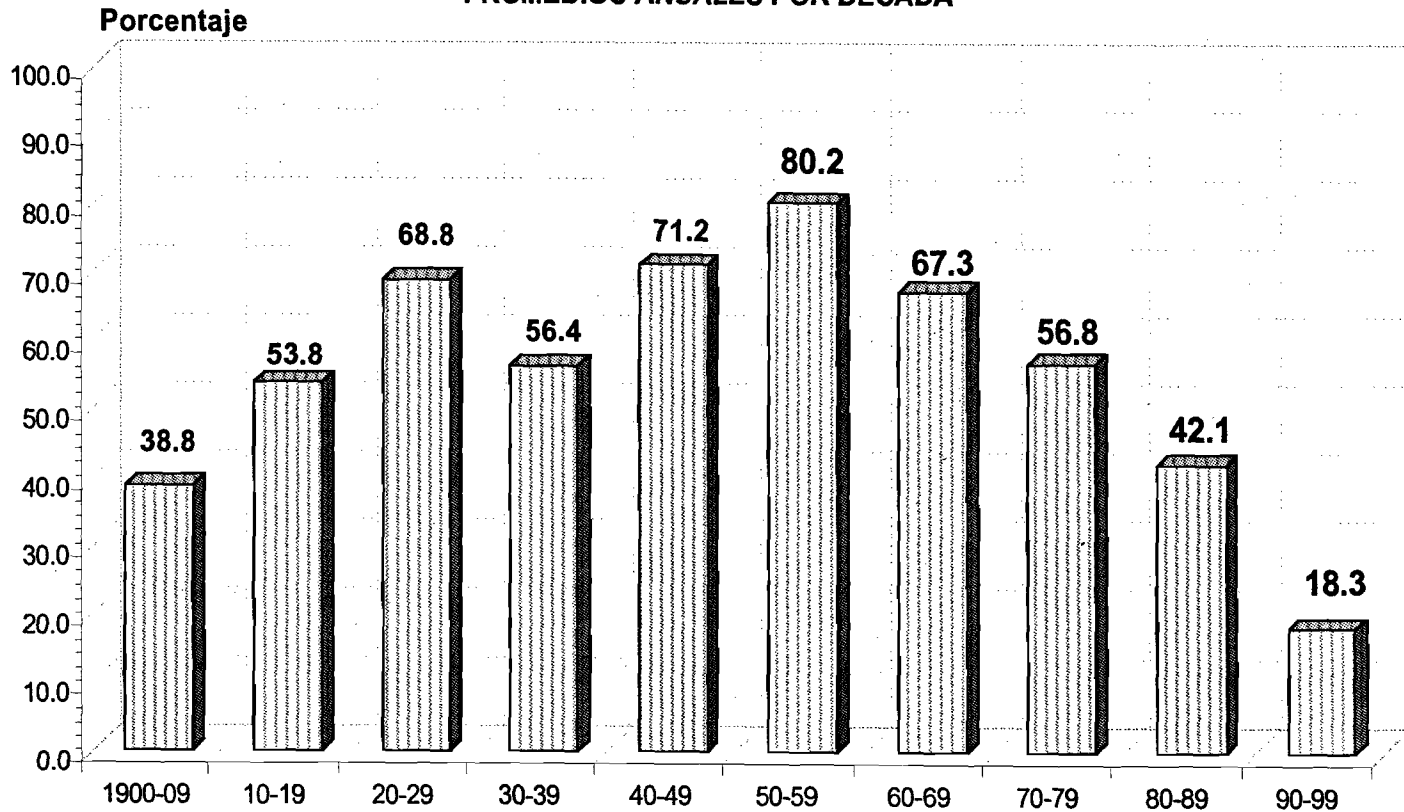
Millones US\$ de 1999



FUENTE: Estudios Especiales, marzo/2000.

Gráfico 33.5

**COLOMBIA - PARTICIPACION DEL CAFÉ EN EL VALOR DE LAS EXPORTACIONES TOTALES  
PROMEDIOS ANUALES POR DECADA**



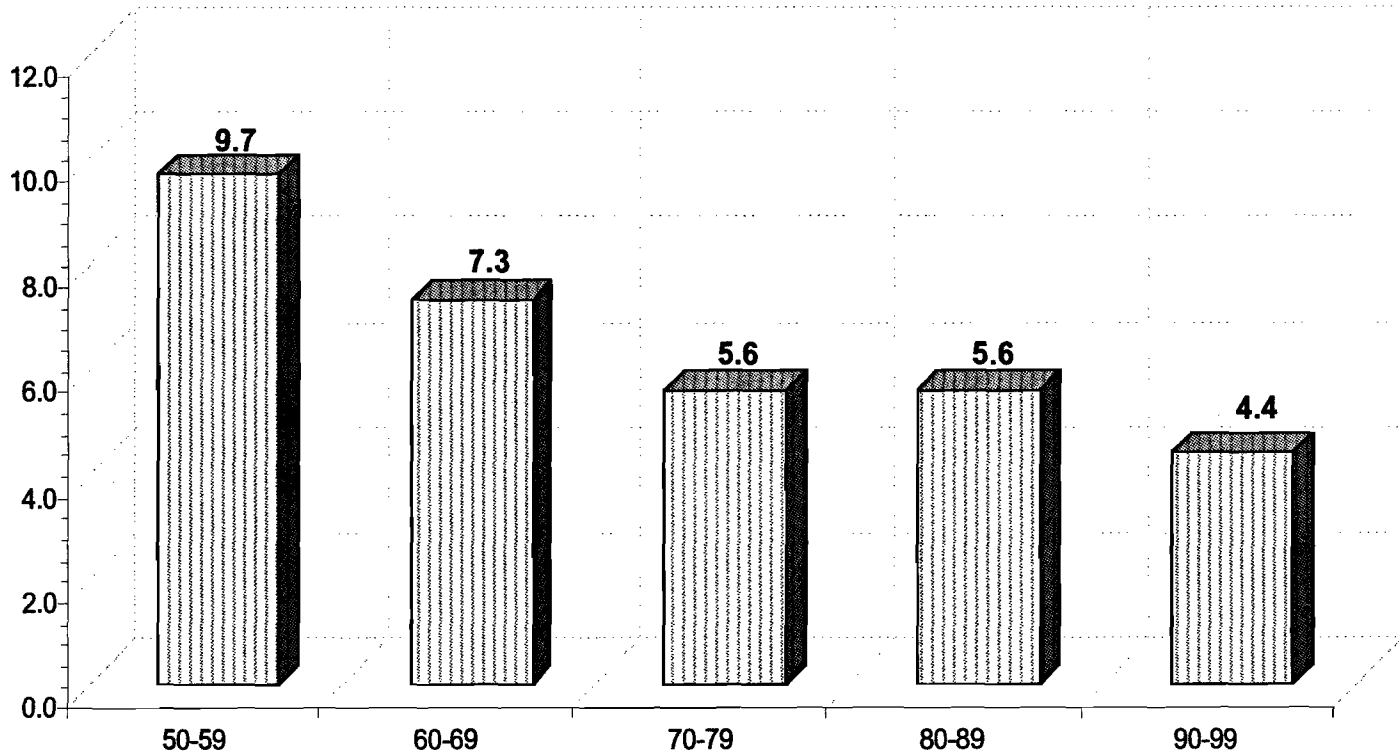
FUENTE: Estudios Especiales, marzo/2000.

Gráfico 33.6

## COLOMBIA - EVOLUCION DE LA PARTICIPACION EN EL P.I.B. TOTAL

Porcentaje

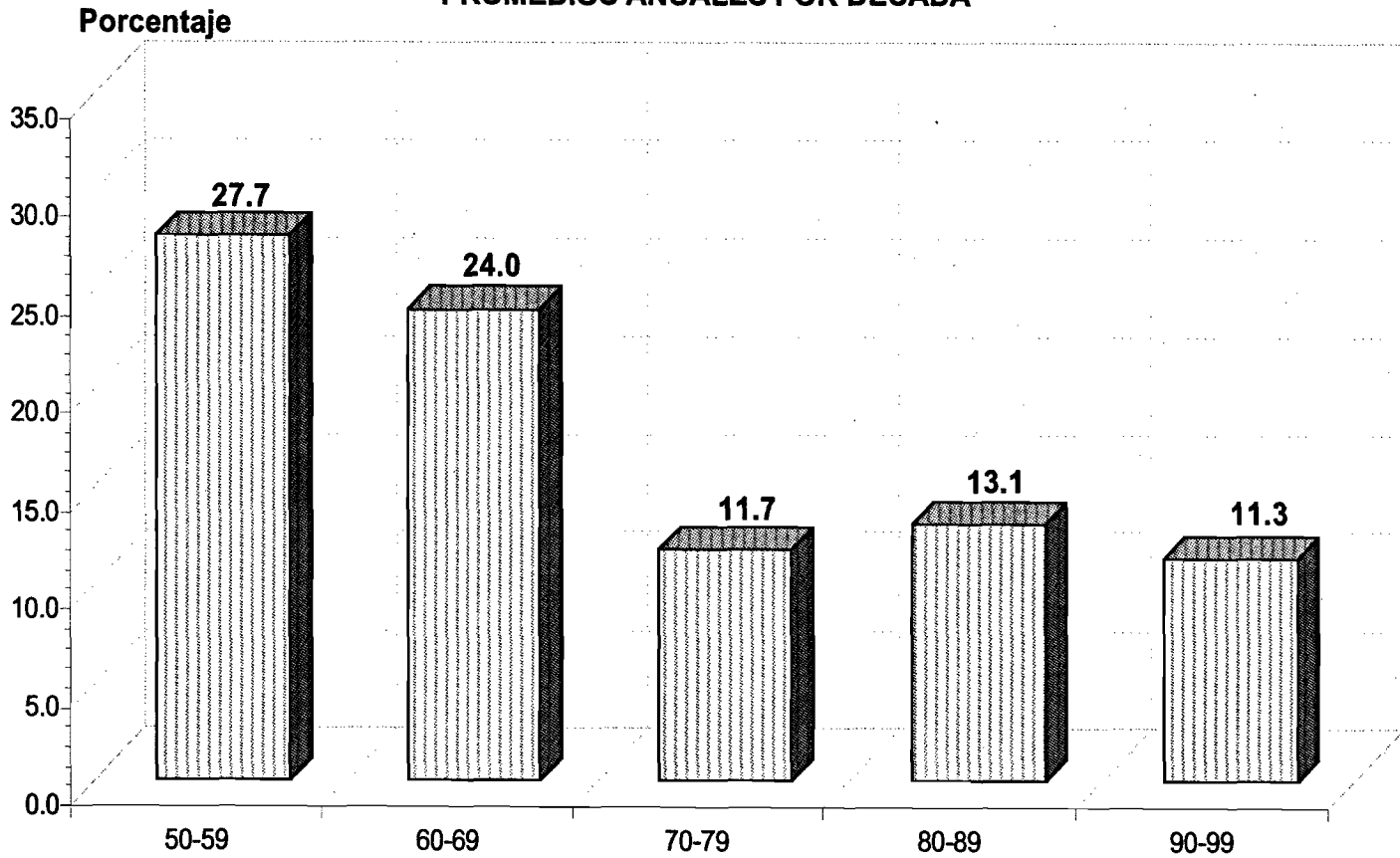
PROMEDIOS ANUALES POR DECADA



FUENTE: Estudios Especiales, marzo/2000.

Gráfico 33.7

### COLOMBIA - EVOLUCION DE LA PARTICIPACION EN EL P.I.B. AGROPECUARIO PROMEDIOS ANUALES POR DECADEA

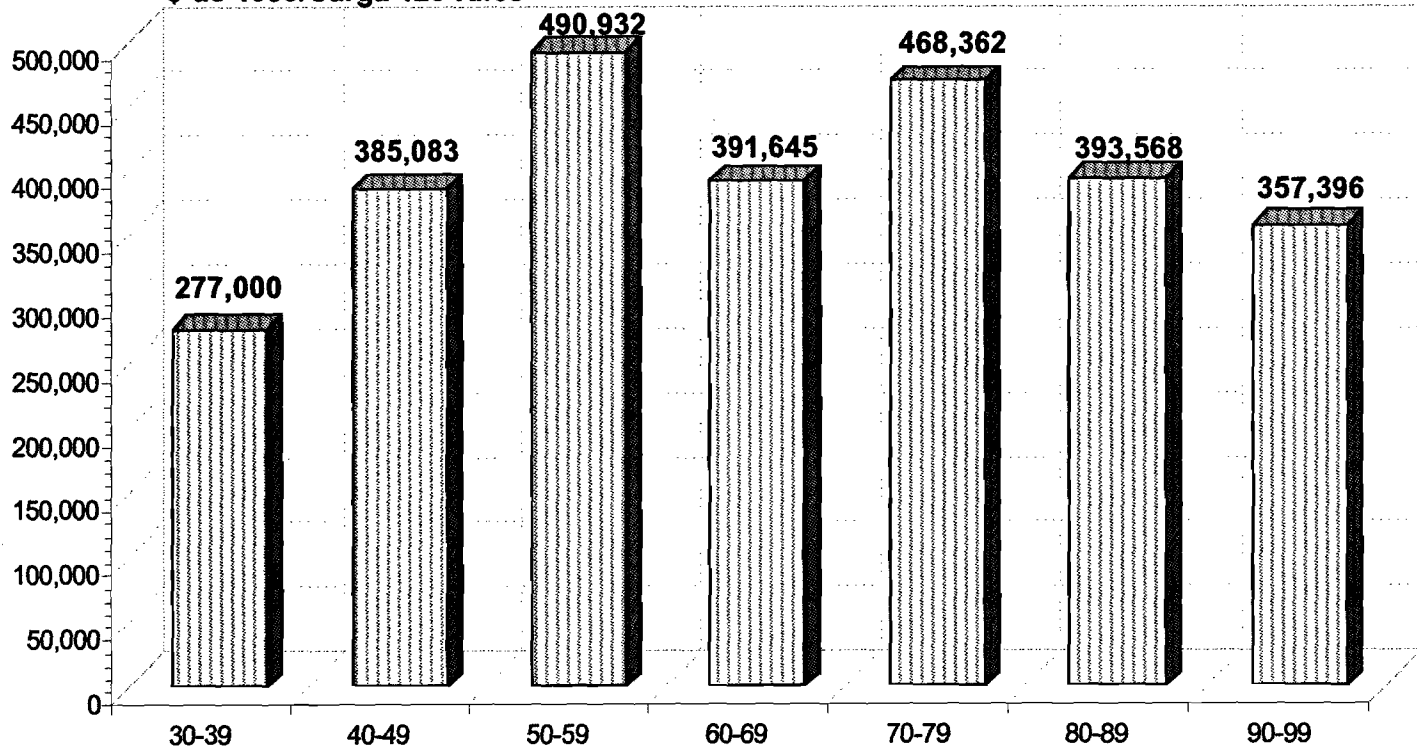


FUENTE: Estudios Especiales, marzo/2000.

Gráfico 33.8

## COLOMBIA - EVOLUCION DEL PRECIO INTERNO PROMEDIOS ANUALES POR DECADA

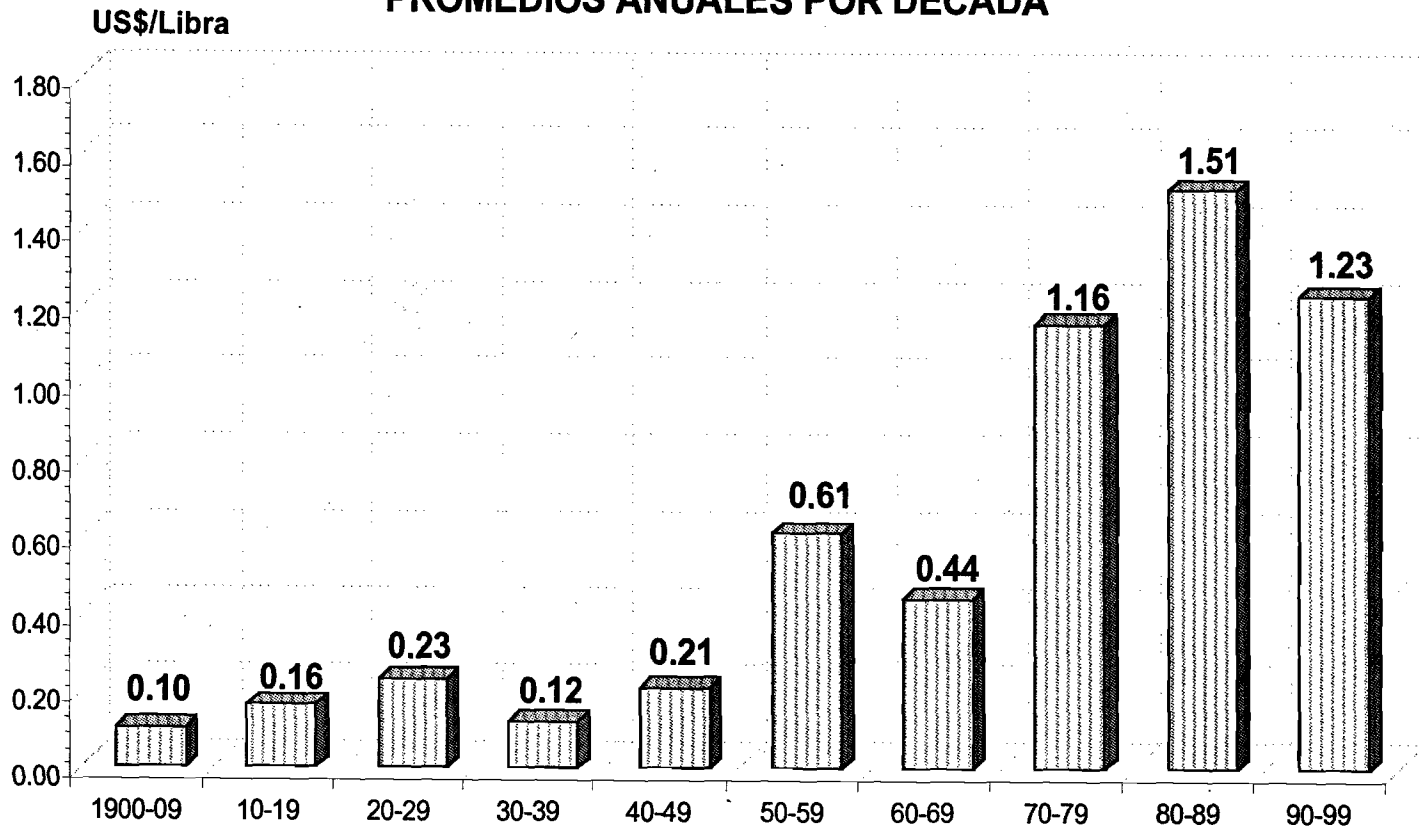
\$ de 1999/Carga 125 Kilos



FUENTE: Estudios Especiales, marzo/2000.

Gráfico 33.9

## COLOMBIA - EVOLUCION DEL PRECIO EXTERNO PROMEDIOS ANUALES POR DECADA



FUENTE: Estudios Especiales, marzo/2000.

---

**Acopi: el gremio de la Pyme.  
Cincuenta años  
de historia (1952-2001)**

---

Zoilo Pallares Villegas

*Corporación Nueva Empresa*



**Zoilo Pallares Villegas**

Es director de la Corporación Nueva Empresa. Obtuvo el magíster en análisis de problemas políticos, económicos e internacionales contemporáneos de la Universidad Externado de Colombia y es economista de la Universidad Jorge Tadeo Lozano. Autor de los libros *Hacer empresa, un reto* (1990) y *Las Pymes frente al mundo* (1999).



**A**copi es un gremio empresarial que ha completado cincuenta años de existencia representando un segmento importante del empresariado colombiano, principalmente urbano, pequeño y mediano. Su objetivo central ha sido el de ganar espacios ante el Estado y sus entidades y de esta manera contribuir a reducir los costos de transacción para las empresas Pymes. Sus principales momentos se presentan como hitos que resumen los logros obtenidos frente al Estado y sus instituciones en beneficio de este mayoritario grupo de empresas, también se reseñan las principales políticas diseñadas por el gremio ejecutadas en cada período. A pesar de la debilidad financiera, la dispersión y la heterogeneidad de sus afiliados, Acopi se presenta, al alcanzar las primeras cinco décadas de vida, como una organización vigente e importante de la sociedad civil y como un gremio que no se detiene, pero con el reto de renovar su enfoque, planes y políticas para convertirse en el siglo XXI en el gremio de la pequeña y mediana empresa, que debe aglutinar, representar y tener mayor poder negociador frente al Estado, a nombre del 99% de las empresas colombianas.

### Antecedentes

Colombia tiene una tradición gremial empresarial que se remonta a un poco más de 100 años, sin contabilizar la experiencia acumulada por los “gremios de artesanos”<sup>1</sup> desde el siglo XVIII, algunas de cuyas “funciones” fueron legadas a los “gremios empresariales modernos”<sup>2</sup>, considerados como un tipo de organización particular de los “grupos de interés”.

Cronológicamente, los principales grupos de interés existentes en Colombia fueron constituidos así: la Sociedad de Agricultores de Colombia (SAC) –1871, 1906– que reunía a los agricultores y ganaderos; la Cámara de Comercio de Bogotá (1878), aglutinando inicialmente a quienes desarrollaba todo tipo de actividad comercial y de servicios; la Federación Nacional de Cafeteros (1927), a los productores y comercializadores de café; la Asociación Bancaria (1936), a los bancos y corporaciones financieras, la Asociación Nacional de Industriales (Andi) (1944), a las grandes empresas industriales de capital nacional y extranjero; la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco) (1946), a los empresarios grandes, medianos y pequeños del comercio y los

---

<sup>1</sup> Los gremios artesanales se remontan a la primera mitad del siglo XVIII.

<sup>2</sup> Denominamos “gremios empresariales modernos” los creados en el país en la segunda mitad del siglo XIX, teniendo como punto de partida la Sociedad de Agricultores de Colombia (SAC), fundada en 1871.

servicios, y, Acopi (1952), a los pequeños y medianos empresarios de la manufactura, principalmente.

Con la creación de Acopi se cierra un ciclo de fundación de “gremios empresariales generales”<sup>3</sup> y se inicia, en 1955 con la creación de la Federación de Industrias Metalúrgicas (Fedemetal), la de los “gremios empresariales sectoriales”<sup>4</sup>, que en el año 2000 superaban los 200.

En general, todos los mencionados son gremios privados surgidos, fundamentalmente, de la iniciativa de los empresarios; se sostienen de cuotas, convenios y actividades desarrolladas por los mismos; son defensores del Estado de derecho y la democracia, y normalmente críticos de la política económica y social del gobierno de turno.

Su papel es reconocido como importante entre los ciudadanos, aunque su peso y su prestigio sean cuestionados por algunas regiones y sectores de la población. En una encuesta de opinión<sup>5</sup>, los gremios ocupan el sexto lugar entre las instituciones con mayor favorabilidad y credibilidad después de la Iglesia, el Ejército, los medios de comunicación, el Banco de la República y los sindicatos.

Acopi, por su parte, es un grupo de interés patronal de carácter general que surge fundamentalmente de la necesidad de los propios empresarios de reivindicar soluciones para las pequeñas empresas colombianas, que en algunos casos han sido extensivas a otros sectores de la sociedad.

El objetivo principal del presente capítulo es realizar un análisis general de los cincuenta años de vida de la Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias (Acopi), tomando como ejes centrales los planteamientos políticos y los logros alcanzados en el campo gremial en ese período de estudio, su estructura y dinámica en sus diferentes etapas y los principales procesos seguidos para alcanzar unos y otros.

<sup>3</sup> Se denominan gremios generales a aquellos que representan grandes sectores de la economía en el ámbito nacional. Por ejemplo, en el campo agrícola, la SAC aglutina los gremios de ganaderos, palmicultores, cerealistas, etc. El comercio grande, mediano y pequeño se halla representado, principalmente, en Fenalco, los bancos y entidades financieras en Aso Bancaria, etc. La historia de algunos de estos gremios se pueden encontrar en: Casas Santamaría (1978); Bejarano (1985); Poveda (1984); Rodríguez (s. f.); La Pedraja (1985).

<sup>4</sup> Losada (2000). Este autor relaciona para el año 2000 la existencia en Colombia de 228 gremios empresariales, de donde los “gremios cúpula” aparecen cinco y 223 especializados o sectoriales. Aquí no se contabilizan varios centenares de asociaciones locales y municipales de empresarios, de los más diversos sectores de la producción, que constituyen un verdadero capital social.

<sup>5</sup> *El Tiempo* (1999), agosto 1, p. 8A.

Para efectos de interpretación del presente documento, como se señaló anteriormente, la categoría principal utilizada es el de “gremio empresarial” para diferenciarlo de “gremios artesanales”, utilizado particularmente para los pequeños productores en los siglos XVIII y XIX.

### **Los gremios como grupos de presión**

El estudio de un gremio empresarial como Acopi nos conduce inicialmente a tener como ejes centrales tres ángulos importantes: la importancia que puede tener en una sociedad en desarrollo este tipo de organizaciones –calificadas como “grupo de interés”–, su papel en la disminución de los costos de transacción y negociación en las mismas y, finalmente, su posición frente al Estado, en particular frente a la política económica y social que diseña y aplica éste.

El concepto de “grupo de interés” es un término intercambiable por los de “grupos de poder” o “grupos de presión” y se puede considerar, según Maurice Duverger<sup>6</sup>, como “una asociación voluntaria de individuos que se agrupan para defender sus intereses” con “el deseo consciente de que la política gubernamental o la asignación de valores por parte de las autoridades competentes vaya en una determinada dirección general o específica. Por ello, son organizaciones que arriesgan algo en el proceso político”. Estos grupos “representan los intereses” de los distintos sectores en que se divide la sociedad, por lo que el progreso y la especialización implica la multiplicación y especialización de dichos grupos.

En este contexto podemos enmarcar a los gremios empresariales como grupos de presión internos, privados y profesionales, que aglutina personas de una misma actividad o sector económico, como también por sectores productivos de interés tales como: la agricultura, la industria, el comercio, los servicios, la banca y el transporte.

Las precisiones anteriores nos permiten orientar entonces el resto del artículo hacia el tipo de relaciones que se pueden establecer entre los que en adelante denominaremos “grupos de interés empresarial” o simplemente “gremios empresariales” –Miguel Urrutia los denomina “grupos de interés organizados”<sup>7</sup>– y el Estado y sus instituciones. Para nuestro caso, dichas relaciones son los vínculos que ha tenido o tiene un gremio empresarial como es Acopi con los gobiernos, las regiones, la política económica, la política patronal y, en general, el poder y la política pública. Por supuesto, se hará una referencia obligada a su papel en otros campos de la vida interna.

¿Se puede considerar productiva o improductiva la labor de los gremios empresariales? Particularmente, ¿contribuyen en algo a disminuir “los costos de transacción”

---

<sup>6</sup> Duverger (1984).

<sup>7</sup> Urrutia (1983).

del conjunto de la economía y, en los términos actuales, a hacerla más competitiva? Estos dos interrogantes orientarán esencialmente el análisis del resto del presente capítulo.

Este punto es trascendente porque se trata de observar, desde el ángulo del costo-beneficio, qué papel puede jugar este tipo de organización en el diseño, elaboración y puesta en marcha de las reglas del juego de la sociedad, expresadas en las denominadas “instituciones” y políticas que rigen una sociedad en determinado período, así como los organismos que interactúan con aquellas en el plano social y económico, según la conceptualización de North, quien señala:

Las instituciones afectan el desempeño de la economía debido a su efecto sobre los costos de la producción. Junto con la tecnología empleada determinan los costos de transacción y transformación (producción) que constituyen los costos totales<sup>8</sup>.

La clave del desarrollo económico, dice por su parte Eugenio Torres Villanueva apoyándose en North:

Está en las instituciones que predominen y el tipo de incentivo que proveen. Entonces la alternativa es que las empresas dediquen la mayor inversión en su organización interna o al cambio de las instituciones [...] Si bien es cierto que un “grupo de interés” es una actividad económica de búsqueda de rentas que tiene como consecuencia una redistribución de la renta nacional a favor de quienes la practican y en perjuicio de otros potenciales destinatarios, más o menos numerosos [...] En el caso de los gremios generales que abarcan amplios sectores productivos hay más una redistribución favorable directa o indirecta y contribución al desarrollo<sup>9</sup>.

¿Tienen estas organizaciones, los gremios empresariales, alguna función o no en el desarrollo? A nuestro juicio sí, en la medida en que de manera directa o indirecta inciden en el diseño e implementación de las políticas económicas y sociales –dependiendo del poder negociador que tengan los mismos en la sociedad– y que en ese intercambio con las instituciones y otras organizaciones contribuyen a disminuir los costos de transacción existentes, es decir “aquellos que proporcionan mecanismos para asegurarse de que las partes cumplan con una solución de cooperación, que pueda

---

<sup>8</sup> North (1993).

<sup>9</sup> Torres (1996).

exceder las utilidades que los contratantes podrían derivar de ella”<sup>10</sup>. Dichos costos de transacción se refieren a los comprendidos en información incompleta y costos de mercado –honorarios legales, seguros, investigaciones, costo del tiempo de las partes para obtener información, normas que restringen los accesos, exigencias de inspecciones inútiles, los costos de medición, control y cumplimiento, los derechos de propiedad, los intereses, la seguridad, etc.–. Dichos costos alteran significativamente los precios relativos y, por consiguiente, la tecnología empleada. En general, no pueden ser controlados por el empresario individual –como sí lo hace con los de producción en su empresa–, razón por la cual busca asociarse y, de manera colectiva, influir para su disminución. Esto puede explicar, con mayores fundamentos, la tesis señalada por Miguel Urrutia que a mayores niveles de ingreso y/o desarrollo de un país –como también de democracia–, más notable es la presencia de los “grupos de interés” –en general– y de los “gremios empresariales” –en particular– como actores activos de la vida económica, política y social de la nación<sup>11</sup>.

### **Surgimiento de Acopi**

Acopi fue el sexto gremio de carácter general y nacional creado en Colombia<sup>12</sup>. ¿Qué condiciones particulares permitieron su nacimiento? Como principales podríamos señalar las siguientes:

1. La existencia de una base industrial importante a mediados de los años cuarenta, tal como lo registra el primer censo manufacturero realizado en 1945. En él se contabilizaron 7.853 establecimientos con más de 5 y menos de 99 personas, según criterio de clasificación establecido por Cepal, que ocupaban 135.400 trabajadores directos, con un promedio nacional por establecimiento de 17 personas, entre empleados y obreros. Los cinco polos industriales más importantes eran: Antioquia, Cundinamarca, Valle del Cauca, Atlántico y Santander. Y sería precisamente en esos departamentos que surgirían las primeras organizaciones que originarían a Acopi<sup>13</sup>.

2. El antecedente de la creación de otros gremios importantes de la producción en los años 1944 y 1946, como lo fueron la Andi y Fenalco. La Andi, según la versión de un autor, fue inducida a crearse por el expresidente Alfonso López Pumarejo<sup>14</sup>. Fenalco, por su parte, “surge como respuesta a la política económica, en particular la promovida por la interventoría nacional de precios. La agremiación de los comerciantes se erige como una defensora de la actividad mercantil; su creación no está auspi-

---

<sup>10</sup> North, (1993).

<sup>11</sup> Urrutia (1983).

<sup>12</sup> Poveda (1984); Bejarano (1985); La Pedraja (1985).

<sup>13</sup> Acopi (1964).

<sup>14</sup> Poveda (1984).

ciada por el Estado. Por el contrario, son muchas las diferencias que tiene con la regulación económica desarrollada por el gobierno”<sup>15</sup>.

3. La creación del Banco Popular, en 1950, cuyo objetivo principal era brindar créditos a los pequeños industriales del país. Este banco, nacido originalmente como prendario, sería el bastión principal en que se apoyaría la nueva organización para abrir posteriormente seccionales del gremio en las principales ciudades colombianas.

La Acopi fue creada inicialmente en Bogotá, en asamblea realizada el 27 de agosto de 1951 en las oficinas de la gerencia del Banco Popular (en Bogotá) y aprobada por el Ministerio de Justicia según Resolución 60 del 30 de agosto de 1951. Surgió como respuesta a las necesidades de los pequeños empresarios de las diferentes regiones del país pertenecientes a un segmento productivo creciente, liderados por algunos ya reconocidos dirigentes pertenecientes a la elite política, social y cultural del país. En ese mismo año se formaron otras organizaciones similares, que se reunieron el 24 de enero de 1952 en la capital de la República y formaron Acopi, tomando el nombre de la organización de Bogotá. La nueva asociación surgió como una organización centralizada, resultado de la fusión de cuatro gremios de pequeños industriales: la Asociación de Industriales de Barranquilla (Adiba), creada en esta ciudad en 1944; la Organización de Pequeños Industriales de Colombia (Opico) de Medellín; la Asociación de Pequeños Industriales de Occidente (Apio) de Cali y, finalmente, Acopi en Bogotá. A estas organizaciones fundadoras se sumaría un año después la Asociación de Industriales Bolivarenses (Adibol), cuyo presidente era Álvaro Emiliani Román<sup>16</sup>. De esta manera nacía Acopi como gremio nacional, con el auspicio del recién constituido Banco Popular y del liderazgo de su primer presidente de la junta directiva nacional, Luis Morales Gómez, abogado y economista javeriano, quien era a su vez gerente general de dicho banco.

Los objetivos que se propuso alcanzar la naciente organización fueron:

- a) Representar y defender los intereses de los industriales en Colombia, especialmente los de mediano y pequeño capital.
- b) Trabajar por el desarrollo del crédito nacional.
- c) Presentar ante los poderes públicos las necesidades y aspiraciones de las industrias, solicitando de ellos la expedición, modificación o derogación de las leyes y de las disposiciones relacionadas con las industrias.
- d) Gestionar ante las autoridades competentes la aplicación de un arancel aduanero que proteja efectivamente la industria<sup>17</sup>.

---

<sup>15</sup> Rodríguez (s. f.).

<sup>16</sup> Vargas y Pallares (1991)

<sup>17</sup> Archivo de Acopi (AA), Datos referentes a la Asociación Colombiana de Pequeños Industriales, 1952.

El propósito final de la nueva asociación fue expresado por su primer secretario general, José Moreno, abogado, periodista y político, quien en comunicación a un directivo regional le manifestaba: “Ahora lo importante es dedicar todas las energías que sean necesarias para hacer de nuestra asociación no sólo la más grande, sino también la más poderosa que haya tenido Colombia en su historia”<sup>18</sup>.

A pesar de conservar su misma sigla, Acopi ha cambiado en sus años de funcionamiento varias veces el significado de la misma, buscando acondicionarse a los cambios que se han producido internamente en la organización y en el entorno. Con el nombre de Asociación de Pequeños Industriales funcionó hasta 1957, cuando se realizó la primera reforma de estatutos, cambiándose por la de Asociación Colombiana de Protección Industrial a raíz de la primera crisis interna del gremio presentada en ese año. Una reforma estatutaria posterior, realizada por el congreso nacional del gremio en 1961, adoptaría el nombre de Asociación Colombiana Popular de Industriales. Este congreso, realizado en Cali, fue importante porque le dio un carácter federado, condición que conserva desde entonces. El xxx Congreso Nacional, en 1985, haría una nueva reforma estatutaria en la que se conserva el último nombre, pero le concede mayor poder a la presidencia nacional y le resta fuerza a la figura federada de la organización, manteniendo en cambio su carácter civil y apolítico. Le dio también cabida a la existencia de dos vicepresidentes nacionales y le concedió todo el poder al congreso nacional, que se debe realizar cada año. Finalmente, entre 1993 y 1995, se adelantó una nueva reforma estatutaria que le daría el nombre actual de Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias. Se continuó fortaleciendo el poder de la presidencia y se dejó solamente un vicepresidente ejecutivo nacional, que haría las veces de presidente en ausencia de aquél<sup>19</sup>, y, trasladó el poder del congreso a la convención nacional, la cual quedaría conformada, a su vez, por todos los presidentes y directores de las seccionales del gremio.

## **Etapas, hitos y logros en cincuenta años**

### *Los inicios (1952-1957)*

Con Acopi nació una organización inicialmente centralizada, que habría de aglutinar y representar un segmento grande y creciente del empresariado nacional. El tener como socio y apoyo inicial al recién constituido Banco Popular prendario permitió que uno de los problemas centrales de los afiliados desde entonces, el crédito, fuera

---

<sup>18</sup> AA, carta de José Moreno, a Jesús Henao Cadavid, secretario de la seccional de Cali, septiembre 2 de 1952.

<sup>19</sup> Acopi (1996).

en buena parte resuelto. Esto también le facilitó a sus dirigentes, en lo interno, organizar a escala nacional la asociación y realizar su primer congreso tres años después de constituido. Además posibilitó orientar sus esfuerzos hacia planes y programas de gran alcance e implementar su ejecución, como fue el caso de la creación de Corferías y de la organización de la primera feria internacional de Sudamérica, así como la creación de barrios y parques industriales para los pequeños empresarios. En lo externo, Acopi pudo conquistar un espacio en el empresariado, la opinión pública y el gobierno, logrando representaciones importantes en el Instituto del Seguro Social y el Consejo Laboral, y hacer escuchar su voz en problemas como el crédito, la protección a la industria, la paz y la inversión extranjera, entre otros.

En carta dirigida por el primer director nacional del gremio unificado, Jorge Reyes Gutiérrez, al secretario de la seccional de Cúcuta el 6 de febrero de 1952, le comenta sobre la creación del gremio:

La semana pasada se efectuó la fusión de las diversas organizaciones regionales de pequeños industriales que existían en el país [en una conferencia nacional realizada el 24 de enero de 1952], que actuarán ahora bajo la agrupación única de la Asociación Colombiana de Pequeños Industriales, con sede en la capital de la República, y establece la escala de cuotas a escala (sic) nacional a partir del 1° de febrero de 1952, así: para capitales mínimos entre \$1.000 y \$20.000, una cuota de admisión de \$20 y cuotas mensuales de \$5, y para los mayores de \$200.000, \$100 de admisión y \$30 de cuota mensual. Así mismo se adoptaron sus estatutos y se designó la Junta Directiva central así: en representación de las oficinas centrales: Luis Morales Gómez, Jaime Posada, Mario Franco Ruiz y Enrique Dávila Piñeros, y por las seccionales, Jorge Osorio Cadavid por Medellín, Jorge E. Quezada por Cali y Roberto Rash Méndez por Barranquilla<sup>20</sup>.

El nuevo “grupo de interés” tendría un primer momento de rápido crecimiento durante los años cincuenta, en la medida que se constituyó en una organización con seccionales y oficinas en las principales ciudades del país y aglutinó el mayor número de empresas en toda su historia —un poco más de 3.000—; su voz ya era escuchada por las autoridades y gobiernos de la época y sus logros se constituyeron entre los más significativos de los alcanzados hasta hoy. Los más influyentes medios de comunicación la percibieron como “una joven asociación[...] dinámica, seria, respetada y respetable”<sup>21</sup>.

<sup>20</sup> AA, carta de Jorge Reyes Gutiérrez, director nacional Acopi, a José Arturo Jaimes, secretario seccional de Cúcuta, febrero 2 de 1952.

<sup>21</sup> *El Tiempo* (1995), julio 23.



¿Qué puede explicar ese rápido crecimiento en tan corto tiempo? Al iniciarse la segunda mitad del siglo xx, Colombia era aún un país eminentemente rural. Su base económica estaba representada en la agricultura, la cual a su vez era calificada como ineficiente por el “uso antieconómico e inadecuado de la tierra”<sup>22</sup>. Sin embargo, era evidente el desarrollo que se venía presentando en las décadas de los años treinta y cuarenta de la población urbana, así como de las actividades propias de ésta, como la industria. “Los años de guerra fueron un período de consolidación de las industrias existentes, incluidas muchas pequeñas y medianas industrias, antes que de creación de empresas”<sup>23</sup>. Fenómeno que se atribuían por entonces a factores como la dificultad de importar bienes de capital o la escasez de capital.

La primera encuesta manufacturera realizada con la metodología CIU, en 1953, encontró 11.243 establecimientos con más de 5 y menos de 99 trabajadores, es decir Pymes. Estos datos son significativos si se considera que a finales de 1952, el año en que se fundó nacionalmente, Acopi ya contaba con:

[...] cerca de 3.000 afiliados, cuyos capitales individuales van desde mil pesos, (\$1.000) hasta dos millones (\$2.000.000), por lo que el capital total de los afiliados pasa de trescientos millones de pesos (\$300.000.000), cuenta con el respaldo del Banco Popular, poderosa institución financiera semioficial y con el estímulo del gobierno nacional<sup>24</sup>.

En otras palabras, a menos de un año de creada, en diciembre de 1952, Acopi aglutinaba el 26,7% del total de la industria encuestada. A la razón antes expuesta se sumaba otra, cual era la de que para obtener un crédito del Banco Popular se exigía que estuviera afiliado a Acopi. Esto también explica la rápida extensión y presencia nacional del gremio, ya que para entonces (1953) Acopi había abierto oficinas en Bogotá, Barranquilla, Cali, Medellín, Manizales, Bucaramanga, Cartagena, Cúcuta, Ibagué, Tunja, Pasto, Palmira y Girardot.

A todo lo anterior se añadía el completo diagnóstico e identificación de los principales problemas de los industriales en ese momento por parte de la dirección nacional del gremio, así como las propuestas de solución planteadas por éste. Los problemas eran:

1. La falta de crédito, que se podría resolver principalmente a través del Banco Popular y la Caja Agraria.

---

<sup>22</sup> Ospina (1987).

<sup>23</sup> Gómez y Villaveces (1974).

<sup>24</sup> AA, Correspondencia, 1951-1952.

2. La necesidad de revisar la legislación social (laboral), pues en la mayoría de los casos se considera gravosa para los pequeños industriales.
3. El conseguir concesiones, reajustes y reformas al sistema tributario.
4. El lograr la representación ante los organismos oficiales.

La claridad de objetivos de la nueva asociación quedó expresada también en el plan económico de 12 puntos<sup>25</sup> que presentó Acopi, a finales de 1952, al gobierno del presidente Roberto Urdaneta, los cuales recogían las necesidades y aspiraciones de la nueva agrupación frente al Estado, desde el punto de vista de la política industrial, tributaria, crediticia e incluso social. Se establecía de esta manera un norte claro para sus planes de acción futuros: el papel del Instituto de Fomento Industrial (IFI); el crédito de largo plazo; los aranceles favorables para la industria nacional; el fomento de las exportaciones de las Pymes; la revisión de los impuestos para este tamaño de industrias; la necesidad de tarifas diferenciales en los servicios públicos; la asesoría técnica; la creación de escuelas industriales; el fomento de pactos comerciales de compensación con otros países y la participación del capital extranjero en la industria. Todo esto en particular oposición a la inversión en industrias similares a la nacionales existentes, punto de vista que también había sido planteado por la Andi<sup>26</sup>.

Pero también era preocupación permanente de la dirección de Acopi, en esos años, otros problemas nacionales como el de la paz. Es así como en carta del director general del gremio a Antonio Samore, nuncio apostólico, transcribiendo una proposición aprobada de la junta nacional, señala que Acopi

[...] se une con patriótico empeño a la cruzada por la Paz, en el espíritu definido en la reciente asamblea de obras católicas, notablemente orientado a restituir en el país el respeto por la vida ajena, la confianza en el prójimo, el acatamiento de las normas del derecho, la tolerancia y la concordia. Obtener la Paz como fruto de la Justicia<sup>27</sup>.

Otro hecho que permitió aumentar la credibilidad, el respaldo público y el número de afiliados al gremio en esta etapa fue la planeación, organización y realización de la Primera Feria Internacional de Bogotá por Corferias, en octubre de 1954.

Efectivamente, en enero de 1952, una de las decisiones de importancia tomadas fue la de realizar, desde el 7 de agosto hasta diciembre de ese mismo año, la primera ex-

---

<sup>25</sup> AA, Correspondencia, 1951-1952.

<sup>26</sup> *Ibidem*.

<sup>27</sup> *Ibidem*.

posición nacional permanente de la pequeña industria, con el permiso del ministro de Fomento, Carlos Villaveces, y el alcalde mayor de Bogotá, Santiago Trujillo Gómez, en pleno centro de Bogotá –en las galerías de la Avenida Jiménez entre carreras 7ª y 8ª–, logrando la participación de cerca de 300 pequeñas industrias, 122 stands y una asistencia de alrededor de 100.000 personas en cinco meses. El éxito de la misma llevó a organizar al interior de Acopi la primera misión de industriales a Europa, entre el 20 de marzo y el 30 de mayo de 1953, con el objeto de conocer las experiencias de varios países europeos en este campo y visitar productores de materias primas y maquinaria para importar y “modernizar la industria del país”. La comisión adelantó la gira por Francia, Alemania, Italia y Bélgica. A su regreso plantearon al gobierno la realización de la primera Feria Internacional, idea que fue acogida y hecha realidad a través del Decreto 2530 del 29 de septiembre de 1953, que autorizaba la realización de la feria en Bogotá, en 1954. En este último año, el gobierno militar de Gustavo Rojas Pinilla emitió el Decreto 1772 de junio 8 de 1954, sobre “Fomento de ferias y exposiciones”, que contemplaba sustancialmente en su articulado:

1. La creación de la corporación de ferias y exposiciones.
2. Autoriza conformar la junta directiva de la misma de la siguiente forma: el ministro de defensa o un delegado suyo; dos delegados del presidente de la República y dos representantes de Acopi.
3. Su formación con un capital social de dos millones de pesos (\$2.000.000), aportados por partes iguales entre la nación y Acopi<sup>28</sup>.

Efectivamente, en dicho año se llevó a cabo la feria con la presencia de 20 países invitados, a saber: Estados Unidos, Alemania, Francia, Italia, Holanda, Inglaterra, Suiza, Austria, Canadá, Suecia, Dinamarca, Bélgica, España, Portugal, Grecia, Japón, Venezuela, México, República Dominicana y Ecuador<sup>29</sup>. De hecho, fue la primera feria permanente de América Latina y se inauguró el 29 de octubre de 1954. La segunda feria de este tipo realizada sería la Feria Internacional del Pacífico, en Lima, Perú, en 1959. De dicha experiencia positiva se planteó el propósito de realizar anualmente dos ferias: una industrial y otra agropecuaria. La segunda versión de la Feria Internacional de Bogotá se haría entre el 12 y el 29 de octubre de 1961.

Finalmente, otra gran iniciativa propuesta fue ejecutada por el gremio en el período tratado: la creación de barrios industriales, en diferentes ciudades del país “orientados a dotar a los empresarios de cómodas e higiénicas habitaciones y a sus empleados

---

<sup>28</sup> AA, Correspondencia, 1952-1955.

<sup>29</sup> *Ibidem*, carta de José Moreno, secretario general, a Marino Recio, gerente de la Popular Custodian Corporation, Nueva York, agosto 2 de 1954. Decía, además, que estos países traerán cerca de 1.200 toneladas de maquinarias y productos, de las que ya habían llegado 400 toneladas.

y obreros de fábricas y talleres adecuados a su diaria faena”<sup>30</sup>. El plan inició su ejecución bajo la dirección y responsabilidad de la seccional de Cali, donde Acopi había adquirido 625.000 varas cuadradas en Yumbo –hasta el presente se le ha conocido como la urbanización Acopi–, en las cuales se logró levantar un barrio moderno con casas talleres, experiencia que luego se pretendía extender a Bogotá, Medellín, Barranquilla y demás ciudades importantes del país<sup>31</sup>.

Esta intensa actividad desarrollada por Acopi en este período fue apoyada en las dos herramientas claves señaladas: el crédito a través del Banco Popular y las ferias, que explican en gran parte su rápido crecimiento en esos años y las favorables opiniones de los medios de la época. De esta manera, un segmento empresarial fundamental para el desarrollo del país, como era la pequeña industria, había logrado echar raíces en corto tiempo en las más importantes ciudades, con objetivos y expresiones claras tales como el de “asegurar el progreso social y la redención de la clase media”<sup>32</sup>.

La estructura organizativa del gremio en esta etapa, como se expresó anteriormente, fue claramente centralista. Esto se refleja en las decisiones fundamentales, incluyendo las administrativas, ya que la elección de directores seccionales o la realización de eventos, por ejemplo, estaba sujeta a la aprobación de la dirección nacional de la asociación, a través de su presidente, director nacional o el secretario general.

Otros logros alcanzados en estos primeros años de funcionamiento del gremio fueron:

- Sentar las bases programáticas para la organización.
- Ganar representatividad de este sector empresarial frente a los diferentes organismos del Estado, como Instituto Colombiano de Seguros Sociales y la Comisión Laboral.
- Obtener el acceso al crédito industrial para sus afiliados a través del Banco Popular.
- Constituirse en el vocero y defensor de los derechos de los pequeños productores ante entidades públicas, como las prestadoras de los servicios públicos, en cada una de sus regiones y en el ámbito nacional.

En síntesis, había logrado ganarse un espacio económico, político y social en la vida de los colombianos y se volvería parte fundamental de enlace en el tejido productivo nacional. Como representante de los pequeños patronos tenía aceptación gubernamental, amparados en la constitución y la ley. A su vez se formó como una organiza-

<sup>30</sup> AA, Correspondencia, 1952-1955.

<sup>31</sup> *El Tiempo* (1955): julio 23.

<sup>32</sup> AA, correspondencia, 1952-1955.

ción prestadora de servicios directos a sus afiliados en campos como la capacitación, la asesoría y asistencia técnica en la gestión, la producción, el mercadeo y el comercio exterior. Frente a los trabajadores, en cambio, su papel fue menor, por cuanto el tamaño de las empresas, en general, no motivó mayores contradicciones con las organizaciones sindicales existentes, por lo general presentes tan sólo en las empresas grandes –por entonces se consideraban las que tenían más de 100 trabajadores–.

Una nota final para destacar en esta primera etapa gremial fue la vinculación a la junta directiva nacional como funcionarios, asesores especializados o simplemente como afiliados, de personas que tenían o que luego tendrían un destacado papel en la vida política y económica nacional, Entre los primeros podemos mencionar a Mariano Ospina Hernández –nieto e hijo de ex presidentes de la República y luego director del periódico *La República*–, Jaime Posada –socio del periódico *El Tiempo*, años después presidente de la Asociación Colombiana de Universidades, gobernador de Cundinamarca y presidente de la Academia de Historia), Mario Franco Ruiz –fundador de la Universidad Gran Colombia– y el mismo presidente del Banco Popular, Luis Morales Gómez. Entre los segundos encontramos a Pedro Gómez Valderrama –escritor y político– y Fernando Rivas Sacconi, como asesores jurídicos de la presidencia del gremio, o Ignacio de Guzmán, representante de Acopi ante el tribunal seccional del trabajo de Bogotá. Y finalmente, entre los afiliados figuraban personas como Jaime Michelsen Uribe, posterior fundador del Grupo Gran Colombiano. Es decir, un grupo heterogéneo representativo de un sector de la economía y la política nacional, estrechamente ligada a los grupos de poder de la época y algunos de ellos al gobierno militar del general Rojas Pinilla.

### *Las dificultades (1957-1962)*

Entre 1957 y 1962, Acopi atravesó uno de los períodos más difíciles internamente en su corta vida institucional. El cambio total de su destacada cúpula directiva y la venta de sus principales activos nacionales generó inestabilidad en la presidencia de la organización, una crisis temporal y finalmente decrecimiento en el número de sus afiliados, seccionales y oficinas. Sin embargo, su imagen pública se mantuvo sin mayores alteraciones.

Finalizando la década de los cincuenta, la pequeña industria continuaba creciendo al amparo de las políticas proteccionistas establecidas en el arancel de 1950<sup>33</sup>, y a pesar de los altos precios establecidos por la industria monopólica nacional y multinacional en las principales materias primas e insumos para las mismas, así como del

---

<sup>33</sup> AA, Memorias, 1957-1958.

contrabando, los elevados impuestos y la competencia desleal. De otra parte, la caída del gobierno militar de Rojas Pinilla, la instauración de una Junta Militar y, finalmente, el establecimiento del Frente Nacional, planteado este último como el gran acuerdo pacificador entre los partidos Liberal y Conservador para el retorno pleno de la democracia, permitió también establecer nuevas reglas para promover el desarrollo económico y social. En ellas, los gremios tendrían un papel relevante, al punto de crearse en esos años, y posteriores, decenas de organizaciones empresariales sectoriales orientadas a la representación y defensa de sus intereses frente al Estado.

Este nuevo marco político conllevó profundos cambios gremiales en Acopi en la medida en que su dirigencia nacional había alcanzado importantes concesiones en el régimen militar reemplazado. De aquellos primeros cinco años de vida y sus importantes logros, se destaca la labor desarrollada por su presidente Luis Morales Gómez, de sus directores Jorge Reyes Gutiérrez y José Moreno Arévalo, asimismo de directivos como Enrique Dávila Piñeros, Mario Franco Ruiz, Jaime Posada, Alfredo Cock, Luis McAusland y Absalón Fernández de Soto, entre otros.

El Segundo Congreso Nacional de los Pequeños Industriales, realizado en 1957, llevaría a un relevo total de su cúpula directiva nacional, iniciando un breve período de inestabilidad, cambios e incluso retrocesos en su presencia nacional. Los nuevos directivos nacionales recién llegados, básicamente industriales del mismo gremio, eran menos conocidos que sus antecesores en el gobierno y en las instituciones del Estado y, con una situación económica precaria de la organización, se dieron a la tarea de reestructurarla reduciéndose a sus cuatro seccionales fundadoras –Bogotá, Barranquilla, Medellín y Cali–. El número de sus afiliados se contrajo en casi el 50% comparado con los existentes en 1955 y se cambió su nombre por el Asociación Colombiana de Protección Industrial –para tratar de desvincularse, frente a la opinión, del régimen militar–. Finalmente, en este período se entregaron, como dación de pago, las acciones que tenía Acopi en Corferias al Banco Popular, y así cancelar las deudas que se tenían con dicho banco, entidad que el gobierno había decidido liquidar a la caída del general Rojas por las excesivas pérdidas registradas por entonces. En una visita de la junta directiva nacional de Acopi al entonces ministro de Fomento, Gilberto Arango Londoño, se le pidió desistir de la idea de su liquidación, sugerencia que el gobierno aceptó, salvándolo. A un segundo plano pasaron, entonces, proyectos como los de la creación de parques y ciudadelas industriales en otras ciudades del país diferentes a Cali. Irónicamente, mientras el gremio decaía, la encuesta Dane registraba en sus estadísticas la importancia que mantenían las Pymes en la vida industrial nacional (ver cuadro 34.1)

Año	Pyme	Gran industria	Total de establecimientos
1958	96,7	3,3	11,125
1959	96,1	3,9	10,572
1960	95,9	4,1	10,446
1962	95,7	4,3	11,082
1963	95,8	4,2	11,296

FUENTE: Acopi, *Monografía de la pequeña y mediana industria*. Cálculos con base en el DANE, *Anuario general de estadística 1958-1963*.

El mencionado Segundo Congreso Nacional se realizó en octubre de 1957, en Bogotá<sup>34</sup>. Fueron nombrados presidente nacional, José María Bustos, que a su vez era presidente de la seccional Cundinamarca, y vicepresidente, Diego Villegas, de Antioquia. A partir de ese momento y hasta mediados de los años sesenta, la vida de la presidencia nacional del gremio se desarrolla en gran parte alrededor de las actividades y el apoyo que le brinda la seccional de Bogotá-Cundinamarca, en todos los aspectos. La inestabilidad mencionada en el ejercicio de los principales cargos nacionales ocasionado por esta situación se refleja en el número de industriales que desempeñaron la presidencia en esos años: cinco en cinco años (ver cuadro 34.2).

Año	Presidente	Congreso	Ciudad sede
1955	Luis Morales Gómez (PJD) Jorge Reyes Gutiérrez (DG) José Moreno Arévalo (DG)	I Conferencia	Bogotá
1957	José María Bustos (DG)	II Conferencia	Bogotá
1958	José Moreno Arévalo (DG) Ramón Salazar (DG)	III Conferencia	Bogotá
1959	Oscar Bejarano París (DG)	IV Conferencia	Bogotá
1960	Francisco Montoya Isaza (DG)	V Conferencia	Barranquilla
1961	Francisco Montoya Isaza (DG) Emilio Corey (DG)	VI Conferencia	Cali
1962	Emilio Corey (DG) DG: Director general	VII Conferencia	Medellín

FUENTE: Acopi, *Memorias Congresos Nacionales (1958-1962)*.

La adopción de la estructura federal en 1961, en el congreso de Cali, que le concedía completa autonomía a las diferentes seccionales existentes y las que se crearán, de cierta manera, se constituyó en un colofón de tan difíciles momentos, que permiten

<sup>34</sup> AA, *Memorias, 1957-1958*. Hasta bien entrados los setenta, el máximo cargo ejecutivo era el de director general, que posteriormente se denominaría presidente ejecutivo nacional.

calificar los mismos, en conjunto, como unos años de retroceso gremial interno. El efecto de la situación llegó hasta 1964, cuando aún existían dificultades económicas para elegir un director nacional, teniendo que desempeñar sus funciones el presidente de la junta nacional y desarrollar sus actividades desde la seccional Bogotá-Cundinamarca.

En la medida en que el gremio iba reordenando internamente su organización, presentaba una serie de iniciativas importantes al nuevo gobierno frentenacionalista de Alberto Lleras (1958-1962). Entre ellas estaban:

- Establecer un fondo de estabilización para garantizar las inversiones de los pequeños industriales.
- Crear un plan de asesoría técnica.
- Colocar altos gravámenes a los productos que se importaban al país y eran producidos nacionalmente.
- Incorporar las prestaciones al salario, convirtiéndolo en un salario único.
- Crear un banco industrial popular de fomento<sup>35</sup>.

En cuanto a realizaciones propiamente dichas en estos años, se encuentra la creación de las cajas de subsidio familiar en las diferentes regiones del país, a la par con las creadas por la Andi, así: Barranquilla, octubre 18 de 1957; Antioquia, octubre 29 de 1957; Bogotá, febrero 1 de 1958; Cali, septiembre 24 de 1964 y Tolima, abril 1 de 1967<sup>36</sup>. Dichas cajas serían las más importantes y tenían la particularidad de funcionar paralelamente con el gremio, e incluso compartir funcionarios, como una manera de disminuir costos y atraer afiliados a sus respectivas organizaciones. El director de la Caja de Acopi de Bogotá y simultáneamente director de la seccional del gremio, Francisco de Paula Ossa, por ejemplo, llegó a ser presidente de la Asociación de Cajas de Subsidio (Asocajas) entre los años 1976 y 1978.

Al final de este período se crearía la Caja de Garantía de Acopi –septiembre 5 de 1964–, orientada principalmente a la compra y venta de materias primas industriales y a garantizar los créditos de las empresas para la adquisición de las mismas. La terminación de la alianza Acopi-Banco Popular para brindar préstamos a los pequeños industriales con el aval del primero –ocasionada por la salida del mismo como socio de Acopi y de sus principales dirigentes en el país como miembros de sus juntas directivas, así como por el cambio de orientación de su mercado objetivo, el cual se redireccionó para abrir préstamos a la gran empresa– no sólo fue causal de la pérdida de afiliados y de capacidad de *lobby* frente a los gobiernos frentenacionalistas, sino que el gremio y sus asociados quedaron sin respaldo financiero, por lo que surge la idea

<sup>35</sup> AA, Memorias, 1957-1958.

<sup>36</sup> Asocajas (1977).



crear su propio banco, Bancopi, que finalmente no se constituyó por la oposición del entonces presidente del Banco Popular, Luis Eduardo Nieto Calderón y el superintendente bancario. Entonces se optó por crear, a partir de la idea del presidente de la seccional Bogotá, Guillermo Preciado, una Caja de Garantía para subsanar, aunque fuera en parte, esa sentida necesidad del crédito<sup>37</sup>.

### *En busca del tiempo perdido (1962-1981)*

El período que va desde la primera mitad de los años sesenta hasta los años ochenta—cerca de 20 años— se podría caracterizar por un funcionamiento del gremio sin mayores contradicciones internas, importantes logros gremiales, fortalecimiento de la imagen externa y cumplimiento de un mayor papel en la vida nacional, así como también por la focalización de sus principales propuestas hacia la resolución del problema del crédito y garantías para las Pymes y por el inicio de la consecución de un estatuto o ley para este grupo de empresas, sin abandonar otros temas de importancia como la integración regional, la promoción de las exportaciones para este tamaño de firmas y los asuntos laborales. Durante estas dos décadas se conservó el nombre de Asociación Colombiana Popular de Industriales y su carácter federado.

En esos años, el peso específico de la Pyme dentro del conjunto industrial colombiano, en sus diferentes variables, es tan importante como en períodos anteriores, a pesar de lo cual se le continuó dando un trato marginal por parte del gobierno y las instituciones del Estado, lo que se podría medir en los tiempos que le llevan la aprobación y puesta en marcha de sus propuestas fundamentales, como la creación de su propia entidad financiera o del Fondo de Garantías, entre otros. La importancia cuantitativa que mantiene el sector en los años setenta y principios de los ochenta, mirado ahora desde el ángulo del empleo generado, se puede resumir en el cuadro 34.3.

Cuadro 34.3. Participación porcentual en el personal ocupado				
Año	Número de establecimientos	Pymes	Grandes	Total personal ocupado
1967	10.573	47,5	52,5	293.825
1971	5.429	49,6	49,0	354.251
1975	6.354	48,5	50,5	456.823
1980	6.850	45,9	52,9	516.275
1984	6.258	50,5	49,2	464.457

Pymes: empresas con menos de 99 trabajadores.

Grandes: empresas con más de 100 trabajadores.

FUENTE: Dane, *Encuestas anuales manufactureras (1967-1984)*

<sup>37</sup> Entrevista a Francisco de Paula Ossa Uribe. Ossa Uribe estuvo vinculado a Acopi por 30

Las dificultades encontradas y superadas en el período anterior permitieron al gremio ir adquiriendo madurez interna para la resolución de sus conflictos, sin afectar la vida institucional del mismo. Se aprendió, por ejemplo, a generar consensos en las posiciones frente a los diferentes gobiernos. Así ocurrió ante las administraciones de Guillermo León Valencia (1962-1966), Carlos Lleras Restrepo (1966-1970), Misael Pastrana Borrero (1970-1974), Alfonso López Michelsen (1974-1978) y Julio Cesar Turbay Ayala (1978-1982). Sin distinción de partido, al interior de Acopi, los empresarios conformaban una voz única frente a los problemas de los industriales que representaban, e incluso frente al país, en temas como la defensa de la democracia, el proteccionismo o la paz. De hecho, sus presidentes nacionales, como los del país, ya fueran de uno u otro partido, se “alternaban” la misma sin realizar modificaciones fundamentales en las principales líneas filosóficas y de acción del gremio. La explicación podría estar en que en su interior, Acopi “nunca ha tenido intereses económicos encontrados entre grandes y pequeñas empresas”<sup>38</sup>, o en contradicción el sector rural y el urbano o el capital nacional y el extranjero o los monopolios conviviendo con empresas de sectores de libre competencia.

Desde el punto de vista de su número de afiliados hubo de nuevo un constante crecimiento. Para colocar un solo indicador interno, al finalizar el período 1958-1962, Acopi contaba con menos de la mitad de los afiliados de 1952, aunque el tamaño promedio de las mismas era mucho mayor que las de aquellos años. Institucionalmente, el gremio se limitó en este tiempo a presentar una y otra vez pliegos de iniciativas y propuestas que no tenían suficiente eco en las autoridades, por lo que le correspondía a sus dirigentes reiterarlas en sus diferentes congresos y posiciones públicas. Ello, a pesar de haberse sostenido y ganado campo en áreas como la representatividad en instituciones del Estado y contar con la presencia casi permanente de los presidentes de la República y sus principales ministros en la mayoría de sus congresos anuales. Prácticamente todos los presidentes mencionados anteriormente fueron, en sus respectivos gobiernos, asiduos participantes de los mismos en esos años. La pequeña industria y su organización eran miradas con simpatía y expresaban públicamente su compromiso con este grupo de empresas, pero las acciones de gobierno hacia el sector contradecían no pocas veces las promesas de las autoridades. Quizá aquí empiezan a aplicarse con bastante certeza las observaciones de Miguel Urrutia sobre el papel protocolario que realizan anualmente los presidentes de la República con los

---

años. Como director regional de Bogotá, 19 años (1961-1980), como presidente nacional, 5 (1980-1985), y como director de la caja de subsidio familiar de Acopi, 30 años (1961-1991).

<sup>38</sup> Así lo señala el presidente de la junta nacional, gerente de una las empresas fundadoras de Acopi en Cali y presidente de la junta nacional, Farouk Oded Kattan, en entrevista realizada.

principales gremios productivos generales incluyendo unos pocos sectoriales<sup>39</sup>, sin considerar nunca que tal presencia constituyera un compromiso irreductible con ese sector en particular.

En el cuadro 34.4 vemos los principales congresos y presidentes que tuvo Acopi en este período:

<b>Año</b>	<b>Presidente</b>	<b>Congreso</b>	<b>Ciudad sede</b>
1963	Alejandro Victoria (DG) Roberto de Fex (DG) José Rafael Ramírez (DG)	VIII Conferencia	Bogotá
1964	Roberto Carbonell (DG)	IX Conferencia	Cúcuta
1970	Ricardo Rosales Zambrano (DG)	XV Conferencia	Ibagué
1973	Mario Jiménez Panesso	XVIII Conferencia	Armenia
1976	José Miguel López Calle	XXI Conferencia	Medellín
1980	Francisco de Paula Ossa Uribe	XXV Conferencia	Paipa
1985	Juan Alfredo Pinto Saavedra DG: Director general.	XXX Conferencia	Pereira

FUENTE: Acopi, *Memorias congresos nacionales (1963-1985)*.  
D.G. Director general

Se debe rescatar de todo este largo período la propuesta y consecución de varios logros importantes para el gremio y sus afiliados, entre ellos:

- Contratar la Misión Stanford (1962), encabezada por el experto en parques industriales Jofrey Percival, traída y financiada por el Banco Popular –según la opinión de un ex presidente<sup>40</sup> del gremio, en compensación por la oposición a la aprobación del Banco Industrial propuesto en años anteriores– para estudiar el sector y hacer recomendaciones<sup>41</sup>.

- Obtener asiento en los consejos del Sena, tanto nacional como regionales (Ley 53 de 1963).

- Promover en el ámbito gubernamental y finalmente fundar la Corporación Financiera Popular en 1967, durante el gobierno de Carlos Lleras Restrepo.

<sup>39</sup> Urrutia (1983)

<sup>40</sup> Entrevista a Ossa Uribe.

<sup>41</sup> Sobre este tipo de misiones de estudio ya había antecedentes en Acopi. En mayo de 1954, vino un técnico francés, Marcel L. Croisier, en representación de la ONU, para estudiar los problemas de las Pymes; en mayo de 1955, para realizar un estudio similar en conjunto Acopi y el Dane, se trajo al profesor Cesare Vannutelly de la OIT.

- Promover y crear el Fondo Financiero Industrial (FFI) en el Banco de la República (1968).

- Proponer y establecer el programa de asesoría a las empresas por el Sena (1968).  
En los años setenta, por su parte:

- Obtener, del gobierno nacional, la expedición de los Decretos 2613 de 1976 y 2143 de 1979 sobre parques industriales y la Ley 20/79, para que el IFI dé la captación de los recursos denominados “capitales en el limbo” destinara un 20% para la PMI.

En la primera mitad de los ochenta, se logró cristalizar otra propuesta fundamental para el gremio:

- La constitución del Fondo Nacional de Garantías (FNG) (1982).

Otras realizaciones alcanzadas en el período mencionado de 1964-1984 fueron:

- La reapertura de seccionales en otras ciudades del país como Cartagena, Bucaramanga, Pereira, Pasto, Tuluá y Palmira.

- La creación del consejo asesor para la pequeña y mediana industria (1981) al interior del Ministerio de Desarrollo.

- La creación en Quito, en el año 1982, de la Confederación Andina de Pequeña y Mediana Industria (Conampymi), siendo Acopi uno de sus fundadores, junto con los gremios representativos del sector de Bolivia, Ecuador, Perú y Venezuela, y su primer presidente el industrial quiteño César Frixone Franco y secretario general de la misma, el representante de Acopi, Francisco de Paula Ossa Uribe.

En todas estas nuevas herramientas creadas a favor de la pequeña industria, los diferentes gobiernos concedieron posiciones en sus juntas directivas a Acopi, así como en otras instituciones que el gremio había apoyado en su creación, como el Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena), o representaba un segmento importante de la población, como en el Instituto Colombiano de los Seguros Sociales o el Consejo laboral, donde se buscaba concertar sobre temas como salario mínimo, seguridad social, pensiones, etc.

### *La lucha por la ley marco de la Pyme (1984-1994)*

En junio de 2000 fue lanzada públicamente la Ley 590 o Ley Mipyme por parte del Presidente de la República, Andrés Pastrana, el ministro de Desarrollo Económico, Jaime A. Cabal, expresidente nacional de Acopi, y el viceministro de la misma cartera, Juan Alfredo Pinto, también expresidente nacional del gremio. De esta manera se recogía un esfuerzo de cerca de cinco años de trabajo por parte de la asociación, para actualizar y mejorar la Ley 78 de 1988, lograda doce años atrás por el mencionado viceministro durante su presidencia.

Efectivamente, en 1984 fue elegido presidente nacional del gremio el exdirector de la seccional de Bogotá, Juan Alfredo Pinto, un economista agrícola, quien retomó al-

gunos de los temas centrales y concentró sus esfuerzos por alcanzar dichas metas. Ellas fueron: la consecución de la ley marco de la Pyme, el fortalecimiento de la banca oficial, particularmente de la Corporación Financiera Popular, y la búsqueda de la renovación tecnológica del sector.

El logro más importante de Acopi en la segunda mitad de los ochenta fue, sin duda, la aprobación por el Congreso de la mencionada Ley 78 sobre la micro, pequeña y mediana empresa, la cual se reglamentó y puso en funcionamiento en ese mismo año. A partir de entonces se garantizó la representatividad del sector en las principales entidades de crédito y garantías del sector público, como la Corporación Financiera Popular, el Fondo Nacional de Garantías y en el Consejo de la Pequeña y Mediana Industria, constituido en el Ministerio de Desarrollo.

La consecución de la mencionada ley fue resultado de muchos años de trabajo, gestión y lobby del gremio ante los diferentes gobiernos. La primera vez que se planteó en Acopi la necesidad de contar con un estatuto básico de fomento de la Pyme fue en el XXI Congreso realizado en Cali en 1976, por parte del entonces presidente José Miguel López Calle. Se buscaba que fuera el marco normativo y de referencia del sector en el futuro. El recién elegido Presidente Julio Cesar Turbay retoma la idea en su intervención ante el XXII Congreso de Acopi realizado en Ibagué en 1978. Allí dijo:

El gobierno presentará a consideración del congreso un paquete de medidas económicas entre las cuales se destaca la creación de una ley de fomento a la pequeña y mediana industria que habrá de proveer los mecanismos para la captación y colocación de recursos, la prestación de servicios de asistencia técnica obligatoria a los beneficiarios y algunos estímulos tributarios provenientes de las ganancias ocasionales que propicien la inversión de este tipo de industria<sup>42</sup>.

Posteriores congresos ratificarían esta necesidad clave para las Pymes. En 1983, en el XXVIII Congreso realizado en Medellín, Acopi retoma una vez más la idea de la consecución de una ley marco. Para ofrecer una mayor sustentación de dicha ley, en 1986, se contrató, con el apoyo de Colciencias el estudio que propondría las bases de la misma, con la firma consultora privada Ficitec. Finalmente, el Congreso de la República aprobó, en 1988, la Ley 78 de la micro, pequeña y mediana empresa, que entre sus aspectos fundamentales contemplaba:

- Propiciar el desarrollo integral de las Pymes.
- Crear un organismo estatal de alto nivel que orientara su política y su acción y la coordinara.

---

<sup>42</sup> Turbay Ayala (1978)

- Promover condiciones favorables en el entorno institucional para su desarrollo.
- Defender la micro, pequeña y mediana empresa, o Mipymes.
- Crear el consejo asesor para este tipo de industrias, así como una división Pyme en el Ministerio de Desarrollo.
- Propiciar la contratación del Estado con estas empresas.
- Estimular la orientación de los créditos de la banca oficial y el IFI hacia el sector.
- Prever estímulos tributarios para la generación de empleo y reinversión de utilidades en ellas.
- Conminar a los organismos correspondientes del gobierno para promover sus exportaciones, la subcontratación y la asistencia técnica.
- Fomentar la formación de parques industriales y la desconcentración empresarial.
- Fomentar la investigación en el sector con recursos de Fonade.

La ley se reglamentó rápidamente. Sin embargo, los logros alcanzados con su aplicación, diez años después, fueron muy pocos. La razón principal se dio por los cambios radicales que se produjeron en el entorno económico, social y político a principios de los noventa, que conllevó a la desaparición de varias instituciones en las cuales Acopi tenía representación por mandato de esa ley, por ejemplo, Proexpo, la Corporación Financiera Popular, etc. Esto conllevó a que, a mediados de los noventa, se planteara la necesidad de actualizar y mejorar la Ley Mipyme.

La consecución de las mencionadas leyes a favor de los pequeños productores constituía un logro fundamental para el sector y Acopi, por cuanto la representatividad de los gremios colombianos es un asunto cuestionado, ahora y siempre. Así lo demuestran los estudios que habían realizado Ficitec para Colombia, y la OIT para los países del Acuerdo de Cartagena. al respecto se señalaba:

[...] la debilidad de las organizaciones nacionales sectoriales o territoriales de los pequeños industriales, a pesar de los esfuerzos considerables que hacen sus dirigentes. Esta debilidad se traduce en la mayoría de los casos, no sólo en la falta de representación de las organizaciones con relación al universo, sino también en la poca influencia socio-política del gremio en la estructura de poder de los países. Esto hace que la capacidad gremial reivindicativa no tenga la fuerza suficiente como para modificar lo que se ha llamado el “modelo o estrategia de industrialización predominante”<sup>43</sup>.

---

<sup>43</sup> Ficitec (1986).

Resultado de las acciones realizadas y los logros alcanzados en los ochenta, el gremio amplía su posicionamiento y representatividad en la vida nacional<sup>44</sup>.

Finalizando la presidencia de Pinto Saavedra, la junta nacional aprobó el plan “Acopi año 2000”, que trataba de indicar un norte para la organización en el futuro inmediato. Este contemplaba los siguientes cinco puntos centrales, agrupados en dos categorías:

1. Representación y proyección externa:
  - Conformación y afianzamiento de una plataforma ideológica y política.
  - Liderazgo y defensa de las clases medias en general y de las Pymes en particular.
  - Representatividad de los afiliados ante el Estado, el sector privado y la comunidad en general.
2. Organización interna:
  - Consolidación interna del gremio: investigación, información, comunicación, infraestructura, base económica, cohesión interna e identidad de las seccionales y de la presidencia.
  - Desarrollo organizacional del gremio: estructura local y nacional, capacitación de directivos y formación de líderes.

Este plan gremial debía ser la guía que orientara en los años siguientes la organización; sin embargo, la autonomía que ejercieron en la práctica los presidentes ejecutivos nacionales y sus particulares estilos de dirección no permitieron su priorización y continuidad en la aplicación.

El retiro de Pinto Saavedra para lanzarse como candidato a la Cámara con el apoyo de los principales dirigentes del gremio en 1990 –cargo que logró y desempeñó durante cerca de un año, y con el cual abrió el camino para que otros dirigentes regionales aspiraran posteriormente a cargos de representación en concejos municipales, asambleas departamentales y el mismo Congreso– llevó a su sustitución temporal por José Miguel Carrillo, su vicepresidente, hasta que asumió el nuevo presidente, Germán Alberto Bula (1991-1993), un abogado con magíster en economía, ex director del Incora y ex viceministro de Trabajo, quien enfatizó principalmente en la imagen corporati-

---

<sup>44</sup> Según un estudio de diagnóstico realizado en 1989 por un consultor del CIPPE (Centro Internacional para la Empresa Privada, entidad norteamericana), el número de afiliados activos había aumentado, frente a 1985, en un 14%, alcanzado la cifra de 1.852, mientras que los inactivos los calculaba en 1.000. En este período se adelantaron otra serie de actividades que imprimieron una importante dinámica al gremio. Así, se promovieron encuentros nacionales de cadenas industriales, como los alimentos, la metalmecánica, los muebles de madera, entre otros, y se fomentó la realización de ferias regionales promovidas por la presidencia nacional en asocio con algunas regionales, en lugares como Ibagué, Pereira, Valledupar y Neiva, además de la participación en la Feria Internacional de Bogotá y la Feria del Hogar, entre otras.

va externa de Acopi, manteniéndola y ampliándola frente al gobierno y las instituciones públicas.

Bula Escobar, posteriormente ministro de Educación y embajador en Venezuela del gobierno de Andrés Pastrana, debió afrontar uno de los momentos cruciales para la Pyme colombiana, como fue la plena implementación del nuevo modelo de desarrollo aperturista impuesto por el presidente César Gaviria, así como las grandes reformas llevadas a cabo en el país en diferentes campos: el constitucional, laboral, tributario, financiero, monetario y en comercio exterior.

Los cambios producidos en la economía por la implementación del nuevo modelo, particularmente en comercio exterior, fueron quizá el que mayor efecto inmediato produjo en las empresas. El arancel aduanero tuvo, por ejemplo, profundas reformas en esos años, a favor de la liberación de los productos transables. Así, al principio de 1990, los niveles arancelarios eran 14, los bienes de consumo tenían un arancel promedio de 53%, las materias primas del 35%, y los bienes de capital del 34%, para un nivel nominal promedio del 38,6% y una protección efectiva promedio del 67% y del 109% para los bienes de consumo. En 1991, el número de niveles arancelarios se redujo a 5, y el arancel promedio nominal al 18,5% para bienes de consumo, al 9,2% para materias primas y al 9,6% para bienes de capital, para tener una protección efectiva de la producción doméstica del 26,2%<sup>45</sup>.

En Acopi y en las empresas Pymes también existía el temor por la apertura, razón por la cual, en conjunto con Sena, adelantó una encuesta nacional en 1993 —que se denominó “puerta a puerta” por la metodología de recolección de la información utilizada— que cubría más del 70% de sus afiliados —1.558 empresas— para conocer los efectos de nueva política en las empresas, particularmente obtenidos para los años 1991 y 1992, es decir, el arranque de la apertura. Sus resultados fueron sorprendentes:

- En lo financiero, donde se obtuvo información completa de 500 empresas, el 77,2% manifestaron un crecimiento de todos sus indicadores financieros en 1992, con respecto a 1991. Así las ventas netas se aumentaron 50,12%, la utilidad neta un 72,71%, los activos totales 34,47% y el patrimonio 37,08%, evidenciando así que, hasta ese momento, la liberación arancelaria les había beneficiado o, cuando menos, las medidas de política para abrir la economía colombiana no les había afectado en sus principales indicadores. No debemos olvidar que el buen comportamiento de estas empresas se manifiesta en los años más difíciles trasegados por la Pyme y la economía en general, ya que debieron afrontar, simultáneamente con la desgravación arancelaria, el más intenso y prolongado racionamiento energético sufrido por el país en el siglo xx, lo que obligó a las empresas de todo género a reacondicionar turnos de

---

<sup>45</sup> Hommes, Montenegro y Roda (1984).



trabajo, disminuir su producción y ventas, suspender despachos al exterior y, en no pocos casos, cerrar definitivamente sus puertas.

- Las medidas que afectaron más positivamente a las empresas en esos años fueron: la reforma laboral, 50%; oportunidades de negocios, 38%; modernización de la aduana nacional, 34% y la reducción de gravámenes arancelarios, 34%.

- En estos dos años iniciales, las 1.558 empresas crearon 8.187 nuevos empleos, 18,8%, de las cuales, las 500 empresas mencionadas aumentaron el empleo en un 23,4%<sup>46</sup>.

La representatividad de la muestra se podría observar frente a la que anualmente realiza el Dane para todo el sector manufacturero colombiano en esos años, que se muestra en cuadro 34.5.

Cuadro 34.5. Participación porcentual en el personal ocupado				
Año	Número de establecimientos	Pymes	Grandes empresas	Total personal ocupado
1985	6.406	51,7	48,2	446.771
1990	7.533	51,5	47,3	496.193
1994	7.488	48,4	49,14	654.215
1995	7.909	49,9	47,41	649.163

Pymes: con más de 10 y menos de 199 trabajadores.

Grandes empresas: con más de 200 trabajadores.

FUENTE: Dane, *Encuesta anual manufacturera* (1985-1995), cálculos del autor.

Las reformas planteadas por el presidente Gaviria Trujillo no sólo se orientaban a modernizar las instituciones e implantar políticas aperturistas, sino que trataba de hacer encajar en ellas a todo tipo de organizaciones, incluyendo los gremios. A estos los concebía dentro de una nueva forma de colaboración entre el sector productivo y el gobierno.

Creo que realmente tenemos que crear una relación más madura, más discreta, más seria, más de instituciones de investigación, más de capacidad de influir con seriedad en la política económica [...] en temas como la integración económica, la infraestructura [...] en vez de simplemente hacerles exigencias al gobierno, asegurarse que puede influir en la orientación del Estado, en la modernización del Estado, en la aplicación de los recursos públicos [...] No puede ser que la discusión del presupuesto en Colombia siga siendo un tema entre el gobierno y el Congreso, como si el sector productivo no le importara.

<sup>46</sup> Acopi-Sena (1994).

Yo me pregunto ¿qué gremio se sienta a mirar el presupuesto? Nadie [...] La opinión de la Andi, Acopi o Fenalco sobre presupuesto debe tener igual valor que la petición, para que no haya reevaluación y pueden ser hasta más eficaces los comentarios que hagan sobre el presupuesto que sobre el otro tema cuya petición se la lleva el viento y a la cual no le pone mucho cuidado el doctor Urrutia [actual gerente del Banco de la República]<sup>47</sup>.

Una de las estrategias centrales dentro del modelo de Gaviria era el fomento de la integración económica con los diferentes países americanos, particularmente con los de Norteamérica. Se reactivó el Pacto Andino y se buscó la integración con Centroamérica y el Caribe e igualmente con Chile. Se destacan los logros alcanzados en dos acuerdos: el tratado del G-3 y el acuerdo de complementación económica con Chile. En ambos casos Acopi participó activamente en los estudios y en la precisión de los efectos que tendrían tales acuerdos sobre el sector que representa, asumiendo una posición política en general favorable a los mismos. De esta manera, la posición proteccionista fijada en el pasado era modificada radicalmente ante la evidencia de encontrarse frente a una nueva economía abierta, liberada a las fuerzas del mercado y sin subsidios, aunque en realidad era un sector de la producción que nunca los había tenido. Acopi encontró en sus estudios y consultas que las Pymes, en general, se encontraban en la parte final de las cadenas productivas, que sus volúmenes de producción eran pequeños y el número de empresas competidoras nacionales y extranjeras numerosas. Sus proveedores de maquinaria, materias primas e insumos, en cambio, eran grandes empresas nacionales o extranjeras que ostentaban posiciones oligopólicas que afectaban los precios de los productos finales; por ello, abrir la competencia con productores de otros países resultaba benéfico para las pequeñas empresas. Ello conllevó a declaraciones divergentes en el seno del recién constituido Consejo Gremial (1991), que tenía entre sus propósitos fijar posiciones unificadas frente a las grandes políticas nacionales.

Otra importante decisión tomada por Acopi durante la presidencia de Bula Escobar fue la de promover la conversión de la Corporación Financiera Popular (CFP) en Corporación Financiera de Desarrollo (CFD), cambio institucional que tenía como objetivo principal la consecución de una mayor participación de Acopi y sus diferentes seccionales, así como de los empresarios Pymes como socios mayoritarios de la misma. El proceso se truncó por la falta de compromiso del gobierno Gaviria con la entidad y en parte de algunos directivos y afiliados al gremio que no se decidieron a

---

<sup>47</sup> Gaviria Trujillo (1993).

invertir masivamente en la corporación –y revivir el sueño del Banco de las Pymes–. Esto conllevó finalmente a que la privatización permitiera la entrada de grandes inversionistas y dineros de los más diversos orígenes, que la terminaron controlando y llevándola finalmente a la liquidación años más tarde.

En la capacitación se fortaleció y abrió nuevos campos de acción en alianza estratégica con entidades del sector público, como el Sena y el Instituto de los Seguros Sociales, al desarrollar una nueva modalidad de convenios de cooperación que le permitieron, desde entonces, al gremio fortalecerse en los servicios a sus afiliados, llegar con nuevos beneficios a estos, ampliar la cobertura de capacitación gerencial y prevención de riesgos de manera significativa. Finalmente, al terminar la mencionada presidencia se inició una nueva reforma estatutaria orientada a sintonizar el gremio con los importantes cambios que se estaban produciendo a su interior y en el entorno nacional e internacional.

#### *El fin del siglo (1994-2000)*

La activa participación política se había convertido en una opción tentativa para los presidentes de Acopi. En 1993, Bula Escobar se retira para lanzarse como candidato al Senado con su propio movimiento político. Esto generó al interior del gremio un período relativamente largo de interinidad –cerca de un año– que debió asumir nuevamente el vicepresidente José Miguel Carrillo. La elección de un ex director de Acopi Medellín como nuevo presidente y su demora en la posesión generó mucha confusión al interior del gremio y conllevó, por segunda vez en décadas, a una disputa interna entre diferentes seccionales por imponer nuevos candidatos a dicho cargo, lo que generó una verdadera crisis, quizá tan profunda como la de finales de los cincuenta. Se polarizaron las posiciones entre las diferentes regionales, al punto que algunos de los promotores de tal situación llegaron a considerar la posibilidad de dividir el gremio. Un sector de la junta que reunía a la mayoría de las seccionales “pequeñas” y tan solo una “grande” finalmente eligió como nuevo presidente al ingeniero industrial Jaime Alberto Cabal, quien debió afrontar esta difícil situación y, después de un poco más de un año, sortear con éxito y con el apoyo de la junta directiva nacional y la vicepresidencia del gremio las posiciones divergentes al interior del mismo.

Superada la situación interna, se abrió una nueva etapa de mayor cohesión y alto reconocimiento externo, al principio por la posición crítica asumida por la junta directiva nacional y el mismo presidente frente al gobierno de Ernesto Samper, así como por el papel desempeñado en ese período por el Consejo Gremial, en el cual Cabal Sanclemente alcanzó a desempeñar la presidencia rotativa del mismo por seis meses. Por ello, en uno de sus momentos más críticos y en el nuevo gobierno de Andrés

Pastrana, Acopi se hizo merecedor de una amplia acogida en los medios por sus posiciones en el consejo gremial y sus congresos, al punto de lograr editoriales en destacados periódicos nacionales como *El Tiempo*, *La República* y *El Espectador*.

El espacio ganado ante las instancias gubernamentales permitió que Cabal Sanclemente llegara inicialmente a representar al presidente Pastrana en la junta directiva del IFI y el Consejo Nacional de Planeación. Para relevar la importancia de las Pymes en su administración, Pastrana nombró al presidente en ejercicio de Acopi como ministro de Desarrollo Económico y como viceministro a otro ex presidente, Juan Alfredo Pinto.

Las acciones más importantes de este último período podemos resumirlas en dos grandes campos: interno y externo. En el primero de ellos se reestructuró y amplió la planta de personal de la presidencia nacional significativamente; se culminó la reforma estatutaria, dándole mayor poder de acción e intervención a la presidencia ante las seccionales; cambió de la imagen corporativa al adoptarse un nuevo logo-símbolo; se establecieron nuevos mecanismos de comunicación con las seccionales y oficinas y se crearon nuevos programas especiales para los empresarios, principalmente Prodes y Pymenet.

En lo externo, se destacan la proyección del congreso anual como importante foro de debates sobre la actualidad nacional. Asimismo las posiciones y propuestas reiteradas tantas veces en el pasado sobre:

- El sector financiero, por mayor crédito y tasas de interés competitiva para la industria.
- La modernización del Sena.
- La reforma del IFI para orientarlo mas al pequeño productor.
- La creación de bonos de empleo, propuesto en los años de Pinto Saavedra.
- El apoyo a la reducción del gasto público y al ajuste fiscal.
- La participación activa en una política de paz para el país.
- La realización de misiones empresariales al exterior, una de las tradiciones más importantes del gremio desde 1953.
- La creación del programa Expopyme en Proexport, a partir de la propuesta de internacionalización de las Pymes, realizada por Acopi apoyada en el Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial (Prodes).
- La continuación de los convenios de capacitación con el Sena, el Ministerio de Trabajo y el Iss, y la ampliación de sus montos en valores significativos.
- Conjuntamente con el Bid y Confecámaras, se crearon los Centros de Desarrollo Empresarial (CDE).

En general, con dichos acuerdos se logró capacitar y/o entrenar en temas como la gestión gerencial, la calidad y mercados, seguridad social, etc., a miles de empresarios y trabajadores en todo el país en la década del noventa<sup>48</sup>. El programa Prodes, por su parte, planteado como una nueva estrategia asociativa para mejorar la capacidad de gestión y competitividad de las Pymes en el país, se convirtió en el proyecto líder de la institución con presencia en las principales ciudades colombianas.

Al retirarse Cabal Sanclemente –septiembre de 1999– para asumir el ministerio de Desarrollo, Acopi contaba con alrededor de 1.400 afiliados activos, organizados en 16 seccionales y oficinas, en las ciudades de: Bogotá, Medellín, Barranquilla, Cali, Cartagena, Pereira, Manizales, Bucaramanga, Valledupar, Barrancabermeja, Pasto, Popayán, Ibagué, Tunja, Neiva y Tulúa –creada en 1999–. Otras seccionales, como Cúcuta o Villavicencio, se hallaban en reestructuración o inactivas.

Este último año fue el peor de la economía colombiana en todo el siglo xx al disminuir el crecimiento de su PIB a una tasa negativa del 4,5%. La situación financiera del gremio también era la más difícil en muchos años. Los retos para el nuevo presidente elegido, José Miguel Carrillo Méndez, un administrador de empresas con experiencia bancaria, eran grandes: sanear financieramente el gremio, desarrollar la nueva Ley Mipyme, consolidar las seccionales existentes y desarrollar una política pública agresiva que destacara el papel de las Pymes en la vida económica y social del país, con propuestas que ayudaran a su reconstrucción y fomentar su desarrollo.

En esta dirección trabajó la junta directiva nacional y la presidencia en el siguiente año y medio (2000- 2001) alcanzando importantes logros: se superaron los déficit financieros internos, se reglamentó la Ley Mipyme y el fondo financiero no reembolsable que creó la misma, se reestructuraron algunas seccionales débiles y proyectó una nueva imagen internacional a partir de alianzas con organizaciones como el Sistema Económico Latinoamericano (Sela) y la Confederación Latinoamericana de Pequeñas y Medianas Industrias (Clampi). De esta manera, Acopi, a sus cincuenta años de vida institucional, toma un nuevo aliento para hacer del gremio de las Pymes en Colombia, una organización orientada a responder a los significativos cambios que se producían en el entorno nacional e internacional con la globalización, liberalización y apertura de las economías y los países.

De esta última etapa de vida del gremio se relacionan presidentes, congresos y ciudades donde se celebraron los mismos en el cuadro 34.6

---

<sup>48</sup> Sena-Acopi (1998).

Cuadro 34.6 Presidentes de Acopi entre 1989 y 2000			
Año	Presidente	Congreso	Ciudad sede
1989	Juan Alfredo Pinto Saavedra	XXXIV Congreso	Barranquilla
1990	José Miguel Carrillo Méndez (E)	XXXV Congreso	Bogotá
1993	Germán Alberto Bula Escobar	XXXVIII Congreso	Bogotá
1999	Jaime A. Cabal Sanclemente	XLIV Congreso	Cartagena
2000	José Miguel Carrillo Méndez	XLV Congreso	Cartagena

FUENTE: Acopi, *Memorias Congresos Nacionales* (1989-2000).

### Acopi frente a los costos de transacción: 1952-2000, una larga lucha por el crédito

Para comprender mejor el papel de un gremio como defensor de los intereses de sus afiliados y su sector productivo, y, a su vez cómo puede incidir en la disminución de los costos de transacción en una sociedad, se tomará el caso de la lucha por el crédito suficiente, ágil y oportuno que ha librado Acopi desde su fundación.

“El problema primordial de la pequeña industria colombiana es el de la falta de crédito” era la frase que encabezaba el plan económico de 12 puntos presentado por Acopi en 1952, lo cual significa, brevemente, que ha sido la limitante principal que han tenido los empresarios siempre. La orientación hacia la Pyme del Banco Popular, y su trabajo mancomunado con la recién nacida Acopi, le permitió desarrollar una labor conjunta y eficaz durante los años cincuenta, en las principales ciudades del país a favor de este tipo de industrias. A principio de 1952, el director general de la Asociación, Jorge Reyes Gutiérrez, dirigió al presidente Urdaneta Arbeláez, sus “agradecimientos y reconocimiento por el apoyo del gobierno nacional al Banco Popular”, por el aporte que hizo al banco por \$500.000 para que se realizaran préstamos hasta \$15.000 por persona o empresa. Hasta entonces, dicho banco realizaba préstamos solamente hasta \$5.000 y 12 meses de plazo, por lo que Acopi pedía que se incrementaran hasta \$20.000 y 5 años de plazo. Por ello, en la carta mencionada, Acopi pide que la capitalización del banco llegue a 5 millones de pesos, “indispensable para que el Banco Popular quede en capacidad de cumplir cabalmente sus ambiciosos planes de apoyo a la pequeña industria nacional”<sup>49</sup>.

Las necesidades de los 3.000 afiliados que reportaba Acopi en el país en 1952, cuyo capital total sumaba o pasaba de 300 millones de pesos<sup>50</sup>, llevó a que a finales de ese mismo año, la junta nacional de Acopi designara a su director general y dos miembros de su junta directiva, Mariano Ospina Hernández y Jorge Quezada, para que

<sup>49</sup> AA, carta del director nacional al presidente de la República, febrero 29 de 1952.

<sup>50</sup> AA, Correspondencia, 1952.

entregaran al Ministro de Fomento una carta de apoyo al proyecto de ley que cursaba en el congreso denominada de “Fomento del Crédito Popular e Industrial”, la cual buscaba incrementar la capacidad para brindar créditos al Banco Popular y para establecer nuevas sucursales, objetivo que se alcanzó posteriormente. El mismo plan de doce puntos se refería también, por primera vez, al IFI, recordándole al gobierno el papel que se le había asignado al mismo en sus estatutos de “promocionar nuevas industrias de mediano y pequeño capital”<sup>51</sup>.

Los logros de este primer esfuerzo gremial fueron evidentes y significativos: el trabajo conjunto de las dos entidades en todo el país, la ampliación de los créditos y plazos y la apertura de nuevas oficinas del banco donde preferiblemente había oficinas de Acopi. Esta alianza, como ya se mencionó, terminó a finales de los cincuenta, por lo cual el problema del crédito volvió a constituirse en prioridad gremial en las décadas siguientes.

El Segundo Congreso Nacional realizado en 1957 volvería a recabar sobre el tema, al aprobar una proposición dirigida al gobierno de la Junta Militar, solicitando “la estructuración y capitalización del Banco Popular”, señalando que esta entidad “deberá mantener un porcentaje mínimo del 50% de su cartera en préstamos a mediano y largo plazo a la pequeña y mediana industria”<sup>52</sup>. El primer gobierno del Frente Nacional encabezado por Alberto Lleras Camargo tenía, a juicio de Acopi, un carácter claramente intervencionista de Estado, cuyo programa económico orientaba sus iniciativas principalmente hacia planes de largo plazo, por ejemplo en el campo de la inversión. Este enfoque intervencionista consideraba que el capital privado nacional era insuficiente para alcanzar el desarrollo económico, razón por la cual se requería la necesidad de la inversión estatal. A la escasez de capital se sumaba una tendencia restrictiva en el campo financiero y fuertemente impositiva en el fiscal. Ello implicó una política de estabilización, austeridad en el gasto, restricción del crédito, revisión de medidas impositivas y protección a la industria a través de medidas arancelarias. A pesar de ello, Acopi le brindó en principio apoyo al plan propuesto por Lleras en 1960, por cuanto que el impulso de la inversión en sectores como el transporte, el eléctrico, el educativo y el comercio exterior redundarían indirectamente a favor de las Pymes al derivarse de ellas muchas nuevas empresas. Pero su necesidad principal seguía siendo el crédito.

La situación de restricción del crédito llevó al gremio a plantear la necesidad de tener su propio banco, por lo que se abocó a su creación en el año mencionado (1961), logrando constituirlo inicialmente, en el papel, con el nombre de Banco Industrial

---

<sup>51</sup> AA, Correspondencia, 1952.

<sup>52</sup> AA, Proposición No. 17 al II Congreso de Acopi, Bogotá, 1957.

Popular y un capital de 100 millones de pesos. Aprobado por decisión de la junta directiva nacional del gremio, bajo la presidencia de Francisco Montoya, su objetivo principal era favorecer la pequeña y mediana industria y se planteaba como un Banco de Fomento, que tendría funciones de ahorro, crédito, asesoría técnica y económica y serviría para canalizar los recursos tanto internos como externos para financiar adecuadamente las Pymes. El mismo murió jurídicamente en aquel año por oposición del gerente del Banco Popular, Eduardo Nieto Calderón, y la superintendencia bancaria, que negó su permiso de funcionamiento con el argumento de existir con el mismo objetivo el Banco Popular, a lo que se le añadieron vicios de forma y contenido, alcanzando a ser su primer y único gerente José Giordanelli Carrasquilla, un economista liberal cercano a *El Tiempo* y amigo personal del Presidente León Valencia, que hasta el año 1962 fue asesor económico de Acopi. Su único secretario fue Francisco de Paula Ossa<sup>53</sup>.

En la instalación del VIII Congreso Nacional de Acopi celebrado en Bogotá, del 5 al 7 de agosto de 1963, el entonces Presidente Guillermo León Valencia expresó:

Quiero declarar que si hay un gremio colombiano que cuente con la admiración, con la gratitud y con el afecto de este gobierno, es el gremio de Acopi [...] Este gobierno os ofrece ayudaros a libertar del usurero para que sigáis creando grandeza y riqueza a Colombia<sup>54</sup>.

Y es que las tasas de los préstamos extrabancarios superaban, por entonces, el 5% mensual, que hacían de la industria una actividad productiva efectivamente en manos de los usureros.

Ante la falta de alternativas oficiales y el fracaso del Banco Industrial Popular, Acopi se empeña en crear, como efectivamente lo hizo, una caja de garantía, cuyo objeto era servir a sus afiliados garantizando con sus propios fondos y, mediante un sistema mutual, los préstamos que los pequeños y medianos industriales del país solicitaran a la banca para ampliar, mejorar o crear industrias de cualquier naturaleza. Esta fue una iniciativa liderada por el abogado y director nacional del gremio, Guillermo Preciado Garzón, quién la generó en una visita que realizó en representación del gremio y por invitación del gobierno alemán, a partir de ver en funcionamiento en dicho país unas instituciones similares. Su capital inicial se fijó en 2 millones de pesos, que se irían suscribiendo y pagando por instalamentos de \$200.000 y serían depositados en los bancos o en instituciones financieras que le abrieran las puertas al crédito, tanto a

---

<sup>53</sup> AA, Actas de la junta directiva Acopi, seccional Bogotá-Cundinamarca, 1962.

<sup>54</sup> León Valencia (1963).



la Acopi como a sus afiliados. Posteriormente, la caja también cubriría actividades de compraventa de materias primas e insumos para sus afiliados. Esta funcionaría hasta mediados de los setenta, y se liquidó por pérdidas ocasionadas por la “falta de profesionalismo en su manejo”, según testimonio de un expresidente nacional del gremio<sup>55</sup>. Pero el crédito propiamente dicho para el sector seguía dependiendo de bancos como el Popular y la Caja de Crédito Agrario, principalmente. Por ello el IX Congreso Nacional, realizado en 1964, solicitaría formalmente a esta última entidad crear un departamento dedicado únicamente al estudio de solicitudes de crédito para industriales, sin mayores resultados. En 1965, una vez más el X Congreso plantea la necesidad de la “democratización del crédito”, e incluso llega a insinuar la necesidad de “nacionalizar” el Banco de la República, por cuanto que

[...] mientras el Banco de la República sea de propiedad de un reducido grupo de bancos particulares jamás podrán los industriales obligar a los banqueros particulares a considerar como mejor inversión la de darle un millón de pesos a cien pequeños industriales que la de entregarle ese mismo millón de pesos a uno de sus poderosos amigos de la grande industria<sup>56</sup>.

La idea de la “democratización” tuvo acogida en el gobierno y el Presidente Valencia designó para su concreción a tres representantes personales en la junta directiva del Banco Popular: José Raquel Mercado, presidente de la Confederación de Trabajadores de Colombia (CTC), José T. Niño, de la Unión de Trabajadores de Colombia (UTC), y al director de Acopi Bogotá, Francisco de Paula Ossa. El XI Congreso de Acopi, celebrado en Cali en 1966, aprobó y nombró una comisión de tres miembros con plenos poderes para que estudiara y gestionara, en combinación con el Banco Popular, la fundación de la Corporación Financiera Popular (CFP). El proyecto fue aprobado por el gobierno y en junio de 1967 inició sus actividades la nueva institución financiera, proyectada y apoyada por Acopi y el Banco Popular, con una capacidad de crédito total de 54 millones de pesos. Dicha entidad sería el soporte de crédito para las Pymes hasta la primera mitad de los noventa.

En el año 1968 se creó, al interior del Banco de la República, el Fondo Financiero Industrial (FFI) con el propósito de brindar créditos a la industria, particularmente a las Pymes. Y en el mismo año también se creó el Fondo de Inversiones privadas (FIP), en el IFI, mecanismos todos con los que se aspiraba a resolver el problema del crédito del mencionado segmento industrial.

---

<sup>55</sup> Entrevista a Ossa Uribe.

<sup>56</sup> *El Tiempo* (1965), abril.

En 1970, en el xv Congreso de Acopi, su presidente, Mario Jiménez Panesso, industrial del Valle del Cauca, hizo un detallado análisis del impacto del crédito en las Pymes de los dos últimos años (1968-1969), en el cual precisaba que la sumatoria de los desembolsos por parte de la CFP, FFI, el FIP y la línea de crédito industrial de la Caja Agraria era de 250 millones de pesos y que, agregando el año 1968, alcanzaba los 530,4 millones de pesos, cantidad “exigua para las 12.349 empresas Pymes, que muestra la inoperancia de las instituciones que tratan de cumplir el cometido que se les ha fijado”. Esto contrastaba con los de créditos concedidos para agricultura y ganadería, sólo por la Caja Agraria, que alcanzaba 4.000 millones/año, y para la gran empresa –sólo llegaban a 495 establecimientos– que era de 6.000 millones/año. Por ello, decía

[...] de las tres fuentes de crédito existentes: 1) las corporaciones financieras; 2) los institutos de fomento y 3) los agiotistas [que prestan entre 5% y el 10%/ mes], la principal fuente de crédito son los terceros, ¿por qué? Por la falta de garantías del pequeño empresario, los formularios extensos y los costosos estudios que exigen para solicitar el crédito.

Proponía finalmente, en lo que denominó el plan cuatrienal, “convertir la Corporación Financiera Popular (CFP) en un gran instituto de fomento de las Pymes con 1.000 millones de pesos anuales”, o en su defecto “crear una sola entidad, pues haría un papel más importante que varios organismos crediticios con escasas posibilidades de dinero y carentes de los departamentos técnicos necesarios para su funcionamiento”<sup>57</sup>.

A pesar de haber logrado grandes avances, el problema crediticio seguía siendo importante para los pequeños industriales, principalmente por sus escasos volúmenes de préstamos. Sobre la misión de la OIT señalaba: “Finalmente, uno de los elementos principales de la estrategia total consiste en apoyar la pequeña industria y la industria artesanal” y precisaba entre los obstáculos para el desarrollo de la misma, “que la política deberá tratar de eliminar: La falta de acceso al crédito, especialmente para el fondo de operaciones...”<sup>58</sup>.

En 1976, el presidente de entonces, José Miguel López Calle, en la inauguración del XXI Congreso, insiste sobre el tema y pide a nombre de los industriales “capitalizar la CFP” y considerar además como un elemento clave del crédito “los trámites y la oportunidad, por cuanto son los cuellos de botella del FFI, la larga tramitación y el doble estudio de solicitudes” y finaliza proponiendo “que se adscriba el FFI a la CFP”<sup>59</sup>.

<sup>57</sup> AA, Memorias xv Congreso de Acopi, Ibagué, 1970.

<sup>58</sup> OIT (1970), p. 121.

<sup>59</sup> AA, Memorias del XXI Congreso de Acopi, Medellín, 1976.

La respuesta del director nacional de Planeación, Miguel Urrutia, fue la de que en 1976, el crédito aprobado por la CFP se había incrementado en un 66,4% frente a 1975, al pasar las solicitudes aprobadas de \$111.221.000 a \$185.048.000, generando 2.238 nuevos puestos de trabajo, con un costo aproximado de \$82.700 [...] Que el capital de la CFP se iba a incrementar en 100 millones [...] y están estudiando en el gobierno la implantación de un programa de garantías al crédito productivo, que garantizará hasta el 75% del crédito de las líneas de fomento del Banco de la República<sup>60</sup>.

Una ponencia aprobada en este mismo congreso insistía, una vez más, en la necesidad de fundar un banco de Acopi, por cuanto en ese año, según el ministro de Hacienda, había disponibles por parte del gobierno 50 millones de dólares para la adquisición de empresas extranjeras y que existían solamente 20 bancos, una caja de ahorros, 5 corporaciones financieras y una corporación de ahorro y vivienda: Colpatria.

Desde hace más de 15 años, [decía la ponencia], Acopi ha venido proclamando la necesidad de un banco que atienda las necesidades de las Pymes. ¿Por qué no se ha logrado? Por falta de influencias necesarias para mover el gobierno nacional y a la Superintendencia Bancaria a favor de nuestra iniciativa [...] Siete (7) son los Bancos que antes del 31.12.1976 deben adoptar la nacionalización [...] Se dispone de tres (3) años para pagar el capital requerido para la transformación. Se necesita solo pagar el 5% antes del 31.12.1976<sup>61</sup>.

Al problema de los volúmenes, trámites, garantías y demás dificultades para acceso al crédito, en la década de los setenta se debía añadir un alza inusitada en las tasas de interés oficial que contribuyeron a la crisis productiva de principios de los ochenta. Así, en 1974, la tasa promedio de interés que se encontraba en el 14%, en 1978 había llegado al 27% y la de mora al 39% y, para 1980, las mismas se encontraban en el 47,08% y 60,79% respectivamente. En este último año, el porcentaje de empresas que acudieron a las entidades de crédito como la Corporación Financiera Popular para solicitar crédito llegó tan sólo al 5%.

Finalmente la propuesta de crear un fondo de garantía para los créditos a las Pymes, que se había planteado por Acopi desde 1971, en el XVI Congreso al entonces Presidente Misael Pastrana Borrero, se pudo cristalizar en 1982, siendo ministro de Fomento y principal impulsor, Gabriel Melo Guevara, quien llamó a que representara a Acopi

---

<sup>60</sup> Urrutia (1976).

<sup>61</sup> AA, Ponencia al XXI Congreso Nacional, 1976.

en su junta directiva a Francisco de Paula Ossa en representación del gremio. Tan sólo once años después, al final del gobierno de Julio César Turbay Ayala y como parte de una promesa de este último al congreso de afiliados de Acopi de 1978, la mencionada institución se pudo constituir. El FNG era el complemento indispensable para respaldar los créditos de los pequeños empresarios con escasos bienes raíces o respaldo financiero pero viables económicamente. Una lucha paralela al crédito para capital de trabajo y activos fijos se ha llevado a cabo en el gremio desde sus orígenes para la expedición de un estatuto que facilite el otorgamiento del crédito hipotecario a largo plazo para construcciones industriales, como una necesidad igualmente sentida –aún lo es hoy–, propuesta de la cual se derivaron, a lo largo de las décadas posteriores, proyectos de generación de barrios, ciudadelas y parques industriales, algunas de las cuales se lograron levantar en ciudades como Cali y Duitama y Sogamoso, en Boyacá<sup>62</sup>.

Es evidente que el destino de las Pymes habría sido mucho más difícil y costoso si no hubiera existido Acopi como gremio para plantear y presionar a los gobiernos y entidades del Estado, por las necesidades de crédito de este tamaño de empresas, en todos estos años<sup>63</sup>. Concepto que se podría cuantificar si tratáramos simplemente de establecer los costos pagados o por pagar por los empresarios entre el mercado financiero formal y el informal, teniendo en cuenta las tasas de interés –distantes desde un 2% al 3% en el primer caso y 5% al 10% o más en el segundo–, seguros, garantías, tiempo e información sobre el tema, y deducir de esta manera el costo real de transacción, sólo en este sensible campo de acción de los pequeños y medianos productores.

El largo y arduo proceso recorrido en el campo del crédito ha sido similar para este tamaño de empresas en la obtención de políticas y programas para el fomento de las exportaciones, la creación de consorcios y comercializadoras orientadas a los mercados externos, su papel en los procesos de integración económica regional, la política industrial, social y laboral, entre otros.

### **Algunas reflexiones finales**

La historia de Acopi constituye, de cierta manera, la de los pequeños empresarios colombianos, que, en el afán de lograr representatividad y poder negociador frente al Estado y sus instituciones, ha diseñado, y desarrollado importantes iniciativas y contribuido a crear organizaciones a favor de ese grupo de empresas, tales como: la Corporación de Ferias y Exposiciones, el Servicio Nacional de Aprendizaje, cajas de compensación familiar, la Corporación Financiera Popular, el Fondo Nacional de Ga-

---

<sup>62</sup> Ossa Uribe (s. f.).

<sup>63</sup> Entrevista a Farouk Kattan. Así lo expresa este presidente de la junta directiva nacional para este tema y otros que ha defendido el gremio históricamente.

rantías, parques y ciudadelas industriales, cajas de garantía y cooperativas empresariales, algunas de las cuales sobreviven y otras han desaparecido. Asimismo ha propuesto y logrado sacar adelante otras propuestas como la ley Mipyme e importantes representaciones en diferentes espacios y entidades del Estado, como el Sena, el Instituto de Seguros Sociales y el Consejo Laboral, entre otros.

En su casi medio siglo de existencia, el camino recorrido por este gremio empresarial ha estado afectado y matizado por los cambios pequeños y grandes, políticos y económicos, así como por las decisiones y políticas industriales contempladas en los planes de desarrollo de los respectivos gobiernos. En sus primeros años, por ejemplo, Acopi logró el respaldo del gobierno militar de Rojas Pinilla para muchas de sus propuestas, al ser la mayoría de sus dirigentes nacionales personas representativas de la cultura y la economía. Al ser reemplazado dicho régimen por el Frente Nacional, Acopi también sufrió una profunda reestructuración en su cúpula directiva nacional, reemplazando los antiguos directivos por industriales asociados que tomaron en sus manos las riendas de la organización. Desde entonces, la mayoría de sus presidentes y directores han sido empresarios con experiencia y liderazgo surgidos del mismo gremio.

En lo económico, Acopi, defensor por antonomasia de la producción nacional, brindó siempre el apoyo a la política de protección nacional, sin embargo, a principios de los noventa, dio un importante giro para apoyar la apertura económica y la integración en bloques económicos regionales, como el Grupo de los Tres –Colombia, México y Venezuela– y los países del Gran Caribe, basado en estudios y encuestas entre sus afiliados que indicaban la orientación hacia el nuevo enfoque y modelo. Asimismo, la independencia y posiciones en algunas ocasiones críticas que ha tenido la organización frente a las políticas gubernamentales, en importantes temas de la vida nacional como la paz, el régimen laboral y las reformas recurrentes en los campos tributario, monetario, comercio exterior y la misma política social, han sido no pocas veces resaltada por los medios de comunicación.

Ahora bien, Acopi, como todos los gremios en general, se puede considerar como uno organismo democrático sensible con, generalmente, una gran lealtad de sus miembros, que cuando declina la calidad de sus servicios –de representatividad o los técnicos– acuden primeramente a la “voz” –es decir a los reclamos e incluso a la protesta interna– y como última instancia o argumento irrefutable, a “la salida”, es decir, el retiro de la organización<sup>64</sup>. El hecho de que este gremio, así como otras destacadas asociaciones, tengan alrededor de medio siglo o más de existencia y hayan sobrevivido fundamentalmente a partir de sus propios recursos, es decir de las cuotas de los afiliados que libremente se vinculan a ellos y de actividades propias que les generan ingresos o

---

<sup>64</sup> Hirschman (1977).

convenios con otras entidades públicas o privadas, nacionales o extranjeras, les ha garantizado a su vez independencia frente a los gobiernos y el Estado.

En contraste con el enfoque y la filosofía que guían a gremios generales como Acopi, existen otras organizaciones similares, principalmente sectoriales y defensoras de los intereses empresariales del sector primario –Federacafé, Fenalce, Fedecacao, Fedearroz, Analac, Asofrucol, etc.– que derivan sus ingresos predominantemente de aportes coercitivos establecidos por Ley, por el desempeño de alguna actividad preferentemente comercial y vigilada en la aplicación de sus recursos por entidades del Estado. Esta situación hace que la labor de representatividad de sus afiliados caiga en la categoría más técnica que política –entendido en el sentido amplio de este término– y por lo tanto menos trascendente al conjunto de la población en sus decisiones y políticas que los primeros.

Los gremios colombianos y Acopi en particular confirman, de otra parte, algunas de las hipótesis planteadas por teóricos de este tipo de organizaciones para otros países y entornos. Por ejemplo, las de Mancun Olson<sup>65</sup> sobre el papel que juegan estas organizaciones en la maximización de los bienes públicos y la generación de economías externas. Lo primero en la medida en que un gremio o un consejo gremial puede influir sobre la política pública, haciendo de cierta manera veedurías y evitando malversaciones presentes o futuras de recursos del Estado, a través de oposición o, en últimas, de su denuncia pública aprovechando su credibilidad y fortaleza frente a los medios de comunicación. Así mismo, puede indudablemente traspasar de esta manera su ámbito de acción generalmente enfocado a defender los intereses de sus afiliados y hacerlos extensivos a sectores más amplios de la población o a ésta en su conjunto. Lo segundo, al poder manejar con criterios empresariales campos como la capacitación a los empresarios y los mismos trabajadores, familias, etc., la asesoría o asistencia técnica, favoreciendo sectores enteros de la producción afiliados o no al respectivo gremio, elevando su capacidad de sobrevivencia en un medio cada vez más difícil y competitivo como el actual.

Por ello, siguiendo los mismos criterios de Olson, en general, se pueden considerar los gremios colombianos como generadores de bienes públicos y privados, destacando que los primeros principalmente los prestan los gremios generales y los segundos los sectoriales. Entendiendo por bienes públicos la formulación y consecución a través de las instituciones públicas de representación popular de leyes, políticas, normas, etc., favorables al empresariado en su conjunto, y por bienes privados, los servicios directos que las asociaciones prestan a sus afiliados en campos como el jurídico, o asesorías en comercio exterior, calidad, etc.

---

<sup>65</sup> Citado por Urrutia (1983).

Esta reflexión histórica alrededor del gremio de las Pymes nos deja a su vez una serie de interrogantes por resolver en torno al destino de este tipo de organizaciones. ¿Son útiles, necesarios, económica y socialmente los gremios para países de menores niveles de ingresos y desarrollo? ¿Deberían ser sus funciones las mismas que en los países de mayor desarrollo? ¿Deberían ser más promotores de negocios de sus afiliados? ¿Deberían cumplir un mayor papel en los campos de la investigación y el desarrollo, la capacitación y el entrenamiento del recurso humano? ¿Deberían fortalecer más bien su papel de articulador entre el sector público y el privado? ¿Deberían cumplir un papel más activo en las actividades política y social del país? ¿Deberían tener representantes de su seno en las corporaciones públicas y en los puestos ejecutivos del gobierno? ¿Deberían competir con las cámaras de comercio, que actualmente actúan como supragremios, con sus grandes recursos y cobertura en el país? ¿Deberían desaparecer los gremios sectoriales –o los generales– y constituir sólo unas pocas organizaciones representativas nacionales y con fuertes vínculos internacionales?

Son estos algunos de los interrogantes que, sin duda, continuaran siendo motivo de reflexión frente a la verdadera función de este tipo de organizaciones y que exigirán, seguramente, cambios institucionales y organizativos profundos –fusiones, desapariciones, etc.–, así como un cambio de actitud y del papel de sus actores, particularmente en nuestro país, que necesita ser reconstruido –y no solamente repensado– desde sus cimientos nuevamente.

Queda finalmente el reto de adelantar de manera sistemática por parte de las universidades, centros de investigación y los mismos historiadores, el estudio concienzudo de este tipo de organizaciones –que en Colombia contabilizan más de 200–, con la seguridad de encontrar en este campo otra manera de enfocar y reconstruir la historia nacional, a partir del comportamiento asociado de unos de sus principales actores: el empresariado.

#### Anexo 34.1

Los más importantes de los 12 puntos planteados por Acopi en 1953 fueron:

1. Que el Instituto de Fomento Industrial, IFI, no está cumpliendo a cabalidad los objetivos previstos en el estatuto que lo creó, ni en lo que se relaciona con promoción de nuevas industrias de mediano y pequeño capital, ni en lo relativo al desarrollo de las ya existentes.
2. Medidas arancelarias favorables para la industria nacional que las amparen de la competencia foránea.
3. Fomento de las exportaciones.
4. Revisión de los sistemas vigentes sobre las imposiciones y recaudos del impuesto de industria y comercio pues existía mucha anarquía.

5. Buscar tarifas diferenciales en el servicio de energía eléctrica para la pequeña industria.
6. Asesoría técnica a través de misiones extranjeras o de comprobados especialistas nacionales.
7. Recomienda la creación de nuevas escuelas industriales y artesanales.
8. Tratados de trueque, buscando con el apoyo del gobierno nacional la formalización de pactos comerciales de compensación.
9. La no-existencia de una legislación sobre los seguros sociales.
10. Sobre la importación de capitales. La pequeña industria al considerar el estatuto sobre la importación de capitales, reconoce la conveniencia como tesis general de tal medida.

### Fuentes

Acopi (1970): *Memorias del xv Congreso de Acopi*, Ibagué.

\_\_\_\_\_ (1976): *Memorias del xxi Congreso de Acopi*, Medellín.

\_\_\_\_\_ (1996): *Estatutos*, Bogotá.

Archivo de Acopi (1951-2000): Bogotá.

Asocajas (1977): *20 años del subsidio familiar en Colombia*, Bogotá.

*El Tiempo* (1955-1999): Bogotá.

Entrevista con Farouk Katan, diciembre 27 de 1999, Cali; presidente de la junta directiva nacional de Acopi.

Entrevista con Francisco de Paula Ossa Uribe, diciembre 12 de 1999 y varias en el 2000, Villa de Leyva; presidente nacional de Acopi entre 1980-1985.

Entrevista con Roberto Carbonell, octubre 15 de 1999, Bogotá; presidente nacional de Acopi entre 1964-1966.

Entrevista con Tirso Beltrán, septiembre 30 de 1999, Cartagena; director ejecutivo de la seccional de Barranquilla desde 1969.

León Valencia, Guillermo (1963): *Intervención del Presidente de la República en el VIII Congreso de Acopi*, agosto 5.

Turbay Ayala, Julio César (1978): *Intervención del Presidente de la República en el xxii Congreso de Acopi*, Ibagué.

Urrutia, Miguel (1976): *Intervención del director del DNP en el xxi Congreso de Acopi*, Medellín.



---

**Ciro Molina Garcés y Carlos Durán  
Castro: gestores y científicos  
en el desarrollo agropecuario  
del Valle del Cauca**

---

Eduardo Mejía Prado

*Universidad del Valle*



### **Eduardo Mejía Prado**

Es profesor titular y jefe del departamento de historia de la Universidad del Valle. Obtuvo el magister en historia andina de la Universidad del Valle en convenio con la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) y es licenciado en historia de la Universidad del Valle. Autor de los libros *El origen del campesino vallecaucano, siglos XVIII y XIX* (1993); *Carlos Durán Castro, 1897-1997* (1997); *Campesinos y poblamiento. Valle del Cauca, 1800-1848* (2002). Es coautor de *Avancemos 30 años. Historia de un proyecto empresarial y social* (1996).

**L**as investigaciones sobre la historia del desarrollo agropecuario del Valle del Cauca destacan el papel de los grandes empresarios apoyándose, para ello, en los casos más sobresalientes como el de Santiago M. Eder, Hernando Caicedo, Modesto Cabal, Cayetano Sarmiento o Jorge Garcés Borrero. No obstante, aquellos estudios olvidan la presencia de otros empresarios que, sin haber logrado las enormes fortunas de los nombrados, contribuyeron a sentar las bases científicas, tecnológicas y de gestión pública para hacer posible la modernización del agro en el departamento y servir de ejemplo a otras regiones e, incluso, liderar propuestas en el orden nacional. Para una mejor y más amplia comprensión histórica del empresariado del Valle es necesario indagar las labores públicas y privadas de aquellos personajes poco estudiados; además, nos permite observar otras variantes o modelos del desarrollo agropecuario, alternativos al de la agro-industria azucarera, impulsados en el inicio del proceso modernizador.

Ciro Molina Garcés y Carlos Durán Castro son dos vallecaucanos de especial importancia en el desarrollo empresarial agropecuario de la región y la nación, no sólo por la gestión acertada y moderna de sus haciendas El Hatico, El Trejito y Lucerna, sino por sus aportes técnicos y científicos en la transformación de la economía agraria del Valle del Cauca durante buena parte del siglo xx. Hijos de familias tradicionales bugueñas y caleñas —con estrechos vínculos de parentesco—, construyeron una amistad en su juventud que después, en su vida profesional, dio los mejores frutos en el área de los conocimientos y la gestión administrativa, tanto pública como privada.

### **Formación profesional**

Nacido en Cali el 16 de diciembre de 1891, **Ciro Molina G.** era hijo de Cayetano Molina Valenzuela y Paulina Garcés Patiño. Inició sus estudios en el colegio de los Hermanos Maristas en Buga y terminó su bachillerato en Yanaconas, Cali. En 1914 se tituló como doctor en filosofía y letras del Colegio Mayor del Rosario, regentado en la época por Rafael María Carrasquilla. Como estudiante gustaba de asistir a eventos culturales y liderar las tertulias de sus jóvenes amigos, entre quienes se destacaron López de Mesa, Carlos y Juan Lozano y Lozano, Eduardo Caballero Calderón, Gerardo Arrubla, Darío Echandía y Carlos Durán Castro. Su tesis de grado, “De re métrica”, versó sobre el hexámetro clásico utilizado por el poeta Valencia en su canto “A Popayán”. Fue publicada por la *Revista del Colegio del Rosario* en sus números 93 y 94 de 1914. Por su formación académica y los resultados obtenidos se esperaba que sus intereses se decidieran por la poesía y la filosofía; sin embargo su gusto por el campo lo

regresó a la hacienda El Hatico, en jurisdicción del municipio de El Cerrito. Allí, en compañía de su hermano Carlos Hernando, se dedicó a las labores agropecuarias en la propiedad que su padre les cedió para su administración. Aunque en un principio continuó con sus lecturas humanísticas, la relación directa con el trabajo agrícola y el aporte de los conocimientos pecuarios aportados por su hermano fijaron su atención en estas ramas del saber. Carlos Hernando Molina se había graduado de veterinario en la Universidad de Cincinnati, en 1915; a su regreso a Colombia trajo libros, revistas, equipos quirúrgicos y de laboratorio, drogas y componentes básicos para la preparación de medicinas para animales. Con estos materiales en El Hatico y con la colaboración de Ciro, instaló la primera clínica para equinos y bovinos que existió en el Valle del Cauca. En 1916 montaron la farmacia veterinaria Molina Garcés Hnos. en su hacienda para el servicio de los ganaderos de la región.

Carlos Durán Castro nació en Buga el 28 de diciembre de 1897, del hogar formado por el médico Justiniano Durán Domínguez y doña Carmen Castro Cabal. Terminó el bachillerato en el Colegio Académico de Buga y luego inició estudios de ingeniería civil en la Universidad Nacional. En sus tiempos libres asistía a las clases de agronomía en su afán por conocer aspectos de esta disciplina que lo entusiasmaba. En cartas a su padre comentaba de estas actividades académicas extras; la respuesta de su progenitor fue una orden: "Matricúlese en serio en agronomía". Hizo parte de la segunda promoción de ingenieros agrónomos que, en 1922, graduó la Universidad Nacional de Colombia.

### **Contexto nacional y regional**

En esa época, el desarrollo moderno del campo colombiano apenas se iniciaba, si bien es cierto que desde las últimas décadas del siglo XIX ya se impulsaba desde el Estado y el sector privado propuestas de innovación tecnológica y políticas agropecuarias tendientes a la instauración de un régimen económico de base agrícola para la exportación. Varios miembros de la elite política, entre los que se destacaron Salvador Camacho Roldán y Juan de Dios Carrasquilla, lograron concretar algunas iniciativas como la fundación de la Sociedad de Agricultores de Colombia y la creación del Departamento Nacional de Agricultura y el Instituto Nacional de Agricultura<sup>1</sup>. La experiencia norteamericana de modernización del campo, expresada en la llamada "segunda revolución agrícola", fue el modelo más sugerido por aquellos líderes. No obstante las condiciones económicas, sociales y de infraestructura de transporte del país, unido a la inestabilidad política, continuaron siendo un obstáculo insalvable hasta los primeros años del siglo XX.

---

<sup>1</sup> Safford (1989a), p. 301.

Con el proyecto modernizador y proteccionista del gobierno de Rafael Reyes (1904-1909), unido a la estabilidad política y, principalmente, al auge exportador de café, la economía colombiana logró un desarrollo que se expresó claramente en los años veinte. A la sombra de “la prosperidad al debe”, el país modernizó su infraestructura de transportes con la ampliación de las redes ferroviarias y la construcción de carreteras. La expansión exportadora, el financiamiento externo, los dineros por la indemnización de Panamá, la creación del Banco de la República, el crecimiento industrial y la actividad comercial fueron factores que confluyeron para dar cabida a un proceso de desarrollo capitalista en Colombia hacia 1930<sup>2</sup>.

Las innovaciones en el campo se observaron en la introducción de pastos, semillas, maquinaria y la importación de ganado para cruces. En los años diez, la Universidad Nacional abrió la carrera de agronomía y se establecieron escuelas y estaciones agrícolas. Pero estos desarrollos estaban concentrados en Cundinamarca y Antioquia, cuyas capitales, Bogotá y Medellín, eran los polos de industrialización, seguidos por la comercial Barranquilla. El Valle del Cauca apenas iniciaba su nueva vida departamental en 1910 y Cali ingresaba al proceso modernizador tardíamente<sup>3</sup>.

La dificultad para la comunicación del Valle del Cauca con otras regiones y el exterior sólo empezó a superarse en 1916 con el ferrocarril entre Cali y Buenaventura –puerto sobre el Pacífico– y su extensión durante los años veinte a la zona cafetera del centro del país. A pesar de la instalación de un ingenio azucarero movido por energía a vapor en 1901, la introducción de alguna maquinaria para el campo y el mejoramiento en razas de ganado realizadas por algunos hacendados extranjeros y nacionales, lo cierto es que frente al desarrollo agropecuario que se presentaba a comienzos del siglo xx en otras regiones de Colombia, el Valle aún no entraba de manera ordenada e institucionalizada al proyecto modernizador del campo<sup>4</sup>. Las innovaciones eran obra de pocos y su difusión era muy lenta pues no existían canales para la divulgación y la educación en materia agropecuaria era nula.

Aunque tardía, la vinculación del Valle del Cauca al desarrollo capitalista se expresó en el surgimiento de una industria ubicada principalmente en Cali y la instalación de ingenios azucareros al final de la década del 20. La industria textil ofrecía grandes posibilidades ante la existencia de tierras planas y fértiles para el cultivo moderno de algodón y otros productos aptos para la obtención de fibras. Las trilladoras de café, las fábricas de bebidas y cigarrillos completaban el cuadro de las empresas fabriles vallecaucanas que demandaban una producción agropecuaria moderna,

---

<sup>2</sup> Bejarano (1985a), pp.177 y ss.

<sup>3</sup> Ocampo (1984a), p. 368.

<sup>4</sup> Mejía y Moncayo (1987), p. 106.

acorde con los adelantos técnicos que ya se observaban en otras regiones del país. No obstante, era muy poco lo que se había logrado en este aspecto y casi inexistentes las políticas que desde el recién creado departamento se impulsaban para crear la base de la llamada “agricultura científica” que superara las formas tradicionales de producción en el campo. El empresariado pionero del Valle dedicó sus esfuerzos a la importación de maquinaria fabril, a la apertura de mercados locales y regionales y a dinamizar la economía<sup>5</sup>. Aunque con origen común en cuanto a sus actividades —comerciantes y hacendados— y relaciones de parentesco que tendían a la conformación de clanes familiares, a medida que se fueron afianzando sus industrias también fue clara su diferenciación sectorial. Pero lo más notable en las actitudes de este empresariado es su poco empeño en la transformación tecnológica del campo, al menos hasta 1930, a pesar de la importancia de este aspecto para el éxito de sus empresas fabriles que requerían como materia prima productos agropecuarios.

Antes de 1926, las propuestas de algunos miembros de la dirigencia vallecaucana interesados en estos cambios no tuvieron acogida a pesar de las sobradas razones que las sustentaban. Faltaban visionarios y científicos, en el sentido que se le asignaba en la época a las personas que buscaban la aplicación científica para la producción agropecuaria acompañada de un decidido apoyo estatal con políticas que propiciarán el cambio en los métodos de cultivos, control de plagas, fertilización, mejoramiento de semillas, cruce de ganado vacuno y caballar, estudios de suelos, condiciones climáticas, difusión de conocimientos. En general, la aplicación de una tecnología para el aprovechamiento de la tierra con miras a la obtención de mayor y mejor calidad en los productos, condición indispensable para que el desarrollo industrial de base agrícola prosperara en la región.

Fue en este ambiente de transformaciones que el trabajo de Ciro Molina y Carlos Durán cobró importancia, en tanto sus propuestas más que retóricas se tradujeron en ejecuciones prácticas y demostrativas del cómo cambiar la tradicional forma de producción rural, realizadas por ellos en sus haciendas o en la gestión oficial. Desde sus primeros años de vida profesional fue claro su propósito; la amistad que ya existía entre ellos por su origen social común —hijos de hacendados prominentes—, sus estudios en Bogotá y las relaciones, muy propias de la época, entre los miembros de los sectores dominantes de la región coadyuvaron para afianzar la alianza de estos personajes, que sentaron las bases para el desarrollo tecnológico del campo vallecaucano, especialmente en la primera mitad del siglo xx.

Desde la hacienda San Rafael de su padre, ubicada en el municipio de Bugalagrande, Carlos Durán comenzó su labor profesional con especial interés en los cultivos de

---

<sup>5</sup> Ordóñez (1994), pp. 57-63.

arroz y algodón. El notable atraso de la agricultura en el Valle del Cauca y el poco interés de los propietarios rurales y del Estado por transformar esta situación heredada del siglo XIX debieron hacer difícil la recepción de las propuestas innovadoras que impulsaba. No obstante continuó estudiando y experimentando por su propia cuenta, apoyado en su capacidad de trabajo y buen juicio científico. Desde sus primeros años de actividad profesional y durante toda su vida impulsó la divulgación de los conocimientos científicos y prácticos como base primordial para el desarrollo agropecuario de la nación. Así, en julio de 1925, publica en *La Labor* el artículo “El algodón como producto de exportación para el Valle del Cauca”, el cual iniciaba con la siguiente reflexión:

El porvenir del Valle del Cauca está en la agricultura, especialmente en el cultivo de aquellas plantas que produzcan frutos exportables, como medio de crear riquezas, ensanchar el comercio, desarrollar las industrias e intensificar el trabajo en provecho del bienestar económico y social de sus habitantes<sup>6</sup>.

Su visión de la agricultura, entonces, estaba íntimamente ligada a un mejoramiento de las condiciones sociales y económicas de la región en una perspectiva del desarrollo integral cuya base fuera la producción rural. Luego, en 1926, la *Revista de Industria* No 27, editada por el Ministerio de Industrias, publica su artículo “El gusano rosado del algodón en el Valle del Cauca”, con el siguiente subtítulo: “Origen y propagación, ciclo de vida, enemigos naturales del gusano”.

Por su parte, Ciro Molina se había dedicado al manejo de la hacienda El Hatico con su hermano, quien le recomendó hacer un viaje a Estados Unidos antes de contraer matrimonio, aprovechando su condición de soltero. Como residente en 1918 en Los Ángeles, visitó universidades, centros de investigación, granjas experimentales y realizó contactos con gestores y ejecutores de los planes de desarrollo e irrigación de varios valles del Estado de California. En el primer año de su estadía pudo sostenerse económicamente gracias a las ventas que hizo del café Medellín Excelso que su hermano le enviaba desde Cali. En 1919 fue nombrado cónsul de Colombia, cargo que desempeñó hasta 1920 cuando se produjo su regreso al país, haciendo escalas en varias naciones centroamericanas, donde aumentó sus conocimientos en agricultura tropical. Esta experiencia fue definitiva, pues abandonó parcialmente los estudios filosóficos y dedicó el resto de su vida a los asuntos agropecuarios. De nuevo en el Valle continuó la importación de toros reproductores Durham y Holstein, superando los problemas en el proceso de aclimatación que había tenido en un principio. Además, a través de

---

<sup>6</sup> Durán (1924), p. 16.

reportajes, artículos en revistas y entrevistas con políticos logró introducir el ambiente necesario para la creación de la Secretaría de Industrias y la Granja de Algodoneros en el Valle del Cauca en 1926. Dos años antes se había casado con María Rogelia Mejía<sup>7</sup>.

### **Juntos en la gestión pública y la innovación tecnológica**

En la Exposición Ganadera, Agrícola e Industrial de Cali, en 1925, Carlos Durán fue expositor de cultivos de algodón, alfalfa y maíz; además participó con Ciro Molina y otras personas en calidad de jurado para otras modalidades. Este último expuso con su hermano equinos, vacunos y una mantequilla llamada La Mariposa, elaborada en la hacienda El Hatico. Dicho evento constituye para nuestra investigación la primera actividad realizada en común entre los personajes que nos ocupan. En realidad sabemos poco, en concreto, de sus encuentros amistosos y laborales que hayan realizado antes de este año, pero por las entrevistas concedidas por sus familiares y algunos colaboradores podemos inferir que aquella amistad se fue fortaleciendo en la medida en que trabajaban un tema de fundamental interés para ambos: el desarrollo agropecuario.

Esto se corrobora si observamos la forma como Ciro Molina, al ser nombrado en octubre de 1926 como primer secretario de Industrias del Departamento del Valle del Cauca, recomienda al gobernador contratar a Durán Castro teniendo en cuenta estos aspectos:

Es conocida la labor realizada por el joven agrónomo en el sentido de implantar los modernos métodos de cultivo y ninguno está tan capacitado como él para apreciar la gravedad de los problemas que confronta el agricultor en el Valle del Cauca. Sus esfuerzos se han visto coronados por el éxito en el cultivo del arroz y su ensayo sobre el algodón es suficiente para hacernos palpar las ventajas de su explotación<sup>8</sup>.

La recién creada Secretaría de Industrias tenía por objeto el fomento de la agricultura, la ganadería y la industria del departamento, y se constituyó en la segunda dependencia de este tipo creada en Colombia, después de la de Antioquia. Al mando de esta Secretaría, Ciro Molina pudo iniciar su labor gestora en pro del desarrollo moderno de la región, para lo cual diseñó, en compañía de Carlos Durán, un plan general que incluía la realización de varios programas entre los cuales destacamos el estudio del suelo y el subsuelo, servicio de meteorología, estadística agrícola, propaganda y di-

---

<sup>7</sup> Patiño (1972), pp. 144-145.

<sup>8</sup> Molina (1927), p. 209.



vulgación de métodos científicos en agricultura y ganadería, estudios de hidrología y plan de irrigación, vigilancia de las hoyas de los ríos, establecimiento de laboratorio de higiene y de suelos, fomento del cultivo de tabaco, café, cacao y arroz, creación de la Granja Experimental Agrícola, apoyo oficial para las Cámaras de Agricultura y de Comercio, formación de la biblioteca del ramo para consulta de los particulares, impulso al Banco Agrícola Hipotecario. En la época, estos programas tuvieron especial significado si tenemos en cuenta que por primera vez el departamento se ocupaba en serio y de manera racional del porvenir económico de la región. Estas perspectivas las realizaba *Ciro Molina* “con miras a la transformación de su valle nativo del Cauca, que era por entonces a manera de un gran potrero abandonado”, según las palabras de su amigo y colaborador, el científico *Víctor Manuel Patiño*.

Consciente de que su plan general requería de una gran inversión en recursos humanos y capital, debió luchar para su consecución ante la no poca apatía de la Asamblea Departamental y algunos círculos de dirigentes que veían como desproporcionados y algo utópicos sus proyectos. Así lo dejó consignado en los bien elaborados informes de su gestión. En el primero de ellos, el de 1927, podemos captar su carácter visionario y sus coincidencias con los argumentos de *Carlos Durán* citado anteriormente. Veamos:

El eje del porvenir económico del Departamento del Valle girará sobre las industrias agrícola y pecuaria, sillares básicos de nuestra riqueza pública y por eso han merecido atención preferente [...] Las industrias fabriles contribuyen poderosamente al bienestar de nuestro pueblo, pero el porvenir de éste dependerá preferentemente de la científica explotación de las industrias extractivas<sup>9</sup>.

Elaborado y presentado al gobernador el plan general, dedicó su labor a la búsqueda del personal necesario para ponerlo en práctica. Debido a los pocos profesionales y técnicos existentes en el país que requerían sus programas, contrató a varios extranjeros; pero reservó a los colombianos los cargos fundamentales, además de prometer la calificación de ellos mediante la consecución de fondos para enviarlos a estudiar en el exterior diversas especializaciones en sus respectivas áreas. En esta primera gestión pública, su mano derecha en el diseño y ejecución de sus programas fue *Carlos Durán Castro*, encargado de la Sección de Agricultura de la Secretaría de Industrias y luego director de la Estación Experimental Agrícola de Palmira.

El período que va de 1926 a 1930 constituyó para los amigos *Molina* y *Durán* los años de mayor productividad y gestión pública, cuyo propósito fue el sentar las bases

---

<sup>9</sup> *Molina* (1927), p. 206.

para el desarrollo moderno del Valle del Cauca. Desde la Secretaría de Industrias, Ciro Molina desplegó sus cualidades de visionario y gerente del proyecto modernizador del agro regional; Carlos Durán, por su parte, realizó el trabajo científico y de la demostración práctica de las posibilidades agro-geológicas del departamento. El primero garantizaba la tarea de convencimiento de los políticos y los sectores de elite; el segundo aseguraba la aplicación racional de los nuevos métodos, apoyado en sus relaciones con científicos e instituciones afines en el extranjero.

Como ya se mencionó, Carlos Durán participó en el diseño del plan general de la Secretaría de Industrias bajo la dirección de Molina Garcés, quien solicitó su nombramiento estableciendo sus primeras funciones:

La Secretaría de Industrias ha creído de inmediata necesidad enviar a Durán a Estados Unidos para que realice un viaje que le permita estudiar un ciclo vegetativo completo del cultivo del algodón principalmente y luego del tabaco y el arroz, y que lo capacite para asumir posteriormente la dirección de los servicios agrícolas del departamento que siempre debe estar bajo la dirección de un técnico nacional, por razones obvias<sup>10</sup>.

Luego precisaba las actividades que debía realizar en su viaje. En síntesis se trataba de conocer las nuevas técnicas de cultivos conocidos y otros de posible adaptación; visitar centros de investigación y de enseñanza agropecuaria; investigar sobre los sistemas de divulgación, cooperación y fomento existentes en el sur de Estados Unidos; informarse sobre la fruticultura y horticultura; elegir y comprar para la Secretaría de Industrias los laboratorios para estudios de agrología, hidrología, climatología y filotecnia; adquirir maquinaria agrícola, semillas, plantas y bibliografía para el establecimiento de la granja experimental; elegir y contratar personal técnico para el servicio de la granja; estudiar a su regreso métodos de cultivo y enseñanza en Puerto Rico, Cuba, Trinidad y algunos países centroamericanos. No obstante, la principal tarea de Carlos Durán era la contratación de una misión de científicos para la realización del primer estudio agronómico del Valle del Cauca y las posibilidades que ofrecían sus suelos. En cuanto a los resultados de su viaje, más adelante los trataremos; por el momento, debemos destacar la coherencia de los propósitos del secretario, que dividió su período en dos etapas: una de preparación y formulación de las políticas de la entidad, unida a la contratación y capacitación del recurso humano; la segunda fue "la etapa de las realizaciones", según sus propias palabras.

---

<sup>10</sup> Molina (1927), p. 209.

Las dificultades y las incomprensiones encontradas en la primera etapa, traducidas en la asignación de sólo el 12,5 % del presupuesto, obligaron a **Ciro Molina** a redactar una dura crítica en la cual reivindicaba su condición de hombre de campo:

Labor ardua y sin resonancia electoral la del campesino, no es apreciada por muchos que, ignorando su significación como factor principal de la riqueza pública, la pasan a un segundo término, hasta parecer olvidarla y le niegan su vital importancia. No de otro modo me explico el que haya quienes puedan considerar a esta Secretaría como rodaje inútil en la maquina administrativa. Hijo del campo, me liga a la tierra una herencia sagrada y, sólo obligado por la presencia del peligro de mi gremio, renuncié a la tranquila paz del labriego, para entrar a la vida pública ajena a mis sentimientos y reñida con mi carácter<sup>11</sup>.

Pero sus comentarios no terminan allí, en todos los informes redactados por este personaje durante su vida pública siempre realizaba una reflexión sobre los principales problemas del momento, independientemente si estos hubieran sido generados por políticas impulsadas por sus amigos en el gobierno. Por ejemplo, ante “La Ley de Emergencia” decretada en 1928 por el presidente **Abadía Méndez** y ejecutada por su ministro de Industrias **José Montalvo**, su posición fue de crítica abierta exponiendo sus argumentos en documentos oficiales a pesar de ser el ministro su apoyo para los programas de la Secretaría de Industrias. No obstante, **Montalvo** nunca le retiró su respaldo; más bien lo que se observa es una mayor colaboración.

### **La Misión Chardon**

**Durán Castro**, desde Estados Unidos, informaba sobre los conocimientos adquiridos, las visitas realizadas a los centros de investigación y los contactos establecidos con las instituciones y los científicos de aquel país. Al mismo tiempo, compró y envió a Colombia los elementos de laboratorio para exámenes fisicoquímicos de los suelos y equipo de meteorología y climatología; también despachó cintas cinematográficas de enseñanza agrícola para la divulgación de nuevas prácticas agropecuarias en la región. En marzo de 1928 regresó al país cargado de semillas, plantas y conocimientos que empezó a poner en práctica como director de Agricultura del Valle. Su labor, además de la divulgación y fomento agropecuario, estuvo dirigida a la preparación de las condiciones necesarias para garantizar el estudio que la Misión Agrícola de Puerto Rico, que se realizó en 1929. Con respecto a este asunto, **Ciro Molina** planteó:

---

<sup>11</sup> Molina (1928), p. 225.

El doctor Durán Castro, guiado por la madurez de su juicio, estimó que el eminentísimo profesor Carlos E. Chardon, secretario de Agricultura y Trabajo en Puerto Rico y sus inmediatos colaboradores, serían los llamados a iniciar e implantar definitivamente la reforma económico-agrícola que exige la agricultura vallecaucana.<sup>12</sup>

La llamada Misión Agrícola Chardon comenzó sus trabajos en mayo de 1929. Como centro de operaciones se fundó la Estación Experimental Agrícola en Palmira, bajo la dirección de Carlos Durán. Los resultados de esta misión han sido considerados por los estudiosos del tema como el paso técnico-científico fundamental para la transformación moderna de la agricultura vallecaucana; sin embargo, al centrar el análisis en las recomendaciones en el cultivo de la caña de azúcar y la introducción de las variedades P0J2878 y 2714, de mayor productividad y resistencia a las plagas, parecería que Chardon sólo se preocupó por este cultivo y muy poco sobre el resto<sup>13</sup>. Lo cierto es que la misión tuvo como objeto adelantar un reconocimiento agropecuario del Departamento del Valle, que incluía los problemas del cultivo de algodón, café, cacao, caña de azúcar y tabaco. Además debía realizar estudios sobre: insectos que afectaban las plantas y formas de controlarlos; problemas pecuarios como enfermedades, aclimatación y cruce de razas exóticas; legislación agrícola en relación con sanidad portuaria animal y vegetal, inexistente hasta ese momento; abonos y alimentos para ganados; cooperativas de agricultores; organización de la Estación Agrícola Experimental para la realización de investigaciones, fomento y divulgación de nuevas prácticas agrícolas y pecuarias.

Al observar estos objetivos elaborados por Ciro Molina y Carlos Durán, y al analizar sus actividades públicas y privadas, es posible deducir su poco interés por el cultivo de la caña de azúcar; sus afectos, en cambio, se inclinaban por la diversificación agrícola y pecuaria que se notan en los estudios e informes citados a lo largo del presente artículo.

La Misión Chardon elaboró un informe final de 342 páginas de sus gestiones con el nombre de "Reconocimiento Agro-Pecuario del Valle del Cauca"<sup>14</sup>, en los que se consignaron los resultados de sus investigaciones unidas a una serie de recomendaciones a seguir, base para el plan general. La colaboración y entusiasmo ofrecido por Molina y Durán a la Misión fueron gratificados con elogiosos comentarios en varias paginas del referido trabajo.

---

<sup>12</sup> Molina (1929), p. 252.

<sup>13</sup> Rojas (1983), p. 21.

<sup>14</sup> Chardon (1930).

Desde la Secretaría de Industrias, **Ciro Molina** impulsó las organizaciones de agricultores y ganaderos y creó Juntas Municipales de Defensa Agrícola que luego fueron la base para la conformación del Comité Departamental de Cafeteros, constituido a instancias de la Secretaría en 1928. Para apoyar estos programas y los referidos al desarrollo agropecuario avaló la compra de un equipo editorial, ofreciendo su garantía personal mientras la gobernación efectuaba el respectivo pago. Así, en 1928, se inicia el montaje de la Imprenta Departamental que, además de ofrecer los servicios a las demás dependencias oficiales, contribuyó eficazmente en la divulgación de las investigaciones que se realizaban en la Estación Experimental Agrícola de Palmira y sirvió para que la propaganda de la Secretaría llegara a más personas. A manera de ejemplo mencionamos estos dos títulos: *Cuestiones económico-agrícolas*, por **Carlos Durán Castro** y *ABC del Campesino. Cartilla para los campesinos del Valle del Cauca*.

### **Innovaciones en el sector pecuario**

En cuanto a la ganadería, **Molina Garcés** se preocupó por mejorar las razas existentes, tanto en equinos como vacunos, a través de la introducción de sementales machos de *pedigree* para cruzarlos con animales criollos y así obtener mejores resultados. En cuanto a los caballos importó varios pura sangre árabe y prusiano oriental que puso a la disposición de los criadores de la región; las razas de ganado Holstein, Friesian, Shorthorn y Charollaise fueron traídas al Valle aprovechando las relaciones que **Ciro Molina** tenía con empresas y amigos personales en Estados Unidos, Francia y Brasil. La aclimatación del ganado, una vez introducido, se logró con el concurso del personal adscrito a la Secretaría de Industrias y el apoyo de **Carlos Hernando Molina** en las haciendas El Hatico y El Trejito.

En este aspecto fue difícil convencer a los políticos para obtener oportunamente la aprobación de las partidas presupuestales necesarias; ante este hecho, **Ciro Molina** decidió tomar por su propia cuenta todo el proceso de adquisición y aclimatación de los animales. Luego, en su informe al gobernador, advertía: “Quise asumir íntegramente el riesgo de esta importación para demostrarle a la Honorable Asamblea la realizabilidad de mi programa”.

Tampoco fue posible conseguir con el departamento los recursos necesarios para que el puerto de Buenaventura contara con un veterinario encargado de hacer la inspección sanitaria de los animales introducidos. Gracias a su amistad con el ministro de Industrias, **J. A. Montalvo**, logró el nombramiento del profesional por parte del gobierno central y se inició la instalación de una estación cuarentenaria en el puerto. En los laboratorios de la Secretaría de Industrias, el veterinario contratado, **Francisco Virviescas**, pudo obtener una vacuna específica contra la peste boba que atacaba los terneros en la región.

Por ser los baldíos y la colonización una de sus responsabilidades como secretario de Industrias, siempre incluyó en sus informes comentarios sobre este asunto. Con respecto a un decreto del gobierno nacional sobre nuevos procedimientos burocráticos para la adquisición y legalización de baldíos de menos de 20 hectáreas, Molina expresó:

Esto representa para los cultivadores de pequeños lotes baldíos un gran entorpecimiento en la obtención de sus títulos de propiedad. Supongamos que el Ministerio de Industrias aprueba una resolución dictada por la gobernación de un lote baldío que no pase de 20 hectáreas. La resolución del Ministerio debe hacerse registrar en la oficina de Registro respectivo (Art. 70, Ley 47 de 1926). Pero el adjudicatario, colono pobre e ignorante, no sabe que la resolución debe ser registrada e ignora cuando es enviada al registrador con tal fin. El registrador a su vez no la registra por falta de pago oportuno de los correspondientes derechos; el colono que vive en el riñón de la montaña, ¿cómo podrá tener conocimiento de que sus diligencias están en poder del registrador?<sup>15</sup>

Sus argumentos no terminan aquí: continuó desarrollando las supuestas diligencias que debería realizar el imaginado colono hasta llegar al punto de renunciar a su petición. Los estudiosos de la Violencia bien saben que en el Valle, y buena parte del territorio colombiano, estos obstáculos fueron aprovechados por abogados y tinterillos para apoderarse de las fincas de los colonos y que allí se encuentra una de las causas de aquella época funesta para nuestra historia.

En 1930, último año al mando de la Secretaría de Industrias, Ciro Molina reiteraba el binomio tierra y hombre como base maestra para vitalizar la economía nacional; por esto, los programas de su despacho deberían continuar en la siguiente dirección: “La higiene, fundamento del capital vida, y la explotación científica del suelo”. Pero el cambio de gobierno en ese año produjo su salida de la Secretaría y el regreso a las labores del campo en su hacienda El Trejito. Allí, junto a su hermano Carlos Hernando en El Hatico, se dedicó al cuidado de animales, introducción de plantas útiles y a prolongadas lecturas técnicas que le enviaban sus amigos desde Estados Unidos, Francia, España, Brasil, Argentina y otros países de América. Su condición de políglota autodidacta le permitió estar al tanto de los desarrollos científicos en el ámbito mundial en las áreas agrícola y pecuaria, a pesar de habitar una casa de campo en las cercanías de Cerrito<sup>16</sup>.

<sup>15</sup> Molina (1929), p. 250.

<sup>16</sup> Esto fue posible corroborarlo al conocer su biblioteca, cuyos títulos en varios idiomas contenían notas manuscritas al margen.

### **Carlos Durán: jefe del Departamento de Agricultura y Ganadería**

Por su parte, Carlos Durán renunció, en 1931, a la dirección de la Estación Agrícola de Palmira para asumir la jefatura del Departamento de Agricultura y Ganadería, dependencia adscrita al Ministerio de Industria que años después se desprendió de éste para adquirir plena autonomía como Ministerio de Agricultura. El 15 de abril de aquel año había contraído matrimonio con Lola Castro Becerra, en Palmira. Por su nuevo cargo, debió trasladarse a Bogotá con su esposa.

Por las presiones ejercidas por la Sociedad de Agricultores de Colombia (SAC) sobre el gobierno de Rafael Reyes y los que lo sucedieron, se impulsó una política proteccionista para la producción agropecuaria, unida a subvenciones y estímulos a la exportación y exenciones para la importación de insumos y maquinaria agrícola. Además se creó, en 1913, el Ministerio de Agricultura, la Escuela Superior de Agronomía en 1915, la Dirección Nacional de Estadística en 1921 y el Banco de Crédito Territorial en 1923. Estas políticas se reflejaron en un mejoramiento de las condiciones para el desarrollo rural, pero como ya se había mencionado, su efecto estuvo muy concentrado en áreas cafeteras, en la sabana de Bogotá y algunas zonas de los departamentos del Tolima y Cundinamarca. Las medidas proteccionistas que gravaban altamente los alimentos importados que se cultivaban en el país, especialmente el trigo y el arroz, produjo con el boom económico y urbanístico de los años veinte un desbalance entre el volumen de la producción agrícola nacional y la demanda que los nuevos sectores urbanos hacían. Esto ocasionó un alza de los alimentos que amenazaba el auge de la economía en aquellos años. Al respecto, el recordado economista Jesús Antonio Bejarano en su libro sobre la SAC comentaba:

En efecto, desde comienzos de los años veinte, el auge de la actividad económica resultante de la entrada de capitales extranjeros y del desarrollo de las obras públicas, el aumento de la capacidad de emisión del Banco de la República gracias al aumento de las reservas en oro, etc., generaban un impulso a la demanda de alimentos frente a una oferta que ciertamente se mostraba incapaz de adaptarse a las nuevas exigencias del mercado y que no podía reflejarse más que en una ola alcista de precios; los primeros en reaccionar por supuesto fueron los productos alimenticios de origen agropecuario cuya alza se intentó frenar con la ley de emergencia, pero también subieron los precios del ganado, de los materiales de construcción, de los arrendamientos, etc.<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Bejarano (1985a), p. 138.

Ya desde 1924, el Ministerio de Agricultura se había suprimido pasando a formar parte, como un departamento, del Ministerio de Industria y Comercio. Con la Ley de Emergencia que se reglamentó y aplicó en 1927, se afectó aún más la producción agropecuaria, en especial la dedicada a los alimentos básicos, pues dicha ley eliminó las subvenciones y aranceles proteccionistas que habían logrado los agricultores en las primeras décadas del siglo xx. Por supuesto que la Ley de Emergencia suscitó un gran debate nacional; incluso, en el interior mismo de la SAC, generó una controversia entre los cafeteros —el grupo más dinámico de la organización gremial— y los cultivadores de alimentos básicos, al considerar los primeros que la ola alcista incidía en el aumento de los salarios en el momento que ellos ampliaban su fuerza laboral con trabajadores asalariados. Fue en estas condiciones difíciles para el agro colombiano que Carlos Durán asumió el más alto cargo a escala nacional en cuanto a la esfera de lo agropecuario se refiere. Si a ello sumamos su relativa corta edad —34 años—, es posible deducir el gran reto que enfrentó. No obstante, supo trazar una planeación acorde con las exigencias y redefinir el rumbo de las políticas agropecuarias que se habían debilitado con la supresión del Ministerio de Agricultura en 1924 y la posterior Ley de Emergencia.

Debido a la crisis en la agricultura producida por los efectos de la “Ley de Emergencia”, Durán Castro consideró como eje de su proyecto para aumentar la producción el Plan Nacional de Difusión Agrícola, en que involucró a la nación, los departamentos y los municipios en relación con agricultores y ganaderos. La *Revista de Agricultura*, órgano informativo del Ministerio de Industrias de los años veinte, cambió su nombre por el de *Boletín de Agricultura* bajo la dirección de Carlos Durán, quien aumentó el número de ejemplares y la cantidad de páginas distribuidas en varias secciones como agricultura, ganadería, avicultura, meteorología, precios y producción. En su concepto, se debía iniciar en Colombia un proceso de seguridad alimentaria con base en los productos agropecuarios más relevantes y con ventajas comparativas, teniendo en cuenta el medio ambiente y el mejoramiento de las condiciones económicas de los campesinos colombianos.

Su trabajo editorial se amplió a la radiodifusión, medio de comunicación recién introducido al país. En 1931 dictó la conferencia inaugural del programa para fomento del agro en que disertó sobre la necesidad de aumentar la producción agrícola. La publicación de sus artículos en el *Boletín de Agricultura* y otras revistas de la época muestran el dominio de temas diversos que, unidos a los ya conocidos sobre agricultura tropical, ampliaron su horizonte. Por ejemplo: “Protección aduanera para el algodón, las hilazas y otros productos” y “Con los cultivadores de trigo”<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> Durán (1932), p. 464.



## **De regreso a sus haciendas**

En 1933 se retiró de la jefatura del Departamento de Agricultura y Ganadería después de haber incidido con sus políticas en el incremento de la producción agropecuaria. Regresó con su familia al Valle del Cauca para ocuparse en sus labores profesionales. Con esta perspectiva en mente, y después de haber recibido cuatro vacas y un ternero de la raza criolla Harton Valluno, compró, en 1936, la primera parte de la hacienda Lucerna en el municipio de Bugalagrande. De acuerdo al comentario de sus hijos, Carlos Durán siempre recordaba las dificultades que tuvo que sortear para cumplir oportunamente con las obligaciones económicas adquiridas en la compra. Su residencia la estableció en la misma hacienda, cerca al pueblo. Con su amigo campesino de toda la vida, Juan Antonio González (Mestizal, Bugalagrande), roturaba la tierra mediante el sistema de arado jalado por bueyes. Con respecto a su eterno socio y compañero de labores, don Juan siempre comentaba de los grandes esfuerzos que realizó para sacar su hacienda adelante y las recomendaciones que le hacía sobre cuestiones prácticas y personales. Ambos apoyaron, desde el Concejo Municipal de Bugalagrande en donde ocupaban curules por diferentes partidos políticos, la instalación de la empresa multinacional Nestlé en el poblado.

El mayor aporte de Durán Castro en cuanto a la ganadería lo constituyó, sin duda, la creación de la raza Lucerna con doble propósito –carne y leche–, adaptada a las condiciones ambientales del trópico. Curiosamente, nunca antes había demostrado interés científico por el ganado; además, Chardon había sugerido en su informe dedicar los procesos de cruce de razas a una especialidad y no buscar el de doble propósito. No obstante, al año de ser propietario de Lucerna, comienza su labor. Leamos, de sus propios escritos, cómo lo consiguió:

A principios de 1937 procedí a formar una base o pie de cría comprando terneras, novillas y vacas criollas o con algún mestizaje de Holstein o Shorthorn, escogiéndolas en los hatos por su producción en leche y por su conformación. Con esa base de vacas en la hacienda Lucerna se formaron grupos más o menos homogéneos a los que se destinaron toros no puros pero con alto mestizaje Holstein y algo de Shorthorn [...] En 1951, teniendo el proyecto descrito ya bastante adelantado importe de los Estados Unidos dos toretes puros de raza Shorthorn lechera de color rojo con los que hice apareamientos con grupos escogidos de las vacas media sangre Holstein-Criollo [...]

A partir de 1956 se acentuó una de las tareas más importantes y decisivas para la exaltación y fijación de las características fenotípicas y genotípicas de la raza, como fue la búsqueda dentro de una descendencia tan variada en productividad de leche, precocidad, conformación, tamaño, color, rusticidad, etc.,

de los ejemplares machos que hubieran de servir como sementales para llevar el ható entero hasta el arquetipo previsto [...]

Compendiando las características de la raza aún en proceso de formación (1970) denominada "Lucerna" por el nombre de la hacienda que le dio origen, podemos decir que se trata de un híbrido triple obtenido por la concurrencia en proporciones aproximadamente iguales de las razas Criolla, Holstein Friesian y Shorthorn lechera, que corresponde aproximadamente al tipo de doble aptitud o doble utilidad<sup>19</sup>.

Posteriormente, en 1974, escribió un extenso libro en que amplió las explicaciones técnicas y teóricas del largo proceso con el título de *El sol ecuatorial en el futuro de la ganadería*<sup>20</sup>, con prólogo de Mariano Ospina Pérez. Precisamente el expresidente anota en el referido prefacio, el frustrado acto de posesión que como ministro de Agricultura iba a realizar Durán Castro en Bogotá el 9 de abril de 1948. Por el asesinato del líder liberal Jorge Eliécer Gaitán ese día, el gobierno de Ospina tuvo que cambiar de planes y nuestro personaje regresó a su trabajo en el Valle.

Aunque su vocación no era propiamente la del industrial, a principios de los años cuarenta abandonó el piladero artesanal de arroz que tenía en su hacienda e instaló un molino industrial, al mismo tiempo que seleccionaba semillas de arroz para su mejoramiento hasta obtener la variedad Lucerna. Igual procedimiento realizó con la semilla de soya que había importado, cuyos resultados fueron retomados por el Instituto Colombiano Agropecuario para su difusión masiva en los años sesenta y setenta.

Mientras tanto Ciro Molina estudiaba y experimentaba con semillas importadas, sacaba provecho de sus investigaciones y recibía visitas. Harold Eder, propietario del ingenio Manuelita, le propuso a los hermanos Molina juntar sus propiedades y montar un ingenio azucarero. Ellos estuvieron de acuerdo en la rentabilidad del negocio, pero se negaron a la propuesta reivindicando su condición de pastores y diciendo, "qué vamos a hacer nosotros mirando sólo caña y no poder ver vacas, caballos, potreros, árboles, aves y guaduas". En esa época (1930-1942) escribe varios artículos sobre árboles y arbustos forrajeros, dos de ellos acerca del majestuoso samán<sup>21</sup>. Introdujo semillas que aclimató en su hacienda El Trejito enriqueciendo la vegetación existente. Por estos años, la Academia Colombiana de Ciencias lo nombró como académico

---

<sup>19</sup> Durán (1970), pp. 304-306.

<sup>20</sup> Durán (1974).

<sup>21</sup> Molina (1938).

correspondiente y el Instituto Ecuatoriano de Ciencias Naturales también le otorgó esta dignidad.

Su regreso a las haciendas en ningún momento significó apartarse del conocimiento científico y tecnológico. Al contrario, ambos personajes mantuvieron relaciones con instituciones y profesores del área agropecuaria durante el retiro temporal de sus actividades públicas; la suscripción a revistas especializadas también les permitió estar al tanto de las innovaciones. Pero, sobre todo, se debe resaltar la experimentación y validación de conocimientos en sus propiedades rurales, para lo cual llevaban registros meticulosos de lo observado. Incluso, en épocas de vacaciones escolares, vinculaban a sus hijos en estas tareas concebidas como enseñanza en la práctica. Por supuesto que sus innovaciones fueron aplicadas por otros hacendados y, en consecuencia, Ciro Molina y Carlos Durán lograron el reconocimiento en el interior de su gremio. Su elección como miembros de la junta directiva de la Sociedad de Agricultores del Valle del Cauca en las décadas de los años treinta y cuarenta confirman lo dicho<sup>22</sup>.

En cuanto a sus actividades propiamente empresariales, es posible detectar características que marcaban algunas diferencias existentes. Durán Castro incursionó en negocios del campo agrícola e industrial con una perspectiva a largo plazo; poco motivado por la especulación de rápida ganancia, prefirió invertir en empresas después de estudiar metódicamente sus posibilidades y asegurar su rentabilidad con el trabajo disciplinado y de aplicación científica. Supo adaptar las innovaciones tecnológicas al medio vallecaucano apoyándose en sus conocimientos y sus relaciones con profesionales extranjeros y nacionales. Por su parte, Ciro Molina no fue un gran empresario individual; según la tradición oral de su familia, no era muy ágil en cuanto a los negocios particulares y dejaba en manos de su hermano Carlos Hernando todo lo relacionado con la empresa familiar centrada en la producción de las haciendas El Trejito y El Hatoco. Pero nunca dejó de lado su preocupación por el porvenir económico del campo, y el estudio permanente de la ciencia y la tecnología agropecuaria fueron su gran sustento para incidir con sus observaciones visionarias en el desarrollo regional. En síntesis, Durán fue un empresario innovador, cauto pero seguro de sus acciones; mientras que Molina era el visionario y gestor de los grandes proyectos para la modernización de la agricultura en el Valle del Cauca y, por su efecto, en Colombia.

### **La continuidad en la gestión pública**

En 1942, el reelecto Presidente López Pumarejo ofreció la gobernación del Valle al político Mariano Ramos, con la condición única e inmodificable de que su secretario

---

<sup>22</sup> Collins (1983).

de Agricultura y Fomento fuera Ciro Molina Garcés. Inmediatamente acudió a la hacienda El Hatico de los hermanos Molina para informarles la noticia y solicitar la colaboración. La negativa de Ciro al ofrecimiento, argumentando la defensa de su vida tranquila en el campo, hizo que Ramos insistiera apoyándose en Carlos Herrando. Este último le recomendó a su hermano el nombramiento “por unos tres o cuatro meses y después te retiras”. Así regresó a la actividad pública como secretario de Agricultura y Fomento durante cinco años.

En su primer informe al gobernador decía:

Hecho a disciplinas filosóficas y con mis raíces espirituales hundidas en la tierra, por dilatado atavismo, en mi primera actuación, de fines de 1926 a agosto de 1930, tracé un programa de trabajo basado en principios de verdad natural y ordenado a obtener un progreso efectivo y, con él, un mejoramiento para nuestro pueblo.

Después de doce años de alejamiento de la vida pública vuelvo hoy con los mismos planes de entonces, obedeciendo a principios intrínsecos, sólo que actualizados, para ponerlos en sintonía con las urgencias del momento actual<sup>23</sup>.

Para diseñar el Plan Integral de Acción Conjunta que ejecutó en su segundo período, se asesoró de Carlos E. Chardon y Carlos Durán Castro. De esta manera aseguró la continuidad –actualizada– de su proyecto original, al analizar y discutir con sus dos amigos el trabajo a realizar. Contando con su experiencia y el conocimiento obtenido en sus lecturas diarias, Ciro Molina se abrió a una nueva visión del desarrollo que incluía conceptos de especial novedad, todo ello en relación con la naturaleza. En sus escritos advertía la necesidad de cambiar la palabra explotación por la de aprovechamiento, más adecuada para su propósito central de mejorar la producción agropecuaria mediante un sistema que no deteriorara el suelo, los bosques y las fuentes de agua. Para lograr “un aprovechamiento científico de nuestro suelo”, según sus palabras, se debería tener como centro de toda actividad racional la relación entre tierra, planta y hombre. Observemos al respecto su punto de vista expuesto en 1943:

La maquinaria libertó al hombre del esfuerzo bruto y le dejó la dirección inteligente. Pero esta explotación de la tierra, obra de la codicia imprevista del hombre, no está de acuerdo con la vida universal y está reñida con nuestros destinos espirituales. Nadie puede explotar a la propia madre; debemos convivir con ella, retribuirle la vida que nos da.

---

<sup>23</sup> Molina (1943), p. 275.

Tierra, planta y hombre son términos de una ecuación biológica. El hombre es la resultante del suelo a través de la planta y el animal de que vive. Una mística de la tierra y la planta debe animar al hombre del futuro. Debemos, pues, defender la tierra como a una madre, poniendo en su defensa todos los recursos de la ciencia y todos los empeños de la voluntad, amparándola de la desertización, que es su muerte<sup>24</sup>.

De esta manera, el visionario Molina Garcés se adelantaba con sus apreciaciones al discurso actual de los defensores del medio ambiente. Su gran labor en esta área consistió en introducir tempranamente el debate sobre la necesidad de pensar desde la ecología cualquier proyecto agropecuario, colocando la balanza en favor de la naturaleza, considerada como un bien común por encima de propuestas de la explotación irracional.

Su Plan Integral contenía varias líneas de trabajo, entre las cuales destacamos la creación de centros de investigación y educación vocacional agrícola, la vinculación de las zonas del litoral pacífico en sus programas, el impulso a cultivos comerciales para pequeños y medianos propietarios, la contratación de profesionales para ampliar los conocimientos de las posibilidades agronómicas del Valle y las políticas de conservación de recursos forestales e hídricos, unidos a los proyectos hidroeléctricos y de irrigación de la región.

Para cumplir con el programa de formación agrícola, reorientó las funciones de las granjas existentes en varios municipios y creó como modelo la Escuela Normal Vocacional Agrícola en Buga, que junto a la Estación Experimental de Palmira, estuvieron encargadas de la experimentación y validación de conocimientos. Estos, luego, fueron difundidos a través de las granjas y escuelas vocacionales de Roldanillo, Bolívar y Bugalagrande. La asesoría que obtuvo de Carlos Durán en esta área fue decisiva, a tal punto que incluía largas citas de su amigo como respaldo académico para sus propuestas. Así, en 1943, Ciro Molina se apoyaba en él de esta manera:

La escuela vocacional agrícola, por ejemplo, nos la describe así Durán Castro: “la escuela vocacional, con un sentido muy práctico, no pretende formar profesionales agrícolas, ni siquiera expertos que abarquen un campo muy amplio, sino que prepara al niño para ser un agricultor adelantado en su localidad, y así los programas, fuera de las nociones generales fundamentales, se basan principalmente en los cultivos y la industria animal propios de la región o en los que puedan introducirse a ella con ventaja económica. Al terminar su

---

<sup>24</sup> Molina (1943), p. 278.

curso vocacional, el niño no queda abandonado sino que sigue ligado a la escuela, la cual le ayuda a obtener de las varias instituciones de fomento agrícola, el terreno para establecerse, el equipo, los animales, el dinero indispensable, la vivienda, etc., todo esto para pagarlo en términos de amortización lenta y bajo interés, y la asistencia técnica para hacer sus programas anuales de trabajo, llevar sus cuentas, obtener los insecticidas, fungicidas y demás remedios, y desde luego, queda enrolado en el sistema cooperativo fundado en la escuela y que le suministra el resto de ayuda necesaria para obtener el éxito<sup>25</sup>.

Hemos querido citar en extenso, por considerar que aquí se expresa claramente la integralidad del plan al tener en cuenta aspectos sociales como el trabajo, la organización e incluso la distribución de la tierra y recursos financieros. Infortunadamente, como hoy sabemos, esta propuesta no logró el concurso de la dirigencia vallecaucana que más bien se inclinó por el monocultivo y la agroindustria cañera. Este testimonio nos comprueba la existencia de proyectos de desarrollo alternativos a la producción azucarera, establecidos con base en estudios serios y juiciosos sobre las posibilidades económicas y sociales de la región y, es más, en cabeza de los hombres más conocedores del tema en esa época.

En cuanto a la educación técnica y superior, Ciro Molina realizó las gestiones que condujeron a la creación, primero, de la Escuela Superior de Agricultura Tropical y, luego, de la Facultad de Agronomía en Palmira, como sede de la Universidad Nacional. Unido a lo anterior, continuó con la capacitación en el exterior de profesionales vallecaucanos mediante el sistema de becas departamentales y de instituciones internacionales con las que sostenía relaciones permanentes. Científicos como Víctor Manuel Patiño lograron su formación gracias a estos estímulos.

Con el propósito de adelantar exploraciones científicas en el litoral pacífico vallecaucano, gestionó la fundación de la Estación Agroforestal del Pacífico en el bajo Calima. Los trabajos iniciales se los encargó a Patiño, quien regresaba de hacer sus estudios de agronomía en el Brasil. Además contrató una investigación en pesca marítima y el diseño de un astillero para barcos pesqueros en Buenaventura.

Pensando en el pequeño y mediano propietario, Ciro Molina promocionó el cultivo de uva en Bolívar y Roldanillo con la perspectiva de generar la industria vitícola. El tabaco, el cacao y la huerta casera también hicieron parte de este programa. Para un mayor sustento académico, contrató al botánico español José Cuatrecasas para que realizara investigaciones sobre flora y geobotánica y montara el herbario del Valle.

---

<sup>25</sup> Molina (1943), p. 280.

### **Proyectos regionales y empresariales**

Como secretario de Agricultura y Fomento dedicó buena parte de su trabajo al establecimiento de contactos internacionales para el diseño de un gran plan de irrigación y generación de energía eléctrica que contemplaba la construcción de represas e hidroeléctricas en los ríos de la región. Los resultados de esta labor se concretaron en la constitución de la cvc y la ejecución posterior de la represa de La Salvajina. Unido a lo anterior, inició en el Valle una política de conservación de bosques y cuencas hidrográficas al considerar que:

La gravedad de este problema no ha sido captada por el pueblo colombiano. De los bosques depende en un todo la vida misma de nuestro territorio. Si la constitución ordena la defensa del ciudadano en su vida, honra y bienes, de los bosques depende la vida y es el patrimonio más sagrado de los asociados<sup>26</sup>.

Invitado por el gobierno de Estados Unidos, *Ciro Molina* viajó a este país en 1944 para una estadía de seis meses que incluyó la visita a varios centros de investigación, universidades, instituciones privadas y organismos oficiales de fomento agropecuario. Allí pudo concretar el apoyo para algunos proyectos y amplió sus conocimientos agrícolas y pecuarios. Por esta misma época la multinacional *Nestlé* buscaba un lugar para el establecimiento de una fábrica de productos alimenticios en Colombia; por sus relaciones, *Ciro Molina* incidió para que se ubicara en el municipio de Bugalagrande, en el Valle del Cauca. Esta empresa comenzó con la producción de leche en polvo y *Nescafé* en 1946.

A pesar de su permanente preocupación para que sus proyectos estuvieran despojados de intereses partidistas, un cambio de gobierno truncó la ejecución de sus programas en 1947. Varias universidades norteamericanas ofrecieron a *Ciro Molina* el cargo de profesor. Sin embargo él desistió argumentando su amor por las labores del campo que continuó desarrollando en su hacienda *El Trejito*. Por su experiencia, la Secretaría de Agricultura lo nombró como asesor técnico en irrigación, desecación, electrificación, agricultura, ganadería y defensa forestal. En su calidad de asesor luchó por dos objetivos considerados primordiales en su momento: la regulación del caudal del río Cauca y la Facultad de Agronomía.

Al final de sus días logró comprometer al *Presidente Rojas Pinilla* en la financiación del plan de irrigación y generación eléctrica, después de haberle expuesto mediante estadísticas y mapas las posibilidades que este ofrecía. Este paso fue vital para la fundación de la cvc y la ejecución de los programas contemplados.

---

<sup>26</sup> *Molina (1944)*, p. 304.

La Corporación Autónoma Regional del Cauca (cvc) fue creada en 1954 como proyecto pionero en Colombia que buscaba, mediante un plan integral, el desarrollo económico del valle geográfico del río Cauca a partir de cinco elementos básicos: generación de energía, sistema de irrigación y control de inundaciones, aprovechamiento racional del uso de la tierra, conservación de los recursos naturales y mejoramiento de las condiciones sociales y económicas de los habitantes. Ciertamente, la ejecución del plan de la cvc transformó en pocos años las condiciones materiales necesarias para el desarrollo moderno de la región que se observó con claridad hacia la década de los setenta. En buena proporción se cumplió con las propuestas visionarias que *Ciro Molina* había trazado desde 1926 y en los años siguientes. Los estudiosos del tema reconocen en él a la persona que logró crear un ambiente favorable para que se llevara a cabo la creación de la cvc. En esta empresa de gran magnitud estuvo acompañado de otros líderes como *Demetrio García Vásquez*, *Domingo Irurita* y *José María Rivera Escobar*. La fundación propiamente dicha contó con el concurso de miembros de una pequeña elite departamental, entre los que se destacan: *José Castro Borrero*, *Diego Garcés Giraldo*, *Manuel Carvajal*, *Harold Eder*, *José Otoya* y *Bernardo Garcés*; la asesoría técnica estuvo a cargo de *David Lilienthal*, quien había dirigido un proyecto similar en el valle del Tennessee<sup>27</sup>.

La ejecución del plan de desarrollo de la cvc tuvo tropiezos en un principio derivados de la incompreensión de la propuesta por parte por parte de hacendados tradicionales, que aún en 1955 se resistían a la modernización en el campo, y por políticos que aprovecharon las circunstancias para obtener beneficios electoreros. Estas dificultades iniciales seguramente hubieran podido superarse más rápidamente de haber contado con la presencia de *Ciro Molina*, pues el respeto ganado entre hacendados y políticos, como su capacidad discursiva, habrían asegurado la continuación del plan original, que recalca en la diversificación de cultivos y los aspectos sociales.

Después de una diabetes que lo atacó, complicada por sus problemas cardiacos, *Ciro Molina Garcés* falleció en Cali el 24 de septiembre de 1953, a los 62 años de edad. Dejó a los vallecaucanos los proyectos y el ejemplo de su labor en pro del desarrollo de la región que contemplaba como principios la integralidad y la defensa de la naturaleza, proveedora de vida. En la actualidad, estos postulados cobran importancia ante la proporción del daño causado por los sistemas de explotación y destrucción de los recursos naturales. Recordando a su amigo y mentor, *Víctor Manuel Patiño* escribió:

Singular destino el de este vallecaucano meritorio: dotado de bienes de fortuna que le permitían llevar la vida muelle y descuidada de la mayoría de los

---

<sup>27</sup> Posada (1966), cap. III.



hacendados vallecaucanos; educado como humanista en las disciplinas clásicas que pudo pasar su existencia en lucubraciones metafísicas o dedicarse a un academicismo verbal, aprovechando sus dotes de conversador, prefirió sumergirse en los problemas del agro vallecaucano, para buscarles solución científica y perdurable<sup>28</sup>.

### **La actividad industrial en Durán Castro**

Sin poder continuar con su compañero de ruta, Carlos Durán prosiguió sus investigaciones en cultivos y cruce de ganado en su hacienda Lucerna. En conversaciones con sus amigos Jaime Azcárate, Hernando Salcedo y Santiago Vergara surgió la idea de montar una fábrica de grasa y aceites en Buga. Apoyándose en la experiencia adquirida con el cultivo de la soya en sus predios, inició las gestiones que condujeron a la fundación de la empresa Grasas s. A., que comenzó su producción de manteca La Garza a finales de 1955. En un principio la materia prima era copra –coco seco– traído de Filipinas. No obstante, las experiencias con soya, algodón y ajonjolí se intensificaron buscando el reemplazo del producto importado. Estas oleaginosas, además de producir aceite líquido, dejaban como subproducto “tortas proteínicas para alimentación de especies vacunas, porcinas y avícolas que hacen prever la generación intensiva en la actividad pecuaria en la región”, según lo comentaba Jorge, el hijo mayor de Carlos Durán y quien fuera gerente de esta empresa en los años sesenta y setenta.

A los pocos años, la soya fue sustituyendo la copra y su cultivo se expandió en la región gracias a la divulgación que Grasas s.A. realizó mediante su programa Promoción Campesina, atendido por tres agrónomos que ofrecían asistencia técnica gratuita a los agricultores interesados. Esta iniciativa motivó la inversión de capitales en Buga para el establecimiento de fábricas de alimentos balanceados para aves y cerdos como Finca s.A., Solla s.A. y Purina. En los años sesenta floreció la industria avícola diversificándose la producción agropecuaria y generando mayores fuentes de empleo. A pesar de las dificultades para penetrar en el mercado por las resistencias culturales al consumo del aceite líquido, la marca Oliosoya fue ganando espacio hasta lograr convencer y reducir el consumo de manteca. En 1980, la industria fue adquirida por el grupo industrial Luker, de Manizales.

Ordenado como era en sus asuntos públicos y privados, Durán Castro decidió organizar estatutariamente la empresa familiar bajo la razón social de Hacienda Lucerna Ltda. La producción lechera obtenida de la raza Lucerna aumentó considerablemente, lo que abrió la posibilidad de montar una fábrica de helados y leche pasteurizada (1972) en su propiedad rural, en el costado norte de Bugalagrande. La

---

<sup>28</sup> Patiño (1972), p. 159.

materia prima era suministrada por el ganado de la hacienda, logrando cerrar el circuito productivo e incrementando el valor agregado. Poco a poco fue cediendo el manejo de las empresas a sus hijos; sin embargo, se mantenía al tanto de las labores y participando en las decisiones centrales a pesar de su avanzada edad.

Así, en la última etapa de su actividad empresarial, Durán Castro logró consolidar su proyecto industrial con Grasas s.a. y Helados Lucerna, llevando a la práctica su concepción del desarrollo económico basado en la producción agropecuaria que desde sus primeros artículos en revistas especializadas defendió con ahínco. Además, y es lo más importante, demostró con sus industrias pioneras en el Valle del Cauca las posibilidades que el departamento ofrecía para la ampliación y posterior consolidación de estos ramos de la producción fabril y su incidencia en el sector pecuario y comercial.

Por reiteradas sugerencias, acepta a sus ochenta años hacer un viaje a Europa. Sus conocimientos y fortalezas físicas le sirvieron para disfrutar plenamente de su viaje. El 30 de julio de 1993, a la edad de 96 años, falleció en la ciudad de Cali Carlos Durán Castro, científico y pionero del desarrollo agropecuario e industrial del Valle del Cauca. Su gestión pública y privada constituyen un modelo singular de administración aplicado a lo largo del siglo xx en la región y la nación. Como fruto de sus esfuerzos quedan los diversos artículos y libros redactados en su prolongada existencia y los resultados de sus experimentaciones en semillas y ganado Lucerna.

Ciro Molina Garcés y Carlos Durán Castro coadyuvaron con sus actividades a la transformación moderna del Valle y de la nación, aportando su espíritu científico y empresarial en la construcción de un modelo social que abría las posibilidades a la integralidad y el desarrollo sostenible, conceptos contemporáneos que ellos ya vislumbraban en sus escritos de hace 50 años. En las haciendas Lucerna y El Hatico, ahora en manos de sus hijos, sobrinos y nietos, se continúa la labor en beneficio de propuestas alternativas que apunten a la validación de los principios establecidos por estos verdaderos empresarios y visionarios del desarrollo regional.

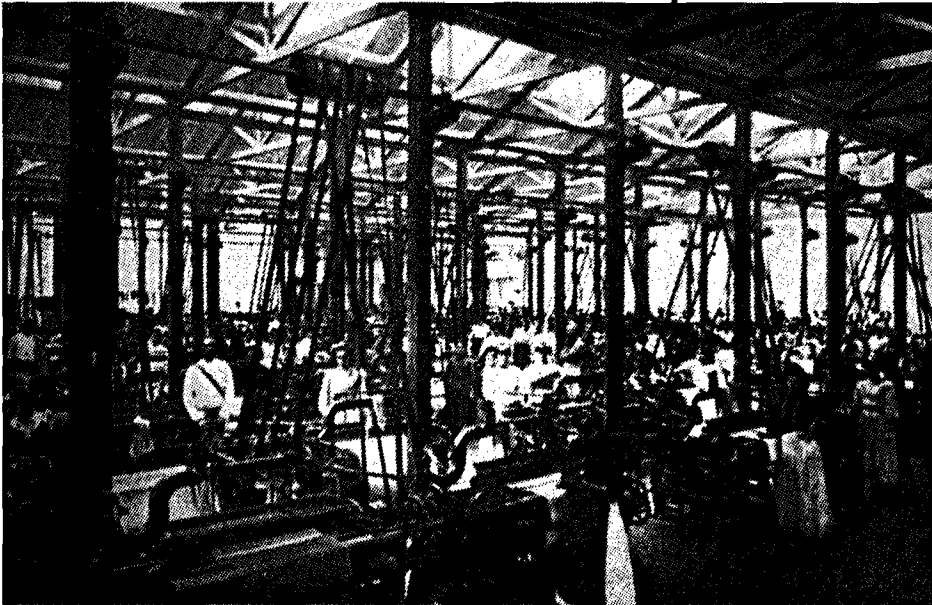
---

**Empresas y empresarios:  
el caso de la producción  
textil en Antioquia  
(1900-1930)**

---

María Claudia Saavedra Restrepo

*Universidad Nacional de Colombia  
(Sede Medellín)*



**María Claudia Saavedra Restrepo**

Es profesora asociada del departamento de historia de la Universidad Nacional de Colombia, sede Medellín. Obtuvo el doctorado en ciencias económicas y empresariales en la Universidad Autónoma de Barcelona y es economista de la Universidad de Antioquia. Su tesis doctoral se titula *La conformación del mercado laboral urbano en los inicios del proceso de industrialización en Antioquia* (1994).

## Introducción

Los estudios sobre el proceso de industrialización en Colombia, y de manera más específica sobre el desarrollo económico y la industrialización antioqueña a lo largo del siglo xx, han avanzado en el análisis de la actividad textilera en la región más desde una perspectiva general o regional que desde las especificidades propias del sector y el papel cumplido por los empresarios<sup>1</sup>. Esta orientación puede explicarse, en parte, porque los intereses empresariales en Antioquia no estuvieron circunscritos de manera exclusiva a una sola actividad económica sino que se caracterizaron por la diversificación en las inversiones y la aplicación de la experiencia y los conocimientos adquiridos por los empresarios en diversos campos del mundo de los negocios<sup>2</sup>. Pero, igualmente la explicación pasa por el escaso desarrollo de la historia sectorial y empresarial en nuestro país, como lo ha evaluado Carlos Dávila en varios de sus artículos y trabajos<sup>3</sup>.

Antioquia ha sido reconocida como la región que más tempranamente logró consolidar el proceso de industrialización en el país, y Medellín como la “capital industrial” de Colombia durante buena parte del siglo xx. Uno y otro de tales reconocimientos se apoyan en la importancia que alcanzó la producción fabril en la región, particularmente la producción textilera, y en la manera como ésta influyó en la actividad económica local, regional y nacional. ¿Cómo fue posible que los textiles alcanzaran tal desarrollo sin una tradición regional en tales actividades? Y, ¿cómo, empresas y empresarios del sector llegaron a convertirse en el símbolo mismo de la industrialización antioqueña?

Durante las tres primeras décadas del siglo xx, la producción textil en Antioquia sufrió importantes transformaciones; las fábricas pioneras ampliaron sus instalaciones y aparecieron nuevas empresas que buscaban aprovechar un mercado en expansión. La estructura del sector experimentó cambios representados en la forma como fue diversificándose la producción y en las diferencias en materia de complejidad técnica de las instalaciones y de los procesos; en la división del trabajo en y entre las empresas también se presentaron cambios, al igual que en las maneras de enfrentar la competencia en el mercado y de adelantar las distintas estrategias por parte de los

---

<sup>1</sup> Al respecto ver Ospina Vásquez (1987), Brew (1977), Mayor (1997). Se destacan, respecto al sector textil, los trabajos de Montenegro (1982), Londoño (1983) y Echavarría (1943a).

<sup>2</sup> Botero (1985).

<sup>3</sup> Dávila (1991) y (1996).

empresarios del ramo. En la interacción de todos estos elementos resulta posible reconocer la dinámica del sector e indagar por los recursos y las opciones con que contó la organización de la producción textilera regional.

Con tales inquietudes, el objeto de este capítulo consiste en un acercamiento histórico al sector textil en Antioquia, a los empresarios y a las empresas, en el lapso comprendido entre 1900 y 1930. Se analizará la instalación de las primeras grandes textileras, el surgimiento de otras empresas diversas en su tamaño e infraestructura y la aparición de algunas fábricas más pequeñas, pero también más tecnificadas y con claras tendencias a la producción especializada. Se considerará el cambio que significó pasar del predominio en la producción con fibras de algodón, algo de lana, de cabuya y de seda, a la incorporación de fibras sintéticas. Igualmente se tratará de responder cómo el proceso en la industria textil requirió replantear una capacitación básicamente empírica por la implementación de mecanismos más formales para la formación de la mano de obra; y cómo la estructura del mercado y la participación de empresarios con amplia experiencia en el comercio pudo permitir que –por lo menos hasta la década del 30– la innovación compartiera espacios con métodos de producción tradicionales y rudimentarios.

Para este propósito se tendrá en cuenta el contexto económico regional, la forma como se estructuraron las primeras fábricas textileras y sus respuestas ante la expansión del mercado, la aparición de otras empresas en el sector que contribuyeron a aumentar la competencia y los mecanismos de fusión y asociación que se adoptaron después de la década del veinte, para concluir con una mirada general acerca del comportamiento del sector en Antioquia.

### **El contexto de la economía en la región**

La economía de la región antioqueña, a comienzos del siglo XIX, giraba en torno a la minería y al comercio. Con el desarrollo de estas actividades se fortaleció el proceso de acumulación de capital que jugaría un decisivo papel en la diversificación de la inversión en Antioquia.

Para mediados de la centuria, la agricultura y la ganadería, favorecidas en el proceso colonizador del sur, presentaban un carácter comercial limitado. Sólo después de 1880, el comercio se amplió con la expansión de la economía cafetera y con las demandas generadas por la aparición y el desarrollo de diversos renglones de producción, como cerámica y loza, bebidas y cervezas, tabaco, chocolate, fundiciones, curtimbres, trilladoras, molinos, etc., en distintos municipios antioqueños y en otras zonas del país, y con el relativo mejoramiento de algunas vías de comunicación y sistemas de transporte.

En la región se fortaleció la economía de mercado desde las últimas décadas del siglo XIX; en materia de exportaciones, el oro y el café se destacaban como los princi-

pales renglones, y el empleo se ampliaba en actividades de transformación y prestación de servicios, mientras que la demanda escasamente lograba ser abastecida por la producción interna. Para entonces, un notorio interés por desarrollar la producción de bienes de consumo y de bienes de capital conjugó los esfuerzos del Estado, los empresarios y la misma iglesia católica, quienes ante la escasa tradición productiva de la región en estos renglones, sufrieron múltiples tropiezos y no siempre obtuvieron resultados favorables.

La artesanía en Antioquia no había cumplido un papel relevante en comparación con otras regiones del país<sup>4</sup>, pero algunas producciones se habían logrado desarrollar y pudieron mantenerse en las nuevas condiciones. En materia de textiles, por ejemplo, ya en 1864 funcionaba la Fábrica de Tejidos del País en Copacabana, al norte de Medellín<sup>5</sup>; en 1871 existían talleres de tejidos en Sonsón; para 1882 se producían textiles en Envigado, en la Casa de Reclusión de Medellín y en dos o tres distritos más, y los Talleres de la Sociedad de San Vicente de Paul estaban ya en funcionamiento en 1888<sup>6</sup>. Para fines del siglo XIX, en Medellín se contaba con una fábrica de medias y camisas de punto y se producían artículos de fique en Copacabana y Marinilla y alparagatas en la Provincia del Oriente. Fue precisamente en los años de 1880 cuando Indalecio Uribe Botero “arriesgó” su futuro al dedicar todo su capital en la producción de telas de lana, considerada por entonces como una inversión poco segura. Junto a él se distinguieron también nombres como los de Jesús María Montoya, quien en 1892 fuera condecorado en Rionegro con la Cruz de Boyacá por el trabajo realizado con sus telares; Román Villa de Envigado, quien producía muleras y tapices en un telar de madera; y Julio Isaza, encargado de los Talleres de San Vicente de Paul. Pero hubo también fracasos como el de Manuel Vicente de la Roche, quien, en 1892, después de 30 años de frustrados esfuerzos liquidó su empresa de cultivo de morera para la producción de gusanos de seda y telas.

Con todo, en materia textil era bien poco lo que había en Antioquia; “Cundinamarca y Boyacá nos superaban en esta industria y llevaban la delantera, ellos producían las acreditadas mantas y aún buenas telas de lana”<sup>7</sup>. En otras regiones también se habían fundado, hacia fines del siglo XIX, varias fábricas y talleres de tejidos; fueron los casos de la Fábrica de textiles Samacá —que operaba en el antiguo edificio de la fundación del mismo nombre—, de una hilandería en Bogotá y de la Fábrica de Tejidos Merlano fundada en Cartagena en 1890.

---

<sup>4</sup> Brew (1977), pp. 308-309. Ver también: Mayor (1997) y Botero (1985).

<sup>5</sup> Brew (1979).

<sup>6</sup> *Anuario Estadístico del Departamento de Antioquia* (1888), pp. 247-249.

<sup>7</sup> Echavarría (1943a), p. 13.

Para entonces, en Antioquia se producía, entre otros bienes, chocolate, tabacos y cigarrillos, calzado, cervezas y vestuario; se habían incorporado algunas innovaciones pero predominaban técnicas rudimentarias propias de una producción casera. El montaje de talleres y fábricas llevó a que algunos de estos procesos se adaptaran y transformaran, aunque sin llegar a desplazar por completo los procedimientos tradicionales.

En el caso de los textiles, la producción fabril, que se apoyó inicialmente en algunos métodos tradicionales, muy pronto necesitó de innovaciones que exigieron invertir capital y capacitar mano de obra; en la producción artesanal no era posible encontrar soluciones y fue en el comercio y en el conocimiento que de allí derivaron los empresarios, de donde se pudo aprender para contribuir a este propósito<sup>8</sup>.

Condiciones propicias para el inicio del proceso de industrialización regional se presentaron durante los primeros años del siglo xx –asociados con la abundancia de fuentes de energía hidráulica, la disponibilidad de mano de obra y de recursos de capital para la inversión–; fue entonces cuando tuvo lugar la instalación de las fábricas textiles en el Valle de Aburrá. El éxito del proceso industrializador en el ramo textil pudo apoyarse también en la experiencia que se había adquirido en los mercados regionales, interregionales e internacionales a través del control del negocio del oro y la importación de bienes de consumo, por parte de comerciantes antioqueños que invirtieron en la naciente industria.

La comercialización de la producción interna y la sustitución de algunos productos importados –entre los que sobresalían las telas de algodón como el artículo más consumido<sup>9</sup>– fue posible gracias a que, de tiempo atrás, se había logrado establecer adecuadas redes de distribución y acumular conocimientos acerca de las calidades y las especificaciones más demandadas en materia de textiles.

No obstante, poner en marcha proyectos industriales constituía todo un reto. La producción fabril de textiles requería todos los esfuerzos en la definición de la localización de las fábricas, la adquisición de los equipos adecuados, el abastecimiento de las materias primas y la disponibilidad de una mano de obra suficientemente capacitada en las tareas de la producción. La comercialización era quizás lo menos complicado para los empresarios, aunque se trataba de producir para un mercado básicamente abastecido, hasta entonces, con importaciones.

Para comienzos del siglo xx, la ampliación del mercado favoreció la expansión de la producción industrial en Antioquia. La creación de nuevas empresas manufactureras se proyectó, desde entonces y hasta 1930, básicamente en renglones de bienes de consumo. La producción textil mostró un especial dinamismo a partir de 1904 con el

---

<sup>8</sup> Saavedra (1994).

<sup>9</sup> Botero (1985).



establecimiento de la primera gran textilera y de 12 empresas más antes de 1920, alcanzando un total de 18 empresas fundadas antes de 1930; además, durante estos años se dio la fusión de algunas fábricas y talleres y se avanzó en la incorporación de nuevos procesos mediante la importación de maquinaria y equipo.

La actividad textilera ya no sólo estaba apoyada en los métodos rudimentarios y de baja productividad que la habían caracterizado en el siglo XIX, ahora se trataba de una actividad donde la producción fabril impulsaba la incorporación de equipos modernos y algodón importado de Inglaterra y Estados Unidos, transportados por vía férrea. Esta expansión significó la ampliación de la inversión y del empleo, y desde 1904 mostró un constante crecimiento, según se confirma en el Primer Censo Industrial de Colombia, realizado en 1945.

### **Las primeras fábricas textiles**

El interés por la creación de empresas modernas, ya manifiesto a fines del siglo XIX, tomó un nuevo aire en los inicios del siglo XX con la finalización de la guerra de los Mil Días. Con reiterados llamados a industrializar la región, se convocaba a unir esfuerzos para reemplazar con producción interna las importaciones y depender menos del exterior.

Los vínculos familiares fueron importantes a la hora de decidir crear una empresa y definir su estructura de propiedad; no obstante, la necesidad e interés en asociar capitales y la búsqueda de mecanismos que garantizaran el conocimiento y la capacitación en las tareas propias del negocio motivaron la participación de personas no pertenecientes a la familia y la contratación de algunos técnicos extranjeros. Estas acciones sirvieron como estrategias para emprender los proyectos industriales más complejos.

Las primeras empresas textiles fueron expresión de estas tendencias y pronto se promovieron y reconocieron como modelo de la industrialización y del progreso de Antioquia. Para el sector textil, en general, la tecnología implementada, los esquemas administrativos, los procesos de trabajo y los mecanismos de comercialización adoptados por las primeras empresas textiles se convirtieron en referentes obligados: en algunos casos porque se asumieron como un modelo a seguir y en otros sencillamente porque se competía con ellas por el mismo mercado.

### **De la Compañía Antioqueña de Tejidos a la Compañía de Tejidos de Medellín: un proyecto que logra consolidarse**

En el año de 1899, un grupo de hombres de negocios antioqueños decidió fundar una empresa de tejidos, pero el estallido de la guerra de los Mil Días hizo que el proyecto no pudiera materializarse. La guerra tuvo lugar entre 1899 y 1902, y todos los intentos de crear empresa antes y durante este conflicto quedaron suspendidos.

Cuadro 36.1. Empresas textiles en Antioquia (1900-1933)

Nombre de la empresa	Año de fundación	Localización	Observaciones
Compañía Antioqueña de Tejidos	1902		Se liquidó antes de entrar en operación.
Fábrica de Hilados y Tejidos de Bello	1903		
Compañía de Tejidos de Medellín	1905	Bello	Adquirió a la compañía anterior y más tarde fue adquirida por Fabricato.
Fábrica de Tejidos Cortes y Duque	1906	Medellín	
Compañía Colombiana de Tejidos; Coltejer	1907	Sector oriental de Medellín	
Claudino y Carlos Arango	1909	Medellín	
Fábrica El Perro Negro	1909	Medellín	
Fábrica de Tejidos Hernández Montoya	1910	Medellín	Fue adquirida por Rosellón.
Compañía de Tejidos y Encauchados	?	Medellín	Fue adquirida por Rosellón.
Compañía de Tejidos Rosellón	1911	Envigado	
Fábrica de Tejidos de Montoya Hermanos	1914	Medellín	
Fábrica de Tejidos de Jacinto Arango y Cía.	1914	Medellín	
Tejidos Unión	1919	Medellín	
Antonio María Hernández y Cía.	Antes de 1920	Medellín	
Compañía Antioqueña de Tejidos	1920	Medellín	Distinta a la fundada en 1902.
Fábrica de Hilados y tejidos El Hato; Fabricato	1920	Bello	
Tejidos Medina	1922	Medellín	Se integra a Tejidos Unión.
Calcetería Helios	1923	Medellín	Fundada por Tejidos Unión.
Paños Santafé	1928	Medellín;	Adquirida por Fabricato en 1941.
		sector de La América	
Arango V. Montoya. Tejidos La Constancia	1932	Medellín	Corresponde a una ampliación de la Fábrica de Tejidos de Montoya Hermanos.
Tejidunión S. A.	1933	Medellín	Se crea con Tejidunión y Fábrica de Medias Helios, propiedad de la familia Medina.

FUENTE: Saavedra (1994).

El doctor Germán Jaramillo Olano [ingeniero y colonizador] hizo estudios de textiles en Europa durante cinco años [...] En el año de 1899 volvió a Medellín y lleno de ilusiones y de proyectos para una empresa de hilados y tejidos, propagó a los cuatro vientos la necesidad y facilidad que había para su fundación [...] reunió a capitalistas, banqueros y hombres de negocios [...] hallábanse presentes don Eduardo Vásquez J., don Pedro Nel Ospina, don Camilo Restrepo, don Carlos Restrepo C., don Manuel José Álvarez, don Antonio José Pascual Gutiérrez y algunos otros señores. La palabra del doctor Jaramillo fue clara y convincente [...] ¡Así y todo, sueños y utopías parecieron aquellos pensamientos de entonces! Y lo que ayer fueron vagas y deleznable ilusiones son hoy palpables realidades, orgullo de Antioquia y Colombia entera<sup>10</sup>.

La guerra ocasionó una fuerte y generalizada crisis que se tradujo, para comienzos del siglo xx, en precios inestables, devaluación, alzas incontroladas de la tasa de interés y escasez del papel moneda; en tales condiciones la incertidumbre de los inversionistas aumentó y se produjo un ambiente ideal para la especulación que, de hecho, fortaleció algunas fortunas.

A pesar de las dificultades, el 10 de febrero de 1902, bajo la dirección de Carlos E. Restrepo y con la participación de algunos de los socios del anterior proyecto, se fundó una de las grandes fábricas de textiles de Antioquia: la Compañía Antioqueña de Tejidos, con un capital inicial de \$600.000 y la participación de Ospina Hermanos y Eduardo Vásquez Jaramillo como accionistas principales. La maquinaria necesaria fue evaluada y adquirida por Pedro Nel Ospina en Europa, donde se encontraba por razones del destierro político ordenado en el gobierno de José Manuel Marroquín. Con la colaboración de varios ingenieros, entre ellos Juan de la Cruz Posada, se adelantaron los trabajos para obtener la fuerza motriz hidráulica. Todo parecía marchar de acuerdo al plan pero la falta de experiencia en esta clase de empresas, las dificultades del transporte y la inestabilidad del tipo de cambio contribuyeron para que la empresa no pudiera continuar.

El proyecto fue asumido por la compañía, que en 1903, se constituyó como Fábrica de Hilados y Tejidos de Bello. La dirección técnica estuvo a cargo de Pedro Nel Ospina, quien en sus viajes por México e Inglaterra había adquirido una buena experiencia en materia de textiles; experiencia que también pudo ser aprovechada por Evaristo Obregón, fundador de la Fábrica de Tejidos Obregón en la ciudad de Barranquilla.

La crisis financiera de comienzos del siglo hizo fracasar el proyecto de la Fábrica

---

<sup>10</sup> Echavarría (1943a), p. 43.

de Hilados y Tejidos de Bello; fue sólo en 1905 cuando se retomó la idea en medio de un ambiente de recuperación y luego del apoyo brindado por el gobierno de Rafael Reyes. Superadas las dificultades, la empresa adoptó el nombre de Compañía de Tejidos de Medellín y continuó con sus nuevos acreedores y antiguos socios, quienes mantuvieron el propósito de disminuir la dependencia respecto de los mercados externos; por tal motivo, la nueva empresa, antes de iniciar en firme con las actividades de producción, emprendió toda una campaña de motivación a los agricultores para que cultivaran algodón y abastecieran la empresa con esta materia prima; la campaña fue liderada por su gerente Emilio Restrepo Callejas:

Las personas que visiten nuestra fábrica y se den cuenta del capital invertido en ella se persuadirán de que los empresarios estamos forzados a seguir adelante y a vencer cuantas dificultades se presenten [...] Si nuestros buenos deseos no nos ciegan, esperamos ver no muy tarde a Bello convertido en el Manchester de Colombia [...] No se olvide que nuestro esfuerzo va a ser de importancia vital para Colombia. La compañía que emprendió el establecimiento de la Fábrica de Tejidos de Bello tuvo que liquidarse con una pérdida de doce millones de pesos papel. Muchos de sus accionistas, y de los más ricos entre ellos, abandonaron la empresa llenos de desaliento. Si los que hemos tenido el valor de continuar luchando sucumbimos, la idea de las manufacturas en grande escala en nuestro país será tenida como locura por muchos años en el futuro y su realización necesitará el esfuerzo de nuevas generaciones, más inteligentes, más tenaces o más ricas que la actual. Para evitar ese fracaso y para acercar los bienes que el buen éxito traerá consigo, es para lo que solicitamos el auxilio de todos los que puedan sembrar algodón y evitar a la empresa el peligro de carecer de materia prima [...] Esto parece un sueño, pero pronto veremos que es una realidad. ¡Necesitamos algodón! ¡Mucho algodón!<sup>11</sup>

Por la cercanía a Medellín y la abundancia de aguas en la zona, la empresa fue ubicada en la fracción de Bello, con lo cual se contribuyó a fortalecer la costumbre popular de reconocerla como la “Fábrica de arriba” o la “Fábrica de Bello”, no obstante su nueva razón social. Unos edificios de tapias y tejas se levantaron en terrenos cercanos a la quebrada La García; se construyeron tuberías para la conducción del agua y se instalaron cañerías para dar salida a los desperdicios gaseosos por una elevada chimenea

---

<sup>11</sup> *La Patria* (1905), octubre 6.

<sup>12</sup> *La Organización* (1904), enero 15.

situada al frente del edificio<sup>13</sup>. Por medio de una rueda Pelton se imprimía movimiento a las máquinas, utilizando las aguas de la quebrada; se trataba de las mismas máquinas que habían sido compradas a la anterior compañía.

La empresa obedecía a todo un plan bien estructurado, tanto en lo relativo al proyecto de inversión como a las decisiones de orden técnico; respecto a lo primero se habían tenido dificultades por la inestabilidad política y económica de comienzos del siglo, pero en materia de tecnología, las decisiones iniciales seguían vigentes y como tal se continuó con el mismo plan. La edificación estaba dividida de tal manera que podían adelantarse adecuadamente las distintas tareas de la producción<sup>13</sup>. El proceso de transformación del algodón se efectuaba en el recorrido a lo largo de seis salones: El primero funcionaba como depósito para el algodón en bruto y estaban allí instaladas dos máquinas desmotadoras; en el segundo, un depósito para el algodón desmotado, donde se procedía a la mezcla de los algodones; el tercero, a donde se trasladaba el algodón en carretas, estaba dedicado al proceso de limpieza por medio de una máquina abridora vertical y de otra abridora horizontal. En el cuarto salón, se hilaba con ocho máquinas cardadoras, tres estiradoras, cinco macheras surtidas y siete máquinas continuas de hilar; allí el algodón, después de varios procesos, lograba la forma de hilos delgados que se envolvían en husos para enviar al salón de los telares<sup>14</sup>. El quinto salón era utilizado para la caldera de vapor y para la máquina engomadora de las hilazas; además estaban localizadas allí tres máquinas devanadoras, tres enhebradoras de los peines de los telares, cien telares para hacer telas de 34 pulgadas de ancho, cuyo rendimiento dependía del espesor de la tela fabricada —mientras más gruesa la tela, más yardas se tejían y en consecuencia resultaba más conveniente para la fábrica producir tela gruesa— y dos telares grandes para hacer telas de 68 pulgadas de ancho<sup>15</sup>. En este salón,

[...] de una manera prodigiosa y con rapidez y regularidad que causa admiración, todos estos miles de delgadísimos hilos van convergiendo, con tanta exactitud que si se revienta el hilo de un solo gancho, se para la máquina; y al salir van quedando en forma de tela de hilos paralelos que van envolviéndose en un cilindro. De aquí pasa a los verdaderos telares para quedar terminada la tela, con el paso de la hebra transversal<sup>16</sup>.

---

<sup>13</sup> *La Patria* (1905), julio 5.

<sup>14</sup> *El Telégrafo* (1905), marzo 1.

<sup>15</sup> *La Patria* (1905), diciembre 15; (1906), enero 5 y enero 15.

<sup>16</sup> *El Telégrafo* (1905), marzo 1.

El proceso de doblado de las telas en piezas y de su empaque para la distribución, así como el de enmadejar hilos para la venta, tenían lugar en el sexto salón. Adicionalmente, la fábrica tenía un taller de reparaciones que contaba con una sierra circular, una máquina para cepillar y dos tornos para piezas de hierro. Aparte de esto, en la edificación se disponía también de dos espacios para depósitos de herramientas y materiales; a más de otro “para poner un dínamo de luz incandescente, cuando sea necesario trabajar de noche”<sup>17</sup>. Todos los trabajos que tenían lugar en la fábrica eran realizados por obreros y obreras del país, bajo la inspección de dos jóvenes ingenieros ingleses, de quienes se decía que eran muy atentos y amables con la gente.

En 1905 era tal el sistema de organización de la Fábrica de Bello, que resulta posible explicar el porqué esta empresa fue tomada como modelo para el montaje de otras fábricas textiles en la región. Coltejer, por ejemplo, construyó su fábrica copiando a la de Bello todas las especificaciones técnicas de la maquinaria y del edificio<sup>18</sup>, valiéndose de las boletas que la Compañía de Tejidos de Medellín vendía al público para visitar sus instalaciones. Al parecer, tanto fue el entusiasmo que se generó con estas visitas, que la junta directiva de la Compañía de Tejidos de Medellín debió anunciar en la prensa:

[...] sólo se permitirá la entrada a la fábrica los sábados de la 1:30 a las 3 de la tarde, mediante la presentación de la respectiva boleta de entrada. Estas boletas las vende el infrascrito [Carlos E. Trujillo, secretario contador de la empresa] todos los días de las 8 a las 10 a.m., en la oficina de la compañía, piso alto de la casa número 37 de la calle Bolívar [...] Se advierte a las personas que visiten la fábrica que deben abstenerse de tocar los cables y las máquinas, tanto por el peligro de un accidente, como por los daños que puedan causar. Ya varias máquinas han sufrido serios daños por culpa de los visitantes. También se prohíbe absolutamente fumar en la fábrica y distraer a los empleados<sup>19</sup>.

La moderna producción de textiles en Antioquia no tenía entonces otro referente. La instalación de una empresa fabril de hilados y tejidos que pretendiera depender lo menos posible de las importaciones de hilazas y competir con las importaciones de textiles, debía cuidar todos los detalles: adoptar un modelo adecuado para el logro de los objetivos y cubrir todas las fases del proceso, porque en el mercado interno no era posible el abastecimiento de las materias primas en las calidades y cantidades que podía demandar la fábrica.

---

<sup>17</sup> *La Patria* (1906), enero 15.

<sup>18</sup> Echavarría (1943a), p. 24.

<sup>19</sup> *La Patria* (1905), septiembre 18.

### **La Compañía Colombiana de Tejidos, Coltejer**

Conocida la experiencia en la planta de la Compañía de Tejidos de Medellín, en 1907 fue fundada la Compañía Colombiana de Tejidos, Coltejer, por parte de Alejandro Echavarría y sus hijos Ramón, Pablo, Alberto, Jaime y Enrique, en socio con Vicente B. Villa. Esta empresa se originó en una trilladora propiedad de la familia Echavarría donde Gustavo Merizalde trabajaba en un telar de madera para producir mantas y muleras demandadas en la arriería.

Se empezó a trabajar en un pequeño local, con doce obreros que atendían cuatro máquinas para tejidos de punto, las cuales habían sido importadas por la Casa Comercial de los Echavarría, fundada como sociedad regular colectiva en 1904 y sucesora de R. Echavarría e Hijo, fundada en 1872. Inicialmente, el proyecto tuvo que enfrentar dificultades derivadas del escaso dominio de la mecánica y de un bajo abastecimiento de materias primas<sup>20</sup>, pero una vez que se decidió emprender el negocio de la producción de textiles se consiguió un terreno, se definió la construcción y se buscó la manera de resolver los problemas técnicos más apremiantes.

La fábrica fue localizada en el sector oriental de Medellín, en un terreno de más de dos manzanas de extensión, en el barrio Quebradarrriba a orillas de la quebrada Santa Elena, con máquinas y equipos movidos por energía eléctrica suministrada por la Compañía de Instalaciones Eléctricas, en la cual tenían intereses los Echavarría. En septiembre de 1908 fue inaugurada la fábrica de la Compañía Colombiana de Tejidos con setenta telares y poco después se introdujeron otros treinta,

[...] con cada telar se entiende una obrera, o con dos si es muy hábil y no tiene otra tarea sino cambiarle la bobina a la lanzadera cuando esté agotada, y componer los desperfectos de la tela, cuando se haya reventado algún hilo o trastornado alguna hebra<sup>21</sup>.

La empresa logró establecerse y ya para 1910 empleaba a 12 oficiales, 14 niños y 156 niñas y señoritas; en conjunto 182 personas que eran dirigidas por un técnico ingeniero inglés. En ese mismo año, a raíz de la Exposición Industrial, Alejandro López presentaba el siguiente balance sobre la empresa:

La máquina ordinaria, fuera de la de punto [que eran 25 máquinas] la componen 100 telares, entre los cuales hay 15 de combinación para los trabajos de lana, algodón [...] y telas de fantasía, fuera de la máquina en general compuesta

---

<sup>20</sup> Gómez y Puerta (1943), p. 36.

<sup>21</sup> *Revista Nacional de Colombia* (1912), agosto, p. 350.

de engomadora, caldera, urdidora, envolvedora, plegadora y prensa hidráulica; todo movido por fuerza eléctrica, por intermedio de cinco motores que dan 65 caballos de trabajo<sup>22</sup>.

A diferencia de la Fábrica de Bello, la empresa inició operaciones sin planta de hilados; las hilazas eran importadas de Inglaterra, Estados Unidos y Alemania, de donde llegaban ya preparadas en gruesos mazos con puntas y dibujos bien combinados, de manera que bastaba pasarlas por los lisos y hacer trabajar los telares para obtener la tela<sup>23</sup>. Además de tejidos planos de algodón de distintos anchos y diferentes finuras, Coltejer producía tejidos de punto, entre los que se destacaban: camisetas, calzoncillos y medias en lana y algodón, y confeccionaba prendas de vestir con las telas producidas allí mismo<sup>24</sup>; ésta constituyó otra diferencia importante con el modelo implementado por la Fábrica de Bello: la diversidad de renglones de producción acercaba a la empresa más a la condición de fábrica de tejidos y confecciones comparada con la de Bello que producía hilos y tejidos.

En 1914, Coltejer emprendió la compra de equipos para hilado; este negocio fue financiado mediante la venta de acciones y contó con la asesoría de Lázaro Mejía y Ricardo Olano, quienes evaluaron la empresa en \$470.000. Aunque en un comienzo Coltejer importaba la mayor parte de sus materias primas, bien pronto buscó adquirirlas en el mercado interno; con la incorporación del proceso de hilado, la compañía empezó a demandar algodón de la costa atlántica y de Dabeiba, y ya para 1922, según datos del *Anuario Estadístico del Municipio de Medellín*, las materias primas que utilizaba Coltejer, a excepción de las anilinas, eran todas de procedencia nacional<sup>25</sup>.

### **La expansión del mercado y la respuesta de las empresas textiles**

La importancia de la vida urbana creció en Antioquia durante las primeras décadas del siglo xx. El aumento de la población, el agotamiento de posibilidades de vida en el campo y la migración fueron elementos que ayudaron a dinamizar los espacios urbanos que para entonces evidenciaban una actividad económica, política y cultural en aumento, aunada con las presiones sociales por empleo y mejores condiciones de vida.

En este contexto, Medellín y el Valle de Aburrá se convirtieron en uno de los polos de mayor atracción de población en la región, y la urbanización y el mercado urbano

---

<sup>22</sup> *La Organización* (1910), agosto 1.

<sup>23</sup> Echavarría (1943a), p. 26.

<sup>24</sup> *Antioquia Industrial* (1932).

<sup>25</sup> *Anuario Estadístico del Municipio de Medellín 1922* (1923), p. 96.



tomaron una relativa fuerza. Esta dinámica se tradujo en una mayor oferta de mano de obra, pero también significó mayor demanda de productos y de servicios; la producción encontró estímulos y las empresas fabriles recién constituidas trataron de responder a los nuevos retos del mercado regional y nacional. Las textileras no fueron ajenas a este proceso<sup>26</sup>; en el sector, algunas empresas aumentaron el tamaño de sus plantas o instalaron plantas nuevas para ampliar y diversificar la producción, se crearon nuevas compañías como resultado de la fusión de algunos negocios y aparecieron en el mercado regional nuevas empresas de diversa complejidad técnica y con distintas especialidades.

En la década de 1930 en Coltejer, por ejemplo, se realizaron varios proyectos de ampliación, entre los que se destacó el montaje de maquinaria para estampado en 1932. Por entonces, la empresa había alcanzado una estructura técnica más compleja: contaba con un departamento de cardas donde se daba la primera limpieza y preparación a los algodones para pasar a los hilados; una sección de hilados con más de 7.000 husos donde se preparaban todos los hilos para los telares y los tejidos de punto; la sección de telares, donde se fabricaban tejidos de algodón como driles, drilones, oxfords, carolinas y una gran variedad de telas para vestuario femenino y para usos domésticos, como telas para colchón, toldos y mantel; la sección de tejidos de punto donde se producía toda clase de ropa interior para hombre y para mujer y vestidos para niños; la sección de confección de ropa donde se manufacturaban pantalones y camisas para hombre; la sección de tintorería, tanto de hilazas como de telas en piezas; y la sección de acabado de las telas en piezas, donde “quedaban éstas con igual apariencia a las extranjeras que se introducían al país”; adicionalmente y a manera de un control de la calidad, todos los artículos eran sometidos a una rigurosa revisión antes de salir al mercado. Con tales argumentos se pregonaba acerca de la buena acogida de los productos de la Compañía Colombiana de Tejidos por parte de los consumidores, “pues éstos saben que los productos “Coltejer” carecen de defectos que puedan desmejorar la calidad del producto”<sup>27</sup>.

Años más tarde, con la compra de Rosellón en 1942 y de Sedeco en 1944, Coltejer amplió aún más sus instalaciones y aumentó su producción<sup>28</sup>. Después de casi cuatro décadas de operaciones, la empresa había logrado consolidarse en el mercado y seguía representando, en buena parte, la actividad textilera de Antioquia; pero ¿qué había ocurrido con su más inmediata competencia? y ¿cómo había respondido al crecimiento del mercado?

---

<sup>26</sup> Saavedra (1984).

<sup>27</sup> *Antioquia Industrial* (1932), pp.75-105.

<sup>28</sup> Gómez y Puerta (1943), p. 44.

En la Fábrica de Bello, ya en 1910, se había incrementado el número de telares de los 102 iniciales a 189 y se contaba con 5.238 husos<sup>29</sup>; en 1923 contaba con 212 telares movidos todos por fuerza hidráulica y con un surtido completo de máquinas para tintorería<sup>30</sup>, el cual se había empezado a instalar 13 años antes. Todavía en 1931 ésta era la dotación de la empresa que producía, con algodón colombiano procedente en una tercera parte de la región occidental de Antioquia y el resto de la costa atlántica, “poco más o menos 10.000 yardas de telas de algodón diariamente”. En total la empresa tenía 500 trabajadores, la mayor parte mujeres, y todos de origen antioqueño; por entonces se destacaba que “desde hace muchos años, no hay en ella ningún extranjero, ni como empleado ni como obrero”. Al parecer, los procesos de capacitación que se habían emprendido en la práctica del trabajo, desde los primeros años de la empresa, habían rendido sus frutos y fue posible para el gerente Restrepo Callejas prescindir de los servicios de los dos ingenieros ingleses que habían sido contratados para el manejo de la maquinaria y la dirección de los trabajos, y de los tres maestros extranjeros que enseñaban a los obreros, cuando demandaron un aumento de sueldo que la empresa consideró excesivo. Se combinaron entonces razones de economía en los costos, bastante frecuentes en las decisiones de la gerencia de esta empresa<sup>31</sup>, con la experiencia que la práctica de la producción había dejado en cuanto a la capacitación de las operarias y el manejo de las labores en la fábrica, con el propósito de difundir un proyecto de carácter regional también en materia de empleo.

La Compañía de Tejidos de Medellín había logrado consolidarse en el mercado; vendía sus telas principalmente en los departamentos de Antioquia, Caldas, Cundinamarca, Boyacá, Valle y Cauca, y había obtenido importantes contratos para suministrar la tela de los uniformes de la Policía y de varios colegios de señoritas de Medellín<sup>32</sup>. No en vano habían sido las campañas que, desde recién fundada la empresa, promovían la compra de sus productos; como en el caso de un artículo aparecido en el periódico *La Patria* en 1906:

Las telas fabricadas hasta ahora en Bello han resultado de magníficas calidades, por las razones siguientes:

1. Porque son hiladas y tejidas en una fábrica igual a las mejores de Inglaterra y de los Estados Unidos, pues la nuestra es la última perfección.
2. Porque el algodón que empleamos es mejor que el que emplean en el ex-

---

<sup>29</sup> *La Organización* (1910), julio 29.

<sup>30</sup> Propaganda comercial, s. f.

<sup>31</sup> Saavedra (1994).

<sup>32</sup> *Antioquia Industrial* (1932), pp. 88-89.

tranjero, pues aunque allá tienen bueno, no lo usan para fabricar las telas que nos envían.

3. Porque aquí vendemos las telas de algodón puro, mientras que en las extranjeras, entra hasta tierra blanca para hacerles dar más peso y mejor apariencia. Todos esos ingredientes desaparecen con las primeras lavadas, dejando entonces la verdadera realidad, es decir, una cosa muy inferior a la que se compró [...]

El mérito principal de nuestras telas es el ser muy resistentes al rasgarlas [...] así pues, no es sólo por patriotismo por lo que deben usarse, sino por verdadera economía.

Nuestras domésticas y drilonas tienen ya fama hasta en Europa y en los Estados Unidos, pues enviamos muestras y nos escriben admirados de que aquí hayamos fabricado telas tan buenas.

Las telas de la fábrica se venden en el almacén de los señores Hijos de Fernando Restrepo y Cía. [...] se menudean hoy en todas las tiendas de esta ciudad y en las de los pueblos, y día a día aumenta la venta de ellas, lo cual prueba que se van acreditando a medida que son conocidas [...] Ningún comerciante de los pueblos debe dejar de llevar para su tienda un buen surtido de las telas de la Fábrica de Bello, esto deben hacerlo hasta por caridad con las gentes de sus pueblos.

[...] Estas telas serán vendidas sin atender al precio a que salgan costando, sino sobre la base de darlas más baratas y mejores que las extranjeras, hasta nivelar la producción con el consumo. La fábrica no debe pararse ni sus productos serán almacenados. Así pues, si la yarda de doméstica no se vende a \$15, se bajará a \$14, a \$13, a \$10 o hasta donde sea necesario para hacer que el público prefiera nuestras telas fabricadas con algodón puro a las extranjeras de igual precio, que son muy inferiores. Que se nos ayude cultivando algodón y así podremos bajar más los precios. Emilio Restrepo Callejas. Gerente<sup>33</sup>.

Con razones de calidad, economía, patriotismo y hasta de “caridad con las gentes de sus pueblos” se promovía la venta de las telas de la Fábrica de Bello. Todos los argumentos parecían válidos para lograr que este proyecto se consolidara en la región y en el país.

Emilio Restrepo Callejas gerenció la empresa hasta su muerte, en 1932. Durante el tiempo que la dirigió, se hizo cargo de todas las actividades de la fábrica y, no obstante que carecía de conocimientos en materia de textiles, su desempeño eminentemente

---

<sup>33</sup> *La Patria* (1906), octubre 29.

empírico fue, en términos generales, exitoso, aunque alejado de las orientaciones académicas que evocaban los métodos científicos de la administración; ajeno en muchas de sus decisiones a la racionalidad económica imperante por entonces, fue conservador en su estilo administrativo, poco receptivo a las innovaciones y estuvo marcado por esquemas autoritarios que motivaron en varias ocasiones reclamos y protestas por parte de los trabajadores de la fábrica. La más importante de dichas protestas fue la huelga declarada por las obreras el 14 de febrero de 1920 para demandar, entre otras reivindicaciones, el aumento del salario, la reducción de la jornada de trabajo, tiempo para consumir los alimentos y la destitución del administrador de la fábrica; finalmente se logró firmar un acuerdo donde se disminuía la jornada laboral a 9 horas y 50 minutos, se aumentaba el salario en un 40% y las obreras podían ser escuchadas en sus denuncias contra los administradores<sup>34</sup>. A Emilio Restrepo Callejas lo sucedió en la gerencia su yerno Ricardo Restrepo Wills, quien estuvo en el cargo hasta 1935; después de varios intentos por reorganizar la empresa, en 1939 fue vendida a la Fábrica de Hilados y Tejidos del Hato.

La Antioqueña de Tejidos fue pionera en la producción industrial de textiles en la región y constituyó en su momento toda una innovación. El que desde sus comienzos contara no sólo con un equipo de tejidos, sino también con un equipo de hilados, significó una relativa ventaja frente a las otras empresas competidoras y esto probablemente influyó para que la empresa, a lo largo de casi tres décadas, no hubiera modificado sustancialmente el tamaño de su planta, como si ocurrió en el caso de Coltejer.

Tanto la Compañía de Tejidos de Medellín como la Colombiana de Tejidos obtuvieron reconocimiento en el mercado y marcaron la pauta en materia de la producción textil antioqueña; pero su éxito no limitó la aparición de otras empresas en la región, sino que más bien pudo estimularlo.

El mercado permitió que la oferta se diversificara y que se fuera produciendo, simultáneamente, una cierta tendencia a la especialización en la producción textil regional; mientras las primeras textileras respondieron a proyectos muy estructurados para su fundación e instalación y produjeron diversos tipos de productos, las empresas que entraron posteriormente al mercado —excepción hecha de Rosellón y de Fabricato— se caracterizaron por instalaciones más modestas y una menor capacidad de producción, como también por una relativa especialización que combinaban con la variada gama de productos que ofrecían al mercado. Pudiera decirse que estas empresas sólo pudieron llenar aquellos espacios del mercado que no fueron copados por las textileras grandes, en tal sentido estaban “protegidas” de su competencia y por ello probablemente pudieron mantenerse.

---

<sup>34</sup> Jaramillo(1995), pp. 405-406.

### Otras empresas textiles inician actividades

Otras empresas textiles de menor tamaño que la Fábrica de Bello y que Coltejer surgieron después de 1907.

Una de ellas fue la Fábrica de Tejidos de Cortés, Duque y Cía., promovida por la Casa de Comercio de Cortés Duque, fue impulsada por la habilidad de Jesús María Montoya y el apoyo económico de Emilio Duque; la empresa demandaba hilazas de algodón extranjeras e hilazas de lana y cabuya de producción nacional. Producía una amplia variedad de productos, entre los que se destacaban artículos demandados por el comercio en general y la arriería en particular, incluidos los sacos de cabuya para café<sup>35</sup>. Su producción era tan diversa como:

[...] una nutrida miscelánea de objetos de lana y de algodón, tapices de cabuya, alfombras de lana para montura, ruanas de lana y de hilo, telas para pantalón, frazadas de lana y de algodón, sobrecamas, toallas para baño y pequeñas, reata de cabuya, mantas para enjalmas, hamacas, camisetas para muleros, frenteras, listados, gualdrapas, etc. etc.<sup>36</sup>.

Alejandro López, en un informe acerca de la Exposición Industrial de 1910, reconocía el mérito de esta empresa que según él había empezado de modo insignificante, con unos tres telares de madera, que luego aumentaron a veinte para generar empleo a más de treinta obreros “escogidos como exprefeso, de la clase más pobre de la sociedad”<sup>37</sup>. La fábrica era tan sencilla tecnológicamente que podía asimilarse más a un taller que a una empresa fabril, tal y como se describe en un artículo contradictoriamente titulado “Vigor industrial”, aparecido en el periódico *La Patria* en 1909:

Nada de lo que uno se figura encontrar existe allí; la imaginación que se forjara ante un rudo tumulto de máquinas ensordecedoras, de recios correajes y de ruedas fantásticas, sufre al llegar, un agradable cambio y se serena ante el apacible conjunto de elementos los más sencillos y de fuerzas las más suaves. Nada de hierros enormes y pegantes, nada de movimientos estrepitosos, nada de electricidad. Todo es sencillo: unos setenta u ochenta obreros tranquilamente inclinados sobre el trabajo, e instrumentos de madera contruidos allí mismo y hasta de invención propia del señor Director de la fábrica, la mayor parte [...]

---

<sup>35</sup> *La Patria* (1906), agosto 23.

<sup>36</sup> *La Patria* (1909), marzo 1.

<sup>37</sup> *La Patria*(1906), julio 30.

El trabajo es casi en su mayor parte manual y en el mismo edificio hay departamentos especiales para talabartería, costuras y otras faenas accesorias<sup>38</sup>.

Para 1910, la empresa utilizaba 45 telares adaptados y mejorados por su director sobre la base de los más rudimentarios, se teñían allí mismo las fibras que empleaba<sup>39</sup> y contaba entonces con un personal de 80 obreros entre hombres, mujeres y niños.

La Fábrica de Telas El Perro Negro fue fundada también en 1909 por los señores Montoya y Restrepo Wills. Con una tecnología bastante rudimentaria, empleaba entre 60 y 70 trabajadores, casi todos niños, niñas o señoritas jóvenes, que producían una amplia variedad de artículos de algodón, lana y cabuya, con materias primas que adquirían localmente aunque también utilizaban hilazas extranjeras. El equipo de la fábrica estaba conformado por 28 telares de madera movidos a pedal y 2 máquinas de tejido de punto movidas por una rueda hidráulica. De esta empresa comentó Alejandro López:

[...] es de las del tipo de los señores Cortés, Duque y Compañía, es decir de índole regional, y el mayor orgullo de sus empresarios es el no haber necesitado del concurso extranjero. Si fábricas grandes, con capital crecido y por acciones, que traen maquinaria extranjera y técnicos que dejen aquí sus enseñanzas, son benéficas para el país, no lo será menos el esfuerzo de estos industriales que, partiendo del telar indígena y con los exclusivos recursos de sus dueños, mejoran y se perfeccionan hasta crear una industria regional que vaya al compás del adelantamiento del pueblo<sup>40</sup>.

También en este caso aparecían como válidos los argumentos a favor de un proyecto de industrialización regional que se apoyara en los esfuerzos de hombres emprendedores, aunque contaran con recursos técnicos y económicos limitados.

Otra de las empresas textiles que entraron al mercado fue la fábrica de Claudino y Carlos Arango –hijos de José María Arango–, fundada en 1909. Sin un estudio previo de las empresas similares en Europa o en Estados Unidos y sin la referencia directa de las que ya operaban en Antioquia, esta empresa tuvo “que averiguar, por experimentación, los secretos y detalles que constituyen cada procedimiento”. En sus comienzos fabricaba solamente mecha para yesqueros; algunos años después producía también tacones de madera y tejidos. Se instaló en una edificación adecuada donde trabajaban

---

<sup>38</sup> *La Patria* (1906), julio 30.

<sup>39</sup> *La Organización* (1910), agosto 1.

<sup>40</sup> *La Organización* (1910), agosto 3.

en las máquinas de tacones 8 obreros y 8 obreras que producían 15.000 pares mensuales; en la sección de tejidos, localizada en la parte alta del local, se ocupaba a unas 10 obreras que fabricaban, sin mayor complejidad técnica 600 yardas de mecha diarias, cordones para calzado, hiladillas, galones de algodón y de seda, trenza para adorno, cintas y encaje de bolillo en cantidad limitada, y allí mismo se adelantaba, simultáneamente, la fabricación de horquillas de alambre, mediante una máquina que “podía hacer hasta 50 horquillas por minuto”. Todos los equipos eran movidos por fuerza eléctrica<sup>41</sup>; y en las mismas instalaciones se ubicó una máquina para hacer peines de cuerno reconocidos como de muy buena calidad<sup>42</sup>. En tales condiciones, no obstante que se reconoce como una empresa textilera, la Fábrica de Claudino y Carlos Arango estuvo caracterizada por una producción muy diversa, de la cual sólo una parte podría clasificarse como textil.

La fábrica de Tejidos Hernández Montoya, calificada como de tecnología intermedia por que no utilizaba maquinaria tan criolla ni rudimentaria como la de madera, ni tan complicada como las grandes maquinarias empleadas por la Antioqueña y la Colombiana de Tejidos, fue otra de las empresas textiles reconocidas en el medio regional. La empresa utilizaba seis telares de hierro de movimiento mecánico, en un comienzo movidos a pedal; una devanadora y una urdidora completaban todo el equipo atendido por nueve trabajadores para producir telas de algodón.

Tejidos Hernández Montoya fue muy similar tecnológicamente a Tejidos La Constancia, propiedad de Montoya Hermanos y Compañía, pero se caracterizó por que de ella surgieron nuevos proyectos que, bajo la modalidad de la asociación, permitieron la ampliación, especialización y consolidación de un renglón de producción textil en la región. Fue en 1914 cuando Jesús María Montoya, en asoció con sus hermanos, fundó la compañía y contrató a 60 obreros con el propósito de producir tejidos de lana, algodón y seda, además de tapices de cabuya<sup>43</sup>. En 1925, Francisco Arango Villegas aportó capital a la empresa para la compra de algunos telares mecánicos y, siete años más tarde, se formó una nueva compañía con el nombre de Arango V., Montoya, Tejidos La Constancia. Así reorganizada, la empresa mejoró sus equipos y se especializó en el tejido de sobrecamas de algodón y de rayón junto con la producción de cordones para zapato. Pero para fines de 1939 se decidió su liquidación y se constituyó la sociedad anónima Fábrica Textil de los Andes (Fatelares), la cual, en 1943, renovó prácticamente todos los equipos al sustituir los rudimentarios telares de madera que aún

---

<sup>41</sup> *Antioquia Industrial* (1932), pp. 209-211.

<sup>42</sup> *La Organización* (1910), julio 1.

<sup>43</sup> Olano (s. f.), p. 85.

**Cuadro 36.2. Empresas textiles en Antioquia (1900-1933)**

Nombre de la empresa	Fuerza utilizada	Equipos	Procesos
Compañía de Tejidos de Medellín	Hidráulica	Rueda Pelton; máquinas desmotadoras; máquinas abridoras; 8 cardadoras; 3 estiradoras; 5 macheras; 7 máquinas continuas de hilar; caldera de vapor; máquina engomadora; 3 devanadoras; 3 enebradoras, 102 telares; dinamo de luz incandescente. En 1910 aumenta a 189 telares y suma 5.380 husos. En 1923, cuenta con 212 telares.	Desmote, hilado, tejido, taller de reparaciones, tintorería.
Fábrica de Tejidos Cortes y Duque	s. d.	45 telares rudimentarios mejorados.	Tejido
Compañía Colombiana de Tejidos; Coltejer	Eléctrica 220 hp.	25 máquinas de tejido de punto, 100 telares (15 para trabajos de lana, algodón y telas de fantasía), engomadora, caldera, urdidora, envolvedora, plegadora y prensa hidráulica. En 1923 montó estampación, y contaba con 7.000 husos.	Cardado, hilado, tejido, tintorería, estampación, tejidos de punto, confección.
Claudino y Carlos Arango	Eléctrica	Máquina de tejidos, instrumentos para producir horquillas de alambre y tacones de madera.	Tejido Tejido
Fábrica El Perro Negro	Hidráulica	Rueda hidráulica, 2 máquinas de tejidos de punto, 28 telares de madera movidos a pedal.	
Fábrica de Tejidos Hernández Montoya	Vapor 65 hp	6 telares de hierro de movimiento mecánico movidos a pedal, devanadora y urdidora. En 1916 contaba con 50 telares movidos por motor, engomadora, devanadora, y máquina dobladora.	Tejido



Nombre de la empresa	Fuerza utilizada	Equipos	Procesos
Compañía de Tejidos Rosellón	Hidráulica 180 hp, turbina Francis vertical de 300 hp acoplada a un generador de 245 kw.	50 telares mecánicos; en 1914 suma 1.000 telares; máquinas para envolver, urdir y engomar; equipo de tintorería. En 1917 se incorpora el hilado. Mecanismos para medición de tiempos en cada máquina. En 1924 ampliación de hilados y tejidos. En 1930 telares automáticos, nueva planta de hilados finos, equipo de tintorería y apresto.	Hilado, tejido, tintorería y blanqueo.
Antonio María Hernández y Cía.	Vapor 65 hp	60 telares	Tejido
Compañía Antioqueña de Tejidos	Eléctrica 15 H.P.		Tejido
Fábrica de Hilados y Tejidos El Hato; Fabricato	Eléctrica 290 H.p. Después de 1940 cuenta con 3 plantas eléctricas, 2 hidráulicas y 1 de vapor que producen 2300 kw.	100 telares, 3.284 husos. Para 1943 contaba con 50.000 husos y 1.500 telares.	Hilado y tejido. Después de 1940, tintorería y estampado.
Tejidos Medina	Eléctrica 10 hp		Tejido
Calcetería Helios		Máquinas circulares.	Hilado y tejidos de punto, calcetería, tintorería.
Paños Santafé	Vapor	Equipo completo para tejer lana.	Tejido
Arango V. Montoya. Tejidos La Constanca	Eléctrica		Tejido de punto
Tejidunión S. A.	Eléctrica		Mercerozación, tejido de punto, tejido, hilados de seda.

FUENTE: Saavedra (1994).

tenía, por tecnología más moderna consistente en telares automáticos, un moderno equipo de tintorería y maquinaria de producción y acabado<sup>44</sup>.

Otra empresa fundada antes de 1920, la Fábrica de Tejidos de Antonio María Hernández y Cía., estaba dedicada a la fabricación de tejidos de algodón con hilaza extranjera, empleaba a 90 operarios y contaba con maquinaria movida a vapor<sup>45</sup>.

A excepción de la Fábrica de Bello y de Coltejer, la producción textil evidenciaba para entonces poca complejidad técnica en la región y generaba para el mercado diversos productos que se diferenciaban en materia de calidad y precio, al punto de estratificar la oferta. Mientras que las empresas grandes contaban con instalaciones apropiadas para generar un volumen de producción que les permitiera atender al mercado, con la posibilidad de competir por medio de los precios, con mecanismos de publicidad en folletos, revistas y periódicos y con agencias de venta en Medellín, los pueblos de Antioquia y ciudades de otros departamentos, las pequeñas empresas enfrentaban otras realidades. Su tecnología era más simple y, en ocasiones, rudimentaria, financieramente eran más débiles y por su tecnología y costos poco podían competir en calidad y precio; en general, producían para un mercado que no era ni el de la Fábrica de Bello ni el de Coltejer. En buena parte se trataba del mercado que se generaba en el mismo comercio, con actividades como la arriería, la comercialización agrícola y particularmente la economía cafetera. Estas empresas pudieron mantenerse en el mercado regional porque su producción no competía en forma significativa con las empresas grandes, ni mucho menos con las importaciones; lejos de competir pudiera decirse que complementaban la oferta textil en el mercado regional.

Fue en el transcurso de la segunda década del siglo xx cuando empezó a cambiar este panorama: el mercado interno, tanto regional como nacional, estaba experimentando transformaciones por efecto del empleo remunerado en las zonas urbanas y en las rurales, las fábricas, el comercio, las obras de infraestructura y la economía cafetera.

Ante las nuevas condiciones del mercado, las textileras grandes se especializaron y lograron consolidar su posición, las empresas medianas y pequeñas se mantuvieron y en la región se fundaron nuevas empresas, mientras que otras se fusionaron.

### **Aumenta la competencia en el mercado interno**

En la década de 1910, varios hechos evidenciaron la dinámica de crecimiento industrial en el Valle de Aburrá: se aumentó la producción de energía eléctrica en la planta de Santa Elena, llegó a Medellín una nueva línea de calderas a vapor de mayor capacidad y nació entre otras, una nueva empresa textil: –la Compañía de Tejidos Rosellón–.

<sup>44</sup> Ver Echavarría (1943a), pp. 50-52 y Gómez y Puerta (1943), pp. 171-174.

<sup>45</sup> López (1915).

Rosellón fue instalada en el suroccidente de Envigado, a orillas de la quebrada La Ayurá, con un capital aportado por una sociedad constituida con 6.000 acciones que no se cotizaban en el mercado por pertenecer en su totalidad a la familia Medina. El primer paso dado por su fundador y director, Roberto Medina, fue buscar una fuente suficiente de energía hidráulica, para lo cual contó con la asesoría de Germán Jaramillo Villa, quien había sido socio de la Compañía Antioqueña de Tejidos.

Con la oferta del municipio de Envigado de concederle a la empresa exención de impuestos por veinte años, en 1912 se construyó el edificio de la fábrica en esta localidad. Se empezó a trabajar con 50 telares mecánicos y, dos años más tarde, otros 50 telares que inicialmente también habían sido adquiridos estaban próximos a instalarse, se contaba además con “todas las maquinarias para envolver, urdir, engomar las hilazas y [con] edificios listos para montar en el presente año [1914] una moderna planta de tintorería”<sup>46</sup>. En 1914 trabajaban 110 obreros en la fábrica, en su mayoría mujeres, todos vinculados mediante la modalidad de contrato a las actividades de preparación de las hilazas, tintorería y tejido; fue sólo en 1917 cuando la empresa incorporó el proceso de hilado.

Rosellón se “flotantizó” en el año de 1919, pues al convertirse en una compañía por acciones que se cotizaban en el mercado, logró obtener algunos recursos para capitalizarse. En ese mismo año compró la Fábrica de Tejidos Hernández y la Compañía Unida de Tejidos y Encauchados de propiedad de Ramón A. Vélez, trasladó la maquinaria a su propia fábrica y amplió su capacidad de producción. Para entonces, la empresa utilizaba un propulsor hidráulico con capacidad para desarrollar entre 220 y 240 caballos de fuerza efectiva; disponía de 100 telares, una planta completa de hilados, planta de tintorería y blanqueo, y podía medir los tiempos y rendimientos mediante mecanismos especiales instalados en cada una de las máquinas. Todo esto permitió afirmar que la organización del establecimiento obedecía entonces a “principios eminentemente científicos”<sup>47</sup>.

Una nueva ampliación del equipo de hilados y tejidos tuvo lugar en 1924; en este año la empresa contaba con 400 obreros y tenía capacidad para procesar 800 kilos diarios de algodón. Ya para 1928 y 1929, después de reponerse la empresa del derrumbe que el 18 de junio de 1927 había causado la muerte a 18 personas, destruido parte del edificio, dejado inservibles 40 de los 100 telares existentes e inutilizado otra maquinaria de menor costo, Rosellón modernizó y amplió de nuevo sus instalaciones:

---

<sup>46</sup> *Boletín Comercial* (1914), p. 464.

<sup>47</sup> *Cívismo* (1919), mayo 10.

[...] se cambió la fuerza hidráulica de transmisión directa por una turbina Francis vertical de 300 hp, acoplada a un generador eléctrico de 245 kw, se instalaron motores individuales para el movimiento de maquinaria, se importaron telares automáticos, nueva planta de hilados finos, equipo de tintorería y apresto de telas<sup>48</sup>.

Para fines de 1930, luego de dificultades financieras que causaron el cierre y la liquidación de la empresa, la compañía fue reorganizada bajo el nombre de Tejidos Rosellón S. A.<sup>49</sup>; la familia Medina perdió participación y se nombró como gerente a Juan Francisco Jaramillo.

A diferencia de otras empresas en la región, Rosellón –prácticamente desde su fundación– entró a competir por el mercado con las otras empresas textiles grandes; pero no sólo se trató del mercado de productos sino también del mercado de trabajo. Obreras de la Fábrica de Bello, despedidas por su participación en la huelga de dicha empresa, fueron contratadas en 1920 por Heliodoro Medina, gerente de Rosellón, quien respondió en una entrevista consignada en el periódico *El Espectador*:

Algunos empresarios de tejidos nos hemos comprometido a no hacernos competencia en relación con el personal de obreros; pero como con la Fábrica de Bello no tengo compromiso alguno, no habría inconveniente en colocar en Rosellón algunas obreras de hilados y tejidos que me hacen falta [...] Por lo pronto [podría colocar] entre cuarenta y setenta [obreras] por día, que si quisieran trabajar la noche, el número sería mayor<sup>50</sup>.

La compañía compitió además en el mercado de las materias primas, en el cual las textiles antioqueñas promovieron algunos acuerdos para establecer el precio de compra del algodón, como aquel que motivó en 1920 el reclamo del “Gremio de algodoneiros de la región de Dabeiba” dirigido a los señores Alejandro Echavarría, Heliodoro Medina y Emilio Restrepo Callejas, gerentes de Coltejer, Rosellón y la Fábrica de Bello, respectivamente<sup>51</sup>. El que Rosellón contara con el proceso de hilado en su fábrica, motivó que promoviera insistentemente, como otras empresas en la región, el cultivo del algodón y procurara facilitar la compra de algodón desmotado y sin desmotar; con tales propósitos la compañía instaló, años más tarde, una desmotadora en la zona de Uramita, entre los municipios de Frontino y Dabeiba.

---

<sup>48</sup> *Antioquia Industrial* (1932), p. 92.

<sup>49</sup> *Revista DYNA* (1944), pp. 1-93.

<sup>50</sup> *El Espectador* (1920), febrero 26.

<sup>51</sup> *El Espectador* (1920), octubre 16.

La puesta en marcha de Rosellón, la ampliación de sus instalaciones y la reorganización de la empresa fueron muestras de que el mercado interno no sólo se había ampliado, sino que había aumentado la competencia en él; la primera guerra mundial había afectado al comercio internacional y en la crisis de la posguerra se vislumbraban nuevas tendencias en materia de producción, comercialización y financiamiento. Todas estas razones pudieron estimular el establecimiento de nuevos negocios en el ramo textil de la región.

### **Se crean otras empresas y se producen nuevas fusiones**

Nuevas empresas textiles se crearon en Antioquia en la segunda década del siglo xx. Estos negocios se establecieron con criterios muy definidos en cuanto a la necesidad de contar, desde el comienzo, con maquinaria importada y con procesos técnicos avanzados, y se caracterizaron por tender a una mayor especialización dentro de la amplia gama de la producción textil. Además de la conformación de nuevas empresas, para entonces se abrió paso la constitución de compañías mediante la fusión de empresas o por la absorción de otros negocios; estos mecanismos fueron utilizados como recurso para enfrentar problemas financieros, resolver dificultades de orden técnico y fortalecer las empresas frente a la competencia del mercado.

Tejidunión fue fundada en 1919; sus actividades iniciales estaban centradas en la producción de tejidos de punto entre los que se destacaban las franelas y las camisetas. En 1922 se inició con el renglón de calcetería; para este propósito la compañía fundó, un año más tarde, la Fábrica de Medias Helios, la primera que se establecía en Colombia para producir medias de rayón, aunque también producía calcetines de seda y de algodón con materias primas importadas de Inglaterra y Estados Unidos. En 1928, la empresa empezó a producir hilos para coser. Todas estas actividades desarrolladas por la familia Medina fueron reunidas, en 1933, en una sola empresa, Tejidos Unión s.a., que contó con la gerencia del doctor Tulio Medina A.<sup>52</sup>. En un comienzo, la fábrica había sido instalada, con unas pocas máquinas, en la misma casa de los hermanos Medina; más adelante, con la ampliación de la empresa, fue necesario ocupar una casa vieja cercana, hasta que se optó por construir un local especialmente diseñado para adelantar la producción de Tejidos Unión s.a.; allí fueron instalados los equipos de tejido de punto y los de calcetería, las máquinas para producir hilos para coser y la tintorería.

Pero la falta de capacitación y de entrenamiento de los trabajadores apareció como un obstáculo importante para adelantar adecuadamente la actividad de la empresa. No se trataba tanto de enfrentar problemas de carácter económico, como de la espera

---

<sup>52</sup> Gómez y Puerta (1943), pp. 135-138.

para el adiestramiento de un suficiente equipo de técnicos y obreros. La labor de capacitación fue llevada a cabo por los mismos propietarios de la empresa, quienes enseñaron y orientaron a los trabajadores en la misma práctica cotidiana de la producción:

Los dueños no habían hecho la fundación por un simple capricho, sino por que poseían todos los conocimientos indispensables. Y en este caso, el patrón fue profesor del aprendiz, que en su vida sospechó la existencia de Facultades o Institutos Técnicos<sup>53</sup>.

Ya en 1944, Tejidos Unión no sólo se había consolidado, sino que había crecido significativamente: contaba con tres locales destinados a la fabricación de los distintos productos y con maquinaria moderna movida por fuerza eléctrica suministrada desde la planta de Guadalupe; tenía secciones de calcetería, tejido de punto con máquinas circulares, mercerización y maquinaria de acabado, una sección de hilados que abastecía el material a la fábrica y producía hilos para la venta, la sección de hilos de seda y la de telares<sup>54</sup>.

No obstante las dificultades y los riesgos que significaron los negocios en las primeras décadas del siglo xx, el futuro de la actividad fabril parecía suficientemente atractivo; la industrialización regional estaba en vías de su consolidación<sup>55</sup> y la producción textil, que había sido una de las pioneras en este proceso, continuaba su desarrollo.

En vista de los buenos resultados que mostraba la actividad textilera, y particularmente por la experiencia de la Fábrica de Bello, de Coltejer y de Rosellón, Carlos Mejía Restrepo y Antonio Navarro decidieron fundar una fábrica de tejidos. En enero de 1920, los señores Mejía y Navarro invitaron a los señores R. Echavarría y Cía. para que entraran a formar parte de la nueva sociedad, "principalmente como socios industriales, dados sus conocimientos en el ramo, pues habían tomado parte muy directa en la fundación y administración de Coltejer"<sup>56</sup>. El 26 de febrero del mismo año se firmó la escritura pública para constituir a Fabricato, por parte de Carlos Mejía R. en representación de la Casa Comercial L. Mejía S. y Cía., Antonio Navarro en representación de la Casa Comercial Miguel Navarro y Cía. y por Alberto Echavarría en representación de la Casa R. Echavarría y Cía. El capital inicial fue de \$800.000 oro dividido

---

<sup>53</sup> Gómez y Puerta (1943), p. 135.

<sup>54</sup> Echavarría (1943a), pp. 82-86.

<sup>55</sup> Botero (1985).

<sup>56</sup> *Revista Gloria* (1948), p. 21.

en 80 acciones de \$10.000 cada una, distribuidas así: 32 acciones para L. Mejía y Cía., 32 acciones para Miguel Navarro y Cía. y 16 acciones para Ramón Echavarría y Cía.<sup>57</sup>

La Fábrica de Hilados y Tejidos El Hato, Fabricato, fue ubicada en Bello—a 10 kilómetros de Medellín—, a orillas de la desembocadura de la quebrada del Hato. En abril de 1920 se dio inicio a la construcción de los edificios de tapia, teja y pilares de madera, la cual tuvo que suspenderse a fines del mismo año por la crisis asociada con la guerra europea.

La fábrica se ubicó contigua a la estación del Ferrocarril de Antioquia para facilitar el envío de las mercancías y el descargue de la maquinaria y del carbón que era utilizado en las calderas; la maquinaria hidráulica y eléctrica había sido encargada en Estados Unidos y la de hilados y tejidos en Inglaterra. Ante el aplazamiento del proyecto y la suspensión de la construcción, fue necesario pagar una indemnización para anular el pedido a la casa inglesa; esto no fue posible con el otro pedido y por tanto se decidió dejar los equipos en depósito en Estados Unidos por un año y medio. Tal situación motivó a los señores Navarro a vender sus acciones de Fabricato y la empresa quedó como propiedad de los señores Mejía y Echavarría.

Los trabajos se reanudaron en 1922 bajo la nueva organización de la empresa y con la gerencia de Enrique Echavarría; se decidió entonces importar un equipo automático consistente en 100 telares con su correspondiente sistema de hilados y accesorios complementarios, que se sumaba a aquel que inicialmente se había comparado en Estados Unidos.

El 7 de agosto de 1923, el presidente Pedro Nel Ospina inauguró la fábrica. La producción se inició con 3.248 husos y Fabricato se convirtió en la empresa textil de tecnología más avanzada, puesto que en Colombia hasta entonces sólo se conocía el telar mecánico. Veinte años más tarde, la fábrica contaba con cerca de 50.000 husos, 1.500 telares con sus hilados y accesorios, tintorería y una planta de estampado; además disponía de tres plantas eléctricas, dos hidráulicas y una de vapor que producían 2.300 kw<sup>58</sup>.

La empresa se abasteció con algodón norteamericano y su producción se orientó desde un comienzo a la fabricación de telas finas. Pero cuando Fabricato adquirió la Fábrica de Bello en 1939 y posteriormente la Compañía de Tejidos Santafé, la ampliación y diversificación de la producción sumó a la demanda de algodón, la de lana y fibras sintéticas. En la empresa laboraban para entonces cerca de 3.000 obreros.

---

<sup>57</sup> Ospina (s. f), p. 7.

<sup>58</sup> Ospina (s. f), pp. 40-41.

La Compañía de Tejidos Santafé fue constituida en 1928 y empezó a funcionar a dos kilómetros de Medellín en la fracción de La América. La empresa se especializó en la producción de ruanas de lana; pero después de un cierre temporal reinició labores en 1935, cuando adquirió un equipo completo y moderno de máquinas de vapor y diversificó su producción con paños y otros tejidos de lana. Fue en 1941 cuando se formalizó la venta de esta fábrica a Fabricato<sup>59</sup>.

Excepción hecha de Fabricato, las demás empresas textiles creadas en Antioquia a partir de los años 20 no alcanzaron la importancia y dimensión de las primeras factorías. Las tendencias generales fueron entonces la de introducir, junto con el proceso de tejido, el de hilado y la de orientar la producción hacia renglones más especializados; pero también en estas empresas se pudo observar una tendencia a fusionarse para conformar compañías más sólidas que pudieran enfrentar las dificultades y lograr mejores condiciones de participación en el mercado.

Empresas como Santafé, Indulana, Vicuña y Filana se dedicaron a la fabricación de paños y productos de lana; en tejidos de punto y calcetería además de Tejidunión, operaron Fatesa, Intertex y Pepalfa. Esta última empresa fue producto de la fusión, en 1936, de la Fábrica Pepal, propiedad de los doctores Luis E. Palacio Cock y Luis Peláez R., y la empresa Alfa de propiedad de Alejandro Echavarría; como gerente de la nueva empresa fue nombrado Hernán Echavarría Olozasa. Además, se adelantó en la región la producción de hilos y telas de seda, y se crearon factorías especializadas en la producción de artículos de rayón y fibras sintéticas como fueron Sedeco y Fatelares. De las empresas creadas en estos años, sólo Tejicondor, fundada en 1934 por un grupo de empresarios antioqueños liderados por Jesús Mora, se dedicó a la producción de hilazas y tejidos de algodón<sup>60</sup>; en las demás se privilegió la producción con otras materias primas importadas.

### **El panorama textilero en la región**

Durante las tres primeras décadas del siglo xx, el sector textil antioqueño logró liderar el proceso de industrialización regional. Su dinamismo estuvo asociado con las condiciones del mismo mercado regional en la medida en que se trataba de cumplir con propósitos manifiestos de sustituir las importaciones de bienes de consumo tan demandados como las telas de algodón, lana y seda, de generar la producción de algunas confecciones para vestuario y de producir artículos de fique requeridos por la arriería y el comercio. La innovación técnica en los procesos de producción, los modelos utilizados para el manejo de los negocios y la demanda de mano de obra en una

---

<sup>59</sup> *Revista de Industrias* (1932).

<sup>60</sup> Echavarría (1943a), pp. 46-48.



escala antes no vista en los centros urbanos de la región contribuyeron también a que la producción textilera se reconociera como la máxima expresión de la industria antioqueña.

El ramo de los textiles se caracterizó, en este período, por la diversidad técnica en el conjunto de establecimientos fabriles, la permanencia de pequeñas empresas con métodos rudimentarios y una amplia gama de productos, el fortalecimiento de las grandes textileras que se consolidaron en el mercado y absorbieron a algunas empresas de menor tamaño y la asociación de algunas pequeñas y medianas empresas que encontraron ésta como la vía para permanecer en el mercado.

Durante las dos primeras décadas del siglo se fundaron la mayor parte de las grandes textileras en la región, y en total surgieron unas quince empresas manufactureras de algodón, lana y cabuya. Las políticas de protección del mercado pudieron hacer aparecer que la innovación técnica no fuera una condición indispensable para competir en estos primeros años, y quizás por ello pudieron surgir otras empresas, de menor tamaño, con procesos semimecanizados—en ocasiones bastante rudimentarios—y con escasa capacidad de producción, sin que la aparición y posterior consolidación de las empresas más grandes significara su desaparición, puesto que estrictamente no se constituían en su competencia.

Las grandes empresas textiles se fundaron con la asociación de capitales provenientes, muchos de ellos, de las casas comerciales, las cuales contaban no sólo con los recursos financieros necesarios para la inversión, sino con la experiencia comercial y el conocimiento del mercado. En el ámbito internacional, los comerciantes pudieron adelantar la importación de materias primas y de equipos, y estuvieron en condiciones de producir las telas y de comercializarlas en el mercado regional y nacional. Por disponer de los recursos financieros suficientes, fueron estas empresas las que se mostraron más dinámicas respecto a la incorporación de tecnología moderna y lograron desde sus mismos inicios diseñar procesos más complejos con el concurso de técnicos extranjeros, contratados especialmente para el montaje y puesta en marcha de la maquinaria y para enseñar y supervisar a los trabajadores; tarea que también fue cumplida por ingenieros y técnicos nacionales formados en la Escuela de Minas o en la Escuela de Artes y Oficios.

Las pequeñas y medianas empresas textiles, en razón del escaso capital de inversión, presentaron una tendencia menos fuerte hacia la innovación de tecnología, predominó en ellas el conocimiento empírico y prácticamente ninguna de ellas pudo vincular técnicos extranjeros.

Por la poca tradición que en materia de producción textil se tenía en Antioquia, la difusión de conocimientos técnicos y el desarrollo de ciertas destrezas productivas se logró inicialmente con la implementación del sistema de maestros y aprendices, el cual

fue utilizado en extenso en las empresas textiles durante las dos primeras décadas del siglo. Instituciones formales a distintos niveles, la enseñanza práctica en las empresas y talleres y los intentos por desarrollar sistemas de trabajo a domicilio<sup>61</sup> contribuyeron a fomentar la capacitación práctica; y aunque no tenían la cobertura de los otros procesos, los estudios profesionales no estuvieron al margen de esta tendencia, como tampoco la alternativa de estudios o entrenamiento en el exterior, la cual fue especialmente valiosa para la formación de algunos empresarios del sector.

El renglón más fuerte de la industria textilera regional fue, durante las tres primeras décadas del siglo xx, sin lugar a dudas la producción textil algodonera. En ella predominaron las empresas de mayor tamaño que pudieron “innovar” en este mercado y mejorar significativamente las condiciones de oferta a partir de mejoras técnicas, reducción de costos y disminución en los precios. Las pequeñas y medianas empresas que trabajaron el algodón enfrentaron otras condiciones; éstas pudieron transitoriamente mantenerse en razón del segmento del mercado que atendían: más tradicional y menos sensible a los cambios de la moda.

En los casos de los tejidos de lana, seda o cabuya, las condiciones fueron diferentes a las de los tejidos de algodón. La producción textil de lana, inicialmente incorporada en algunas empresas de manera marginal, motivó, sólo después de 1920, la fundación de medianas empresas especializadas en este renglón de la producción textil, como fueron los casos de la Compañía de Tejidos Santafé en 1928, Paños Vicuña Ltda. en 1935 y la Fábrica Colombiana de Hilados de Lana, Filana en 1942, que fueron compradas posteriormente por Fabricato. Las dificultades para el abastecimiento adecuado de materia prima, la dimensión del mercado y la competencia de otras regiones del país pudieron incidir para que este renglón no alcanzara una dimensión importante comparativamente con el de algodón.

En la producción de tejidos de seda no se logró una especialización al nivel de empresa; no obstante, algunas fábricas y talleres siguieron demandando la seda como materia prima para mezclarla con otras fibras naturales o sintéticas.

El hilado y tejido de la cabuya, presente en prácticamente los inicios de todas las empresas textiles de la región, fue perdiendo espacio en la producción fabril. Se trataba de procesos tecnológicamente menos desarrollados que el del algodón, la lana y la seda, los cuales pudieron ser “desplazados”, después de 1920, hacia las zonas del oriente cercano y el suroeste, y hacia otros municipios del Valle de Aburrá como

---

<sup>61</sup> En las textiles fue frecuente la utilización de trabajadoras a domicilio para realizar labores como el doblar de las toallas o la colocación de un fleco a las sobrecamas fabricadas, este último trabajo les dio el nombre de “flecadoras”. Saavedra (1994), p. 399.

Copacabana, La Estrella y Girardota. En estas zonas y lugares no sólo se cultivaba la planta de fique y se contaba con tradición artesanal en su procesamiento, sino que estaban próximos los centros de consumo por la actividad comercial llevada a cabo por arrieros y, posteriormente, por el ferrocarril, con café, panela y en general productos de origen agrícola.

Los factores que habían definido la localización de las primeras grandes textileras –la cercanía a las fuentes de energía hidráulica, la proximidad a los mercados de fuerza de trabajo y de productos y los privilegios ofrecidos por los municipios en materia fiscal– fueron relativizando su importancia después de la segunda década del siglo xx. En relación con la problemática tecnológica en un sentido amplio, elementos tales como las mayores posibilidades de optar por fuentes de energía distintas a las caídas de agua, el desarrollo del proceso de urbanización –particularmente en las poblaciones del Valle de Aburrá– y las mejoras en los transportes, que fueron favoreciendo el acercamiento de mercados antes distantes, plantearon a los empresarios la necesidad de definir la localización de sus factorías en condiciones mucho más complejas y competidas. Esto fue importante para las empresas grandes, pero las pequeñas y medianas, por sus propias características, no lo consideraron como un problema técnico de importancia.

En todos los casos, los de las grandes instalaciones o los de las empresas medianas y pequeñas, la división del trabajo y la distribución de las actividades dentro del espacio de las fábricas trató de responder a criterios de orden técnico ligados a la búsqueda de la racionalidad en las inversiones, pero en la mayoría de las veces sobre bases fundamentalmente empíricas. En las pequeñas empresas textiles, la diversidad de la producción impidió adoptar una división del trabajo favorable a la especialización, con las consecuencias obvias en materia de productividad; y las condiciones del mercado que debían enfrentar estas empresas las hacían altamente vulnerables a los cambios en la demanda. Algo similar, aunque de menor gravedad, vivieron las empresas medianas.

Fue en la década de los treinta que el sector textil antioqueño se logró consolidar, ya no sólo en la región sino en el mercado nacional, aunque el mercado nacional fue siempre una referencia obligada desde los primeros años del siglo. Transcurridas las tres primeras décadas, la incorporación de tecnología más moderna se constituyó en el elemento dinamizador del mismo desarrollo industrial de la región y una respuesta a los retos que se imponían en materia de inversión para reposición y modernización de los de equipos. La mayor competencia en el mercado favoreció a las grandes empresas o a aquellas medianas que lograron canalizar inversión para la innovación; mientras que las pequeñas empresas textiles que habían logrado subsistir durante casi dos décadas cerraron sus puertas o, en el mejor de los casos, fueron integradas a empresas de mayor tamaño.

Con este panorama, la tendencia general hacia la renovación y mayor tecnificación de los procesos, según los parámetros internacionales del momento, acabó por imponerse sólo después de la década de 1930. Cuando ya el siglo xx parecía haber avanzado “suficiente”, la complejidad técnica llegaba a ser representativa en la producción industrial textilera en la región; hasta entonces se había innovado pero con tantas limitaciones, que la obsolescencia técnica “podía” compartir terrenos con la innovación en algunos segmentos del mercado.

Las condiciones de oferta y demanda de trabajo en las textileras empezaron a cambiar en este contexto con requerimientos técnicos más allá de las propias destrezas o habilidades empíricas; y la innovación tecnológica se convirtió en un elemento “inevitable” de la competencia para vincularse definitivamente a una modernización de la estructura industrial de la región después de mediados del siglo.

### **Fuentes**

- Antioquia Industrial* (1932): “La Industrial Nacional Colombiana”, Medellín, Asociación de Industriales de Medellín, No. 6, vol. 2, marzo.
- Anuario Estadístico del Departamento de Antioquia* (1888): Medellín.
- Anuario Estadístico del Municipio de Medellín 1922* (1923): Medellín, Bedout.
- Boletín Comercial* (1914): Medellín, Cámara de Comercio de Medellín, No. 19-20.
- Civismo* (1919): Medellín.
- El Espectador* (1915-1925): Medellín, No. 1.500-4.000.
- El Telégrafo* (1906): Medellín.
- La Organización* (1904-1910): Medellín, No. 1-540.
- La Patria* (1900-1910): Medellín, No. 1-1.300.
- Revista de Industrias* (1932): s. l., No. 29-30, noviembre-diciembre.
- Revista DYNA* (1944): Medellín, No. 50, noviembre.
- Revista Gloria* (1948): s. l., No. 13-14, mayo-junio, julio-agosto.
- Revista Nacional de Colombia* (1910-1913): Bogotá, No. 1-32.

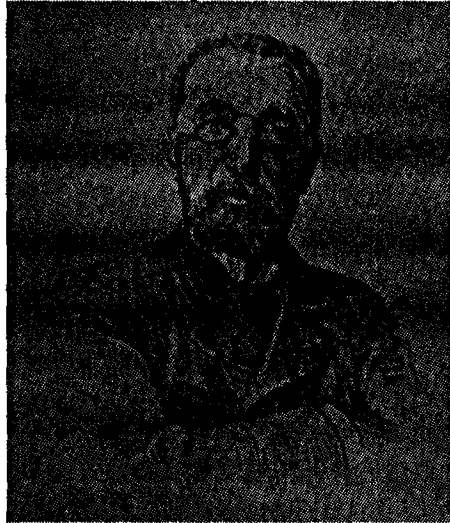
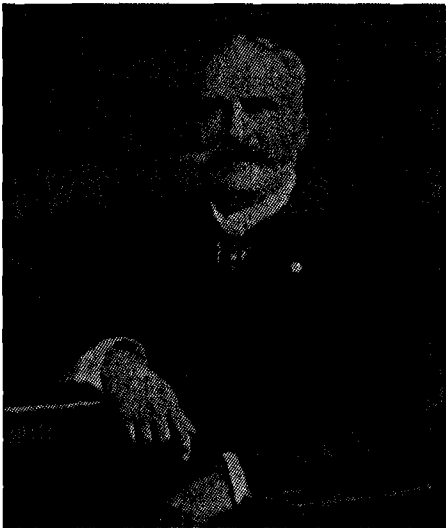
---

**El impacto empresarial de las Escuelas  
de Minas de Medellín y de Ouro Preto  
(Brasil). Una visión comparativa**

---

Alberto Mayor Mora

*Universidad Nacional de Colombia*



### **Alberto Mayor Mora**

Es profesor titular del departamento de sociología de la Universidad Nacional de Colombia. Magíster en historia y sociólogo de la Universidad Nacional de Colombia. Autor de los libros *Ética, trabajo y productividad en Antioquia* (1984); *Cabezas duras y dedos inteligentes* (1996); *Francisco Javier Cisneros y el inicio de las comunicaciones modernas en Colombia* (1999) y *Técnica y utopía. Biografía intelectual y política de Alejandro López, 1876-1940* (2001).

**A** lo largo del siglo XIX, Colombia y Brasil emprendieron un denodado esfuerzo por aprovechar sus recursos naturales, en el marco del cual iniciaron la prospección de sus riquezas minerales y se aventuraron a edificar una industria siderúrgica propia. Emulando el modelo europeo, ambos países crearon diversas misiones científicas, fundaron escuelas de ingenieros, museos mineralógicos e incluso importaron tecnología siderúrgica, para lo cual trajeron técnicos y métodos como la forja catalana o el alto horno. Estos tempranos esfuerzos industriales para crear fábricas de hierro, llamadas *ferrertías*, casi nunca se consolidaron exitosamente, aunque hacia el final de la centuria se produjo un aparentemente sorprendente resultado en cada país: mientras en Colombia el primitivo sector siderúrgico terminó en fracaso rotundo, en Brasil sí se pudo dar el salto desde las elementales fábricas de hierro hacia las modernas empresas de hierro y acero, llegando hoy a constituirse la segunda nación en potencia siderúrgica mundial<sup>1</sup>.

Procesos semejantes que, sin embargo, llevaron a consecuencias distintas en ambas naciones, plantean entonces interrogantes profundos. En primer término, ¿por qué los fenómenos culturales de difusión internacional de tecnología y de imitación condujeron a un país al éxito y al otro al fracaso? ¿Fueron determinantes las tradiciones culturales internas en el país receptor? ¿Fue más decisivo el acceso a excepcionales recursos minerales en el Brasil y su limitación en Colombia? ¿El tamaño del mercado doméstico fue lo que marcó la diferencia? ¿Fue fundamental el papel del Estado como promotor y protector sostenido de aquellos impulsos iniciales? ¿En qué medida el nacionalismo en cada país jugó un papel diferenciador crucial para la defensa de los recursos naturales, entrando a ser determinantes las capacidades tecnológicas nacionales? O, por el contrario, ¿lo decisivo fue una red más transnacional y menos nacional de individuos y organizaciones que investigaban, mejoraban y generaban tecnologías siderúrgicas y mineras?

El argumento principal de este ensayo trata de demostrar, sobre una evidencia documental relativamente sólida<sup>2</sup>, que los procesos de difusión internacional de la

---

<sup>1</sup> Según la prensa internacional, en 1999, Brasil ocupa el séptimo lugar en el mundo en producción siderúrgica y exporta la cantidad masiva de 140 millones de toneladas de mineral de hierro. *El Tiempo*, *The Wall Street Journal Americas* (1999), mayo 27. De otra parte, durante la década de 1990 se viene contemplando como única vía para rescatar la siderurgia colombiana el intercambio de carbón colombiano por el mineral de hierro brasileño. *El Espectador* (1998), diciembre 15; (1999), abril 20 y octubre 13.

<sup>2</sup> Documentación de archivo para Colombia; bibliografía para ambos países.

ciencia y la tecnología condujeron al Brasil a una situación mucho más favorable que a Colombia, pues mientras en el primer país la migración de personal y de conocimientos sobrepasó los límites nacionales, creando allí los rudimentos de la investigación tecnológica *organizada*, en el segundo las presiones por la utilidad aplicada de los conocimientos impidieron institucionalizar un esfuerzo sostenido interno de mejoramiento de las tecnologías vigentes. Brasil estuvo, así, en mejores condiciones de arranque para aclimatar la industria avanzada y para un desarrollo económico a largo plazo. En este contexto, las empresas mineras, siderúrgicas y afines que se fundaron en cada país en el período 1880-1930 recibieron un influjo marcadamente distinto por parte de sus núcleos de ingenieros y primeros investigadores pues, en casos como el del conocimiento geológico, se valoró de modo diferente en cada país, siendo estimado en el Brasil no sólo como conocimiento útil sino también como aporte al acervo universal en tanto que en Colombia se estimó básicamente su aplicabilidad. Ambas naciones, sin embargo, coincidieron que este tipo de conocimientos, fuese útil o no, era parte del esfuerzo colectivo de apropiación del territorio nacional.

De la matriz de profesiones existentes a mediados del siglo XIX, derecho, medicina e ingeniería, esta última se consideró como la más integrada a las necesidades económicas de cada país a tono con lo cual la imagen del ingeniero llegó a ser símbolo proverbial de la conquista del territorio. No fue casual, entonces, que se reestructuraran las antiguas escuelas de ingeniería militar heredadas de la Colonia y se crearan escuelas de ingeniería civil y de minas<sup>3</sup> sobre el modelo francés. Ahora bien, lo que en última instancia determinó esta elección fue la convicción iluminista sobre el poder de la ciencia, de un lado, y la preocupación profundamente pragmática de aplicar dichos conocimientos científicos para la prosperidad del Estado y felicidad de los pueblos, de otro. Los ilustrados tanto brasileños como neogranadinos del finales del siglo XVIII y de comienzos del XIX expresaron, a través de muchos escritos, esa fe iluminista impulsando la creación de instituciones que la tradujeran a consecuencias inmediatas<sup>4</sup>. A

---

<sup>3</sup> En Brasil, la *diferenciación* profesional se produce a partir de la ingeniería militar y de puentes y calzadas que se impartía en la Real Academia Militar (1810), la Academia Imperial Militar (1832) y la Escuela Militar (1842), separándose de aquéllas la ingeniería civil con la creación de la Escuela Central (1858), la Escuela Politécnica de Rio de Janeiro (1874) y la Politécnica de Sao Paulo (1894), culminando el proceso diferenciador con la ingeniería de minas en la Escuela de Minas de Ouro Preto (1876). Véase Nagamini (1994) y Vargas (1994a). En Colombia el proceso fue menos claro pues la ingeniería militar y la civil surgieron al mismo tiempo en el Colegio Militar (1847), manteniéndose poco diferenciadas aún en la Universidad Nacional (1867) hasta su separación en 1880; la ingeniería de minas, por su parte, surgió con la creación de la Escuela Nacional de Minas de Medellín (1887). Véase Safford (1976) y Mayor (1984).

<sup>4</sup> Así, el escrito del neogranadino ilustrado como Pedro Fermín de Vargas, *Pensamientos*



pesar de lo cual habría que esperar casi un siglo para que se fundaran escuelas de ingenieros de minas, manteniéndose viva en el entretiem po la llama de la idea mediante secciones y cátedras de geología y mineralogía en museos y escuelas militares y luego mediante comisiones y expediciones geológicas. Así, en Colombia se organizaron la Comisión Boussingault y la Misión Corográfica mientras que en Brasil se crearon las misiones geológicas de los norteamericanos Thayer y Morgan y la Comisión Geológica del Imperio, en 1875, que congregó a un grupo sobresaliente de geólogos extranjeros<sup>5</sup>.

La promoción por los estudios geológicos y mineralógicos, a pesar de no ser convicción profunda de los gobiernos de ambos países pues, por ejemplo, en Brasil la Comisión Geológica del Imperio duró pocos años y en Colombia los geólogos alemanes vinieron costeados por sus propios fondos, sin embargo aclimató el interés por las investigaciones geológicas, las primeras de las cuales se efectúan a partir del último cuarto del siglo XIX. Se pasa, entonces, del levantamiento de mapas geográficos, del inventario de riquezas mineras y de las colecciones de rocas a las actividades propiamente científicas<sup>6</sup> como el estudio de orígenes geológicos de los pisos, la evaluación de yacimientos y el ensayo de materiales en laboratorios, sin perder de vista la aplicación práctica de los conocimientos obtenidos. El ingeniero de minas era, por consiguiente, el llamado a traducir esos conocimientos en resultados tangibles como empresas mineras, fábricas de hierro e instituciones estatales.

### Formación del ingeniero de minas

Antecedentes culturales como misiones geológicas, atmósfera iluminista favorable y fe positivista del progreso encarnada en las primeras generaciones de intelectuales nacionales, unidas a la acción política intermitente del Estado, contribuyeron decisivamente a darle forma a las Escuelas de Minas de Ouro Preto (1876) y Nacional de Medellín (1887)<sup>7</sup>, creadas no por azar en las provincias mineras más ricas de Brasil y de Colombia, a saber, Minas Gerais y Antioquia, que reclamaban la presencia de

---

*políticos sobre la agricultura, comercio y minas del Virreinato de Santafé de Bogotá*, de 1791, donde expresaba la necesidad de crear colegios o escuelas de mineralogía, sociedades económicas y fábricas de hierro, tuvo su equivalente en obras famosas de ilustrados brasileños como la *Exposição sobre o estado de decadencia da Capitania de Minas Gerais*, de 1780, de Rodrigo José de Menezes, o como la *Memoria*, de 1799, de José Vieira Couto. Véase Murilho de Carvalho (1978).

<sup>5</sup> Murilho de Carvalho (1978), pp. 9-10.

<sup>6</sup> Juzgar este último tipo de actividades como científica o no depende del contexto en que tuvieron lugar. Hoy podrían estimarse como precientíficas o rudimentarias, pero se hacían dentro de las fronteras de la ciencia existente en la época. Véase Nelson y Wright (1992), p. 1943.

<sup>7</sup> En adelante, se llamará EMOP a la escuela brasileña y ENMM a la colombiana.

expertos para la evaluación de sus riquezas<sup>8</sup>. No obstante, la fisonomía académica definitiva de cada una de las dos escuelas estuvo más vinculada a las características subjetivas de las personas llamadas por cada gobierno a organizarlas. Desde este punto de partida, las diferencias entre la escuela de minas brasileña y la colombiana empezaron a ser cruciales, tanto en el plano organizativo como en el académico. Para crear una escuela tal había que traer ingenieros extranjeros o adiestrar jóvenes nacionales en el exterior. Brasil, como se sabe, era un imperio ligado políticamente a la corona portuguesa, con un emperador como Pedro II permeado de las ideas iluministas y cuya membresía en la Academie des Sciences de París le daban contacto personal con las figuras más representativas de la ciencia y de la ingeniería francesa. No era difícil, por tanto, que a comienzos de la década de 1870, Pedro II invitase a Brasil a Auguste Doubrée, colega suyo en la Academie y director por entonces de la École de Mines de París, para que elaborara el mapa geológico del país, iniciara los cursos de geología en una escuela de ingenieros e institucionalizara las investigaciones geológicas. La fundación de la Escuela de Minas de Ouro Preto se reconoce que fue, en estas circunstancias, un acto de puro voluntarismo político<sup>9</sup>.

En contraste, en Colombia no hubo tan decidida manifestación de voluntad política pues gobernadores, políticos y hombres de negocios de Antioquia debieron luchar denodadamente ante el gobierno central de Bogotá para hacer realidad su escuela de ingenieros de minas, sin contar con el apoyo estatal para ponerse en contacto con centros académicos de importancia internacional y sin que los técnicos e ingenieros extranjeros que trabajaban en las minas regionales tuviesen una importancia decisiva en su creación<sup>10</sup>. Antes bien, hubo que esperar a que los primeros ingenieros de minas y de metalurgia antioqueños, educados por cuenta propia en Estados Unidos, regresaran al país y organizaran la institución.

Los condicionantes subjetivos fueron, pues, decisivos desde la misma estructuración del plan de estudios de cada escuela, que llevaron la impronta indeleble de la genealogía intelectual de su organizador. Así, el francés Claude-Henri Gorceix, quien finalmente vino en lugar de Doubrée a fundar la EMOP, se educó en geología en la École Normal Supérieur de París en un momento en que Francia estaba en la frontera de la

---

<sup>8</sup> Sobre los antecedentes mineros de Minas Gerais, véase Silva Bruno (1967) y Buarque de Holanda (1967); sobre Antioquia, Brew (1977).

<sup>9</sup> Esto opina Murilho de Carvalho (1978); entrevista con él, Rio de Janeiro, 1995. Para las relaciones de Pedro II con los intelectuales franceses ver Lima (1976).

<sup>10</sup> Ingenieros de la École Central de París, como E. Bonnet y E. Lutz que vinieron a las minas de Antioquia y a la Ferrería de Amagá, se limitaron a enseñar en la Escuela de Artes y Oficios de Medellín pero nunca en la ENMM. Véase López (1992).

ciencia en algunas de las áreas básicas de la química, la mineralogía y la geología<sup>11</sup>. Como muestra el cuadro 37.1, Gorceix pudo traer consigo a Brasil la ciencia más adelantada de su época pues había sido formado como geólogo, químico y mineralogista completo por las figuras más conspicuas de la ciencia natural francesa de la segunda mitad del siglo XIX, de los cuales no sólo fue alumno sino incluso asistente. De ahí que, en un momento en que a las minas y la siderurgia brasileñas les bastaba con maestros empíricos, se impuso la voluntad iluminista de contar con un geólogo y mineralogista como Gorceix, cuyo ideal inicial fue formar ingenieros brasileños capaces de efectuar, sobre bases científicas, exploraciones de las inmensas riquezas minerales del país.

<b>Cuadro 37.1. Influencias académicas e intelectuales en C. H. Gorceix, organizador de la Escuela de Minas de Ouro Preto</b>		
<b>Familiares</b>	<b>Profesores en la Normal Supérieur</b>	<b>Primeras experiencias</b>
Pariente del químico Gay-Lussac.	Achilles Delesse, miembro de la Academie. Louis Pasteur, miembro de la Academie, director del Laboratorio de Química Orgánica. Saint-Claire Deville, director del Laboratorio Supérieur de Química Inorgánica. Des Cloisseaux, pionero de la petrología.	Agregado-preparador de geología y mineralogía de la Normal. Colaborador en Italia de Fouquet, renovador de las hipótesis geológicas de Werner.

FUENTE: Lima (1976) y Murilho de Carvalho (1978).

Dentro de esta perspectiva, la genealogía intelectual de los organizadores de la ENMM, Tulio y Pedro Nel Ospina, fue más modesta. Simples aficionados a la ciencia natural durante sus estudios secundarios en Medellín, adelantaron su formación profesional en ingeniería metalúrgica en la *School of Mines* de la Universidad de California, cuando esta institución aún no había alcanzado su fisonomía definitiva como centro universitario pionero. Sus profesores fueron geólogos prácticos que transmitieron a sus alumnos el ideal pragmático de la conquista del territorio nacional, no tanto sobre la base de la investigación geológica, como a través de las técnicas aplicadas (cuadro 37.2). Preocupados por conciliar el dominante pensamiento positivista con las ideas religiosas, el énfasis educativo sobre los Ospina fue más moral que científico, lo que concordaba con el ideal igualmente voluntarista de educar a los jóvenes neogranadinos en valores técnicos y prácticos que reemplazaran los valores políticos. De ahí que Ospina fundara el entrenamiento práctico de los alumnos de la ENMM en una conspicua formación del carácter<sup>12</sup>.

<sup>11</sup> Murilho de Carvalho (1978).

<sup>12</sup> Parsons (1989b); Safford (1990), p. 122. Tulio Ospina, basado en el positivista Lebon, creía en la superioridad de las razas anglosajonas, modelo a imitar.

**Cuadro 37.2. Influencias intelectuales y académicas en Tulio Ospina, organizador de la ENMM**

Universidad de Antioquia	Profesores en la Escuela de Minas de la Universidad de California	Primeras experiencias
Estudiante de ciencias.	John Leconte, profesor de física y presidente de la universidad. Joseph Leconte, profesor de geología e historia natural.	Visitas a minas y empresas industriales de Estados Unidos y Europa. Miembro de la Academia de Ciencias de California.

FUENTE: Parsons (1989) y Gómez (1923).

En este punto hay que preguntarse si las dos provincias mineras tenían realmente la necesidad social y económica de un ingeniero de minas con las características distintas antes descritas. Tanto en Minas Gerais, rica secularmente en oro, diamantes, piedras preciosas de todo tipo y mineral de hierro, como en Antioquia, rica en oro y plata, las grandes compañías mineras estaban bajo el control extranjero que disponía de sus propios ingenieros y técnicos traídos del exterior, en tanto que las empresas nacionales, de menor tamaño, se bastaban con maestros de minas empíricos. No obstante, a lo largo del siglo XIX fueron evidentes nuevos anhelos en el sentido de encontrar sustitutos al oro o, al menos, de revitalizar la minería aurífera rebajando los costos de operación mediante la siderurgia. A tono con ello, que Tulio Ospina insistiese en 1887 que la mayor riqueza de Antioquia no fuesen sus recursos sino el carácter de sus ingenieros de minas no significaba otra cosa que la Escuela de Minas, ante una eventual decadencia de la minería, debía empezar a preparar individuos cuya honradez e inalterable aplicación al trabajo los predispusiera para asumir la dirección de cualquier otro ramo de actividad económica<sup>13</sup>. Esta exigencia de un ingeniero de minas práctico contrasta con el interés por un ingeniero-geólogo impuesto en el Brasil más por un acto de voluntarismo político de Pedro II, admirador incondicional de la cultura francesa, miembro permanente de la Academie des Sciences de París, benefactor amplio del Instituto Pasteur y corresponsal enérgico con intelectuales y científicos de Francia<sup>14</sup>.

De ahí que el ideal del ingeniero-geólogo pronto chocase con la dureza de las condiciones internas brasileñas y obligase a varias rectificaciones. Así, Gorceix que hubiese deseado imitar para Brasil el modelo más riguroso de la École de Mines de París, debió contentarse con el más práctico de la École de Mines de Saint-Etienne:

<sup>13</sup> Ospina (1888).

<sup>14</sup> Lima (1976); correspondencia entre Gorceix y Pedro II en *Ibidem.*; Murilho de Carvalho (1878), p. 64 y ss.

Limité a dos años la duración de los cursos, que es la adoptada en la Escuela de Minas de Saint-Etienne. Tal vez parezca pequeña, pero la juzgo suficiente, si, como se debe esperar por medio de concurso, serán solamente admitidos alumnos que conozcan bien las materias del programa [...] Por lo demás, la experiencia de los dos primeros años ha de mostrar si este tiempo basta; en caso contrario, se podrá modificar el programa aumentando un año más<sup>15</sup>.

El objetivo final de la EMOP fue, por consiguiente, formar un ingeniero de minas práctico con posibilidades de aplicarse a la investigación geológica, es decir, un camino intermedio entre las necesidades brasileñas y las tradiciones intelectuales francesas:

Proporcionar directores para exploración de minas y para los establecimientos metalúrgicos, e ingenieros que puedan ser empleados por el Estado en las diversas provincias del Imperio para los estudios geológicos y la fiscalización de los trabajos de las minas<sup>16</sup>.

En cambio en la ENMM no hubo ninguna duda ni en cuanto al modelo a imitar ni al tipo de ingeniero de minas requerido en Antioquia. Con el programa de ingeniería de minas adaptado a partir del de la Escuela de Minas de la Universidad de California, se trajo no sólo un modelo fundamentalmente práctico sino, ante todo, el espíritu profesional de la ingeniería más involucrada en los negocios en Estados Unidos en el cambio de siglo. De todos los campos técnicos, la ingeniería de minas norteamericana era la menos influenciada por la ciencia, no habiendo paralelo con la virtual fusión que ocurría, por ejemplo, con la física en ingeniería eléctrica<sup>17</sup>. En cualquier caso, el hecho dominante de la vasta preponderancia de lo comercial sobre lo técnico en el trabajo día a día del ingeniero de minas fue lo que trajeron Tulio y Pedro Nel Ospina a Colombia, rasgo que coincidía plenamente con las aspiraciones de la emergente clase

---

<sup>15</sup> Gorceix (1875), p.51. Mientras en la École de Mines de París los estudiantes, reclutados de entre los mejores de la École Polytechnique de París donde habían recibido una instrucción vasta y sólida en matemáticas, empleaban tres años para formarse no sólo como ingenieros sino como investigadores de problemas del dominio de las ciencias naturales y de las matemáticas, en la École de Saint-Etienne, los alumnos gastaban dos años en un programa de ciencias físicas y matemáticas aplicadas al estudio de la mecánica, máquinas, metalurgia y explotación, el cual, sin embargo, habilitaba a sus egresados para emprender investigaciones puramente científicas, cuando tenían vocación para ello, como lo demostraba el hecho de que de allí hubiesen salido figuras notables de la ciencia francesa. Gorceix (1875), p.34. De ahí egresó el gran ingeniero Fourneyron, inventor de la turbina de su nombre.

<sup>16</sup> *Ibidem*.

<sup>17</sup> Layton Jr. (1989), pp. 192-193.

empresaria antioqueña. A lo anterior se añadió el énfasis en la formación moral del estudiante, a tono con las tendencias profesionalistas de la ingeniería norteamericana que preveían que individuos entrenados en los negocios con ventajas respecto a los demás ciudadanos debían tener responsabilidades con su sociedad<sup>18</sup>. De ahí que, desde un principio, en el programa de la ENMM lo moral predominase sobre lo técnico, tal como Tulio Ospina lo expresara:

El minero necesita, pues, ser de carácter valeroso, de ánimo sereno y de indomable energía [...] Nuestras minas, si bien casi inagotables, no son ricas [...] Para hacerlas productivas es necesario trabajarlas con orden y economía; y el minero antioqueño necesita ser sobrio, económico y ordenado. Ninguna otra industria se presta tanto al fraude como la Minería, porque en ella el público aventura su capital sobre la palabra del experto; y la honradez ha de ser la primera cualidad del ingeniero de minas<sup>19</sup>.

La atmósfera académica distintiva en la que se formaron las primeras generaciones de ingenieros de minas brasileños y colombianos quedó reflejada en el lema de cada escuela: *Cum mente et malleo* (con mente y martillo), en la brasileña, y *Trabajo y rectitud*, en la colombiana. Con ellos se quería expresar que, en un caso, se fusionaban las exigencias prácticas con las tradiciones científicas europeas, mientras en el otro el espíritu profesionalista y práctico norteamericano con el ideal del cambio de valores. Más allá de la retórica de los discursos inaugurales, esta diferencia se acentuó del todo con la conformación del cuerpo docente, los sistemas de selección de los estudiantes y los métodos de enseñanza.

En Brasil, Gorceix se encargó personalmente de conformar el cuerpo docente ateniéndose a las exigentes pautas que regían en Francia, las cuales recomendaban no sólo *tiempo completo* de parte del profesor sino también la posibilidad de adelantar investigaciones y publicar los resultados en revistas de alcance internacional. Como se muestra en el cuadro 37.3, los profesores admitidos en la primera etapa de vida de la EMOP —escogidos personalmente por Gorceix— fueron casi en su totalidad entrenados en el exterior o alumnos de las primeras promociones de la escuela, lo que garantizó una continuidad en las ideas originales y en los métodos de enseñanza, porque entre otras cosas el cuerpo docente inicial gozó de una gran estabilidad. Adicionalmente, Gorceix se encargó de que los profesores bajo su dirección se preocuparan por

<sup>18</sup> Layton Jr. (1989), cap. 3.

<sup>19</sup> Ospina (1888), p. 1342. Hay que insistir que en esta posición hay ecos del ideal voluntarista de la elite colombiana decimonónica de reemplazar, entre los jóvenes, los valores políticos por los técnicos y prácticos, como lo señala Safford (1976) y (1990).

investigar sobre áreas estratégicas de los recursos naturales brasileños, dando ejemplo consigo mismo de lo que era un ingeniero-geólogo moderno, que mantenía en marcha distintos tipos de investigaciones, sostenía correspondencia con centros de investigación e investigadores situados en las fronteras de la ciencia, a cuyo juicio sometía sus resultados, y que, en fin, publicaba los resultados de sus indagaciones en las principales revistas francesas, como se advierte en el Cuadro 37.4. En este sentido, Gorceix no sólo orientó y alentó las investigaciones de sus colegas franceses Bovet, sobre minerales de hierro, y Thiré, sobre yacimientos auríferos, sino también los incipientes esfuerzos investigativos de sus alumnos brasileños, como Damazio sobre carbones vegetales, Tavares y Oliveira sobre oro y Costa Senna sobre fábricas de hierro, además de los de Barbosa da Silva en los laboratorios de la Sorbona en París y en las siderurgias de Audincourt en Francia, donde aprendió a construir y dirigir altos hornos a base de carbón vegetal<sup>20</sup>. De otra parte, Gorceix privilegió el artículo científico, publicado en revistas especializadas internacionales, como vehículo rápido de comunicación con la comunidad de pares.

**Cuadro 37.3. Profesores de la EMOP por profesión, escuela, especialidad docente y estabilidad (1876-1891)**

Nombre	Profesión y escuela	Materia	Estabilidad
C. H. Gorceix	Geólogo, École Normal Supérieur de París	Mineralogía, geología, física y química	15 años
A. de Bovet	Ingeniero de minas, École Polytechnique de París	Exploración de minas, metalurgia, geometría descriptiva	6 años
A. Thiré	Ingeniero de minas, École Polytechnique de París	Mecánica y construcción	10 años
P. Ferrand	Ingeniero de minas, École de Mines de París		13 años
F. V. Langlet	Ingeniero de minas, Francia		2 meses
A. Rocha Medrano	Bachiller en ciencias físicas y matemáticas, Escuela Politécnica de Rio de Janeiro. Alumno de Gorceix	Asistente de geología y mineralogía, mecánica	25 años
F. Van Erben	Ingeniero (?), Escuela Politécnica de Rio de Janeiro	Mecánica aplicada	23 años
L. Damazio	Diplomado en farmacia, Escuela de Medicina de Bahía	Asistente de física y de química	36 años
A. Barbosa	Ingeniero de minas, EMOP. Cursos en la Sorbona y en laboratorios del College de France	Trigonometría, análisis, mecánica racional	
L. Dupré	Ingeniero de minas, EMOP		
J. C. Costa Senna	Ingeniero de Minas, EMOP		

FUENTES: Gorceix (1875); Lima (1976); Murilho de Carvalho (1978).

<sup>20</sup> Lima (1976), pp. 70-71. El listado de las publicaciones de Gorceix puede hallarse en este mismo libro, pp. 260-263.

Un indicio seguro, por último, de que Gorceix siguió las pautas académicas vigentes en Europa, más que las exigencias del medio brasileño, fue en lo relativo a la selección de los estudiantes y a los métodos de enseñanza. Guiándose incluso más por el severo modelo de la *École Normal Superieur* y de la *École de Mines París*, que por el más laxo de Saint-Etienne, los alumnos fueron seleccionados mediante un examen riguroso en matemáticas y ciencias naturales. Adicionalmente, el cupo se limitó a un máximo de 10 estudiantes, a lo cual se añadió la exigencia de tiempo completo del alumno para estar disponible para excursiones, viajes de estudios, trabajos prácticos e intensas prácticas de laboratorio. Dadas las exigencias de formación en ciencias y el bajo nivel de las mismas en el Brasil, la EMOP se vio obligada a la creación de un curso preparatorio de un año de duración –medida en vigor en la *École de Mines de París*–, que luego se amplió a dos y a tres años. Se trataba, por tanto, de crear el dispositivo académico adecuado para que el estudiante se formara como ingeniero, como geólogo y hasta como profesor. Por lo demás, el pequeño número de alumnos –pues las primeras promociones fueron bajas si se las compara con las de la ENMM, cuadro 37.5– y su dedicación de tiempo completo permitieron el contacto estrecho entre profesor y alumno, no sólo en clase, en laboratorios y en excursiones, sino incluso en los exámenes que se efectuaban *tête à tête*.

**Cuadro 37.4. Áreas de investigación de C. H. Gorceix, correspondencia y medios de publicación**

Investigaciones	Correspondencia	Publicaciones
<p>Análisis de plantas fósiles para determinar la evolución del clima y fauna terrestres.</p> <p>Origen del diamante.</p> <p>Identificación de varios tipos de hierro y evaluación de reservas.</p> <p>Estudios sobre arenas de monazita.</p> <p>Análisis geológicos en los laboratorios de la <i>École Normal Superieur de París</i>.</p>	<p>A. Delesse, profesor <i>École Normal Superieur de París</i>.</p> <p>A. Doubrée, director <i>École de Mines de París</i>.</p> <p>H. Pasteur, Instituto Pasteur <i>Academie des Sciences de París</i>.</p> <p>Orville Derby, geólogo de Estados Unidos.</p>	<p><i>Comptes-rendus de l'Academie des Sciences de París</i></p> <p><i>Bulletin de la Societé Geologique de France</i></p> <p><i>Bulletin de la Societé Mineralogique de France</i></p> <p><i>Revue des Deux Mondes</i></p> <p><i>Annaes da Escola de Minas de Ouro Preto</i></p>

FUENTES: *Annaes da Escola de Minas de Ouro Preto* (1881-1895); Lima (1976); Muriho de Carvalho (1978).



**Cuadro 37.5. Evolución del número de estudiantes matriculados en la EMOP y en la ENMM**

Años	Escuela de Minas de Ouro Preto	Escuela Nacional de Minas de Medellín	
		Cursos preparatorios	
1876-1877	4		
1878-1879	7	15	
1880-1881	13	32	
1882-1883	14	32	
1884-1885	12	27	
1886-1887	51		
1888-1889	59		48
1890-1891	87		37
1892-1893	67		60
1894-1895			65
1895-1896	69		
1897-1898	61		
1899-1900	42		
1903-1904	28		26
1905-1906	27		34
1907-1908	23		40
1909-1910			46
1911-1912			66

FUENTES: Lima (1976); Murilho de Carvalho (1978); Libro de matriculas de la Escuela Nacional de Minas de Medellín, 1888-1894; Zuleta (1894); Ospina (1912).

En la ENMM, la figura pedagógica dominante fue Tulio Ospina, quien ciertamente contribuyó a darle un aire moderno y cosmopolita a la institución, aunque difícilmente logró crear un cuerpo docente estable y homogéneo en torno a unas metas comunes. En su primera etapa, la heterogeneidad profesional y la inestabilidad profesoral fueron las notas predominantes, además de que los profesores –incluido el propio Ospina– eran de tiempo parcial y dedicaban una fracción considerable de su tiempo a los negocios particulares, como se puede apreciar en el cuadro 37.6. De este modo, si se exceptúa a Tulio Ospina, la actividad de tipo investigativo o algo que se aproximara a ella realmente nunca existió porque, entre otras cosas, Ospina se encargó desde un comienzo en enfatizar la enseñanza aplicada de las ciencias naturales, dando ejemplo al publicar algunos libros de geología con aplicaciones a la agricultura (cuadro 37.7). Incidentalmente, en tanto que Ospina privilegió más el libro que el artículo científico como vehículo de divulgación de conocimientos, Gorceix nunca publicó un libro.

<b>Cuadro 37.6. Profesores de la ENMM por profesión, especialidad docente, tiempo de estadía y ocupaciones colaterales (1888-1894)</b>				
<b>Nombre</b>	<b>Profesión y escuela</b>	<b>Materia</b>	<b>Estabilidad</b>	<b>Otras ocupaciones</b>
T. Ospina	Ingeniero metalúrgico, Escuela de Minas de California.	Geología	18 años	Minas .
E. Zuleta	Médico, Universidad Nacional de Colombia y Columbia College, Nueva York.		5 años	Medicina
J. M. Escobar	Matemático, Universidad de Antioquia.	Álgebra, química e inglés.	24 años	
L. Tisnés	Ingeniero civil y matemático, Universidad Nacional de Colombia.	Geometría, trigonometría y agrimensura.	3 años	
T. Bernal	Médico, Universidad de Antioquia, Universidad Libre de París.	Historia natural y botánica.	2 años(?)	
C. Rojas	Ingeniero civil, Universidad Nacional de Colombia.	Física y dibujo.	4 años	
E. Jaramillo	Ingeniero civil, Universidad Nacional de Colombia.	Química	1 año	
H. Antoine	Ingeniero de minas, Escuela de Minas de Lieja.	Metalurgia, explotación, resistencia de materiales y química.	3 años	
M. Uribe A.	Médico.	Higiene y economía minera.	1 año	Medicina, profesor de medicina.
F. Botero	Ingeniero civil, Instituto Politécnico de Troy.	Geometría, dibujo, resistencia de materiales e hidráulica.	6 años	Director del Ferrocarril de Antioquia
C. Botero G.	Periodista.	2 años		Periodista
F. Vélez	Abogado, Universidad de Antioquia	Código de minas	1 año	Abogado
F. Escobar	Ingeniero de minas, Columbia College.	Geometría, álgebra, cálculo, mecánica, química y ferrocarriles.	2 años	
C. Cock	Ingeniero de minas, ENMM.	Álgebra y geometría.	3 años	Minas
F. Gómez	Ingeniero de minas, ENMM.	Química	3 años	
A. J. Álvarez	Ingeniero de minas, ENMM.	Dibujo lineal	3 años	

FUENTES: Zuleta (1894); Ospina (1912).

De otra parte, la selección de los estudiantes en la ENMM no fue excesivamente rigurosa, pues se trataba de abrir a toda costa una institución práctica que colmara las aspiraciones de familias de la región, que a menudo retiraron a sus hijos cuando los cursos no correspondieron a esas aspiraciones<sup>21</sup>. A tono con esto, Tulio Ospina

<sup>21</sup> Los exámenes de admisión de los primeros aspirantes pueden encontrarse en el Archivo Histórico de Antioquia, Sección República, Fondo Regeneración, Tomo 2229, Doc. 6, 1888.

inició en 1893 las excursiones prácticas de geología a empresas mineras, manufacturas y ferrierías regionales, aunque difícilmente –quizá con una sola excepción– pudo formar discípulos en el campo geológico pues los estudiantes deseaban salir prontamente a trabajar. La salida temporal de Ospina entre 1890 y 1893 parece haber generado un efímero intento de cambio de orientación hacia el modelo francés o, al menos, un intrigante desafío al norteamericano<sup>22</sup>.

<b>Cuadro 37.7. Actividades docentes e investigativas y publicaciones de Tulio Ospina, rector de la ENMM (1888-1889, 1906-1920)</b>			
<b>Cursos</b>	<b>Investigaciones</b>	<b>Correspondencia con</b>	<b>Publicaciones</b>
Geología Urbanidad	Distribución estratigráfica de formaciones geológicas colombianas.	Joseph Leconte, profesor de geología de la Escuela de Minas de la Universidad de California. Sociedad Geológica de París.	<i>Reseña sobre la geología de Colombia y especialmente del Departamento de Antioquia</i> , 1911. <i>El cultivo del cacao en Antioquia</i> , 1887. <i>Agricultura colombiana</i> , 1913. <i>Reseña geológica de Antioquia</i> (conferencia), 1916. <i>Tratado de urbanidad</i> , 1920.

FUENTES: Mayor Mora (1984); Gómez (1923).

La consolidación de los pñsumes de estudio de ambas escuelas parece no haber sido fácil, sino obra de varios años e incluso de décadas. En la EMOP, el plan inicial de dos años tenía el prerrequisito de que los aspirantes hubiesen tomado cursos en la Escuela Politécnica de Rio de Janeiro<sup>23</sup>, lo cual alejó a un buen número de aspirantes dado el deplorable nivel de la educación secundaria brasileña en el siglo XIX. Para atraerlos, pero asegurándoles la asimilación de la férrea disciplina francesa, Gorceix

---

Ospina confirmó la orientación aplicada así: “En sus Estatutos [de la ENMM], que fueron una adaptación a las circunstancias del país de los de la Escuela de Minas de la Universidad de California, se dio importancia especial a las ciencias naturales aplicadas”. Ospina (1912). Esto contrasta notablemente con Gorceix (1876), quien, a pesar de modificar su idea original, insistió en que su misión con los estudiantes de la EMOP era “guiar y transmitirles las tradiciones científicas que en Francia recibí de mis honrados y sabios maestros”.

<sup>22</sup> “Se ha procurado que los programas de los cursos superiores [decía el rector de 1891] se acerquen en lo posible a los que se observan en la Escuela de Minas de París, que se han tomado como tipo”. Escobar (1891), p. 5028.

<sup>23</sup> La rivalidad entre la Politécnica de Rio y la EMOP tuvo su equivalente en la que hubo entre la ENMM y la facultad de matemáticas e ingeniería de Bogotá.

dispuso un año preparatorio en 1876, otro más en 1880 y un tercero en 1885, fecha en la cual se estructura un plan de estudios más firme en ciencia natural y en matemáticas, si se lo compara con el de la ENMM, cuadro 37.8.

Cuadro 37.8. Comparación entre planes de estudio de la EMOP y la ENMM	
Escuela de Minas de Ouro Preto (1885)	Escuela Nacional de Minas de Medellín (1887)
<p>Cursos preparatorios (1º, 2º y 3º años):                      Matemáticas                      Física                      Química                      Trabajos gráficos</p> <p><b>Cuarto año:</b>                      Geología                      Mineralogía                      Física                      Química                      Mecánica aplicada                      Geometría descriptiva                      Explotación de minas</p> <p><b>Quinto año:</b>                      Mecánica racional                      Metalurgia                      Trigonometría esférica                      Análisis                      Construcciones                      Geometría analítica                      Docimacia                      Topografía                      Estereotomía</p>	<p><b>Primer año:</b>                      Inglés                      Álgebra                      Geometría plana y del espacio                      Botánica y zoología elementales                      Dibujo lineal</p> <p><b>Segundo año:</b>                      Trigonometría rectilínea y esférica                      Agrimensura superficial y subterránea                      Geometría analítica y descriptiva                      Física experimental                      Química orgánica (Primer curso)                      Levantamiento de planos y dibujo topográfico</p> <p><b>Tercer año:</b>                      Nociones de los cálculos infinitesimal,                      Nociones de los cálculos infinitesimal,                      Química inorgánica (Segundo curso)                      Mineralogía (Primer curso)                      Metalurgia (Primer curso)                      Legislación de minas                      Economía, política e higiene                      Dibujo</p> <p><b>Cuarto año:</b>                      Química analítica y cualitativa                      Mineralogía (Práctica)                      Metalurgia (Segundo curso)                      Explotación de minas y preparación minerales                      Geología y petrología                      Química orgánica elemental                      Mecánica aplicada a la mineralogía                      Dibujo de maquinaria</p>

FUENTES: EMOP, reconstruido a partir de *Annaes da Escola de Minas* (1905), No 7; Correspondencia Gorceix-Pedro II, 1876-1889; Lima (1976); Murilho de Carvalho (1978); ENMM, *Anales de Instrucción Pública de Colombia* (1887), No 63, Bogotá.

### Impacto científico y tecnológico de las escuelas de minas

#### *Institucionalización de la investigación científica*

Las condiciones académicas e intelectuales anteriormente descritas permitieron, por tanto, entrenar dos tipos de ingenieros de minas crucialmente diferentes en Brasil

y en Colombia desde el último cuarto del siglo XIX. En el primer país, un ingeniero con capacidad de solucionar problemas técnicos de la minería, pero con predisposición notable para emprender investigaciones geológicas sin aplicaciones inmediatas. En el segundo, un ingeniero preparado solamente para la aplicación práctica de sus pericias. De ahí que mientras para el ingeniero de minas brasileño fue crucial encontrar en la EMOP un *ethos* de la ciencia que lo orientase hacia la búsqueda del conocimiento desinteresado, para el colombiano fue dominante la solución inmediata de problemas y el interés propio.

Distintos autores reconocen que la investigación básica en ciencia natural se institucionalizó en el Brasil a partir de la EMOP, donde empezó a formarse el primer núcleo de geólogos brasileños. Gorceix instaba a sus estudiantes y colegas a observar los fenómenos, estudiar los hechos y a correlacionarlos; los invitaba a dudar de las grandes teorías y de las fáciles generalizaciones, teniendo siempre a la vista los datos; en seguida, los estimulaba a exponer sus resultados, para lo cual creó los *Annaes de la Escola de Minas de Ouro Preto*, al tiempo que sometía los suyos a la comunidad científica internacional en revistas francesas<sup>24</sup>. Los estudiantes, además, eran sometidos a estricta vigilancia en su trabajo de laboratorio lo cual, a pesar de que le granjeara no pocas antipatías, sirvió, con su énfasis en atenerse a los hechos, de barrera al positivismo, en boga en Brasil entre médicos y abogados<sup>25</sup>.

Una primera evidencia de este impacto fue el hecho de que la producción en investigación en geología en Brasil, dominada desde 1850 por extranjeros, empezó a partir de 1896 y hasta 1930 a ser llenada por brasileños, casi toda debida a los ex alumnos de la EMOP. Así, de 452 publicaciones en geología, mineralogía y paleontología en Brasil, entre 1850 y 1909, 365 eran de extranjeros y 87 ya de brasileños, y estos casi exclusivamente de la EMOP<sup>26</sup>. Otra evidencia la constituye la notable influencia de la EMOP

---

<sup>24</sup> Gorceix publicó en el órgano de la *Academie* los estudios “Sur de sabres à monazite de Caravellas, prinvince de Bahia, Brésil” (1885), “Sur la xémotime de Minas Geraes, Brésil” (1886) y “Sur le gisement de diamants de Cocaes, Province de Minas Geraes” (1887). Aunque luchó inútilmente por ser miembro de la *Academie*, como les sucedió a muchos ingenieros y científicos franceses destacados –Kranakis (1989)–, al final recibió de ella un premio.

<sup>25</sup> Pecaut (1989). Aunque Murilho de Carvalho (1978), p.77, sostiene que la influencia de Gorceix inmunizó a la EMOP del positivismo, facilitando así la institucionalización de la ciencia, hay ecos de Lebon en afirmaciones suyas como éstas: “Nosotros, que pertenecemos a la raza latina, no poseemos para el trabajo la rigidez de los alemanes, ni el espíritu de iniciativa de los sajones”. Gorceix (1875), p. 46. Si en la ENMM la gran acogida de las teorías de la superioridad anglosajona –Lebon– y de las elites dirigentes –Tarde– fue una barrera a la institucionalización de los valores de la ciencia, es aún una pregunta abierta.

<sup>26</sup> Murilho de Carvalho (1978), p. 91.

en la fundación y dirección de instituciones científicas estatales, donde se promovieron áreas estratégicas de investigación, visibles en el cuadro 37.9.

Cuadro 37.9. Áreas de influencia de egresados de la EMOP en instituciones de investigación geológica y mineralógica		
Institución	Ingenieros EMOP	Áreas de investigación
Escuela de Minas de OP Comissao Geografica e Geologica de Sao Paulo, 1886. O. Derby (EE.UU.), director. Comissao de Estudos das Minas de Carvao de Pedra do Brasil, 1904. Serviço Geologico e Mineralogico do Brasil, SGMB, 1907. Inspectoria Federal de Obras contra as secas, 1907. Estação Experimental de Combustiveis e Mineiros, 1920, sección del SGMB. Transformación de la EECM en el Instituto Nacional de Tecnología, 1933. Departamento Nacional de Produção Mineral, 1934. Instituto de Tecnologia Industrial e Divisao de Fomento Mineral, Minas Geraes. Grupo de geólogos de Sao Paulo. Conselho Nacional do Petroleo.	C. H. Gorceix y Costa Senna F. P. Oliveira, L. F. Gonzaga de Campos, Teodoro Sampaio, Alberto Betim, J. M. Belfort y Guilherme Florence. F. P. Oliveira y L. F. Gonzaga de Campos.  F. P. Oliveira, Euzebio de Oliveira y L. F. Gonzaga de Campos.  Miguel Arrojado Lisboa.  L. F. Gonzaga de Campos, director de SGMB.  Irnack do Amaral.  Fleury da Rocha, director.  Djalma Guimaraes.  L. F. Morais Rego, Otavio Barbosa y Alceu Barbosa. Victor Dequech.	Geología y mineralogía Cartas geográficas, topográficas, geológicas y agrícolas.  Carbón de piedra.  Recursos minerales, fuentes de energía, yacimientos de hierro y petrología. Geología y fisiografía del Norte de Brasil.  Combustibles.  Geología del petróleo.  Geociencias.  Geografía.  Petróleo.

FUENTES: Murilho de Carvalho (1978); Silva Téllez (1993); Vargas (1994b).

Un examen más cercano de estas instituciones mostraría que la proyección de la EMOP fue mucho más conspicua. Así, en tanto algunas de ellas como el Serviço Geologico e Mineralogico do Brasil (SGMB) o el Departamento Nacional de Produção Mineral (DNPM) constituyeron centros de entrenamiento y de especialización avanzados de los alumnos de Ouro Preto, en otras como el Instituto Nacional de Tecnologia individuos que provenían de otras profesiones y escuelas recibieron la orientación científica de la EMOP, como el caso del químico industrial Sylvio Froes Abreu, de la Escuela Politécnica de Rio de Janeiro, formado por Gonzaga de Campos en la inves-

tigación químico-geológica que lo llevó a ser uno de los más sobresalientes investigadores en combustibles nacionales como el carbón mineral, pirobetunes y petróleo<sup>27</sup>.

El número de ingenieros-geólogos de la EMOP en estas instituciones –que demandaban verdaderos investigadores en geología– fue mucho mayor de lo que revela el cuadro 37.8. Solamente en el SGMB o en el DNPM, para citar un caso, hasta 1940 de 35 ingenieros, 19 eran de Ouro Preto y el resto formados en el exterior o de otras escuelas del Brasil<sup>28</sup>. Esto confirma que sólo en la EMOP se formaban personas con entrenamiento próximo al de un geólogo, pues allí se les inculcó un fuerte ascendiente y disposición para la investigación. Porción fundamental de la elite técnica y científica del Brasil entre 1900 y 1940, congregada alrededor de aquellas instituciones, se formó en Ouro Preto. Por ello, no fue raro que ingenieros geólogos como Gonzaga de Campos, en el Congreso Internacional de Geología de 1912, presentara el trabajo “The Iron Ores in Brazil”, que causó sensación por la revelación de que Brasil poseía las mayores reservas conocidas de mineral de hierro de todo el planeta. Tampoco fue casual que un Djalma Guimaraes fuese estimado el principal geólogo del Brasil no sólo por su docencia en la EMOP sino por sus cerca de 100 trabajos publicados, entre los cuales se contó el libro *Geologia do Brasil*<sup>29</sup>. Otros, como Irnack do Amaral, participarían en la BECM en investigaciones básicas para el descubrimiento del petróleo<sup>30</sup>.

En Colombia, la producción científica en geología y mineralogía inducida por la ENMM fue mucho más modesta, en tanto que el impacto de sus egresados sobre la institucionalización de estas ciencias fue limitado. En una fecha tan tardía como 1917 –en comparación con Brasil–, el Estado colombiano dio el primer paso para el impulso de las investigaciones geológicas creando la Comisión Científica Nacional, donde el papel de los geólogos alemanes Robert y Ernest Scheibe, Emil Grosse<sup>31</sup> y Otto Stutzer fue dominante. El influjo de los estudios estratigráficos de Tulio Ospina y de Juan de la Cruz Posada en esta comisión fue marginal, aunque el único geólogo colombiano en ella fue un ingeniero egresado de la ENMM<sup>32</sup>, como se aprecia en el cuadro 37.10. En la década de 1930 vino como profesor de la ENMM el geólogo alemán Roberto Wokittel, quien adelantó investigaciones estratigráficas. Sólo hasta 1941 se creó la carrera de

---

<sup>27</sup> Vargas (1993b), p. 215.

<sup>28</sup> Murilho de Carvalho (1978), p. 92.

<sup>29</sup> Silva Téllez (1993), pp. 642-653.

<sup>30</sup> El trabajo pionero de Amaral, efectuado en colaboración con Sylvio Froes Abreu y Glycon de Paiva, se tituló “Contribução a geologia do Petroleo no Recôncavo”. Vargas (1993b), p. 217.

<sup>31</sup> Irónicamente, Grosse fue luego mejor aprovechado en Brasil, donde participó como geólogo del mayor proyecto minero de 1930. Véase *Compahnia Vale do Rio Doce* (1992), p. 43.

<sup>32</sup> Espinosa (1993), p. 305. El énfasis aplicado en geología en las tesis de grado de la ENMM se aprecia en 25 de las 159 presentadas entre 1893 y 1937. *Dyna* (1937).

ingeniero de geología y petróleo que, como su nombre lo indica, distaba de intentar formar ingenieros con vocación en investigación geológica sino más bien ingenieros preparados para asumir la dirección de las concesiones petroleras extranjeras que revertirían en pocos años al país. Quizá el único ingeniero-geólogo de la ENMM fuese Gerardo Botero A., profesor de geología e investigador, aunque combinó su trabajo con el de asesor técnico de empresas industriales, como Peldar, como fue común entre los profesores de la institución.

<b>Cuadro 37.10. Influencia de los egresados de la ENMM en las investigaciones geológicas y mineralógicas colombianas</b>		
<b>Institución</b>	<b>Ingenieros ENMM</b>	<b>Áreas de investigación</b>
Escuela Nacional de Minas de Medellín. Comisión Científica Nacional. Directores: Scheibe, Grosse y Stutzer. ENMM.	Tulio Ospina y Juan de la Cruz Posada. Ricardo Lleras Codazzi.	Estratigrafía y petróleo.  Estratigrafía, carbón, petróleo.
ENMM.	Roberto Wokittel.  Iniciativa de Gerardo Botero A., Alejandro Delgado D. y Hernán Garcés.	Estratigrafía, inventario de recursos minerales. Creación de carrera de ingeniería de geología y petróleo.

FUENTE: Espinosa (1993); Suescún (1978); "Anales de la Escuela de Minas de Medellín" (1940-1950).

La primera generación de geólogos colombianos, es decir aquella que toma por cuenta propia el estudio y evaluación científicos de los recursos minerales nacionales, surge, pues, de sectores distintos a la ENMM, en instituciones como el Servicio Geológico Nacional, donde sin embargo el papel de los geólogos extranjeros siguió siendo dominante con figuras como el chileno Enrique Hubach, el alemán Roberto Wokittel, el austríaco Hans Burgl y el español José Royo y Gómez, siendo el único geólogo colombiano destacado Benjamín Alvarado, quien provino del Instituto Técnico Central de Bogotá y de universidades norteamericanas. Por lo demás, la carrera de geología se inicia tardíamente, en 1956, en la Universidad Nacional y en Bogotá.

En síntesis, mientras en Brasil la EMOP recibió un influjo inicial de las comisiones geológicas oficiales, sin embargo la institución ingenieril revertió con creces esta influencia sobre dichas comisiones dinamizándolas centuplicadamente y creando el campo laboral tanto para el geólogo que investigaba libremente sin las presiones de las aplicaciones directas, como para el geólogo aplicado. Esto tendría efectos ostensibles en el largo plazo sobre la siderurgia, los petróleo y la minería. En Colombia, las comisiones oficiales monopolizaron toda la dinámica reservándose la investigación



básica en manos de geólogos extranjeros, en tanto que la investigación aplicada recayó en colombianos de distintas escuelas de ingeniería. En Brasil, Gorceix trató de mantener un balance precario entre utilitarismo y desinterés, entre las presiones por la inmediata utilidad de los conocimientos e investigaciones y el *ethos* de la independencia académica. Quizá no se alcanzó del todo el prospecto de una institución con investigación en la frontera internacional de la ciencia porque, entre otras cosas, nunca se estableció una completa distancia con la industria o las exigencias del Estado. Estas presiones utilitarias llevaron a Gorceix a incluir, contra su voluntad, materias de ingeniería civil como ferrocarriles o mecánica, compensadas a medias con el trabajo intenso de laboratorio de sus alumnos tanto en Brasil como en Francia. En la ENMM nunca se dio esa lucha intensa entre utilitarismo y el *ethos* del desinterés pues este último prácticamente no existió. De ahí que el programa de ingeniería civil empezase a coexistir con el de ingeniería de minas casi desde el principio mismo de la institución.

### *Diseños tecnológicos*

La contribución de la EMOP a la investigación y aplicaciones tecnológicas<sup>33</sup> se dio sobre todo en la industria siderúrgica, principalmente en electrosiderurgia, diseño de altos hornos y producción de coque siderúrgico. Entendida la investigación tecnológica como un proceso de innovación moderna, el ingeniero de la EMOP tendió a situarse en las fases iniciales de solución de problemas, diseño y mejoramiento tecnológicos, en tanto que el ingeniero de la ENMM puso su interés en las etapas finales de tipo organizativo y de manejo eficiente de la técnica y de los operarios. En pocas palabras, el ingeniero de minas brasileño desarrolló tecnologías sin interés por el *management*

---

<sup>33</sup> En el cambio del siglo XIX al XX, el desarrollo tecnológico de punta era un proceso complejo que involucraba redes de científicos e ingenieros que formaban comunidades lingüísticas y culturales, con puntos de referencia y términos, métodos de medición y estándares de logro técnico comunes. Dicho progreso tecnológico implicaba, por tanto, diferentes tipos de máquinas y una variedad de pericias, que a menudo requerían coordinación y *management* relativamente sofisticados. Mientras que ciertos aspectos de estas operaciones complejas estaban descritos en manuales, dibujos y diseños, lograr poner bajo control las tecnologías y operarlas bien requerían un gran acervo de aprendizaje práctico de parte de muchas personas que interactuaban entre sí, de ingenieros a *managers* a operadores de máquinas, tanto como de inversión en planta y equipo. Pero el real comando de la tecnología requería un considerable monto de aprendizaje organizacional de ensayo y error, sólo accesible a personas situadas en la frontera tecnológica, es decir, de aquellos que conocían las debilidades y la fuerza de la tecnología preexistente. Por ello, el avance tecnológico sostenido no era el resultado de una persona o una empresa que mantenían las cosas adelante, sino crucialmente involucraba muchas personas y empresas en interacción. En una palabra, invención colectiva. Véase Nelson y Wrigth (1992), pp. 1935-1937.

mientras que el colombiano aplicó e, incluso, desarrolló *management* sin investigación tecnológica. Los efectos, en el largo plazo, de tan distintos tipos de intervención pueden suponerse cruciales, sobre todo en países como Brasil y Colombia que con el cambio de siglo iniciaban sus primeros balbuceos hacia la creación de una *tecnología nacional*.

En Brasil, uno de los pasos más sobresalientes en este empeño fue el del estudiante Augusto Barbosa da Silva, cuya disposición personal hacia la innovación tecnológica fue precedida de todo un esfuerzo institucional de preparación antes y durante su contacto con el exterior. Escogido de entre los más destacados estudiantes de la EMOP, Gorceix preparó su viaje a Francia consiguiéndole una beca, le supervisó a distancia sus estudios en los laboratorios de química, mineralogía y geología de la Sorbona, al lado de profesores sobresalientes, donde además tomó cursos teóricos de análisis, mecánica racional y metalurgia. Luego de este contacto profundo con la ciencia francesa de punta, Gorceix lo orientó hacia los estudios prácticos en empresas siderúrgicas francesas donde aprendió a construir y a dirigir altos hornos de leña como combustible, pensando siempre en el bajo nivel tecnológico del Brasil. A su retorno, Barbosa no sólo fue profesor de la EMOP sino que proyectó y construyó allí, en 1908, un horno eléctrico para producir hierro manganeso que sirvió tanto para el aprendizaje de sus alumnos como de auxilio a la industria, pues durante la primera guerra mundial, ante la limitación de importaciones, produjo acero para el Ferrocarril Central de Brasil. Barbosa es, entonces, estimado como pionero mundial en electrosiderurgia, reconocimiento que incluso le fue dado en su época por Estados Unidos donde fue invitado para presentar sus resultados<sup>34</sup>. El diseño de Barbosa que, sin embargo, nunca llegó a comercializarse, representó un primer paso de transferencia tecnológica, aunque incompleto. Lo propio sucedió con otro egresado de la EMOP, Alceu Soarez de Lelis Ferreira, quien también exploró las posibilidades de la electrosiderurgia sin pasar tampoco de la fase experimental del diseño y construcción del horno<sup>35</sup>.

Que tanto la transferencia como la innovación tecnológica fuesen algo más que lo que un hombre o algunos hombres pudiesen tener en sus cabezas o en algunos diseños y dibujos, se vio claro en otro de los aspectos del desarrollo tecnológico brasileño que involucró, esta vez sí, el conocimiento de la experiencia prevaleciente en el medio. Así, un núcleo de profesores y egresados de la EMOP se dedicó al diseño de altos hornos tratando de adaptarlos a las peculiaridades del carbón brasileño. El profesor de la EMOP, Alberto A. Magalhaes Gomes, no sólo se involucró en la construcción de aparatos Cowper de la siderúrgica Burnier, el segundo alto horno de la siderúrgica

---

<sup>34</sup> Silva Téllez (1993), pp. 208-209. La innovación mundial del horno eléctrico data de 1878, según Landes (1976), p.287.

<sup>35</sup> Murilho de Carvalho (1978), p.96.

Esperança y el alto horno de la Compañía Siderúrgica Minera, sino también los dos altos hornos de la siderúrgica Gorceix –bautizada así en honor del fundador de la EMOP–, los tres últimos hornos a base de carbón vegetal y no de coque<sup>36</sup>. En la misma dirección, los profesores franceses de la institución Bovet, Ferrand y Thiré no sólo evaluaron el estado de la siderurgia brasileña sino que proyectaron un alto horno con base en carbón vegetal e incluso una empresa siderúrgica, bajo patrocinio de la EMOP, que nunca cristalizó. El intento de crear una red de experiencias siderúrgicas que traspasara los intentos locales sí tuvo éxito con la traída al Brasil, por mediación de Gorceix y de Augusto Barbosa, de los maestros siderúrgicos suizos Jean Albert y Joseph Albert Gerspacher, cuya trayectoria en el diseño y construcción de altos hornos con carbón vegetal como combustible fue sobresaliente<sup>37</sup>.

La falta de correspondencia entre la gran riqueza brasileña de mineral de hierro y sus escasas reservas de carbón mineral llevaron, por otra parte, a los ingenieros de la EMOP a investigar las propiedades químicas del carbón para fabricar coque metalúrgico. En este empeño, el profesor de la institución Fleury da Rocha empleó dos años en el estudio de este problema en los laboratorios de la famosa siderúrgica Creusot de Francia, en los de la siderúrgica Coppé & Co. de Bélgica y en los de la firma Otto Coke Oven de Inglaterra, donde adelantó numerosos ensayos de coquificación. Además Da Rocha complementó este trabajo con ensayos de resistencia de los coques brasileños en el University College de Cardiff, a la vez que mantuvo correspondencia permanente con investigadores de Suecia, donde se enviaron muestras. De otro lado, su evaluación del carbón mineral de Santa Catarina en cuando a calidad fue de proyecciones futuras. A pesar de que todas estas investigaciones y experimentos asiduos no alcanzaran un éxito relativo sino hasta la década de 1920<sup>38</sup>, es claro que el espíritu de Gorceix campeaba de principio a fin.

Es evidente, en efecto, que toda esta red de contactos nacionales e internacionales en torno a la EMOP constituía un esfuerzo por vincular la ciencia<sup>39</sup> a la técnica y a la tecnología. La discusión sobre el mejor tipo de tecnología siderúrgica, si la forja catalana o la italiana, si el alto horno a carbón vegetal o a coque como reductor, se desplazó claramente de manos de los maestros empíricos hacia las de los ingenieros e investigadores. Los ingenieros-geólogos brasileños de la EMOP adelantaban estudios y los

---

<sup>36</sup> Silva Téllez (1993), p. 212; Murillo de Carvalho (1978), p. 96.

<sup>37</sup> Magalhaes Gomes (1983), pp. 141-159.

<sup>38</sup> *Ibidem*, pp. 168-175.

<sup>39</sup> Juzgar con criterios actuales la actividad científica del cambio de siglo constituye una distorsión. Quizá no se empleasen conceptos científicos en la frontera del conocimiento, sino tareas elementales como resistencia de materiales y estandarización en la medición con instrumentos, aparatos y procedimientos comunes. Nelson y Wright (1992), pp. 1936-37.

publicaban<sup>40</sup>, discutían con sus profesores extranjeros y adelantaban prácticas con los medios técnicos *in situ*, en las siderúrgicas, experiencias que constituyeron una considerable reserva de aprendizaje organizativo de ensayo y error, pues el conocimiento útil para la tecnología avanzada incluyó la experiencia con la tecnología existente, tanto brasileña como francesa. Por ello, en la discusión entre lo antiguo y lo nuevo, y los intentos de mezclar lo antiguo y lo nuevo en tecnologías y pericias, los ingenieros de la EMOP estuvieron al frente de la tecnología previa y en mejor posición para hacerla avanzar. No se contentaron, por ejemplo, con el modelo extranjero de alto horno más avanzado, sino que situados frente a sus propios cuellos de botella —coque siderúrgico limitado— intentaron soluciones que los condujeron de un problema a otro. Avances y retrocesos, propuestas y contrapuestas, crearon las semillas de una red de innovadores en comunicación que no fue el resultado de una sola persona, sino de muchas interactuando y transmitiéndose experiencias.

Alrededor de la ENMM no es posible encontrar una experiencia tecnológica de tal magnitud. Las únicas tentativas de diseño tecnológico inducido internamente provinieron del profesor Julián Cock, quien desde la década de 1920 empezó el análisis de las reservas minerales de hierro del valle de Medellín, enviando muestras a laboratorios de Inglaterra, a partir de lo cual construyó un horno eléctrico experimental en la escuela donde a lo largo de diez adelantó numerosos experimentos<sup>41</sup>. Al no contar con interlocutores en el medio, orientó varias tesis de grado de sus alumnos para precisar aspectos colaterales de la reducción del mineral mediante electrosiderurgia. Su concepción inicial de una siderúrgica integrada con alto horno y hornos eléctricos, cuyas escorias serían reutilizadas en una fábrica de cemento, era original y atrevida en su época; no obstante, el proyecto inicial se redujo en 1936 a una empresa industrial con base en un horno eléctrico que operaba con chatarra, lo que elevó al ingeniero Cock a la categoría de pionero en electrosiderurgia en Colombia, veinte años atrás de la experiencia similar brasileña y casi cincuenta de la internacional. El trabajo innovador de Cock fue, sin embargo, aislado, sin una red de interlocutores y contendores que desafiaron sus puntos de vista. Tampoco hubo solución de continuidad entre las ferrerías del siglo XIX y sus diseños, pues la Ferrería de Amagá nunca sobrepasó un viejo diseño de alto horno preindustrial. Aún en 1944, Cock persistía en sus diseños, como el de construir un horno Siemens-Martin operado con gas de carbón para

---

<sup>40</sup> Véase Oliveira (1884) y C. de Oliveira (1902). Un interlocutor crítico de la EMOP fue el ingeniero Labouriau (1924), de la Escuela Politécnica de Rio de Janeiro, quien desafió la propuesta de altos hornos a carbón vegetal.

<sup>41</sup> Cock (1937).

fabricar acero a partir de chatarra, y como el de otro horno de gas para reducir mineral de hierro con carbón, tentativas que no culminaron exitosamente<sup>42</sup>.

En síntesis, aunque la industria siderúrgica brasileña no utilizó tecnologías basadas en ciencia durante el período en consideración (1880-1930) a cuenta de los egresados de la EMOP, sin embargo esta institución y otras influidas por ellos crearon el clima y, en parte, la infraestructura pública necesarios para que en el largo plazo las industrias siderúrgica y petrolera, así como la minería, estuviesen fundadas en la investigación tecnológica y en ciencia natural<sup>43</sup>. En la ENMM no es posible encontrar una tradición parecida. La pregunta que surge es, entonces, sobre cuál de los dos países estuvo mejor dispuesto para la industrialización y si el pragmatismo predominante en Antioquia no fue en realidad en el largo plazo sino un freno<sup>44</sup>.

### **Impacto económico de las escuelas de minas**

A la EMOP le correspondió la tarea de recoger la herencia de una industria siderúrgica endeble, en franco declive a lo largo del siglo XIX, y dinamizarla con su intervención directa hasta lograr el tránsito desde las primitivas ferrerías hacia las modernas siderurgias productoras de acero industrial. Profesores y alumnos por igual no sólo estudiaron la antigua industria siderúrgica de Minas Gerais, recomendando soluciones para la modernización o cierre, sino que incluso dieron asistencia técnica a los pequeños productores de hierro y a los pequeños mineros a fin de mejorar sus procedimientos. Uno de estos empeños fue la sustitución de los primitivos hornos, llamados *cadinhos*, por forjas italianas o catalanas, solución recomendada por el propio Gorceix. Por otro lado, en los laboratorios de la EMOP se suministraron análisis de minerales a quienes los demandaron<sup>45</sup>.

---

<sup>42</sup> Poveda (1988), pp. 124-125.

<sup>43</sup> Sería una evidente exageración pensar que la EMOP fue la única institución brasileña que indujo la investigación científica y tecnológica en el Brasil. Autores como Silva Tellez (1993) y Vargas (1994b) han demostrado el papel pionero del Gabinete de Resistencia de Materiales de la Escuela Politécnica de Sao Paulo y del Instituto Agronómico de Campinas.

<sup>44</sup> En los laboratorios de la ENMM hubo análisis químico de minerales, como lo reconoce Grosse (1926). La pregunta sobre cuánto de investigación e innovación tecnológica subyacía en la construcción de ferrocarriles, de una parte, e incluso cuánto de pensamiento científico en el diseño de redes y centrales hidroeléctricas, es otra pregunta abierta. Los ingenieros de la ENMM se destacaron particularmente en el segundo campo. Entre los de la EMOP hubo limitada incursión en la actividad ferroviaria, como los casos de L. F. Gonzaga de Campos y Joaquim de Assis Ribeiro. Silva Téllez (1993), pp. 63, 122-123.

<sup>45</sup> Véanse Costa (1881); Bovet (1883); Ferrand (1885); Duprée (1885). Este último trabajó en la legendaria Ferrería de Ipanema y ayudó a su modernización. Otro egresado, Pandiá Calógeras (1904), recomendó su cierre por problemas de costos.

No obstante, fue en la creación de empresas siderúrgicas, diseño de planta y de altos hornos y modificación de las antiguas donde la acción transformadora de los ex alumnos de EMOP se sintió con toda su fuerza, hasta el punto de poder afirmarse que el núcleo sustantivo del sector, hasta 1940, fue obra suya. El ideal de Gorceix de que la escuela diese una nueva vida a la industria del hierro brasileña, preparando para ello ingenieros de minas no sólo dispuestos a la investigación geológica sino aplicados a la industria, se realizó plenamente, como se observa en el Cuadro 37.11. Varios autores consideran, pues, que en el salto cuantitativo que dio la siderurgia brasileña en la primera mitad del siglo xx, pasando de 2.000 toneladas anuales producidas en 1900 por uno o dos altos hornos a 185.000 toneladas producidas en 1940 por 19 altos hornos, la contribución técnica y empresarial de los ingenieros de la EMOP fue decisiva. Los datos generales del cuadro 37.11 ocultan, sin embargo, actividades tecnológicas pioneras adelantadas en estas empresas, como el diseño y construcción de los más grandes altos hornos a carbón vegetal del mundo o como la utilización de algunas fábricas como “plantas experimentales” para aprendizaje o ensayos siderúrgicos<sup>46</sup>.

Los datos del Cuadro 37.12 muestran, de otro lado, que el papel organizativo de los ingenieros de la EMOP no fue nada desdeñable, aunque más bien reafirman la tendencia de estos a situarse en las primeras fases del proceso tecnológico antes que en las finales. Su relativamente limitado papel en las etapas de coordinación y manejo administrativo en la siderurgia quizá explique por qué –a diferencia de la ENMM– no se proyectaron como *managers* a otros sectores industriales brasileños. Algunas excepciones fueron el ingeniero Irnack do Amaral, presidente de Petrobrás, o el ingeniero Israel Pinhero, constructor de Brasilia. Correlativamente, la participación de los egresados de la EMOP en el mayor proyecto siderúrgico del Brasil en el siglo xx, Volta Redonda, fue marginal tanto tecnológica como organizativamente, jugando en ello circunstancias de tipo político que hicieron recaer el control del proyecto en manos de ingenieros militares, como reconocen varios autores<sup>47</sup>. Otros incluso han llegado a adelantar la hipótesis de que Volta Redonda significó la ruptura drástica entre los

---

<sup>46</sup> Como la Belgo Mineira, modelo además de la fusión de saber tecnológicos generados internamente en el Brasil con los saberes europeos. Magalhes Gomes (1983). Dantes y Souza (1994), pp. 225-226, dudan que la siderurgia brasileña “a carbón vegetal” fuese una innovación, sobre todo por el problema de los costos. Este aspecto nunca estuvo ausente del todo en la EMOP, si se tiene en cuenta la tradición francesa industrial de la École Central de París. Véase Day (1987). Es intrigante que la EMOP diese en 1901 y en 1910 títulos de *ingeniero industrial*, Muriho de Carvalho (1978), p. 38, lo que deberá ser investigado posteriormente en archivos.

<sup>47</sup> Por ejemplo, Magalhes Gomes (1983) y Silva Téllez (1993).

**Cuadro 37.11. Participación de los ingenieros de la EMOP en el sector siderúrgico brasileño**

Compañía	Fundación	Ingeniero	Papel
Forja de Abaeté	1880	Francisco de Paula Oliveira	Fundador
Usina Esperança horno moderno	1888	Mario Alvaro Rache	Constructor del primer alto
Usina Uniao	1890's	Ernesto Betim Paes	Cofundador
Horno eléctrico EMOP	1908	Augusto Barbosa da Silva	Diseñador y constructor
Companhia Siderúrgica Mineira	1917	Amaro Lanari Cristiano Guimaraes Alberto Magalhaes Gomes Luis Orsini Gil Guatimosin	Fundador Fundador Diseñadores de alto horno a carbón vegetal Constructor de planta Cargos técnicos
Companhia Siderurgica Belgo-Mineira (a partir de la Cía. Siderurgica Mineira)	1922	Varios ex alumnos	
Cía. Electrometalúrgica de Riberao Preto	1922	Flavio Mendonça Uchoa	Cofundador. Hornos eléctricos a carbón vegetal.
Cía. Electro Siderúrgica Brasileira	1925	Varios ex alumnos	
Cía. Lafaiete		Mario A. Rache y José Jorge da Silva	Constructores de alto horno
Usina Gorceix	1925	José da Silva Brandao Euvaldo Lodi	Fundador Fundador
		Alberto Magalhaes Gomes y Eryngdio Ferrerira da Silva	Diseñadores del proyecto inicial
Companhia Ferro Brasileiro (antigua Usina Gorceix)	1931	Euvaldo Lodi Alberto Magalhaes Gomes	Accionista mayoritario Diseño de alto horno
Metalurgica Sto. Antonio (antigua Usina Rio Acima)	1933	Americo René Giannetti	Fundador y modernizador
Acesita	1944	Pedro Rache	Confundador

FUENTES: Baeta (1973); Murilho de Carvalho (1978); Magalhes Gomes (1983); Silva Téllez (1993).

saberes tecnológicos internos, acumulados durante varias décadas alrededor de la EMOP, y la alta tecnología siderúrgica mundial, fruto de lo cual fueron los intensos debates nacionalistas de la década de 1930<sup>48</sup>.

<sup>48</sup> Magalhes Gomes (1983) dedica todo el capítulo IX a examinar este asunto, subrayando el papel de la EMOP como defensora del punto de vista nacionalista ante los proyectos de corte extranjerizante de las empresas Itabira Iron y Volta Redonda.

**Cuadro 37.12. Papel gerencial de los ingenieros de la EMOG en la industria siderúrgica brasileña**

Compañía	Ingeniero	Papel
Usina Carlos Wigg	Mario Rache	Gerente
Cía. Siderurgica Mineira	Cristiano Guimares	Presidente
Usina Queiroz Junior	Mario Rache	Gerente
Cía. Ferro Brasileiro (?)	Euvaldo Lodi	Presidente
Usiminas	Amaro Lanari	Presidente
Compahnia Vale do Rio Duce	Israel Pinhero	Presidente
Volta Redonda	Américo René Giannetti y José A. Alves de Souza	Miembros del consejo consultivo'

FUENTES: Murilho de Carvalho (1978); Magalhes Gomes (1983); Silva Téllez (1993).

En Colombia, no hubo solución de continuidad entre las primitivas ferrerías del siglo XIX y la joven ingeniería colombiana, ni siquiera entre la ferrería de Amagá sitio de prácticas de los estudiantes de la ENMM. La creación de empresas siderúrgicas en este siglo provino de la iniciativa aislada del profesor de la ENMM, Julián Cock A., quien a partir de su horno eléctrico ya mencionado pasó a la fase del proyecto industrial, creando en 1939 la Empresa Siderúrgica de Medellín, a partir de la cual se fundó en 1953 la empresa de materiales refractarios, Erecos, con socios suizos, y se absorbió luego a las siderúrgicas del Muña y del Pacífico<sup>49</sup>. En todas estas empresas los cargos técnicos y administrativos superiores recayeron en ingenieros de la ENMM, cuya experiencia organizativa se aprovechó en otras empresas del sector e incluso en otros sectores económicos, como el de cementos, lo cual no fue extraño pues la concepción inicial fue integrar verticalmente siderurgia y cemento. La inmigración de ingenieros de la ENMM en los cargos altos de coordinación y control entre firmas fue constante, como lo confirma la trayectoria profesional del propio Cock, quien aparte de fundador y gerente de la Siderúrgica de Medellín, fue gerente de Cementos del Valle, gerente de la empresa oficial Electroaguas y consultor del Instituto de Fomento Industrial (IFI). Pero, al modo que con Volta Redonda, la participación tecnológica de los ingenieros de la ENMM en el mayor proyecto siderúrgico colombiano del siglo XX, la empresa Acerías Paz del Río, fue también marginal e indirecta, pues mientras en las fases de prospección geológica la responsabilidad recayó en ingenieros-geólogos colombianos como Benjamín Alvarado, en las etapas de diseño y construcción de la planta el papel de las firmas norteamericanas Koppers y Arthur McKee & Co. fue dominante. Incidentalmente, hay que anotar que la casa McKee también participó en Volta Redonda. Además, en Acerías Paz del Río la presencia técnica francesa a través de empresas como

<sup>49</sup> Poveda (1988), caps. XI y XII.



Etablissements de Montage Tissot y Etablissements Delattre et Fruard fue igualmente importante para el suministro de equipos, sin que se contara empero con el contacto previo con la alta cultura científica francesa como aconteció en Brasil.

En otros sectores industriales distintos del siderúrgico, el papel empresarial y organizativo de los ingenieros de la EMOP fue muy limitado si se lo compara con el protagonizado por los ingenieros de la ENMM. En tanto que en Brasil la figura del promotor industrial, reclutado en la EMOP, fue casi excepcional, en Colombia fue significativa entre los ingenieros de la ENMM, destacándose como rasgo propio la acción de grupo y el *esprit de corps*. En Brasil fue raro el pionero industrial que provino de la EMOP, como el ingeniero de minas Américo René Giannetti quien después de un viaje de estudios y de observación a Europa reorganizó y modernizó la siderúrgica Rio Acima transformándola en la empresa Metalúrgica Sto. Antonio. Luego fundó la Fábrica de Papel Cruzeiro, la Cerámica Sto. Antonio y la Companhia Mineira de Estradas e Construções. Aparte de esto, el ingeniero Giannetti adquirió dos hornos eléctricos con los que fabricó cemento aluminico y, tras algunas transformaciones técnicas, obtuvo hierro manganeso. Finalmente, en estas mismas instalaciones industriales fundó, en 1942, la fábrica de aluminio de Saramenha, donde se fabricó el primer lingote brasileño de aluminio<sup>50</sup>.

En Colombia, los ingenieros de la ENMM se asociaron en el sector del cemento tanto en la fase de prospección —en la que contaron con el apoyo del geólogo alemán Robert Wokittel, profesor de la ENMM— como en la de proyecto industrial, dando origen casi total al sector, como se puede apreciar en el cuadro 37.13. En cambio, no hubo generación interna de tecnología pues en la planta matriz de Argos equipos y máquinas fueron importados de Alemania. La experiencia adquirida, tanto empresarial como organizativa, contribuyó a que diseño industrial original se replicara en otras regiones del país, como el Valle del Cauca y la costa norte, no siendo raro que los roles ejecutivos y técnicos superiores fuesen monopolizados por los ingenieros de la ENMM.

Tratando de terminar este apartado con una visión global de la inserción de los egresados de ambas escuelas en el mercado laboral, lo que podría suministrar otro indicio indirecto de su influencia en la economía y en la sociedad, se pueden comparar las carreras socioprofesionales de los ingenieros de la EMOP y los de la ENMM en la década de 1930, tal como se presentan en el cuadro 37.14, con la precaución de que los datos de la escuela brasileña no se tabularon a partir de fuentes directas. En primer lugar, se puede apreciar que la inserción en ocupaciones de ingeniería general y en minería es casi la misma entre los egresados de ambas escuelas, en tanto que fue clave

---

<sup>50</sup> Silva Téllez (1993), pp. 222-223, 246.

**Cuadro 37.13. Grupo de empresas fundadas a partir de Cementos Argos y roles empresariales, gerenciales y técnicos desempeñados por ingenieros de la ENMM (1934-1960)**

Empresa	Fundadores	Gerentes	Técnicos
Cementos Argos	Carlos Sevillano Jorge Arango C.	Jorge Arango C. Carlos Duque	Jorge Arango C. Julián Cock A.
Cementos del Valle	Capitalistas Argos y otros	Adolfo Arango M. Julián Cock A. Rubén Cardona S. Luis Gómez R. Gustavo Rodríguez	Julián Cock A.
Cementos del Caribe	Capitalistas Argos y otros	J. Manuel Escobar Carlos Duque S. Joaquín Ruiseco B. J. Manuel Ruiseco	Carlos Duque S.
Cementos El Cairo	Siderúrgica Medellín Argos, Caribe y Valle	Horacio Ramírez G. Julián Cock A.	Horacio Ramírez G Julián Cock A.
Cementos Nare	Argos	Alfredo Molina L. Gustavo Rodríguez	
Cemento Blanco de Colombia	Argos	Alfredo Molina L. Gustavo Rodríguez	
Cementos de Caldas	Argos y otros		
Cementos del Sinú	Argos	Carlos Duque S.	
Colombiana de Carburos	Argos		

FUENTE: Mayor Mora (1984), pp. 190-191.

la enseñanza entre los ex alumnos de la EMOP<sup>51</sup> y los cargos de administración pública entre los de la ENMM. Las mayores diferencias se advierten, con todo, en la ocupación en comisiones de tipo investigativo donde el predominio de la EMOP fue casi total. En compensación, los egresados de la ENMM sobrepasan ampliamente a los de la EMOP en su inserción en la industria. Los datos del cuadro 37.14, sin embargo, no permiten apreciar la existencia de carreras socioprofesionales híbridas, como las de profesores-empresarios y de profesores-ejecutivos de empresas, muy notables en ambas escuelas<sup>52</sup>.

<sup>51</sup> Los ex alumnos de la EMOP contribuyeron a la creación de varias escuelas de ingeniería, como las de Belo Horizonte, Juiz de Fora, de Itabujá y de la Universidade Federal de Viçosa. Fuera de Minas Gerais, las de Pará, Goiás, Ceará y la Escola de Agricultura de Paracicaba. Murilho de Carvalho (1978), p.97. Los egresados de la ENMM influyeron en la creación de la Escuela de Administración y Finanzas (Eafit) y en las carreras de ingeniería administrativa e ingeniería química de la Universidad de Antioquia. Mayor (1984).

<sup>52</sup> En Brasil, incluso algunos de los profesores franceses de la EMOP terminaron su carrera profesional como ejecutivos de empresa, como A. de Bovet y A. Thiré, quienes fueron directores de la Societé des Mines d'Or de Faria, y A. de Bovet, director de una empresa de diamantes en Diamantina. Murilho de Carvalho (1978), p. 103. En Colombia, Juan de la C. Posada y Alejandro López fueron profesores-ejecutivos, lo mismo que Julián Cock A.

**Cuadro 37.14. Distribución de los ingenieros egresados de las EMOP y ENMM por carrera socioprofesional en la década de 1930**

	EMOP (1931)		ENMM (1935)	
	No.	%	No.	%
Ingeniería general	32	22,3	47	28
Enseñanza	26	18	20	12
Comisiones geológicas y geográficas	27	18,8		
Gobierno	25	17,4	44	26
Industria	4	2,7	40	24
Compañías mineras y de metalurgia	16	11,1	17	10
Política	1	0,6		
Sin información	12	8,3		
Total	143	100	168	100

FUENTES: Murilho de Carvalho (1978), p.83; *Dyna* (1935), No 6.

### **Influencia en la política económica**

Un aspecto destacado del influjo de ambas escuelas es el relativo a la orientación de la política económica estatal, en un período en el que ni el economista ni el administrador profesionales hacían aún su aparición en la escena política. En Brasil, el papel desempeñado por profesores y egresados de la EMOP fue decisivo, en primer lugar, en la definición de la política minera, en especial en lo relativo a la propiedad de las riquezas y del suelo, así como respecto al código de minas. Así, el ingeniero de minas Pandiá Calógeras, especialista en legislación de minas<sup>53</sup>, fue el encargado de firmar la ley sobre separación de la propiedad de las minas y la propiedad del suelo, en tanto que el Código de Minas y el Código de Aguas fueron obra del también ingeniero Domingos Fleury da Rocha, quien además fue creador del Conselho Nacional de Petróleo (CNP), del cual fue vicepresidente entre 1938 y 1944. De otro lado, el esbozo del primer plan siderúrgico nacional en la década de 1930 fue obra del ingeniero Clodomiro de Oliveira, director de la EMOP, consolidando desde entonces la posición nacionalista y defensora de la intervención estatal en la economía que tenía la escuela<sup>54</sup>. De ahí que la influencia de los egresados de la EMOP fuese conspicua, desde organismos estatales de tipo técnico como el SGM y DNPM y de tipo económico como el CNP y el Conselho Nacional de Minas e Metalurgia (CNMM), para la orientación de las políticas mineras. Según interpretación de Murilho de Carvalho, los ingenieros de la EMOP se infiltraron así en el aparato del Estado utilizando por primera vez en el Brasil el control de la información técnica como recurso político. Fueron, de este modo, los pioneros del estrato burocrático superior que iría a poblar las comisiones técnicas principales antes de la

<sup>53</sup> Calógeras fue autor del famoso libro *As minas do Brasil e sua legislação* (1905).

<sup>54</sup> Murilho de Carvalho (1978), pp.107-110.

formación de la política económica brasileña de la década de 1930<sup>55</sup>. A esto se añadió la presión política de asociaciones de egresados de la EMOP, como la Sociedade Mineira de Engenheiros, y de la propia EMOP en la definición de problemas delicados como las concesiones mineras<sup>56</sup>.

En Colombia, la proyección de los ingenieros de la ENMM en la política minera y de recursos minerales fue mucho más tardía y limitada, así como lo fue su inserción en los organismos técnicos del Estado desde cuya posición privilegiada pudiesen ejercer alguna influencia en política económica. La primera manifestación clara de dicho influjo fue el proyecto de ley sobre desarrollo industrial nacional, esbozo de un primer plan de política económica titulado "Por el cual se provee a la industrialización del país" y presentado al Congreso en 1937 por los ingenieros Gabriel Sanín Villa y Julián Cock A. Dicho proyecto, que constituye quizá la primera gran síntesis del pensamiento planificador y nacionalista surgido desde la ENMM —coincidente en ello con la EMOP—, estimulaba la intervención del Estado en áreas estratégicas como la siderurgia, el carbón, el cemento y el sector químico, subrayando la importancia de la creación de un laboratorio de materias primas que investigara los materiales disponibles en el país. Lo novedoso aquí era la valoración del conocimiento como un elemento de la soberanía nacional, aunque quizá retrasadamente con respecto al Brasil. A pesar de que dicho proyecto no fue aprobado, constituyó el antecedente inmediato del Instituto de Fomento Industrial (IFI), algunos de cuyos primeros directores fueron egresados de la ENMM, como Juan de Dios Ceballos y Alberto Quevedo. Pero, en verdad, estas últimas posiciones fueron tal vez los únicos puestos claves alcanzados por los egresados de la ENMM en los organismos superiores de planeación económica colombiana. La tendencia principal fue la de ocupar cargos directivos y técnicos superiores en grandes proyectos estatales como Ecopetrol, uno de cuyos primeros presidentes fue el ingeniero Marco Aurelio Arango, o Acerías Paz del Río en la parte técnica. La participación de los ex alumnos de la ENMM en la discusión sobre legislación acerca de los recursos naturales fue relativamente marginal, reservada casi exclusivamente a abogados<sup>57</sup>.

Un indicio más seguro, aunque difuso, de la influencia de ambas escuelas sobre la política económica de cada país podrían suministrarlo los datos de la llegada de sus

---

<sup>55</sup> Murillo de Carvalho (1978), pp. 113-117.

<sup>56</sup> Magalhaes Gomes (1983), p. 223 y ss.

<sup>57</sup> En la década de 1930, los ingenieros de la ENMM hicieron escuchar su opinión en las discusiones sobre el Código de Minas, al tiempo que ingenieros como Alejandro López, Gabriel Sanín Villa y Francisco Rodríguez Moya participaron en los intensos debates en el Congreso acerca de los recursos minerales. Otros, como Mariano Ospina Pérez y Alejandro López, influyeron en la orientación de la política cafetera colombiana y sobre la política monetaria. Mayor (1999).

egresados a los cargos claves de los ministerios gubernamentales e incluso de la Presidencia de la República. No obstante, la información suministrada por el cuadro 37.15 puede resultar paradójica, pues los ingenieros de la ENMM ocuparon más ministerios que sus pares del Brasil, lo cual iría en contra del argumento anterior de su escasa influencia en la política económica colombiana. La aparente paradoja se explica, sin embargo, porque mientras en Colombia en la primera mitad del siglo xx la influencia política y económica de Antioquia fue cada vez más creciente, en Brasil la influencia nacional de la provincia de Minas Gerais fue en notorio declive, e incluso la capital estatal se trasladó desde Ouro Preto a Belo Horizonte, donde además se creó una nueva escuela de ingeniería y después la Universidad de Minas Gerais. No obstante, durante el mismo período los egresados de la EMOP se mantuvieron como los más destacados del estrato tecnocrático superior del Estado brasileño, al que siguieron suministrando conocimiento estratégico.

**Cuadro 37.15. Número de ingenieros de las escuelas de minas de Brasil y de Colombia que llegaron a distintos ministerios**

Ministerios	EMOP (1910-1926)	ENMM (1926-1962)
Agricultura	2	3
Obras Públicas		6
Industria		2
Economía		2
Aviación	2	
Hacienda	1	1
Guerra	1	1
Fomento		1
Correos y Telégrafos		1
Trabajo		1
Total	6	19

FUENTES: Murilho de Carvalho (1978), pp.109, 114; Silva Téllez (1993), p.721; Mayor (1984), p.524

## Conclusiones

1. En la EMOP, el conocimiento científico y tecnológico en geología y en siderurgia fue considerado elemento de soberanía nacional. En la ENMM dicho conocimiento sólo muy tardíamente<sup>58</sup> se le ha reconocido como tal.

2. En la EMOP, el *ethos* de la ciencia y del desinterés predominó durante mucho tiempo sobre el de la utilidad y la aplicabilidad inmediata, transmitiéndose los rudi-

<sup>58</sup> No deja de ser una gran ironía que en la década de 1990 –un siglo después (!)– se abra el doctorado en carbón en la Facultad Nacional de Minas con asesoría francesa (!!).

mentos de la investigación tecnológica organizada a los organismos del Estado. En la ENMM predominó el *ethos del costo por unidad de producto*, rasgo distintivo del moderno medio de vida americanista, transmitido a empresas privadas y a organismos estatales como ministerios, ferrocarriles, Contraloría de la República y otros.

3. A pesar de lo anterior, ni en la EMOP estuvo ausente del todo el elemento moderno de los costos por la vía de la ingeniería francesa aplicada –pues a partir de 1901 se dio allí el título de ingeniero industrial–, ni en la ENMM se careció del todo de la investigación geológica y química aplicada, por la vía de los geólogos alemanes, quienes dejaron algunos discípulos.

4. En Brasil, la EMOP produjo el ingeniero-geólogo, un híbrido profesional acorde a las necesidades internas, pero según los patrones europeos de fundamentar científicamente la ingeniería. En Colombia, la ENMM produjo el ingeniero-administrador, de exitoso impacto inmediato en la industria, pues se formaron allí las primeras generaciones de gerentes modernos en Colombia, condición inexcusable para el desarrollo económico.

5. La EMOP fue quizá la primera institución brasileña que promovió la investigación en ciencia natural y en tecnología como un *proceso organizado*, es decir, como una red de comunicaciones entre investigadores nacionales e internacionales, echando así las bases de una actitud creativa frente a las innovaciones extranjeras. En la ENMM predominó el pragmatismo inediatista ante las opciones tecnológicas, fomentándose así la dependencia frente a la tecnología extranjera.

6. Los ingenieros de la EMOP recibieron la herencia del primitivo sector siderúrgico, representado en las ferrerías, lo evaluaron, lo modernizaron e, incluso, lo ayudaron a liquidar cuando fue el caso, dando paso a la moderna siderurgia. En Colombia, ferrerías como la de Amagá fueron sitio de prácticas e inclusive de una moderada actividad adaptativa de maquinaria agrícola<sup>59</sup>, aunque nunca llegaron a ser el embrión de la nueva industria siderúrgica.

7. En Brasil fue una ventaja *cultural* que los ingenieros de minas aprendiesen a ubicarse en las etapas iniciales de los procesos de cambio tecnológico, comprendiéndose la eficacia que representa en el largo plazo estar situado al comienzo de la cadena innovativa. En Colombia se aprendió a situarse en las etapas del *management*, preparando recursos humanos capacitados aunque sin capacidad innovativa tecnológica en el largo plazo. Ninguna de las dos escuelas, sin embargo, pudo vincular decididamente investigación tecnológica básica y *management*.

---

<sup>59</sup> Véase Mayor (1999b).

## **Fuentes**

Anales de Ingeniería (1888-1940): Bogotá.

Anales de la Escuela Nacional de Minas de Medellín (1912-1940).

Annaes da Escola de Minas de Ouro Preto (1881-1885, 1905-1923).

Archivo de la Escuela Nacional de Minas de Medellín, Medellín.

Archivo de la Sociedad Antioqueña de Arquitectos e Ingenieros, Medellín.

Archivo de la Universidad de Antioquia, Medellín.

Archivo del Instituto Histórico y Geográfico de Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

Archivo General de la Nación, Bogotá,

Archivo Histórico de Antioquia, Medellín.

Correspondencia de C. H. Gorceix con Pedro II, en de Lima (1979).

*Dyna*, Revista de los estudiantes de la Escuela Nacional de Minas de Medellín  
(1933-1940).

*El Espectador* (1998-1999): Bogotá.

*El Tiempo* (1999): Bogotá, mayo 27, *The Wall Street Journal Americas*.





---

---

## Bibliografía

---

---



- A**cademia Antioqueña de Historia (1979): "Ricardo Olano por Libardo Bedoya", en *Varones ilustres de Antioquia. Biografía de los académicos de número fallecidos 1903 y 1978*, Medellín, Academia Antioqueña de Historia.
- Ackoff, Russell L. (1998): "On Learning and the Systems that Facilitate It", en *Reflections*, vol. 1, No. 1.
- Acopi (1964): *Descripción de las tendencias recientes en el desarrollo de la pequeña industria*, Bogotá.
- \_\_\_\_\_ y Sena (1994): *Las Pymes frente a la apertura económica*. Bogotá.
- Acosta, Nora Elena y Londoño, Carlos Felipe (2002): *Evolución del grupo empresarial antioqueño. Políticas y estrategias (1978-2002)*, Bogotá, Proyecto de grado, Programa magister en administración (MBA Ejecutivo), Universidad de los Andes, Facultad de Administración.
- Acta del Comité Nacional de Cafeteros del 8 de enero de 1931*. Sesión presidida por el exministro Felix Salazar Jaramillo.
- Aglietta, Michel (1979): *Regulación y crisis del capitalismo*, México, Siglo XXI.
- \_\_\_\_\_ (1994): "Ordre Monétaire et Banques Centrales", en *Analyse Économique des Conventions*, París, PUF.
- Agudelo Villa, Hernando (s. f.): *Cuatro etapas de la inflación en Colombia*, Bogotá, Tercer Mundo.
- Aguilera, Miguel (1959): *Lácides Segovia (Un carácter)*, Bogotá, s. e.
- Aguilera Peña, Mario (1999): "Carlos E. Restrepo Restrepo", en: *Revista Credencial Historia*, No. 109, Bogotá.
- Aitken, H. (ed.), (1965): *Explorations in Enterprise*, Cambridge, Harvard University Press.
- Alchian, A. (1950): "Uncertainty, Evolution and Economic Theory", en *Journal of Political Economy*, vol. 58, No. 3.
- \_\_\_\_\_ (1987) "Property Rights", en *The New Palgrave. A Dictionary of Economics*, vol. 3, London, Macmillan Press.
- Alencar Álzvez, José Jerónimo de (1994): "O inicio da pesquisa tecnologica no Brasil", en Milton Vargas, Milton (org.), *Historia da tecnica e da tecnologia no Brasil*, Sao Paulo, Unesp.
- Alfred, Johan (1942): *La familia Dishington*, Oslo, Christiansen.
- Almanaque de los hechos colombianos (1921-1922)*: s. d.
- Almario G., Oscar (1994): *La configuración moderna del Valle del Cauca, Colombia, 1850-1940. Espacio, poblamiento, poder y cultura*, Cali, Cecan.

- Alonso, J. y Torres, E. (1995): "Funciones empresariales y desarrollo económico", en *Economistas*, vol. XIII, No. 63.
- Alonso Álvarez, L. (1994): "Crecimiento de la demanda, insuficiencia de la producción tradicional e industrialización del sector tabaquero en España, 1800-1935", en Nadal y Catalán (eds.), *La cara oculta de la industrialización española. La modernización de los sectores no líderes (siglos XIX y XX)*, Madrid, Alianza.
- \_\_\_\_\_ (1996): "Estrategias empresariales de los monopolios españoles: de la gestión pública a la gestión privada en el estanco del tabaco, 1887-1936", en Comín, Francisco y Martín Aceña, Pablo (eds.), *Historia de la Hacienda pública, II, España (1808-1995)*, Barcelona, Crítica.
- Alonso Olea, E. (1995): *Dinámica empresarial vizcaína 1911-1935. Una aproximación (memoria inédita)*, Madrid, Fundación Empresa Pública.
- Alvarado, B. (1940): *Contribución al estudio de la riqueza mineral en Colombia*, Informe No. 709, s. d.
- \_\_\_\_\_ (1941): *Informe geológico sobre los trabajos llevados a cabo en El Codito en el mes de diciembre de 1941*, s. l., Ministerio de Minas y Petróleos.
- \_\_\_\_\_ (1944): "Los yacimientos de hierro", en *Revista de Contraloría General de la República*, Nos. 3-4.
- Álvarez Fuentes, Jaime y Rueda Gómez, Néstor José (1999): *Estructura urbana de Bucaramanga 1901-1930*, Tesis, Bucaramanga. Universidad Industrial de Santander, Facultad de Ciencias Humanas, Escuela de Historia.
- Álvarez Morales, Víctor (1988): "La sociedad colonial 1580-1720", en Melo, Jorge Orlando, *Historia de Antioquia*, Medellín, Suramericana de Seguros.
- \_\_\_\_\_ (1992): "La formación histórica del Suroeste Antioqueño". *Patrimonio arquitectónico regional. Identidad y reglamentación. Municipio de Jardín - Antioquia. Anotaciones sobre planeación*. Medellín, Facultad de Arquitectura. Universidad Nacional (Seccional Medellín), Marzo, No. 39. pp. 5-18.
- \_\_\_\_\_ (1999): *Gonzalo Restrepo Jaramillo. Familia, empresa y política en Antioquia 1895-1966*, Medellín, FAES.
- Alvear Sanín, José (1991): *La vida ejemplar de Mariano Ospina Pérez*, Bogotá, Fundación Mariano Ospina.
- Alvis, Jorge Luis (1999): *Desarrollo regional, finanzas e inversión pública. El caso de la Costa Caribe*, Cartagena, Universidad Jorge Tadeo Lozano, Seccional del Caribe.
- Amatori, F. y Toninelli, P. A. (eds.), (1999): *Una introduzione alla storia d'impresa. Storici ed economisti a confronto*, Milán, EGEA.
- Andersen, E. S. (1996): *Evolutionary Economics. Post-Schumpeterian Contributions*, London, Pinter.

- Ángel, Ana Lucía y De La Cuesta, Carmen (2001): *Un sueño en construcción. El caso de Locería Colombiana, 120 años*, Medellín, Locería Colombiana s.a.-Universidad de Antioquia.
- Anónimo (1827): *The Present State of Colombia*, Londres, John Murray.
- \_\_\_\_\_ (1877): *Informe del secretario de gobierno del Estado soberano de Antioquia en el año de 1877*, Medellín.
- \_\_\_\_\_ (1884): *Estadística de navegación fluvial. Informe del inspector del ramo en 1883*, Barranquilla.
- \_\_\_\_\_ (1887): *Las víctimas*, Cali, s. e.
- \_\_\_\_\_ (1893): "Finis Coronat Opus", en *The Shipping List*, Barranquilla, 30 de junio.
- Antolín, F. (1991): "Las empresas de servicios públicos municipales", en Comín, Francisco y Martín Aceña, P. (eds.), *Historia de la empresa pública en España*, Madrid, Espasa Calpe.
- \_\_\_\_\_ (1996): "Hidroeléctrica ibérica y la electrificación del país vasco", en Comín, F. y Martín Aceña, P. (eds.), *La empresa en la historia de España*, Madrid, Civitas.
- Aprile, Jacques (1992): *La ciudad colombiana. Siglo XIX y siglo XX*, Bogotá, Banco Popular.
- Arango, Luz Gabriela (1991): *Mujer, religión e industria: Fabricato, 1923-1982*, Medellín, Universidad de Antioquia-Universidad Externado de Colombia.
- Arango, Mariano (1977): *Café e industria (1850-1930)*, Bogotá, Carlos Valencia.
- Arango Mejía, Gabriel (1993): *Genealogía de Antioquia y Caldas*, Medellín, Litoarte.
- Arango V., N. (1923): *Para la historia de Armenia*, Manizales, Archivo Historial, 36.
- Aranzazu, Juan de Dios (1840): *Exposición que hace el secretario de Estado en el Despacho de Hacienda sobre los negocios de su departamento al Congreso Constitucional de la Nueva Granada en 1840*, Bogotá, J. A. Cualla.
- Arboleda, Alfonso (1889): *El Sr. Gral. José María Domínguez E. y el Sr. Dr. Sergio Arboleda*, Popayán, s. e.
- Arboleda, Gustavo (1918): *Historia contemporánea de Colombia*, vol. I, Bogotá, Librería Colombiana de Camacho Roldán y Tamayo.
- \_\_\_\_\_ (1933): *Historia contemporánea de Colombia*, vol. IV, Cali, Librería Colombiana Camacho Roldán y Cía.
- \_\_\_\_\_ (1935a): *Historia contemporánea de Colombia*, vol. V, Cali, s. e.
- \_\_\_\_\_ (1935b): *Historia contemporánea de Colombia*, vol. VI, Cali, s. e.
- \_\_\_\_\_ (1945): *Historia contemporánea de Colombia 1841-1849*, vol. II, Bogotá, Arboleda y Valencia.
- \_\_\_\_\_ (1962): *Diccionario biográfico y genealógico del antiguo departamento del Cauca*, Bogotá, Biblioteca Horizontes.
- \_\_\_\_\_ (1983): "La reclamación Cerruti", en *Boletín Histórico del Valle*, Cali, Aca-

- demia de Historia del Valle del Cauca.
- Arciniegas, Germán y otros (1995): *Camino reales de Colombia*, Bogotá, Fondo FEN.
- Ardila B. y Joffre, José (1949): *Desarrollo del sistema de transportes en Colombia. Economía de los transportes*, Bucaramanga, Imprenta Departamental.
- Arenas, Emilio (1982): *La casa del diablo. Los Puyana: Tenencia de tierras y acumulación de capital en Santander*, Bucaramanga, s. e.
- Arévalo Hernández, Decsi (1997): "Misiones económicas internacionales en Colombia, 1930-1960", en *Revista Historia Crítica*, s. n.
- Arévalo, C. (1994): *La ferrería de Samacá*, Tesis de Magíster en Sociología, Bogotá, Universidad Nacional de Colombia.
- Argueta, Mario (1987): *Bananos y política: Samuel Zemurray y la Cuyamel Fruti Company en Honduras*, Tegucigalpa, Universidad Autónoma de Honduras.
- Arias de Greiff, Gustavo (1986): *La mula de hierro*, Bogotá, Carlos Valencia.
- Ariza Ariza, Nectaly (1996): *La masonería en Bucaramanga, 1912-1972*, Tesis, Bucaramanga, Universidad Industrial de Santander, Facultad de Ciencias Humanas, Escuela de Historia.
- Arizmendi Posada, Ignacio (1989): "Carlos E. Restrepo", en: *Presidentes de Colombia, 1810-1990*, Bogotá, Planeta.
- Armytage, W. H. G. (1970): *Historia social de la tecnocracia*, Barcelona, Península.
- Arrázola, Roberto (comp.), (1963): *Documentos para la historia de Cartagena*, vol. II, Cartagena, Tipografía Hernández.
- Arrow, Kenneth (1981): "La incertidumbre y el análisis del bienestar de las prestaciones médicas", en *Economía y salud*, Medellín, s. e.
- Arroyo, Jairo Henry (1990): *Empresas y empresarios en Cali*, Tesis, Cali, Universidad del Valle.
- Arthur, Henry B., James P. Houck y Beckford, George L. (1968): *Tropical Agribusiness Structures and Adjustments: Bananas*, Boston, Harvard Business School.
- Ashton, T. S. (1939): *An Eighteenth Century Industrialist: Peter Stub of Warrington*, Manchester, s. e.
- Asocaña (1995): *Aspectos generales del sector azucarero*, Cali.
- Asociación Colombiana de Criadores de Ganado Cebú (1952): "Criadores colombianos: Jesús del Río, parte de nuestra historia ganadera", en *El cebú*, Bogotá, No. 1.
- Asociación Colombiana de Mineros (1972): *La minería antioqueña*, Medellín, s. e.
- Asturias, Miguel Ángel (1954): *El papa verde*, Buenos Aires, Losada.
- Atehortúa, Adolfo León (1995): *El poder y la sangre. Las historias de Trujillo. Valle*, Cali, Cinep-Pontificia Universidad Javeriana.
- Avellaneda Nieves, Maribel (1991): *Los comerciantes en la Bucaramanga de finales del*

- siglo XIX*, Tesis, Bucaramanga, Universidad Industrial de Santander, Facultad de Ciencias Humanas, Escuela de Historia.
- Baeta, Nilson (1973): *A industria siderurgica em Minas Gerais*, Belo Horizonte, s. e.
- Baez, Javier y Calvo, Haroldo (1999): *La economía de Cartagena en la segunda mitad del siglo XX. Diversificación y rezago*, Cartagena, Universidad Jorge Tadeo Lozano.
- Bairoch, Paul (2000): "The Constituent Economic Principles of Globalization in Historical Perspective. Myths and Realities", en *International Sociology*, Vol. 15, No. 2, junio.
- Balmori, Diana; Voss, Stuart y Wortman, Miles (1990): *Las alianzas de familia y la formación del país en América Latina*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Banco de la República (1990): *El Banco de la República: antecedentes, evolución y estructura*, Bogotá, Banco de la República.
- Banco Mundial (1972): *El desarrollo económico de Colombia: problemas y perspectivas. Informe de una Misión Económica enviada a Colombia en 1970 por el Banco Mundial*, jefe de la misión: Dragoslav Avramovic, Bogotá, Biblioteca Banco Popular.
- \_\_\_\_\_ y Mills, Landells (1999): "Políticas comerciales y sistemas de comercialización de nueve países productores de café", en: *Ensayos de Economía Cafetera*, Bogotá, No. 14.
- Baratin, H. L. y Guédon, M. J. (1971): *Organisation et Méthodes dans L'Administration Publique*, París, Edit Berger-Levrault.
- Barcelay, M. (1986): *The Politicized Market Economy*, Los Angeles, University of California Press.
- Barciela, C. (1996): "Las empresas agrarias y el desarrollo de la agricultura española durante el siglo XX", en Comín Comín, Francisco y Martín Aceña, Pablo (eds.), *La empresa en la historia de España*, Madrid, Civitas.
- Bargallo, M. (1955): *La minería y la metalurgia en la América española durante la época colonial*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Barnhart, Donald (1953): *Colombian Transportation Problems and Policies, 1923-1948*, Disertación de Ph. D., University of Chicago.
- Barrán, Pedro y Nahum, Benjamín (1984): "Uruguayan Rural History", en *Hispanic American Historical Review*, No. 64, s. d.
- Basadre, Jorge (1969): *Historia de la república del Perú*, tomo v, Lima, s. e.
- Bastos, Humberto (1959): *A conquista siderurgica no Brasil*, Sao Paulo, Livraria Martins.
- Bates, Robert (1997): "Instituciones y desarrollo", en: *Café, instituciones y desarrollo económico*, Bogotá, Federacafé.
- \_\_\_\_\_ (1999): *Política internacional y economía abierta: la economía política del comercio mundial del café*, Bogotá, Tercer Mundo-Fedesarrollo.
- Bauer, Arnold J. (1990): "Industry and the Missing Bourgeoisie: Consumption and De-

- velopment in Chile, 1850-1950”, en: *Hispanic American Historical Review*, No. 70.
- Baumol, W. (1968): “Entrepreneurship in Economic Theory”, en *American Economic Review*, vol. 58, No. 2.
- \_\_\_\_\_ (1983a): “Toward Operational Models of Entrepreneurship”, en Ronen, J. (ed.), *Entrepreneurship*, Lexington, Lexington Books.
- \_\_\_\_\_ (1993b): “Funciones empresariales: productivas, improductivas y destructivas”, en *Mercados perfectos y virtud natural*, Madrid, Colegio de Economistas de Madrid-Celeste Ediciones.
- \_\_\_\_\_ (1993c), *Entrepreneurship, Management, and the Structure of Payoffs*, Cambridge, The MIT Press.
- Bejarano, Jesús Antonio (comp.), (1977): *El siglo XIX en Colombia visto por historiadores norteamericanos*, Bogotá, La Carreta.
- \_\_\_\_\_ (1985): “La economía colombiana entre 1930-1945”, en *Nueva Historia de Colombia*, vol. 5, Bogotá, Planeta.
- \_\_\_\_\_ (1985a): *Economía y poder. La SAC y el desarrollo agropecuario colombiano 1871-1984*, Bogotá, Fondo Editorial Cerec.
- \_\_\_\_\_ (1997): “Guía de perplejos: Una mirada a la historiografía colombiana”, en *Anuario Colombiano de Historia Social y de la Cultura*, No. 24.
- Bell, P. L. (1922): *Colombia. A Commercial and Industrial Handbook*, Washington, s. e.
- Bell, William (1985): *An Essay on the Peruvian Cotton Industry, 1825-1920*, Liverpool, Centre for Latin American Studies.
- Bell Lemus, Gustavo (1985): “José María del Castillo y Rada o la desilusión de un liberal en los comienzos de la República”, en *Revista Huellas*, Barranquilla, No. 15.
- \_\_\_\_\_ (1991): *Cartagena de Indias. De la Colonia a la República*, Bogotá, Fundación Simón y Lola Guberek.
- Benaul, J. M. (1996): “Realidades empresariales y estructura productiva en la industria textil lanera catalana, 1815-1870”, en Comín, Francisco y Martín Aceña, Pablo (eds.), *La empresa en la historia de España*, Madrid, Civitas.
- Benítez, José Antonio (1988): *El carnero de Medellín*, edición crítica de Roberto Luis Jaramillo, Medellín, Secretaría de Educación y Cultura de Antioquia, Colección de Autores Antioqueños.
- Beneficencia de Antioquia (1984): *Carlos E. Restrepo*, Medellín, Imprenta Departamental de Antioquia.
- Berdugo, Elber (1999): “La industrialización en Bogotá”, en *Revista EAN*, No. 37, agosto.
- Berger, P. y Luckmann, T. (1970): *La construcción social de la realidad*, Buenos Aires, Amorrortu.
- Bergeron, Louis (1992): “El hombre de negocios”, en Vovelle, Michel (ed.), *El hombre*



*de la Ilustración*, Madrid, Alianza Editorial.

Bergquist, Charles W. (1978): *Coffee and Conflict in Colombia, 1886-1910*, Durham, s. e.

\_\_\_\_\_ (1981): *Café y conflicto en Colombia 1886-1910. La guerra de los Mil Días: sus antecedentes y consecuencias*, Medellín, Fondo Rotario de Publicaciones (FAES).

Bernal, A. M. (1993): "Ingenieros-empresarios en el desarrollo el sector eléctrico español. Mengemor, 1904-1951", en *Revista de Historia Industrial*, No. 3.

Betancourt, Darío y García, Martha (1990): *Matones y cuadrilleros. Origen y evolución de la violencia en el occidente colombiano*, Bogotá, Tercer Mundo Editores-Universidad Nacional de Colombia-Instituto de Estudios Políticos y Relaciones Internacionales.

\_\_\_\_\_ (s. f.): "La colonización antioqueña tardía y la fundación de pueblos en las cordilleras del Valle del Cauca (1900-1940)", en Arturo, Julián (comp.), *Pobladores urbanos. Ciudades y espacios*, tomo I, Bogotá, Instituto Colombiano de Antropología-Tercer Mundo Editores.

Bethell, Leslie (ed.), (1987): *Spanish America after Independence c.1820-c.1870*, Cambridge, Cambridge University Press.

Beyer, Robert Carlyle (1947): *The Colombian Coffee Industry. Origins and Major Trends, 1740-1948*, Tesis de Ph.D, Universidad de Minnesota.

\_\_\_\_\_ (1977): "El transporte y la industria del café en Colombia", en Bejarano, Jesús A. (comp.), *El siglo XIX en Colombia visto por historiadores norteamericanos*, Bogotá, La Carreta.

Binks, M. y Vale, Ph. (1990): *Entrepreneurship and Economic Change*, Londres, McGraw-Hill.

Bishko, C. J. (1952): "The Peninsular Background of Latin American Cattle Ranching", en *Hispanic American Historical Review*, No. 32, s. d.

Blaug, M. (1983): "Marx, Schumpeter y la teoría del empresario", en *Revista de Occidente*, Nos. 21-22.

Borchardt, Knut (1973): "The Industrial Revolution in Germany, 1760-1914", en Cipolla, Carlo, *The Fontana Economic History of Europe*, vol. 4, Great Britain, Fontana/Collins.

Bossa Herazo, Donaldo (1967): *Cartagena independiente: tradición y desarrollo*, Bogotá, s. e.

\_\_\_\_\_ (1981): *El Nomenclátor cartagenero*, Bogotá, s. e.

Botero, María Mercedes (1984): *Los bancos en Antioquia desde 1810 hasta 1930*, Tesis, Facultad de Economía, Universidad de Antioquia.

\_\_\_\_\_ (1985): "Instituciones Bancarias en Antioquia, 1872-1886", *Lecturas de Economía*, No. 17.

\_\_\_\_\_ (1987): *El Banco de Oriente*, manuscrito, Medellín.

- \_\_\_\_\_ (1988), "Comercio y bancos, 1850-1923", en: Jorge Orlando Melo (ed.), *Historia de Antioquia*, Medellín, Suramericana de Seguros.
- \_\_\_\_\_ (1994): "El Banco de Antioquia y el Banco de Sucre 1872-1920", en: Fabio Sánchez (ed.), *Ensayos de historia monetaria y bancaria de Colombia*, Bogotá, Tercer Mundo-Fedesarrollo-Asobancaria.
- \_\_\_\_\_ (1998): "Los bancos locales en el siglo XIX: el caso del Banco de Oriente en Antioquia, 1883-1887", *Boletín Cultural y Bibliográfico*, vol. 25, No. 17.
- \_\_\_\_\_ (s. f.): *Los bancos en Antioquia: 1905-1923*, Medellín, Banco de la República, inédito.
- Botero Arango, Gerardo (1978): "Apuntes para una historia de las investigaciones geológicas en Colombia", en *Ciencia y tecnología en Colombia*, vol. 37, Bogotá, Cultura.
- Botero Guerra, Camilo (1885): *Anuario estadístico del Departamento de Antioquia*, Medellín, Imprenta Departamental.
- \_\_\_\_\_ (1888): *Anuario estadístico. Ensayo de estadística general del departamento de Antioquia en 1888*, Medellín, Imprenta del Estado.
- Botero Herrera, Fernando (1984): *La industrialización en Antioquia. Génesis y consolidación 1900-1930*, Medellín, Centro de Investigaciones Económicas, Universidad de Antioquia.
- \_\_\_\_\_ (1985): *El proceso de industrialización en Antioquia: Génesis y Consolidación; 1900-1930*, Medellín, Universidad de Antioquia-Lealón.
- \_\_\_\_\_ (1996): *Medellín 1890-1950. Historia urbana y juego de intereses*, Medellín, Universidad de Antioquia.
- Bourdieu, Pierre (1991): *El sentido práctico*, Madrid, Taurus.
- Boussingault, Juan Bautista (1985): *Memorias 1834-1830*, Bogotá, Banco de la República.
- Bovet, Armand de (1883): "A Industria mineral na provincia de Minas Geraes" *Annaes da Escola de Minas de Ouro Preto*, No. 2.
- Boyer, Robert (1989): *La teoría de la regulación. Un análisis crítico*, Buenos Aires, Humanitas.
- Bracher, Karl (1970): *The German Dictatorship, 1933-1945*, s. l., Praeger.
- Brew, Roger (1977): *El desarrollo económico de Antioquia desde la Independencia hasta 1920*, Bogotá, Banco de la República.
- \_\_\_\_\_ (1979): "El nacimiento de la industria textil en el Occidente Colombiano", en: *Coyuntura Económica*, vol. IX, No. 3, diciembre.
- Briceño, Manuel (1997): *Del Círculo de Obreros y de la Caja Social de Ahorros a la Fundación Social, 1911-1972*, Bogotá, Fundación Social.
- Brousseau, Eric (1993): *L'économie des Contrats*, París, P.U.

- Brungardt, Maurice (1990): "Jorge Eliécer Gaitán: La masacre de las bananeras", *Revista de Estudios Colombianos*, No. 6.
- Buarque de Holanda, Sergio (dir.), (1967): *Historia general da civilização brasileira*, tomo II, Sao Paulo, Difusao Europea do Livro.
- Buchanan, J., Tollison, R., y Tullock, G. (eds.) (1980): *Toward a Theory of the Rent-Seeking Society*, Texas, Texas University Press.
- Bucheli, Marcelo (1997): "United Fruit Company in Colombia: Impact of Labor Relations and Governmental Regulations on its Operations, 1948-1968" *Essays in Business and Economic History*, vol. 15.
- \_\_\_\_\_ (s. f.): "United Fruit Company in Latin America: Institutional Uncertainties and Changes in its Operations", en Steve Striffler y Mark Moberg (eds.), *Bananas, Conflict, and Capitalism in Latin America*, Duke University Press (en prensa).
- Burke, Peter (1996): *Venecia y Amsterdam. Estudio sobre las elites del siglo XVII*, Barcelona, Gedisa.
- Bushnell, David (1956): "Two Stages in Colombian Tariff Policy: The Radical Era and the Return to Protection, 1861-1885", en *Inter-American Economic Affairs*, vol. IX, No. 4.
- \_\_\_\_\_ (1985): *El régimen de Santander en la Gran Colombia*, Bogotá, El Áncora.
- Caballero Barrera, Lucas (1910): *Declaración, asuntos de Muzo*, París, Francia.
- \_\_\_\_\_ (1920): *La organización colombiana a la luz de la sociología*, en *Revista Jurídica*, Bogotá, año XII, Nos. 123-124, noviembre-diciembre.
- Caballero Calderón, Lucas (Klim) (1982): *Memorias de un amnésico*, Bogotá, El Áncora.
- Cabrera, M. (1991): "La opinión empresarial ante la empresa pública", en Comín, Francisco y Martín Aceña, Pablo (dirs.), *Historia de la empresa pública en España*, Madrid, Espasa Calpe.
- \_\_\_\_\_ (1994): *La industria, la prensa y la política. Nicolás María de Urgoiti (1869-1951)*, Madrid, Alianza.
- \_\_\_\_\_ y Rey, F. del (1996): "Los intereses económicos organizados en España. Un siglo en la historia del asociacionismo empresarial", en Comín, Francisco y Martín Aceña, Pablo (eds.), *La empresa en la historia de España*, Madrid, Civitas.
- Cadena Corrales, Olga. (1988): *Proceso de colonización en el Quindío. El caso Burila*, Tesis de posgrado, Universidad Nacional de Colombia, Departamento de Historia.
- \_\_\_\_\_ y Pérez, José Manuel (1996): "Historia de Armenia", en *Voces. Revista de Estudios Sociales*, Armenia, s. d.
- Caicedo, Hernando (1965): *Ensayos económicos y sociales*, Cali, Norma.
- Caicedo, Manuel Santos (1859): *Relación, observaciones i presupuesto sobre el camino de tablón i McAdams de Cali a Buenaventura*, Cali, Velasco.

- Calero, Álvaro (1972): *Grandes y pequeños vallecaucanos*, Cali, Imprenta Departamental.
- Calógeras, Pandiá (1904): "O ferro. Ensaio da historia industrial", *Revista do Instituto Histórico e Geográfico de Sao Paulo*, vol. IX.
- Calvo, Adolfo y Meisel, Haroldo (2002): *Cartagena de Indias en el siglo XIX*, Bogotá, s. e.
- Camacho Roldán, Salvador (1890): *Notas de viaje*, Bogotá, s. e.
- \_\_\_\_\_ (1893): *Escritos varios*, Bogotá, Librería Colombiana.
- \_\_\_\_\_ (1923): *Memorias*, Medellín, Bedout.
- Cámara de Comercio (1979): *Cámara de Comercio de Medellín, 1904-1979: 75 años*, Medellín, s. e.
- Camargo Martínez, Ernesto (1986): *Nuevas Crónicas de Bucaramanga. Bucaramanga*, vol. xxxvi I, s. l., Academia de Historia de Santander.
- Campo, Urbano (1980): *Urbanización y violencia en el Valle*, Bogotá, El Armadillo.
- Campo Cabal, Álvaro y Bernal Henry, Yesid (comp.), (1998): "Interacción universidad/sector productivo. Experiencias de los organismos nacionales de Ciencia y Tecnología (ONCYT) y universidades de los países del convenio Andrés Bello", en *Ciencia y Tecnología*, Bogotá, No. 66.
- Canal Ramírez, Gonzalo (1970): *Enciclopedia del desarrollo colombiano*, Bogotá, Artes Gráficas.
- Cárdenas, Mauricio (1991): *Coffee Policy, Endogeneous State Policy and the Business Cycle*, disertación de Ph. D., Berkeley.
- Ackoff, Russell L., "On Learning and the Systems that Facilitate It". *Reflections*, volume 1, Number 1, 1998.
- Acta del Comité Nacional del 8 de Enero de 1931. Sesión presidida por el exministro Felix Salazar Jaramillo.
- Hector Ocampo Marín, Biografía del Presidente Mariano Ospina Pérez, Senado de la República, Bogotá, 1994.
- Cárdenas Gutiérrez, Jorge (1994): "El modelo cafetero colombiano", intervención ante la Comisión Mixta del Café, Bogotá, marzo.
- Cardozo Galué, Germán (1992): "El eje comercial Maracaibo-Cúcuta a mediados del siglo XIX", en *Fronteras, regiones y ciudades en la historia de Colombia*, VIII Congreso Nacional de Historia de Colombia, Bucaramanga, Universidad Industrial de Santander.
- Carmona, J. (1993): "Sargadelos en la historia de la siderurgia española", en *Revista de Historia Industrial*, No. 3.
- Carnicelli, Américo (1941): *Historia de la masonería en Colombia 1833-1940*, Bogotá, s. e.
- Carrasquilla, Tomás (s. f.): *En memoria de don Pantaleón González O*, Manizales, s. d.
- \_\_\_\_\_ (1977): *Obras completas*, Madrid, Publicaciones Españolas.

- Carrasquilla Botero, Juan (1987): *La Dehesa de Bogotá o hacienda del Novillero*, Bogotá, Cinep.
- Carreras, A. (1990): "Cataluña, primera región industrial de España", en Nadal, J. y Carreras, A. (eds.), *Pautas regionales de la industrialización española (siglos XIX y XX)*, Barcelona, Ariel.
- \_\_\_\_\_ y Tafunel, X. (1996): "La empresa en la España contemporánea: entre el mercado y el Estado", en Comín, Francisco y Martín Aceña, Pablo (eds.), *La empresa en la historia de España*, Madrid, Civitas.
- Carvalho, Gastón (1985): *El hato venezolano, 1900-1980*, Caracas, s.e.
- Casas, María (1953): *El R. P. Campoamor S. J. y su obra "El Círculo de Obreros"*, Bogotá, Editorial Santafé (reimpreso como *El Padre Campoamor y su obra El Círculo de Obreros*, Bogotá, Fundación Social, 1995).
- Casas Santamaría, Jorge (1978): *Crónica de la fundación de la Cámara de Comercio de Bogotá*, Bogotá, s. e.
- Cassis, Y. (1997): *Big Business. The European Experience in the Twentieth Century*, Oxford, Oxford University Press.
- Casson, Mark (1982): *The Entrepreneur: An Economic Theory*, Oxford, Martin Robertson.
- \_\_\_\_\_ (1987): "Entrepreneur", en *The New Palgrave. A Dictionary of Economics*, vol. 2, London, Macmillan Press.
- \_\_\_\_\_ (ed.), (1990): *Entrepreneurship*, Aldershot, Edward Elgar Publishing.
- \_\_\_\_\_ (2000): *Enterprise and Leadership. Studies on Firms, Markets and Networks*, Cheltenham, Edward Elgar.
- \_\_\_\_\_ y Rose, Mary B. (s. f.): "Institutions and the Evolution of Modern Business: Introduction", en *Institutions and the Evolution of Modern Business*, Londres, Frank Cass.
- Castañeda Luisa y Villamizar, Nancy (1997): *Producción de café en Bucaramanga, 1880-1912*, Tesis, Bucaramanga, Universidad Industrial de Santander, Facultad de Ciencias Humanas, Escuela de Historia.
- Castejón, R. (1983): "El empresario schumpeteriano y la historia empresarial", en *Papeles de Economía Española*, No. 17.
- Castell, Robert (1995): *La metamorfosis de la cuestión social*, Buenos Aires, s. e.
- Castrillón A., Diego (1981): *Manuel Carvajal Sinisterra y el desarrollo*, Bogotá, Antares.
- \_\_\_\_\_ (1994): *Tomás Cipriano de Mosquera*, Bogotá, Planeta.
- Cavelier, Germán (1959): *La política internacional de Colombia 1860-1903*, vol. II, Bogotá, Iqueima.
- \_\_\_\_\_ (1981): *Historia diplomática de Colombia, 1830-1860*, vol. II, Bogotá, s. e.
- Cenicafía (1998): *Caña verde. Cosecha mecanizada, Informe Anual 1996*, Cali.
- Centro de Productividad del Pacífico (1996): *Estudio sobre las demandas específicas de*

- servicios tecnológicos de las empresas del pacífico colombiano. Informe final*, mayo. CEPAL (1964): *La industria textil en América Latina: Colombia*. s. d.
- \_\_\_\_\_ -CAF (1977): *Perspectivas del transporte internacional por carretera en la Subregión Andina*, Santiago de Chile.
- Cepeda, Fernando y Rodrigo Pardo (1989): "La política exterior colombiana (1930-1946)", en Tirado, Álvaro (ed.), *Nueva Historia de Colombia*, vol. 3, Bogotá, Planeta.
- Cerutti, Mario (1995): "Ferrocarriles y actividad productiva en el norte de México, 1880-1910", en Carlos Marichal (coor.): *Las inversiones extranjeras en América Latina, 1850-1930. Nuevos debates y problemas en historia económica comparada*, México, El Colegio de México-Fondo de Cultura Económica.
- Chalarca, José (s. f.): *El café, cultivo e industria*, Bogotá, Dosmil.
- \_\_\_\_\_ (1998): *Vida y hechos del café en Colombia*, Bogotá, Común presencia en Colombia.
- Chandler, Alfred (1962): *Strategy and Structure*, en: *History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge, The MIT.
- Chandler, A. D. Jr. (1987): *La mano visible. La revolución en la dirección de la empresa norteamericana*, Madrid, Ministerio del Trabajo y de la Seguridad Social.
- \_\_\_\_\_ (1990): *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*, Cambridge, The Belknap Press of Harvard University Press.
- \_\_\_\_\_ (1992): "What is a firm? A Historical Perspective", en *Economic European Review*, No. 36.
- Chardon, Carlos (1930): *Reconocimiento agropecuario del Valle del Cauca*, San Juan, s. e.
- Chasteen, John Charles (1995): *Heroes on Horseback. A Life and Times of the Last Gaucho Caudillos*, Albuquerque, s. e.
- Chaudhuri, B. (1990): "La teoría de los grupos de interés. Una revisión analítica", en *Economía Pública*, No. 7.
- Chomsky, Aviva (1998): "United Fruit Company Counterpoint: Bananas and Sugar", Ponencia a la 97 Reunión Anual de la American Anthropological Association, s. l.
- Christie, Keith (1974): *Oligarchy and Society in Caldas, Colombia*, Tesis de D. Phil., University of Oxford.
- \_\_\_\_\_ (1986): *Oligarcas, campesinos y política en Colombia*, Bogotá, Universidad Nacional de Colombia.
- Círculo de Obreros (1976): *Manual de organización y funciones*, Bogotá; citado en Martínez y Angulo (1996), nota 46, p. 150.
- Cisneros, Francisco J. (1872a): "Railroads in Peru", en *Van Nostrand's Magazine*, february.
- \_\_\_\_\_ (1872b): *Ferrocarriles de vía estrecha*, Nueva York, s. e.

- \_\_\_\_\_ (1878): *Ferrocarril del Cauca: Report on the Project to Construct a Railway from the Bay of Buenaventura upon the Pacific and the Cauca River*, Nueva York, s. e.
- \_\_\_\_\_ (1880): *Memorias sobre la construcción de un Ferrocarril de Puerto Berrío a Medellín*, Nueva York, Imprenta y Librería de N. Ponce de León.
- \_\_\_\_\_ (1881): *El ferrocarril de Antioquia y el informe del honorable diputado Señor Pascual Uribe R.*, Bogotá, s. e.
- \_\_\_\_\_ (1883a): “El porqué de este periódico”, en *La Industria*, 15 de febrero.
- \_\_\_\_\_ (1883b): *Ferrocarriles*, Bogotá, s. e.
- \_\_\_\_\_ (1884): *Reglamentos para la organización de los trabajos de construcción y del servicio de explotación de ferrocarriles*, Bogotá, s. e.
- \_\_\_\_\_ (1894): “El ferrocarril...”, en *Diario Oficial*, Bogotá, 22 de junio.
- \_\_\_\_\_ (1895): “Ferrocarril de Bolívar”, en *El Heraldó*, Bogotá, 27 de enero.
- \_\_\_\_\_ (1896): “Memorial”, en *Diario Oficial*, Bogotá, 26 de octubre.
- Clapham, J. H. (s. f.): *The Bank of England: a History*, vol. 2, Cambridge, s. e.
- Clavijo, Sergio; Jaramillo, Carlos Felipe y Leibovich, José (comp.) (1994): *El negocio cafetero ante el mercado libre*, Bogotá, Minhacienda-Departamento Nacional de Planeación-Tercer Mundo.
- Coase, Ronald (1937): “The Nature of the Firm”, en *Economica*, s. d.
- \_\_\_\_\_ (1960): *El problema del costo social*, s. d.
- \_\_\_\_\_ (1994): *La empresa, el mercado y la ley*, Madrid, Alianza.
- Coatsworth, John H. (1981): *Growth Against Development: The Economic Impact of Railroads in Porfirian México*, Dekalb.
- Cochran, T. (1950): “Entrepreneurial Behavior and Motivation”, en *Explorations in Entrepreneurial History*, vol. 2, s. d.
- \_\_\_\_\_ (1974): “Actividad empresarial”, en *Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales*, vol. 4, Madrid, Aguilar.
- Cochrane, Charles Stuart (1825): *Journal of a Residence and Travels in Colombia during the Years 1823-24*, 2 vols., Londres, Henry Colburn.
- Cock, Julián (1938): “La empresa siderúrgica de Medellín”, Medellín, *Dyna*, noviembre.
- Codazzi, Agustín (1855): *Informe del ingeniero Sr. Agustín Codazzi sobre la construcción de un camino carretero del Valle del Cauca a la Bahía de la Buenaventura*, Cali, Velasco.
- Codazzi, L. (1955): *Los minerales de Colombia*, s. l., Imprenta Nacional.
- Código de las resoluciones dictadas por el Senado y la Corte Suprema Federal: Comprende los años de 1870 a 1874* (1874): Bogotá.
- Colciencias (1979): *Minerales de hierro en Colombia y su posible utilización para la reducción directa*, s. d.
- Cole, A. (1942): “Entrepreneurship as an Area of Research”, en *The Task of Economic*

- History, Supplement to Journal of Economic History*, vol. 2, s. d.
- \_\_\_\_\_ (1946): "An Approach to the Study of Entrepreneurship: A Tribute to Edwin F. Gay", en *Journal of Economic History*, supplement VI, s. d.
- Coleman, Donald (1984): "Historians and Businessmen", en: Donald Coleman & Peter Mathias (eds.), *Enterprise and History. Essays in Honour of Charles Wilson*, Cambridge, Cambridge University.
- Coll, S. (1991): "Empresas versus mercados. Un boceto para la historia de la empresa", en *Revista de Historia Económica*, vol. IX, Nos. 2-3.
- \_\_\_\_\_ (1993): "El profesor Valdaliso, a vueltas con la historia de la empresa", en *Revista de Historia Económica*, vol. XI, No.3.
- \_\_\_\_\_ y Tortella, G. (1992): "Reflexiones sobre la historia empresarial: estado de la cuestión en España", en *Información Comercial Española*, Nos. 708-709.
- Collins, Charles. (1981): *Prensa y poder político en Colombia*, Cali, Universidad del Valle.
- \_\_\_\_\_ (1983): "Formación de un sector de clase social: la burguesía azucarera en el Valle del Cauca", en: *Historia y Espacio*, Cali, Universidad del Valle, No. 9.
- Colmenares, Germán (1969): *Las haciendas de los jesuitas en el Nuevo Reino de Granada. Siglo XVIII*, Bogotá, Universidad Nacional de Colombia.
- \_\_\_\_\_ (1983), *Historia económica y social de Colombia. 1537-1719*, Bogotá, Tercer Mundo.
- \_\_\_\_\_ (1986): "Castas, patrones de poblamiento y conflictos sociales en las provincias del Cauca, 1810-1830", en Colmenares, Germán y otros, *La Independencia. Ensayos de historia social*, Bogotá, Colcultura.
- \_\_\_\_\_ (1987): "La formación de la economía colonial", en Ocampo, J. A. (ed.), *Historia Económica de Colombia*, Bogotá, Siglo XXI.
- \_\_\_\_\_ (1990): "Estado de desarrollo e inserción social de la historia en Colombia", en: Ministerio de Educación Nacional, Misión de Ciencia y Tecnología, *La conformación de comunidades científicas en Colombia*, Bogotá, Tomo II.
- \_\_\_\_\_ (1997): *Cali: terratenientes, mineros y comerciantes. Siglo XVIII*, Bogotá, Tercer Mundo.
- Comín, Francisco (1991): "Los monopolios fiscales", en Comín, F. y Martín Aceña P. (eds.), *Historia de la empresa pública en España*, Madrid, Espasa Calpe.
- \_\_\_\_\_ (1996a), *Historia de la Hacienda pública, II, España (1808-1995)*, Barcelona, Crítica.
- \_\_\_\_\_ (1996b): "La empresa pública en la España contemporánea: formas históricas de organización y gestión", en Comín, Francisco y Martín Aceña, Pablo (eds.), *La empresa en la historia de España*, Madrid, Civitas.
- \_\_\_\_\_ (2000a): "Las modestas realizaciones de la nueva política económica intervencionista de la restauración", en Fuentes Quintana, E. (dir.), *Economía y*



- economistas españoles*, vol. 5, Barcelona, Galaxia Gutemberg.
- \_\_\_\_\_ (2000b): "Los economistas clásicos y los políticos liberales ante los problemas de la economía española", en Fuentes Quintanam, E. (dir.), *Economía y economistas españoles*, vol. 4, Barcelona, Galaxia Gutemberg.
- \_\_\_\_\_ y Martín Aceña, Pablo (dirs.), (1991): *Historia de la empresa pública en España*, Madrid, Espasa Calpe.
- \_\_\_\_\_ y Martín Aceña, Pablo (eds.), (1996a): *La empresa en la historia de España*, Madrid, Civitas.
- \_\_\_\_\_ y Martín Aceña, Pablo, (1996b): "Las características históricas de las empresas en España", en *Revista de Economía Aplicada*, No. 12.
- \_\_\_\_\_ y Martín Aceña, Pablo (1997): *Tabacalera S. A. Historia de una empresa centenaria*, estudio inédito.
- \_\_\_\_\_; Martín Aceña, P.; Muñoz, M., y Vidal, J. (1998): *150 años de historia de los ferrocarriles en España*, Madrid, Fundación de los Ferrocarriles Españoles.
- Comisión Andina de Juristas, Seccional Colombiana (1994) *Informes regionales de derechos humanos: Urabá*, Bogotá, Comisión Andina de Juristas.
- Compañía Colombiana de Turismo (1940): *Guía turística de Medellín*, Bogotá, Ministerio de la Economía Nacional de Colombia, Sección de Turismo.
- Companhia Vale do Rio Doce (1992): *50 años de historia*, Rio de Janeiro.
- Conde Calderón, Jorge (1997): "Desarrollo de Barranquilla, 1871-1905", en *Historia general de Barranquilla*, tomo 1, Barranquilla, s. e.
- Cordicarga (1980): *La materialización de una idea*, Bogotá.
- \_\_\_\_\_ (1991a): *Elementos de juicio para poner práctica una planeación estratégica*, Bogotá.
- \_\_\_\_\_ (1991b): *Bases para la adopción de una planificación estratégica en Cordicargas*, Bogotá.
- \_\_\_\_\_ (1992a): *Identificación y cualificación de acciones inmediatas*, Bogotá.
- \_\_\_\_\_ (1992b): *Decisión de la junta sobre acciones inmediatas para el plan estratégico*, Bogotá.
- Córdoba, Gonzalo (1888): Réplica, Bogotá, s.e.
- Cordovez Moure, José María (1962): *Reminiscencias de Santa Fe de Bogotá*, Madrid, s. e.
- Corpes de Occidente (1995): *Estudio de la capacidad tecnológica de la industria manufacturera*, s. l., J. M. Calle.
- Corrales, Manuel Ezequiel (1889): *Efemérides y anales del Estado soberano de Bolívar*, vols. II y III, Bogotá, Imprenta de J. J. Pérez y Medardo Rivas.
- Correa Uribe, Fernando (1996): *Republicanismo y reforma constitucional 1891-1910*, Medellín, Universidad de Antioquia, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas.
- Corso, Adriana (1996): *El gravamen bananero: un caso de historia política en el Mag-*

- dalena, 1925-1930*, tesis de maestría, Barranquilla, Universidad del Norte.
- Cortázar, Roberto (ed.) (1965-1970): *Correspondencia dirigida al genera Francisco de Paula Santander*, vol. VII, Bogotá, s. e.
- Costa Senna, Joaquim Candido da (1881): "Fabricas de ferro existentes no bacia do rio Paracicaba", *Annaes da Escola de Minas de Ouro Preto*, No. 1.
- \_\_\_\_\_ (1908): "Mineiros do ferro no Brasil, principalmente no Estado de Minas", *Annaes da Escola de Minas de Ouro Preto*, No. 10.
- Cot, Annie L. (1999): "Evolutionnisme et Institutionnalisme dans la Pensée Économique", en *Revista Economies et Sociétés*, tomo XXXIII, París.
- Crece (1998): "Resumen del Programa de Reestructuración y Desarrollo en Regiones Cafeteras de Colombia", en: *Ensayos de Economía Cafetera*, Bogotá, No. 13.
- Cunningham-Graham, R. (1921): *Cartagena and the Banks of the Sinu*, Londres, s. e.
- Currie, Lauchlin (1988): *Reorganización de la rama ejecutiva del gobierno de Colombia*, Bogotá, Fonade.
- \_\_\_\_\_ (1993): "Upac veinte años después", *Cuadernos de Economía*, vol. XIII, No. 18-19.
- Danilo, Héctor (1977): *La CIA, Washington y las transnacionales*, La Habana, Ciencias Sociales.
- Dantes, María Amelia M. y Souza Santos, Joseleide (1994): "Siderurgia e tecnologia (1918-1964)", en Motoyama, Shozo (org.), *Tecnologia e industrializaçao no Brasil. Uma perspectiva historica*, Sao Paulo, Unesp.
- Dávila L. de Guevara, Carlos (1976): *Dominant Classes and Elites in Economic Development. A Comparative Study of Eight Urban Centers in Colombia*, Disertación de Ph. D., Northwestern University.
- \_\_\_\_\_ (1986a): *El empresariado colombiano. Una perspectiva histórica*, Bogotá, Universidad Javeriana.
- \_\_\_\_\_ (1986b): "Diversificación económica y actividad política del empresariado en Colombia. Los negociantes de Bogotá y del Valle del Cauca, 1886-1930", en *Memorias del Quinto Congreso de Historia de Colombia*, Bogotá, ICFES.
- \_\_\_\_\_ (1991): *Historia empresarial de Colombia. Estudios, problemas y perspectivas*, Bogotá, Monografías, Facultad de Administración, Universidad de los Andes, No. 20.
- \_\_\_\_\_ (comp.) (1996): *Empresa e historia en América Latina. Un balance historiografico*, Bogotá, Tercer Mundo-Colciencias.
- \_\_\_\_\_ (1998): *El desarrollo de la Corporación Social de Ahorro y Vivienda Colmena, 1973-1994. Una historia empresarial*, Informe final de investigación, Facultad de Administración, Universidad de los Andes.

- \_\_\_\_\_ (1999): "Business History in Colombia", en Dávila, Carlos y Miller, Rory (eds.), *Business History in Latin America. The Experience of Seven Countries*, Liverpool, Liverpool University Press.
- \_\_\_\_\_ (2002): "Historia de la empresa y teoría de la organización: un diálogo necesario. A propósito de la historiografía empresarial colombiana de la última década", ponencia presentada al coloquio "Balance y perspectivas de la historia empresarial colombiana. Una mirada desde las regiones", Grupo de historia social (GHS), Centro de Investigaciones Sociales y departamento de historia, Universidad de Antioquia; Grupo de historia empresarial y Escuela de Administración, Universidad Eafit, facultad de administración y departamento de historia, Universidad de los Andes, Medellín, octubre 17-18.
- \_\_\_\_\_ y Miller, Rory (eds.) (1999): *Business History in Latin America. The Experience of Seven Countries*, Liverpool, Liverpool University Press.
- \_\_\_\_\_ y Pallares, Zoilo (2002): "Empresariado medio, proteccionismo y política pública. La Asociación Colombiana de la Pequeña y Mediana Industria (Acopi), 1952-1990", Ponencia presentada al XIII Congreso de la Asociación Internacional de Historia Económica. Simposio: "Business Organizations and the Political Economy of xxth Century Latin America", Buenos Aires, julio 22-26.
- Davis, L. y North, D. (1971): *Institutional Change and American Economic Growth*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Day, C. R. (1987): *Education for the Industrial World. The Ecole d'Arts et Metiers And the Rise of French Industrial Engineering*, s. l., The MIT Press.
- De Carvalho, José Murilho (1978): *Escola de Minas de Ouro Petro. O peso da Gloria*, Sao Paulo, Finep.
- De la Pedraja, René (1986): *Fedemetal y la industrialización de Colombia*, Bogotá, Fedemetal.
- De Narváez, Enrique (1930): "Informe al Cuarto Congreso Nacional de Cafeteros", Bogotá.
- Dealy, Glen Caudill (1992): *The Latin Americans. Spirit and Ethos*, Boulder y San Francisco, s. e.
- Deas, Malcolm (1974): *Una finca cundinamarquesa entre 1870 y 1910*, Bogotá, Universidad Nacional de Colombia.
- \_\_\_\_\_ (1982): "The Fiscal Problems of Nineteenth Century Colombia", en *Journal of Latin American Studies*, vol. 14, parte 2, noviembre.
- \_\_\_\_\_ (1996): *Vida y opiniones de Mr. William Wills*, vol. I, Bogotá, Banco de la República.
- \_\_\_\_\_ y Sánchez, Efraín (comp.), (1991): *Santander y los ingleses 1832-1840*, 2 vols.,

- Bogotá, Biblioteca de la Presidencia.
- Delgado, Camilo (1913): *Historia, leyendas y tradiciones de Cartagena*, 3 vols., Cartagena, s. e.
- Delpar, Helen (1971): "Aspects of Liberal Factionalism in Colombia", en *Hispanic American Historical Review*, No. 51, mayo.
- Demsetz, H. (1967): "Toward a Theory of Property Rights", en *American Economic Review*, vol. 57, No. 2.
- Díaz, Álvaro (1946): *Memoria de obras públicas*, Bogotá, Imprenta Nacional.
- Díaz, Antolín (1935): *Sinú, pasión y vida en el trópico*, Bogotá, s. e.
- Díaz, Zamira (1983): *Guerra y economía en las haciendas. Popayán, 1780-1830*, tomo II, Bogotá, Banco Popular.
- Dobb, Maurice (1983): *Estudios sobre el desarrollo del capitalismo*, México, Siglo XXI.
- Documentos relativos al ferrocarril de Antioquia: 1882-1890* (1890): Medellín, s. e.
- Domínguez, José María (1880a): *Cuestión Domínguez Uribe*, Cali, Eustaquio Palacios.
- \_\_\_\_\_ (1880b): *Réplica a la segunda publicación de los señores Uribe*, Palmira, s. e.
- \_\_\_\_\_ (1888): *La respuesta ofrecida*, Cali, s. e.
- Don, Ramiro (1928): *Mis entrevistas*, Barranquilla, s. e.
- Dosi, G.; Freeman, Ch., y Fabiani, S. (1994): "The Process of Economic Development: Introducing Some Stylized Facts and Theories on Technologies, Firms and Institutions", en *Industrial and Corporate Change*, vol. 3, No. 1.
- \_\_\_\_\_ y Malerba, F. (1996): *Organization and Strategy in the Evolution of the Enterprise*, London, MacMillan.
- \_\_\_\_\_; Teece, D. J., y Chytry, J. (eds.) (1998): *Technology, Organization and Competitiveness. Perspectives on Industrial and Corporate Change*, Oxford, Oxford University Press.
- Dosse, Françoise (1995): *L'empire du Sens. L'Humanisation des Sciences Humaines*, París, La Découverte.
- Downs, A. (1973): *Teoría económica de la democracia*, Madrid, Aguilar.
- Drucker, Peter. (1985): *La innovación y el empresario innovador*, Bogotá, Norma.
- Dupré, Leandro (1885): "Memoria sobre a fabrica de ferro de S. Joao de Ipanema", *Annaes da Escola de Minas de Ouro Preto*, No. 4.
- Duque Betancur, Francisco (1968): *Historia de Antioquia*, Medellín, Albón.
- Duque Botero, G. (1974): *Historia de Salamina*, Tomo I, Manizales, Imprenta Departamental.
- Durán, Carlos (1925): "El algodón como producto de exportación para el Valle del Cauca", en: *La Labor*, s. l., No. 21.
- \_\_\_\_\_ (1932): "Editorial", en: *Boletín de Agricultura*, s. l., No. 7.
- \_\_\_\_\_ (1970): "Breve historia de la formación de ganado vacuno denominado Lucerna", en *Revista de Agricultura Tropical*, s. l., No 6.

- \_\_\_\_\_ (1974), *El sol ecuatorial en el futuro de la ganadería*, Cali, Carvajal.
- Duverger, Mauricio (1984): *Sociología política*, s. d.
- Eakin, Marshall (1989): *British Enterprise in Brazil. The St John d'el Rey Mining Company and the Morro Velho Gold Mine 1830-1960*, Durham, Duke University Press.
- Echavarría, Enrique (1943a): *Historia de los textiles en Antioquia*, Medellín, Bedout.
- \_\_\_\_\_ (1943b): *Extranjeros en Antioquia*, Medellín, Bedout.
- \_\_\_\_\_ (1946): *Crónicas e historia bancaria en Antioquia*, Medellín, Bedout.
- Echavarría, Hernán (1983): *El escándalo de los Fondos Grancolombiano y Bolivariano en el gobierno del dr. Turbay Ayala*, Bogotá, Andes.
- Echavarría, Juan Fernando (1991): "Bancos y finanzas en el siglo xx", en Melo, Jorge Orlando (ed.), *Historia de Antioquia*, Medellín, Suramericana.
- Echavarría, Juan José (1989): "Aspectos internacionales de la crisis de los años treinta", en *Nueva historia de Colombia*, vol. 5, Bogotá, Planeta.
- \_\_\_\_\_ (1999): *Crisis e industrialización*, Bogotá, Tercer Mundo-Banco de la República-Fedesarrollo.
- \_\_\_\_\_ (s. f.): "Factores determinantes de la industrialización colombiana entre 1920 y 1950", en *Revista Antioqueña de economía*, No. 14
- Echeverry, Néstor (1927): *El ferrocarril de Caldas*, Manizales, Tipografía Blanco y Negro.
- Eder, Phanor (1958): *El fundador, James M. Eder*, Cali, Velasco Madriñán.
- Eggertsson, T. (1995): *El comportamiento económico y las instituciones*, Madrid, Alianza.
- Elías, Norbert (1985): *La société de cour*, París, Flanmarion.
- \_\_\_\_\_ (1987): *El proceso de la civilización. Investigaciones sociogenéticas y sicogenéticas*, México Fondo de Cultura Económica.
- Ellis, Frank (1983): *Las transnacionales del banano en Centroamérica*, San José, Universitaria Centroamericana.
- Errazuriz, María (1986): *Cafetaleros y cafetales del Líbano*, Bogotá, Universidad Nacional.
- ESAP (1960): *La reforma tributaria de 1960*, Bogotá.
- Escobar, José María (1881): "Escuela Nacional de Minas", *Repertorio Oficial*, Medellín, Nos. 771-772, junio 3.
- Escobar, Paulo Emilio (1926): *Los ferrocarriles de Colombia en 1925, 1926*, Bogotá, Imprenta del Ministerio de Gobierno.
- Escudero, A. (1996): "Las empresas mineras del hierro (1876-1936)", en Comín, F. y Martín Aceña, P. (eds.), *La empresa en la historia de España*, Madrid, Civitas.
- \_\_\_\_\_ (1998): *Minería e industrialización de Vizcaya*, Barcelona, Crítica.
- Eslava Flechas, Carlos (1984): *El Banco de Bogotá: 114 años en historia de Colombia*, Bogotá, O. P. Gráficas.

- Eslava Mejía, Marcela y Lozano Rodríguez, Eleonora (1999): *El transporte terrestre de carga en Colombia*, Bogotá, Departamento Nacional de Planeación, Unidad de Análisis Macroeconómico, Archivos de Macroeconomía, Documento 105.
- Espinal, Valentín (1966): *Diario de un desterrado (1861-1863)*, Caracas, s. e.
- Espinosa B., Armando (1993): "Historia de las investigaciones geológicas en Colombia. Notas a partir de la segunda mitad del siglo XIX", en Arboleda, Luis Carlos y otros, *Historia social de la ciencia en Colombia*, tomo II, Bogotá, Colciencias.
- Espinoza Suárez, Carlos Humberto (1996): *Crecimiento urbanístico de Bucaramanga 1850-1900*, Tesis, Bucaramanga, Universidad Industrial de Santander, Facultad de Ciencias Humanas, Escuela de Historia.
- Espriella, Alfredo de la (1993): "La colonia alemana en Barranquilla", en *La presencia alemana en Colombia*, Bogotá, Mayr & Cabal.
- Estatutos de la Compañía Unida del Zancudo (1898)*: Medellín, Imprenta de El Espectador.
- Estrade, Paul (1984): *La colonia cubana en París, 1895-1898*, La Habana, s. e.
- Fabo de María, P. (1926): *Historia de la ciudad de Manizales*, Manizales, Blanco y Negro.
- Fadul, W. (1987): "La gerencia incómoda", en *Revista Fasecoldan*, No. 41, diciembre, s. p.
- FAES (comp.) (1982): *Los estudios regionales en Colombia. El caso de Antioquia (memorias de un simposio)*, Medellín.
- Fajardo, Carlos y Hernández, Lucía (1980): "Corporaciones de Ahorro y Vivienda: Evolución y Perspectivas", en: Mauricio Cabrera (comp.), *Sistema financiero y políticas anti-inflacionarias, 1974-1980*, Bogotá, Asociación Bancaria de Colombia.
- Fajardo, Luis H. (1968): *¿La moralidad protestante de los antioqueños? Estructura social y personalidad*, Cali, Universidad del Valle.
- Fals Borda, Orlando (1976): *Capitalismo, hacienda y poblamiento en la costa Atlántica*, Bogotá, s. e.
- \_\_\_\_\_ (1979): *Mompox y Loba*, Bogotá, Carlos Valencia.
- \_\_\_\_\_ (1981): *El presidente Nieto*, Bogotá, s. e.
- \_\_\_\_\_ (1984), *Resistencia en el San Jorge*, Bogotá, s. e.
- \_\_\_\_\_ (1986), *Retorno a la tierra*, Bogotá, s. e.
- Farfán Camacho, María Isabel (1999): "Impacto económico de la investigación del café en Colombia: el caso de la variedad colombiana", en: *Ensayos de Economía Cafetera*, Bogotá, No. 14.
- Fawcett, Louise y Posada, Eduardo (1998): "Árabes y judíos en el desarrollo del Caribe colombiano, 1850-1950", en *Boletín Cultural y Bibliográfico*, Bogotá, Banco de la República, vol. xxxv.
- Fawcett de Posada, Louise (1991): *Libaneses, palestinos y sirios en Colombia*, Barranquilla, Ceres.

- Fedesarrollo (1987): *Lecturas sobre economía cafetera*, Bogotá, Tercer Mundo.
- Fernández Artucio, Hugo (1942): *The Nazi Underground in South America*, New York, Farrar and Rinehart.
- Ferrand, Paul (1885): "A industria do ferro no Brasil, Provincia de Minas Geraes", *Annaes da Escola de Minas de Ouro Preto*, No. 4.
- Ferro Medina, Germán (1985): *El arriero una identidad y un eslabón en el desarrollo económico nacional*, Tesis, Bogotá, Universidad de los Andes, Departamento de Antropología.
- \_\_\_\_\_ (1994): *A lomo de mula*, Bogotá, Fondo Cultural Cafetero.
- Ficitec (1984): "Aspectos de la agremiación en la industria Colombiana", en: *Decisiones Empresariales*, Bogotá, No. 3, octubre.
- Fischer, Thomas (1995): "The Free Standing Company", en *Boletín Cultural y Bibliográfico*, Bogotá, Banco de la República, No. 39.
- \_\_\_\_\_ (1997): *Die verlorenen Dekaden. Ausländische Geschäfte und "Entwicklung nach außen" in Kolumbien, 1870-1914*, Nueva York, Peter Lang.
- \_\_\_\_\_ (2001): *El comienzo de la construcción de los ferrocarriles colombianos y los límites de la inversión extranjera*, Bogotá, Monografías, Facultad de Administración, Universidad de los Andes, No. 60.
- Flórez de Ocariz, Juan (1676): *Genealogías del Nuevo Reino de Granada*, Madrid, José Fernández de Buendía.
- Fontana, J. (1994): "Las reglas y el juego. Algunas reflexiones históricas sobre la corrupción", en *Hacienda Pública Española*, s. n.
- Fraile, P. (1991): *Industrialización y grupos de presión. La economía política de la protección en España, 1900-1950*, Madrid, Alianza.
- \_\_\_\_\_ (1993): "La historia económica de la empresa como disciplina independiente. Una perspectiva histórica", en *Revista de Historia Económica*, vol. xi, No. 1.
- Franco, Pedro E. (1964): *Mis andanzas en la guerra de los Mil Días*, Barranquilla, s. e.
- Frank, André Gunder (1972): *Lumpen Bourgeoisie and Lumpen Development: Dependency, Class and Politics in Latin America*, Nueva York, Monthly Review Press.
- Friede, Juan (1960): *Colección de documentos inéditos para la historia de Colombia*, Bogotá, Academia Colombiana de Historia.
- Friedman, D. (1987): "Law and Economics", en *The New Palgrave. A Dictionary of Economics*, London, Macmillan Press, vol. 3.
- Fundación Social (1997): *Fundación Social y sus empresas*, Bogotá.
- Fundequidad (1995a): *Memoria 25 años. Seguros La Equidad*, Bogotá.
- \_\_\_\_\_ (1995b): *XXXI Congreso ACI Manchester 1995, Documentos cooperativos*, No. 9, Bogotá.
- Gaibrois, José T. (1887): *Estudio biográfico de don José Maria Pino*, Bogotá, Silvestre y

- Compañía.
- Galán Gómez, Mario (1947): "Geografía económica de Santander", en *Geografía económica de Colombia*, tomo 8, Bogotá, Contraloría General de la República, Imprenta Nacional.
- Galvis, Silvia y Donadío, Alberto (1986): *Colombia nazi 1939-1945. Espionaje alemán. La cacería del FBI. Santos, López y los pactos secretos*, Bogotá, Planeta.
- Garay, Luis J. (1999): *Construcción de una nueva sociedad*, Bogotá, Cambio-Tercer Mundo Editores.
- García, Antonio (1956): "Los problemas de la economía colombiana del transporte" en *Economía colombiana*, Bogotá, año III, vol. 9, No. 26.
- \_\_\_\_\_ (1978): *Geografía económica de Caldas*, Bogotá, Banco de la República.
- García, Clara Inés (1996): *Urabá: región, actores y conflicto, 1960-1990*, Medellín, Universidad de Antioquia, Instituto de Estudios Regionales.
- García, José Joaquín (1896): *Crónicas de Bucaramanga*, Bogotá, Imprenta y Librería de Medardo Rivas.
- García, Julio César (1939): "Dr. Carlos E. Restrepo", en: *Universidad de Antioquia*, Medellín, No. 33, agosto-septiembre.
- García, Rodrigo (1995): "El Consorcio Albingia: En los inicios de la exploración bananera en Urabá: 1909-1915", en *Revista Auguró*, año 18.
- García del Río, Juan (1985): *Meditaciones colombianas*, Bogotá, Incunables.
- García Estrada, Rodrigo (1993): "Actividades de la casa alemana A. Held en Antioquia (1890-1917)", en *Estudios sociales*, Medellín, Fundación Antioqueña para los Estudios Sociales (FAES), No. 6.
- \_\_\_\_\_ (1999): *Sociedad de Mejoras Públicas de Medellín, cien años haciendo ciudad*, Medellín, Taller de Edición.
- García López, J. R. (1995): "La empresa bancaria en España.", en Llordén (comp.), *De empresas y empresarios en la España contemporánea*, Oviedo, Universidad de Oviedo.
- García Márquez, Gabriel (1997): *Cien años de soledad*, Bogotá, Norma.
- García Jorge y Montes, Gabriel (1989): *Trade, Exchange Rates and Agricultural Pricing Policies in Colombia. A World Bank Comparative Study*, Washington, s. e.
- García Ruiz, J. L. (coord.), (1998): *Historia de la empresa mundial y de España*, Madrid, Síntesis.
- \_\_\_\_\_ y Tortella, G. (1994): "Trayectorias divergentes, paralelas y convergentes: la historia del Banco Hispano Americano y del Banco Central, 1901-1965", en Hernández Andreu, J. y García Ruiz, J. L. (comps.), *Lecturas de historia empresarial*, Madrid, Civitas.
- García Sanz, A. (1996): "Empresarios en la España del antiguo régimen. Ganaderos



- trashumantes, exportadores de lana y fabricantes de paños”, en Comín, Francisco y Martín Aceña, Pablo (eds.), *La empresa en la historia de España*, Madrid, Civitas.
- García Viñuela, E. (1995): “La búsqueda de rentas a través del sector público”, en *Hacienda Pública Española*, No. 133.
- Garnica Martínez, Manuel Alberto (1992): “Guarapo, champaña y vino blanco. Presencia alemana en Santander en el siglo XIX”, en *Boletín Cultural y Bibliográfico*, Bogotá, Banco de la República, vol. 29, No. 29.
- Garrabou, R. (1982): *Enginyers Industrials, Modernització Econòmica i Burguesia a Catalunya (1850-segle xx)*, Barcelona, L’Avenç.
- Gavassa Villamizar, Edmundo (1983): *Reminiscencias del comercio bumangués*, Bucaramanga, Papelería América.
- \_\_\_\_\_ (1986): *Club del Comercio de Bucaramanga 1872-1986*, Bucaramanga, Salesiana.
- Gaviria Toro, J. (1924): *Monografía de Manizales*, Manizales, Tipografía Blanco y Negro.
- Gaviria, Fernando (1964): *Moneda, banca y teoría monetaria*, Bogotá, Continente.
- Gaviria Trujillo, César (1993): Intervención del presidente en el Primer Encuentro de Nacional de Competitividad, Cartagena.
- Genereux, Jacques (1996): *L’Economie Politique. Analyse Economique des Choix Publics et de la Vie Politique*, París, Larousen.
- Gerbi, Antonello (1978): *La naturaleza de las Indias Nuevas*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Gerschenkron, A. (1968): *El atraso económico en perspectiva histórica*, Barcelona, Ariel.
- \_\_\_\_\_ (1969): “La modernización empresarial”, en: Myron Weiner (ed.), *Modernización*, México, Roble.
- Gerstenberger, Heide y Welke, Ulrich (1996): *Vom Wind zum Dampf. Sozialgeschichte der deutschen Handelsschiffahrt im Zeitalter der Industrialisierung*, Münster, Westfälisches Dampfboot.
- Giberti, Horacio (1981): *Una historia económica de la ganadería argentina*, Buenos Aires, s. e.
- Gibson, William M. (1948): *The Constitutions of Colombia*, Durham, s. e.
- Gilmore, Robert y Parker Harrison, John (1948): “Juan Bernardo Elbers and the Introduction of Steam Navigation on the Magdalena River”, en *Hispanic American Historical Review*, vol. XXVIII, No. 3.
- Giraldo, César (1994): *Estado y hacienda pública en Colombia 1934-1990*, Bogotá, Contranal.

- Gómez, Efe (1950): "La Campana del Conde", en: *Gente maicera*, anotado por Benigno A. Gutiérrez, Medellín, Bedout.
- Gómez, F. (1983): *Historia del Banco de la República, 60 años*, Bogotá, Banco de la República.
- Gómez Arrubla, Fabio (1983): *Historia del Banco de la República*, Bogotá, Banco de la República.
- Gómez Barrientos, Estanislao (1915): *Don Mariano Ospina y su época*, Medellín, Imprenta de la Gaceta Antioqueña.
- \_\_\_\_\_ (1923): "Don Tulio Ospina", en *Repertorio Histórico*, Medellín, Nos. 6-8.
- Gómez Buendía, Hernando y Villaveces, Ricardo (1974): *La Pyme en Colombia*, Bogotá, s. e.
- Gómez Jaramillo, Arturo (1982): "Informe al Congreso Cafetero", Bogotá.
- \_\_\_\_\_ (1988): "¿Qué es el Fondo Nacional del Café y para qué sirve?", en: *Revista Javeriana*, Bogotá, septiembre.
- Gómez Martínez, Fernando y Puerta, Arturo (1943): *Biografía económica de las industrias de Antioquia*, Medellín, Bedout.
- Gómez Mendoza, A. (1989): *Ferrocarril, industria y mercado en la modernización de España*, Madrid, Espasa Calpe.
- Gómez Parra, Aurelio (1956): "Biografía del general y doctor Lucas Caballero", en *Estudion*, Bucaramanga, No. 250.
- Gómez Pérez, Fernando (1955): *Guía de Medellín*, Medellín, s. e.
- Gómez Rodríguez, Ramiro (1981): "La primera fábrica de hilados y tejidos del Socorro", en *Boletín de Historia y Antigüedades*, Bogotá, No. 733, abril-junio.
- González, Jorge Iván (1998): "Arrow: elección, valores e ideología del mercado", en *Cuadernos de Economía*, Bogotá, Universidad Nacional de Colombia, No. 28.
- González, Luis Fernando (1998): "Sirio-libaneses en el Chocó. Cien años de presencia económica y cultural", en *Boletín Cultural y Bibliográfico*, Bogotá, Banco de la República, No. 44.
- González, M. J. (1995): "La empresa en la historia del pensamiento económico", en Llordén, M. (comp.), *De empresas y empresarios en la España contemporánea*, Oviedo, Universidad de Oviedo.
- González de Cala, Marina (1997): *El Club del Comercio y Bucaramanga. 125 años de historia*, Bucaramanga, Club del Comercio.
- González Llanos, Lisandro (1959): *Zarzal, Charlas monográficas*, Cali, América.
- González Quintana, Guillermo y González Quintana, Jorge (s. f.): *El Círculo de Obreros. La obra y su espíritu, 1911-1940*, citado en: Martínez, Alberto; Noguera, Carlos y Castro, Jorge (1996): *Educación, poder moral y modernización, Historia de la acción educativa de la Fundación Social, 1911-1961*, Bogotá, Fundación Social,

p. 31; notas de pie de páginas 40 y 41, p. 98.

González T., Aureliano (1885): *El general Eliseo Payán, vicepresidente de la República*, Bogotá, La Luz.

Gorceix, Claude-Henri (1905): "Discurso proferido por occasiao da inauguraçao da Escola de Minas de Ouro Preto pelo seu director (1876) ", *Annaes da Escola de Minas de Ouro Preto*, No. 7.

\_\_\_\_\_ (1907): "Organisaçao de uma Escola de Minas na provincia de Minas Geraes (1875)", *Annaes da Escola de Minas de Ouro Preto*, No. 7.

Gosselman, Carl August (1985): *Viaje por Colombia 1825-1826*, Bogotá, Banco de la República.

Gracia, Édgar (1994): *Historia de la contaduría pública en Colombia*, Bogotá, Fundación Universidad Central.

Grajales, Pedro Ignacio (1952): *Guía comercial, industrial y turística de Medellín*, Medellín, s. e.

Granovetter, Mark (1985): "Economic Action and Social Structure. The Problem of Embeddedness", en *American Journal of Sociology*, vol. 91, No. 3.

\_\_\_\_\_ (1991): *Society and Economy. The Social Construction of Economic Institutions*, Cambridge, Harvard University Press.

\_\_\_\_\_ (1992): "Economic Institutions as Social Constructions. A Framework for Analysis", en *Acta Sociológica*, vol. 35, No. 1.

\_\_\_\_\_ (1994): "Les Institutions Economiques", en *Analyse Économique des Conventions*, París, PUF.

\_\_\_\_\_ (1995): "Coase Revisited. Business Groups in the Modern Economy", en *Industrial and Corporate Change*, vol. 4, No. 1.

Grases, Pedro (1983): *Estudios bolivarianos*, vol. 4, Barcelona, Seix Barral.

Grau, Eusebio (1890): *El ferrocarril de Barranquilla*, Bogotá, s. e.

Grose, Emil (1926): *El terciario carbonífero en Antioquia*, Berlín, Dietrich Reimer, Ernes Vohsen Editeurs.

Grupo Social (1974): *Síntesis de su naturaleza y acción*, Bogotá, Departamento de Publicaciones Grupo Social. Citado en Martínez, Alberto y Angulo, Felipe (1996): *Educación, poder moral y modernización. Historia de la acción educativa de la Fundación Social (1962-1992)*, Bogotá, Fundación Social, p. 24, nota 34.

Guerra, José Joaquín (1978): *La convención de Ocaña*, Cali, Banco Popular.

Guerra, Ramiro (1976): *Azúcar y población en Las Antillas*, La Habana, s. e.

Guerrero Rincón, Amado A. et al. (1996): *La provincia de Soto. Orígenes de los poblamientos urbanos*, Bucaramanga, Universidad Industrial de Santander, Escuela de Historia.

\_\_\_\_\_ (1999): *Santander: Nuestro Departamento*, Bucaramanga, Universidad In-

- dustrial de Santander, Centro de Estudios Regionales (CER).
- Gutiérrez, Rufino (1924): *Monografías*, Bogotá, Imprenta Nacional.
- Gutiérrez Arango, E. (1991): *Episodios antioqueños*, Bogotá, Fondo Cultural Cafetero.
- Gutiérrez de Pineda, Virginia (1975): *Familia y cultura en Colombia*, Bogotá, Colcultura.
- Gutiérrez de Piñeres, Eduardo y Urueta, José (1912): *Cartagena y sus cercanías*, Cartagena, s. e.
- Gutiérrez Ponce, Ignacio (1900): *Vida de don Ignacio Gutiérrez Vergara y episodios de su tiempo (1805-1877)*, vol. I, Londres, s. e.
- Gutiérrez Ramos, Jairo (1996): "Bogotá y Cayambe. Dos mayorazgos criollos del siglo XVII", en *Anuario Colombiano de Historia Social y de la Cultura*, No. 23.
- \_\_\_\_\_ (1998): *El mayorazgo de Bogotá y el marquesado de San Jorge*, Bogotá, Instituto Colombiano de Cultura Hispánica.
- Haber, Stephen (1989): *Industry and Underdevelopment: The Industrialization of Mexico, 1850-1940*, Stanford, Stanford University Press.
- \_\_\_\_\_ (1997): "Introduction", en Haber Stephen (ed.), *How Latin America Fell Behind: Essays on the Economic Histories of Brazil and Mexico, 1800-1914*, Stanford, Stanford University Press.
- Hagen, E. (1980): *The Economics of Development*, Homewood, Richard D. Irwin.
- Hamilton, John Potter (1827): *Travels Through the Interior Provinces of Columbia*, Londres, John Murray.
- Harker Valdivieso, Roberto (1977): *...Y sucedió en Bucaramanga*, vol. xxxi, Bucaramanga, Academia de Historia de Santander. Biblioteca de Santander.
- Harris, J. et. al. (eds) (1995): *The New Institutional Economics and Third World Development*, Londres, Routledge.
- Harrison, John (1951): *The Colombian Tobacco Industry from Government Monopoly to Free Trade, 1778-1849*, Disertación de Ph.D., University of California, Berkeley.
- Hébert, R. y Link, A. (1982): *The Entrepreneur: Mainstream Views and Radical Critiques*, Nueva York, Praeger.
- Helda (1936): *A. Held 50 años, 1886-1936*, Barranquilla, s. e.
- \_\_\_\_\_ (1961): *Helda 1886-1961 (75 años)*, Bogotá, Andes.
- Helguera, J. (1958): *The First Mosquera Administration in New Granada, 1845-1849*, Tesis de Ph.D., University of North Carolina.
- \_\_\_\_\_ (1996): "Empresas y empresarios manufactureros en la España del siglo XVIII", en Comín, F. y Martín Aceña, P. (eds.), *La empresa en la historia de España*, Madrid, Civitas.
- Henaó, Juanuario (1894): *Rasgos biográficos sobre José María Amador*, Medellín, Imprenta de El Espectador.

- Henaó, José María y Arrubla, Gerardo (1936): *Historia de Colombia*, Bogotá, s. e.
- Hennessy, Alistair (1978): *The Frontier in Latin American History*, Albuquerque, University of the New Mexico Press.
- Hernández Andreu, J. y García Ruiz, J. L. (comps.) (1994): *Lecturas de historia empresarial*, Madrid, Civitas.
- Hernández, Jorge y Téllez, Neftalí (1992): *Aproximaciones al estudio sobre el impacto del narcotráfico en la región Valle-Caucaña*, Cali, Universidad del Valle, Facultad de Ciencias Sociales y Económicas, inédito.
- Hicks, J. (1974): *Una teoría de la historia económica*, Madrid, Aguilar.
- Hirschman, Albert (1977): *Salida, voz y lealtad*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Hobsbawm, Eric J. (1975): *The Age of Capital: 1848-1875*, London, s. e.
- \_\_\_\_\_ (1998): *Sobre la historia*, Barcelona, Crítica.
- Hoerder, Dirk y Knaufn, Diethelm (eds), (1992): *Fame, Fortune and Sweet Liberty. The Great European Emigration*, Bremen, Temmen.
- Hoffman, M. Theodore (1947): *A History of Railway Concessions and Railway Development Policy in Colombia to 1943*, Disertación de Ph. D., The American University.
- Hofstadter, Richard (1970): *Los historiadores progresistas*, Buenos Aires, Paidós.
- Holloway, Thomas H. (1980): *Inmigrants on the Land: Coffee and Society in Sao Paulo, 1850-1914*, Chapel Hill, University of North Carolina.
- Holmstrom, B.R. y Tirole, J. (1994): "The Theory of the firm", en R. Schmalensee y Willig, R. D. (eds): *Handbook of Industrial Organization*, North Holland, s. e.
- Holton, I. F. (1981): *La Nueva Granada. Veinte meses en los Andes*, Bogotá, Banco de la República.
- Hombres, R., Montenegro y Roda (coords.) (1994): *Una apertura hacia el futuro. Balance económico 1990-1994*, Bogotá, Ministerio de Hacienda y Crédito Público, DNP y Fonade.
- Horna, Hernán (1970): "La variedad de las actividades de Francisco Javier Cisneros", en *Boletín de Historia y Antigüedades*, Bogotá, vol. LVII, Nos. 666-668, abril-junio.
- \_\_\_\_\_ (1970a): *Francisco Javier Cisneros: a Pioneer in Transportation and Economic Development in Colombia*, Disertación de Ph.D., Vanderbilt University.
- \_\_\_\_\_ (1973): "Francisco Javier Cisneros: A Pioneer in Transportation and Economic Development in Latin America, 1857-1898", en *The Americas*, vol. xxx, No. 1, julio.
- \_\_\_\_\_ (1982): "Transportation Modernization and Entrepreneurship in Nineteenth Century Colombia", *Journal of Latin American Studies*, vol. 14, mayo.
- \_\_\_\_\_ (1992): *Transport Modernization and Entrepreneurship in Nineteenth Century Colombia. Cisneros & Friends*, Uppsala, Almqvist & Wiksell International.

- \_\_\_\_\_ y Bretos, Miguel (1972): "Transporte fluvial en el bajo Magdalena", en 1888 UN, Bogotá, No. 11, octubre.
- Hoselitz, B. (1962): *Aspectos sociológicos del desarrollo económico*, Barcelona, Hispano Europea.
- \_\_\_\_\_ (1971): "El nacimiento de la teoría empresarial", en Spengler, J. y Allen, W., *El pensamiento económico de Aristóteles a Marshall*, Madrid, Tecnos.
- Humphreys, R. A. (ed.), (1940): *British Consular Reports on Latin America, 1824-1826*, Londres, Royal Historical Society.
- Hyland, Richard Preston (1983): *El crédito y la economía*, Bogotá, Banco Popular y Universidad del Valle.
- Ibáñez Nájjar, Jorge (2003): *Banca central*, Bogotá, Legis/Universidad Javeriana.
- \_\_\_\_\_ (1990): "La emisión de billetes en el siglo XIX", en *Banco de la República. Antecedentes, evolución, estructura*, Bogotá, Banco de la República.
- Iriarte, Alfredo (1991): *Caja Social de Ahorros, 80 años*, Bogotá, Caja Social de Ahorros.
- Janssen, M. y Ménard, C. (1995): "The Emergency and Stability of Institutions. Introduction and Overview", en *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 28, No. 2.
- Jaramillo, Esteban (1918): *La reforma tributaria en Colombia. Un problema fiscal y social*, Bogotá, Banco de la República.
- Jaramillo, F. P. y Rojas, E. (1990): *20 años seguros. Unidos para el bienestar*, Bogotá, Unión Gráfica.
- Jaramillo, Roberto y Villegas, Luis Javier (1994): *Compañía Suramericana de Seguros, 1944-1994*, Medellín, Compañía Suramericana de Seguros.
- Jaramillo, Roberto Luis (1991): "La colonización antioqueña", en *La historia de Antioquia*, Medellín, Presencia.
- Jaramillo, Samuel (1981): "Producción de vivienda y capitalismo dependiente: El caso de Bogotá", Bogotá, Cede-Uniandes.
- \_\_\_\_\_ (1983): "Entre el Upac y la autoconstrucción", *Controversia*, Cinep, No. 123-124.
- Jaramillo Londoño, Agustín (1996): *Los titanes del comercio colombiano*, Medellín, Lealón.
- Jaramillo Montoya, Gilberto (1987): *Relatos de Gil*, Manizales, Imprenta Departamental.
- Jaramillo Sierra, Bernardo (1947): *Pepe Sierra: el método de un campesino millonario*, Medellín, Bedout.
- Jaramillo Uribe, Jaime (1963): *Historia de Pereira (1863-1963)*, Bogotá, Bedout.
- Jaramillo Vallejo, José. (1952): *El reloj de mis recuerdos. El Quindío*, Bogotá, Antares.
- Jiménez, Margarita y Sideri, Sandro (1985): *Historia del desarrollo regional en Colombia*, Bogotá: CEREC.

- Jiménez Molinares, Gabriel (1950): *Linajes cartageneros*, Cartagena, Imprenta Departamental.
- Johnson, David (1975): *Economic and Social Change in Nineteenth Century Colombia. Santander, 1850-1885*, Disertación de Ph.D., University of California- Berkeley]..
- \_\_\_\_\_ (1984): *Santander siglo XIX. Cambios socioeconómicos*, Bogotá, s. e.
- \_\_\_\_\_ (1987): "Reyes González & Hermanos. La formación de capital durante la Regeneración en Colombia", en *Boletín Cultural y Bibliográfico del Banco de la República*, vol. XXIII, No. 9.
- \_\_\_\_\_ (1991): "Lo que hizo y no hizo el café. Los orígenes regionales de la Guerra de los Mil Días.", en *Revista Humanidades*, Bucaramanga, enero-junio.
- \_\_\_\_\_ (1994): "Impacto social de la guerra de los Mil Días. Criminalidad", s. l., Mimeo.
- Johnson, Paul (1999): *A History of the American People*, New York, Harper Perennial.
- Junguito, Roberto y Pizano, Diego (coords.) (1991): *Producción de café en Colombia*, Bogotá, Fedesarrollo-Fondo Cultural Cafetero.
- \_\_\_\_\_ (coords.) (1993): *El comercio exterior y la política internacional del café*, Bogotá, Fedesarrollo-Fondo Cultural Cafetero.
- \_\_\_\_\_ (coords.) (1997): *Instituciones e instrumentos de la política cafetera en Colombia*, Bogotá, Fedesarrollo-Fondo Cultural Cafetero.
- \_\_\_\_\_ (1999): "Continuity and Change in the Colombian Coffee Industry", en: Callahan, Colleen M. y Gunter, Fran R. (eds.), *Colombia: An Opening Economy?*, Stanford, JAI Press.
- Junior, Jesuino Felicíssimo (1969a): *Historia da siderurgia de Sao Paulo. Seus personagens, seus feitos*, Boletim No. 49, Sao Paulo, Instituto Geográfico e Geológico.
- \_\_\_\_\_ (1969b): "O1º. Estabelecimento siderúrgico do Brasil (Araçoiaba-Brasil Estado) & Ipanema (Brasil Vicereinado e Imperio)", en *Mineração. Metalurgia*, Río de Janeiro, No. 289.
- Kalmanovitz, Salomón (1979): "El régimen agrario durante el siglo XIX", en Jaime Jaramillo Uribe (ed.), *Manual de Historia de Colombia*, vol. 2, Bogotá, s. e.
- \_\_\_\_\_ (1982): *El desarrollo de la agricultura en Colombia*, Bogotá, s. e.
- \_\_\_\_\_ (1986): *Economía y nación*, Bogotá, Siglo XXI-Universidad Nacional de Colombia.
- Kamalprija, Val (1966): *Descriptive Survey of the Colombian Banana Market Structure for Export*, Bogotá, Instituto Latinoamericano de Mercadeo Agrícola.
- Kepner, Charles D. & Soothill, Jay (1935): *The Banana Empire: A Case Study of Economic Imperialism*, Nueva York, Vanguard.
- Kindleberger, Charles (1967): *Foreign Trade and the National Economy*, New Haven, Yale University.

- Kipping, M. y Bjarnar, O. (eds.), (1998): *The Americanisation of European Business. The Marshall Plan and the Transfer of us Management Models*, Londres, Routledge.
- Kirzner, I. (1975): *Competencia y función empresarial*, Madrid, Unión Editorial.
- \_\_\_\_\_ (1979): *Perception, Opportunity, and Profit. Studies in the Theory of Entrepreneurship*, Chicago, The University of Chicago.
- Knight, Franklin (1921): *Risk, Uncertainty and Profit*, Boston, Houghton Mifflin Co.
- \_\_\_\_\_ (1947): *Riesgo, incertidumbre y beneficio*, Madrid, Aguilar.
- \_\_\_\_\_ (1970): *Slave Society in Cuba During the Nineteenth Century*, Madison, s. e.
- König, Hans-Joaquim (1994): *En el camino hacia la nación. Nacionalismo en el proceso de la formación del Estado y de la nación de la Nueva Granada, 1750-1856*, Bogotá, Banco de la República.
- Kranakis, Eda (1989): "Social Determinants of Engineering Practice: A Comparative View of France and America in the Nineteenth Century", en *Social Studies of Science*, vol. 19, No. 1.
- Krueger, A. (1974): "The Political Economy of the Rent-Seeking Society", en *American Economic Review*, vol. 64, No. 3.
- Krujit, Dirk et al. (1982): *Industrialización y desarrollo regional en Colombia*, Bogotá, Carvajal.
- La Pedraja, Tomán René de (1986): *Fedemetal y la industrialización en Colombia*, Bogotá, s.e.
- Labouriau, F. (1924): *Algumas idéas sobre a siderurgia no Brazil*, Río de Janeiro, Besnard Freres.
- Landes, David S. (1979): *The Unbound Prometheus*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Langlois, R. N. (ed.), (1986): *Economics as a Process. Essays in the New Institutional Economics*, Cambridge, Cambridge University Press.
- \_\_\_\_\_ (1998): "Personal Capitalism as Charismatic Authority. The Organizational Economics of a Weberian Concept", en *Industrial and Corporate Change*, vol. 7, No. 1.
- \_\_\_\_\_ (2000): *Empresas, mercados y cambio económico: una teoría dinámica de las instituciones empresariales*, Barcelona, Proyecto A.
- \_\_\_\_\_ y Cosgel, M. (1993): "Frank Knight on Risk, Uncertainty and the Firm: a New Interpretation", en *Economic Inquiry*, vol. 31, No. 3.
- \_\_\_\_\_ y Robertson, P. L. (1995), *Firms, Markets and Economic Change. A Dynamic Theory of Business Institutions*, Londres, Routledge.
- Layton, Edwin T. (1986): *The Revolt of the Engineers. Social Responsibility and the American Engineering Profession*, Baltimore, John Hopkins University Press.



- Lecompte Luna, Álvaro (1977): *Castillo y Rada. El gran colombiano*, Bogotá, Instituto Caro y Cuervo.
- Lecuna, Vicente (1929-1930): *Cartas al Libertador*, 10 vols., Caracas, s. e.
- Leff, N. (1979): "Entrepreneurship and Economic Development. The Problem Revisited", en *Journal of Economic Literature*, vol. xvii, No. 1.
- Legrand, Catherine (1983): "Campesinos y asalariados en la zona bananera de Santa Marta (1900-1935)", *Anuario Colombiano de Historia Social y de la Cultura*, No. 11.
- \_\_\_\_\_ (1988): *Colonización y protesta campesina en Colombia 1850-1950*, Bogotá, Universidad Nacional de Colombia.
- \_\_\_\_\_ (1989): "El conflicto de las bananeras", en Tirado, Álvaro (ed.), *Nueva Historia de Colombia*, vol. 3, Bogotá, Planeta.
- Leibenstein, H. (1968): "Entrepreneurship and Development", en *American Economic Review*, vol. 58, No. 2.
- \_\_\_\_\_ (1978): *General X-Efficiency Theory and Economic Development*, Oxford, Oxford University Press.
- \_\_\_\_\_ (1987): *Inside the Firm. The Inefficiencies of Hierarchy*, Cambridge, Harvard University Press.
- \_\_\_\_\_ (1987a), "Entrepreneurship, Entrepreneurial Training, and x-Efficiency Theory", en: *Journal of Economic Behaviour and Organization*, No. 8.
- Lemaitre, Daniel (1949): *Corralito de piedra*, Cartagena, s. e.
- \_\_\_\_\_ (1961): *Flor de Corralitos de piedra*, Cartagena, s. e.
- Lemaitre, Eduardo (1974): *La bolsa o la vida: cuatro agresiones imperialistas contra Colombia*, Bogotá, Op Gráficas.
- Lévine, V. (1914): *Colombia: Physical Features, Natural Resources, Means of Communication, Manufactures and Industrial Development*, Londres, Sir Isaac Pitman.
- Lewis, Colin M. (1983): "The Financing of Railway Development in Latin America, 1850-1914," en *Ibero-Amerikanisches Archiv*, No. 9.
- Lier, Reinhard (1983): "La deuda exterior de México y los 'Merchant Bankers' británicos", en *Ibero-Amerikanisches Archiv*, No. 9.
- Liévano, A. (1985): *Rafael Núñez*, s. l., Áncora.
- Lima, Margarida Rosa de (1976): *Pedro II e Gorceix. A fundação da Escola de Minas de Ouro Preto*, Ouro Preto, Fundação Gorceix.
- Lindsay, James F. (1924): "Proyecto del cable aéreo del río Magdalena a Cúcuta, julio", en Senado, *Memoriales y peticiones*, tomo iv, s. d.
- Lipset, Seymour (1971): *Elites y desarrollo en América Latina*, Buenos Aires, Paidós.
- List, Federic (1944): *Sistema nacional de economía política*, Madrid, Aguilar.
- Little & Ives (1918): *Libro azul de Colombia*, Nueva York, s. e.

- Lleras, Juan Manuel (1991): "Las obligaciones de la Caja Nacional de Previsión y su capacidad de respuesta", en *La seguridad social: un reforma pendiente*, Bogotá, Fedesarrollo-Fasecolda.
- Lleras Codazzi, Ricardo (1892): *La región minera del Zancudo*, Tesis, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Imprenta de Echeverri Hermanos.
- Lleras Restrepo, Carlos (1970): "Presentación", en: OIT, *Hacia el pleno empleo. Un programa para Colombia, preparado por una misión internacional organizada por la Oficina Internacional del Trabajo*, Bogotá, Biblioteca Banco Popular.
- \_\_\_\_\_ (1980): *Política cafetera (1937-1978)*, Bogotá, Osprey.
- \_\_\_\_\_ (1989): "Manuel Mejía y la política cafetera", en: Morales, Otto y Pizano, Diego (eds.), *Don Manuel, Mister Coffee*, Bogotá, Fondo Cultural Cafetero, 2 volúmenes.
- Llordén, M. (comp.), (1995): *De empresas y empresarios en la España contemporánea*, Oviedo, Universidad de Oviedo.
- Londoño, Adán, S. J. (1982): *El grupo social como instrumento de cambio*, Bogotá, Ediciones Grupo Social, citado en: Martínez, Alberto y Angulo, Felipe (1996), *Educación, poder moral y modernización. Historia de la acción educativa de la Fundación Social (1962-1992)*, Bogotá, Fundación Social, p. 71, nota 126.
- Londoño, J. B. (1986): *Así he vivido*, Medellín, s. e.
- Londoño, Rocío y Saldarriaga, Alberto (1994): *La Ciudad de Dios en Bogotá. Barrio Villa Javier*, Bogotá, Fundación Social.
- \_\_\_\_\_ y Restrepo, Gabriel (1995): *Diez historias de vida. Las "Marías"*, Bogotá, Fundación Social.
- Londoño, Santiago (1995): *Horizontes de futuro: Compañía Nacional de Chocolates, 75 años*, Medellín, Compañía Nacional de Chocolates.
- Londoño Motta, Jaime Eduardo (1993): "Los conflictos por el deslinde de las tierras de Burila", en *Región*, Cali, Revista del Centro de Estudios Históricos Regionales del Suroccidente Colombiano, No. 1.
- \_\_\_\_\_ (1996): "La colonización de vertiente en el departamento del Valle del Cauca", en Valencia Llano, Alonso (comp.), *Historia del Gran Cauca. Historia regional del suroccidente colombiano*, Cali, Fundación General de Apoyo a la Universidad del Valle, Centro de Estudios Regional-Región.
- Londoño O., Luis (1936): *Manizales. Contribución al estudio de su historia hasta el septuagésimo quinto aniversario de su fundación, octubre 12 de 1924*, Manizales, Imprenta Departamental.
- López, Alejandro (1919): *Informe del director de la Sociedad del Zancudo, Primer semestre 1919*, Medellín, Imprenta Editorial.
- \_\_\_\_\_ y Rodríguez, Jorge (1920): *Boletín de estadística*, vol. II, Medellín, s. e.

- López, Eduardo (1929): *Almanaque de los hechos colombianos*, Bogotá, Arboleda Valencia.
- López, Hugo (s. f.): "La inflación en Colombia en la década de los veinte", en *Cuadernos Colombianos*, No. 5.
- López, María Orietta (1992): *Escuela de Artes y Oficios de Antioquia. Un proyecto de modernización, 1870-1876*, tesis, Medellín, Universidad Nacional de Colombia.
- López, Santiago (1997): "De exploración con Schumpeter", en: Santiago López y Jesús María Valdaliso, *¿Que inventen ellos? Tecnología, empresa y cambio tecnológico en la España contemporánea*, Madrid, Alianza.
- López M., Alejandro (s. f.): "La estabilización monetaria colombiana después de la guerra de los Mil Días", s. d.
- López, Santiago y Valdaliso, Jesús María (1997): *¿Que inventen ellos? Tecnología, empresa y cambio económico en la España contemporánea*, Madrid, Alianza.
- \_\_\_\_\_ (1999): "Panorama sobre historia empresarial", en *Boletín de la Asociación Española de Historia Económica*, No. 20.
- López-Álvez, Fernando (2000): *State Formation and Democracy in Latin America, 1810-1900*, Londres y Durham, s. e.
- López Toro, Álvaro (1979): *Migración y cambio social en Antioquia durante el siglo XIX*, Bogotá, Universidad de los Andes-CEDE. Edición original, 1970.
- Losada Lora, Rodrigo (2000): *Los gremios empresariales en Colombia en los inicios del siglo XXI*, Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana.
- Lozano T., Fabio (s. f.): *En memoria de don Pantaleón González*, Manizales, s. d.
- Macfarlane, Anthony (1997): *Colombia antes de la Independencia. Economía, sociedad y política bajo el dominio Borbón*, Bogotá, El Áncora.
- Machado, Absalón (1988): *El Café. De la aparcería al capitalismo*, Bogotá, Tercer Mundo.
- Machler, T. (1984): *La ferrería de Pacho*, Monografía, Bogotá, Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Economía.
- Magalhes Gomes, Francisco (1983): *Historia da siderurgia no Brasil*, Sao Paulo, Universidade de Sao Paulo.
- Malagarriga, Carlos C. (1963): *Tratado elemental de derecho mercantil*, Buenos Aires, TEEA.
- Manrique, L. (1889): *Me asocié y vi*, La luz, s. e.
- Manuelita S. A. (1997): *Informes y balance anual 97*, s. 1., Publicación de Recursos Humanos, Departamento de Comunicación Organizacional.
- Maravall, José Antonio (1984): *Poder, honor y elites en el siglo XVII*, Madrid, Siglo XXI.
- Marco Dorta, Enrique (1960): *Cartagena de Indias, puerto y plaza fuerte*, Madrid, Alfonso Amadó.

- Marichal, Carlos (1988): *Historia de la deuda externa en América Latina*, México, s. e.
- Marín, Freddy (1991): "Configuración del Municipio de Chigorodó como objetivo de planificación", Medellín, Universidad Nacional de Colombia, documento no publicado.
- Martin, Gerard (1986): "Desarrollo económico, sindicalismo y proceso de paz en Urabá, Bogota, Universidad de los Andes, Facultad de Administración, documento no publicado.
- Martín Aceña, Pablo (1991): "Los orígenes de la banca pública", en Comín, F. y Martín Aceña (eds.), *Historia de la empresa pública en España*, Madrid, Espasa Calpe
- \_\_\_\_\_ (1991): *INI. 50 años de industrialización en España*, Madrid, Espasa Calpe.
- \_\_\_\_\_ y Comín, Francisco (1990a): "El Instituto Nacional de Industria. Inversión industrial y especialización sectorial", en Martín Aceña, Pablo y Comín, Francisco (eds.), *Empresa pública e industrialización en España*, Madrid, Alianza.
- \_\_\_\_\_ y Comín, Francisco (1990b): "El sector público empresarial en España antes de la Guerra civil", en Martín Aceña, Pablo y Comín, Francisco (eds.), *Empresa pública e industrialización en España*, Madrid, Alianza.
- \_\_\_\_\_ y Gárate, M. (eds.), (1994): *Economía y empresa en el norte de España. Diputación foral de Guipúzcoa*, s. d.
- \_\_\_\_\_ y Pons, M. A. (1996): "Estructura y rentabilidad de las empresas financieras en España, 1874-1975", en Comín, Francisco y Martín Aceña, Pablo (eds.), *La empresa en la historia de España*, Madrid, Civitas.
- \_\_\_\_\_ y Titos Martínez, M. (eds.), (1999): *El sistema financiero en España. Una síntesis histórica*, Granada, Universidad de Granada.
- Martínez, Alberto y Angulo, Felipe (1996): *Educación, poder moral y modernización. Historia de la acción educativa de la Fundación Social (1962-1992)*, Bogotá, Fundación Social.
- \_\_\_\_\_, Noguera, Carlos y Castro, Jorge (1996): *Educación, poder moral y modernización. Historia de la acción educativa de la Fundación Social (1911-1961)*, Bogotá, Fundación Social.
- Martínez, Frédéric (2001): *El nacionalismo cosmopolita. La referencia europea en la construcción nacional de Colombia, 1845-1900*, Bogotá, Banco de la República, Instituto Francés de Estudios Andinos.
- Martínez G., Rafael (1936): "La navegación a vapor en el río Magdalena," en *Repertorio Histórico*, Medellín, No. 137, diciembre.
- Martínez Neira, Humberto (1989): "Diseñar una política de crecimiento para el sector, fundada en la liberalización gradual del mercado", en *Revista Fasecolda*, No. 46.
- Masheck, Robert (1989): *La Asociación Colombiana Popular de Industriales: De dónde vino, dónde está y adonde va*. Bogotá, Mimeógrafo, CIPE.

- May, Stacy y Plaza, Galo (1958): *United States Business Performance Abroad: The Case Study of the United Fruit Company in Latin America*, Washington, National Planning Association.
- Mayor Mora, Alberto (1986): "Historia de la industria colombiana 1886-1930", en *Nueva historia de Colombia*, Bogotá, Planeta.
- \_\_\_\_\_ (1995): "La azarosa historia técnica de los altos hornos colombianos del siglo XIX", Ponencia al IV Congreso Latinoamericano de Historia de las Ciencias y la Tecnología.
- \_\_\_\_\_ (1997): *Ética, trabajo y productividad en Antioquia*, Bogotá, Tercer Mundo. Primera edición 1984.
- \_\_\_\_\_ (1999a): "Un caso exitoso de adaptación tecnológica. La ferrería de Amagá y la construcción de maquinaria agrícola y de energía", manuscrito.
- \_\_\_\_\_ (1999b): *Francisco Javier Cisneros y el inicio de las comunicaciones modernas en Colombia*, Bogotá, El Áncora-Banco de la República.
- \_\_\_\_\_ (2000): *Técnica y utopía: Biografía intelectual y política de Alejandro López*, Medellín, Universidad Eafit.
- Mazuera, Fernando (1971): *Cuento mi vida*, Bogotá, s. e.
- McBeth, Brian (1985): *Juan Vicente Gómez and the Oil Companies in Venezuela, 1908-1938*, Cambridge, Cambridge University.
- McCameron, Robert (1983): *Bananas, Labor and Politics in Honduras: 1954-1963*, Syracuse, Syracuse University.
- McCann, Thomas (1976): *An American Company: The Tragedy of United Fruit*, New York, Crown.
- McClelland, D. (1968): *La sociedad ambiciosa*, Madrid, Guadarrama.
- McFarlane, Anthony (1993): *Colombia Before Independence*, Cambridge, s. e.
- McGreevey, William P. (1965): *The Economic Development of Colombia*, Disertación de Ph. D., Massachusetts Institute of Technology.
- \_\_\_\_\_ (1975): *Historia económica de Colombia 1845-1930*, Bogotá, Tercer Mundo.
- Means, Robert Charles (1980): *Underdevelopment and the Development of Law. Corporations and Corporation Law in Nineteenth-Century Colombia*, s. l., Chapel Hill. *Medellín, República de Colombia*, (s.f.), New York, The Schilling Press.
- Meisel Roca, Adolfo (1990): "El patrón metálico, 1821-1879", en Banco de la República, *Banco de la República. Antecedentes, evolución y estructura*, Bogotá.
- \_\_\_\_\_ (1993): "¿Por qué se disipó el dinamismo industrial de Barranquilla?" y "Los bancos de Cartagena", en Meisel, A. y Posada, E., *Por qué se disipó el dinamismo industrial de Barranquilla y otros ensayos de historia económica de la Costa Caribe*, Barranquilla, Gobernación del Atlántico.

- \_\_\_\_\_ (1997): “¿Por qué Colombia no ha tenido hiperinflación?”, en *Ensayos sobre política económica*, No. 32, Bogotá, diciembre.
- \_\_\_\_\_ (1999a): “La cliometría en Colombia. Una revolución interrumpida 1971-1999”, en *Revista de Historia Económica*, Madrid, año XVII.
- \_\_\_\_\_ (1999b): “La economía de Cartagena 1900-1950: al remolque de la economía nacional”, en *Cuadernos de Historia Económica y Empresarial*, Cartagena, Banco de la República, No. 4.
- \_\_\_\_\_ (1999c): *Cartagena 1900-1950: A remolque de la economía nacional*, Cartagena, Banco de la República.
- \_\_\_\_\_ (1999d): *¿Por qué perdió la costa Caribe el siglo xx?*, Cartagena, Banco de la República.
- \_\_\_\_\_ (2002): “Empresarios en tiempos difíciles: empresarios extranjeros y costños en el Caribe colombiano, 1870-1945”, ponencia presentada al coloquio “Balance y perspectivas de la historia empresarial colombiana. Una mirada desde las regiones”, Grupo de historia social, Centro de investigaciones sociales y departamento de historia, Universidad de Antioquia; Grupo de historia empresarial y Escuela de administración, Universidad Eafit; facultad de administración y departamento de historia, Universidad de los Andes, Medellín, octubre 17-18.
- \_\_\_\_\_ y Aguilera, María (1998): “Cartagena de Indias en 1777. Un análisis demográfico”, en *Boletín Cultural y Bibliográfico*, Bogotá, Banco de la República, No. 45.
- \_\_\_\_\_ y Calvo, Haroldo (comp.), (1999): *El rezago de la Costa Caribe colombiana*, Cartagena, Banco de la República-Fundesarrollo-Universidad del Norte-Universidad Jorge Tadeo Lozano.
- \_\_\_\_\_ y López M., Alejandro (1990): “Papel moneda, tasas de interés y revaluación durante la Regeneración”, en *El Banco de la República, antecedentes, evolución y estructura*, Bogotá, s. d.
- \_\_\_\_\_, López, Alejandro y Ruiz, Francisco (1994): *Kemmerer y el Banco de la República: diarios y documentos*, Bogotá, Banco de la República.
- \_\_\_\_\_ y Posada, Eduardo (eds.) (1993): “Bancos y banqueros de Barranquilla 1873-1925”, en: Adolfo Meisel y Eduardo Posada (eds.), *¿Por qué se disipó el dinamismo industrial en Barranquilla? Y otros ensayos de historia económica de la Costa Caribe*, Barranquilla, Gobernación del Atlántico.
- \_\_\_\_\_ y Vilorio de la Hoz, Joaquín (1999): “Los alemanes en el Caribe colombiano. El caso de Adolfo Held, 1880-1927”, en *Cuadernos de Historia Económica y Empresarial*, No.1, Cartagena, Banco de la República.
- Mejía Prado, Eduardo (1993): *Origen del campesino vallecaucano*, Cali, Universidad del Valle, Facultad de Humanidades.

- \_\_\_\_\_ y Moncayo, Armando (1987): "Origen y formación del ingenio azucarero industrializado en el Valle del Cauca", en *Historia y Espacio*, Cali, vol. III, Nos. 11 y 12.
- Mejía Robledo, Alfonso (1951): *Vidas y empresas de Antioquia*, Medellín, Imprenta Departamental de Antioquia.
- \_\_\_\_\_ (1971): *Hombres y empresas de Antioquia*, Medellín, Movifoto S.A.
- Melo, Jorge Orlando (1980): "La producción agrícola en Popayán en el siglo XVIII según las cuentas de diezmos", en Ocampo, J. A., *Ensayos sobre la historia económica de Colombia*, Bogotá, Fedesarrollo.
- \_\_\_\_\_ (1989): "De Carlos E. Restrepo a Marco Fidel Suárez. Republicanismo y gobiernos conservadores", en: *Nueva Historia de Colombia*, tomo 1, Bogotá, Planeta.
- Ménard, C. (1995): "Markets as Institutions versus Organizations as Markets? Disentangling Some Fundamental Concepts", en *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 28, No. 2.
- \_\_\_\_\_ (2000): *Institutions, Contracts and Organizations. Perspectives from New Institutional Economics*, Cheltenham, s. e.
- Merino, Jairo (1984): *The Frontino & Bolivia Gold Mining Company Limited (1884-1904)*, Tesis, Medellín, Universidad de Antioquia, Facultad de Economía.
- Mesa Jaramillo, José María (1906): *Minas de Antioquia: Catálogo de las que se han titulado en 161 años desde 1739 hasta 1900*, Medellín, Imprenta Oficial.
- Miller, Rory (1999), "Business History in Peru" en Carlos Dávila y Rory Miller (eds.), *Business History in Latin America. The Experience of Seven Countries*, Liverpool, Liverpool University Press.
- Miranda Encarnación, J. A. (1991): *Hacia un modelo industrial*, Elche, Instituto Juan Gil-Albert.
- \_\_\_\_\_ (1998): *La industria del calzado en España (1860-1959)*, Elche, Instituto Juan Gil-Albert.
- Molina, Ciro (1927): "Informe que el secretario de Industrias rinde al gobernador", en *Cespedesia*, Cali, No 3.
- \_\_\_\_\_ (1928): "Informe del Secretario de Industrias al Sr. Gobernador del Valle del Cauca", en: *Cespedesia*, Cali.
- \_\_\_\_\_ (1929): "Informe del Secretario de Industrias al Sr. Gobernador", en: *Cespedesia*, Cali.
- \_\_\_\_\_ (1938): "Árboles para sombrío y forraje", en: *Revista de la Academia Colombiana de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales*, No 6.
- \_\_\_\_\_ (1943): "Informe que el Secretario de Agricultura y Fomento rinde al Sr. Gobernador", en: *Cespedesia*, Cali.

- \_\_\_\_\_ (1944): "Informe que el Secretario de Agricultura y fomento rinde al Sr. Gobernador", en: *Cespedesia*, Cali.
- Molina Londoño, Luis Fernando (1988): "El viejo Mainero", en *Boletín Cultural y Bibliográfico*, Bogotá, Banco de la República, No.17.
- \_\_\_\_\_ (1998): *Empresarios colombianos del siglo XIX*, Bogotá, Banco de la República-El Áncora.
- \_\_\_\_\_ (1999): "Carlos E. Restrepo (1807-1937): Por encima de intereses partidarios", en: [www.bogota.eureka.com.co/noticias/proyecto/personajes/carres.html](http://www.bogota.eureka.com.co/noticias/proyecto/personajes/carres.html).
- \_\_\_\_\_ (s. f.): "Almanaque de Medellín. Personajes ilustres de Medellín". Medellín, inédito.
- \_\_\_\_\_ y Castaño, Occiel (1987): "El burro de oro. Carlos Coriolano Amador, empresario antioqueño del siglo XIX", en *Boletín Cultural y Bibliográfico*, Bogotá, Banco de la República, No. 13.
- \_\_\_\_\_ (1988): *Una mina a lomo de mula*, Tesis en Historia, Medellín, Universidad Nacional.
- Moncayo, Armando y Mejía, Eduardo (1986): *La transición de la hacienda a ingenio azucarero industrializado en el valle geográfico del río Cauca, 1850-1923*, tesis, Cali, Universidad del Valle.
- Moncayo, Víctor y Rojas Fernando (1978): *Luchas obreras y política laboral en Colombia*, Bogotá, La Carreta.
- Monitor-informe (1995): *El Valle del Cauca de cara al mundo. Situación competitiva de la región*, s. d.
- Monsalve, Diego (1927): *Colombia cafetera*, Barcelona, Artes Gráficas.
- Montenegro, Armando (1995): *Café, dinero y macroeconomía*, Bogotá, s. e.
- Montenegro, Santiago (1982): "La industria textil en Colombia", en *Revista Desarrollo y Sociedad*, Bogotá, Universidad de Los Andes, No. 8, marzo.
- \_\_\_\_\_ (1995): "La expansión petrolera y la caficultura en Colombia", en: *Ensayos sobre Economía Cafetera*, Bogotá, No. 11, Federacafe.
- \_\_\_\_\_ (2002): *El arduo tránsito hacia la modernidad*, Medellín, Editorial Universidad de Antioquia - Universidad Nacional de Colombia (Sede Medellín) - Ediciones Uniandes, Cede-Norma.
- Montilla, Mariano (1982): *Homenaje en el bicentenario de su nacimiento, 1782-1982*, 2 vols., Caracas, Ediciones de la Presidencia de la República.
- Montoya, Antonio José (1895): *Las sociedades ordinarias de minas*, Tesis, Medellín, Universidad de Antioquia.
- Mora Villamizar, Óscar Alonso (1994): *La elite en Bucaramanga en la segunda mitad del siglo XIX*, Tesis, Bucaramanga, Universidad Industrial de Santander, Facultad de Ciencias Humanas, Escuela de Historia.



- Morales Benítez, Otto (1990): *Historias económicas del café y de don Manuel*, Bogotá, Fondo Cultural Cafetero.
- \_\_\_\_\_ (1995): *Teoría y aplicación de las historias locales y regionales*, Manizales, Universidad de Caldas.
- \_\_\_\_\_ y Pizano, Diego (eds.) (1989): *Don Manuel, Mister Coffee*, Bogotá, Fondo Cultural Cafetero, 2 volúmenes.
- Moreno, Alberto (1957): *Necrología de la Compañía de Jesús*, Medellín, Bedout.
- Moreno, J. (1996): "Empresas y empresarios castellanos en el negocio de la harina, 1778-1913", en Comín, Francisco y Martín Aceña, Pablo (eds.), *La empresa en la historia de España*, Madrid, Civitas.
- Moreno Fragnals, Manuel (1978): *El ingenio. Complejo económico social del azúcar*, tomos II, La Habana, s. e.
- Mosquera, Tomás Cipriano de (1866): *Compendio de geografía general, política, física y especial de los Estados Unidos de Colombia*, Londres, Inglesa y Extranjera.
- Mueller, D. (1989): *Public Choice II*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Múnera, Alfonso (1989): *Merchants in Transition. The Cartagena Consulado and the Problems of Regionalism*, tesis de maestría, Connecticut, Universidad de Connecticut.
- \_\_\_\_\_ (1998): *El fracaso de la nación. Región, clase y raza en el Caribe colombiano 1717-1810*, Bogotá, El Áncora.
- Murphy, K.; Shleifer, A., y Vishny, R. (1991): "The Allocation of Talent: Implications for Growth", en *Quarterly Journal of Economics*, No. 425.
- Naciones Unidas (1992): *Informe de Waldo Fariás Palma sobre Empresas Multinacionales Andinas*, s. d.
- Nadal, J. y Catalán, J. (eds.), (1994): *La cara oculta de la industrialización española. La modernización de los sectores no líderes (siglos XIX y XX)*, Madrid, Alianza.
- Nadel, Henry (1995): "La régulation et Marx", en *Théorie de la Régulation. L'état des Savoirs*, París, La Decouverte.
- Nagamini, Marilda (1994): "Engenharia e técnicas de construções ferroviárias e portuárias no Império", en Vargas, Milton (org.), *Historia da técnica e da tecnologia no Brasil*, Sao Paulo, Unesp.
- Navarro, Claudia (1999): *La actividad empresarial en Cartagena. El caso de José Vicente Mogollón 1900-1930*, Tesis, Cartagena, Facultad de Ciencias Humanas, Universidad de Cartagena.
- Navas Azuero, Pedro (1876): *Cuenta general i estadística del camino de Occidente del Estado de Cundinamarca, correspondiente al año de 1875*, Bogotá, Nicolás Gómez.
- Neal, James H. (1971): *The Pacific Ages Comes to Colombia: The Construction of the Cali-Buenaventura Route, 1854-1882*, Disertación de Ph.D., Vanderbilt University.

- Nelson, R. C. (1995): "Recent Evolutionary Theorizing About Economic Change", en *Journal of Economic Literature*, vol. XXXIII, No. 1.
- \_\_\_\_\_ y Winter, S. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Harvard University Press.
- \_\_\_\_\_ y Wright, Gavin (1992): "The Rise and Fall of American Technological Leadership: The Postwar Era in Historical Perspective", en *Journal of Economic Literature*, vol. xxx, diciembre.
- Neruda, Pablo (1991): *Canto general*, Berkeley, University of California.
- Nichols, Theodore (1951): *The Caribbean Gateway to Colombia: Cartagena, Santa Marta and Barranquilla and their Connections with the Interior, 1820-1940*, Disertación de Ph.D., University of California, Berkeley.
- \_\_\_\_\_ (1973): *Tres puertos de Colombia. Estudio sobre el desarrollo de Cartagena, Santa Marta y Barranquilla*, Bogotá, Biblioteca Banco Popular.
- Nieto, Julio (1997): *Compañía ilimitada. Reportaje a los grandes grupos económicos*, Bogotá, Planeta Colombiana.
- Nieto Arteta, Luis Eduardo (1987): *El café en la sociedad colombiana*, Bogotá, El Áncora.
- North, Douglass (1959): "Agriculture in Regional Economic Growth", en: *Journal of Farm Economics*, No. 12.
- \_\_\_\_\_ (1966): *The Economic Growth of the United States (1790-1860)*, Nueva York, Norton.
- \_\_\_\_\_ (1979): "A Framework for Analyzing the State in Economic History", en *Explorations in Economic History*, vol. 16, No. 3.
- \_\_\_\_\_ (1984): *Estructura y cambio en la historia económica*, Madrid, Alianza.
- \_\_\_\_\_ (1990): *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge, Cambridge University Press.
- \_\_\_\_\_ (1993): *Instituciones, cambio institucional y comportamiento económico*, México, Fondo de Cultura Económica.
- \_\_\_\_\_ (1994): "La evolución de las economías en el transcurso del tiempo", en *Revista de Historia Económica*, vol. XII, No. 3.
- \_\_\_\_\_ (s. f.): "Institutions, Transaction Costs and Economic Growth", *Economic Inquiry*, vol. 25, núm. 3, pp. 419-428.
- \_\_\_\_\_ y Thomas, R. (1973): *The Rise of the Western World. A New Economic History*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Núñez, C. E. (1993): *La fuente de la riqueza. Educación y desarrollo económico en la España Contemporánea*, Madrid, Alianza.
- Núñez, G. y Segreto, L. (eds.) (1994): *Introducción a la historia de la empresa en España*, Madrid, Abacus.

- Núñez, R. (1944): *La reforma política*, vol. II, s. I., Biblioteca Popular de Cultura Colombiana.
- O’Kean, J. M<sup>a</sup> (1989): “Aportaciones a la teoría económica de la función empresarial”, en *Boletín de Estudios Económicos*, vol. XLIV, No. 136.
- \_\_\_\_\_ (1993): “Empresarios y buscadores de rentas”, en *La empresa y el empresario en el desarrollo económico*, Santa M<sup>a</sup> de la Rábida, Fundación El Monte.
- \_\_\_\_\_ (2000): *La teoría económica de la función empresarial: el mercado de empresarios*, Madrid, Alianza.
- Ocampo, Gloria Isabel (1999): *Cuando Marta era Marta...: La instauración de la hacienda en el Valle del Sinú (Caribe Colombiano), 1881-1956*, manuscrito sin publicar, Medellín.
- Ocampo, José Antonio (1984): *Colombia y la economía mundial 1830-1910*, Bogotá, Siglo XXI.
- \_\_\_\_\_ (1984a): “El desarrollo económico de Cali en el siglo XX”, en: *Crisis mundial, protección e industrialización*, Bogotá, CEREC.
- \_\_\_\_\_ (1989a): “Los orígenes de la industria cafetera, 1830-1929”, en: *Nueva historia de Colombia*, Bogotá, Planeta.
- \_\_\_\_\_ (1989b): “Ciclo cafetero y comportamiento macroeconómico en Colombia, 1940-1987”, en: *Coyuntura Económica*, Bogotá, octubre, Fedesarrollo.
- \_\_\_\_\_ (comp.), (1994): *Historia económica de Colombia*, Bogotá, Tercer Mundo.
- \_\_\_\_\_ (1994a): “Regímenes monetarios variables en una economía preindustrial: Colombia, 1850-1933”, en Sánchez Torres, Fabio (comp.), *Ensayos de historia Monetaria y Bancaria de Colombia*, Bogotá, s. e.
- \_\_\_\_\_ (s. f.): “Desarrollo exportador y desarrollo capitalista colombiano en el siglo XX”, en *Revista Desarrollo y Sociedad*, Bogotá, No. 1.
- y Montenegro, Santiago (1985): *Crisis mundial protección e industrialización*, Bogotá CEREC.
- \_\_\_\_\_ y otros (1987): “Consolidación del capitalismo moderno”, en José A. Ocampo (eds.), *Historia económica de Colombia*, Bogotá, Siglo XXI.
- Ocampo, R. y Londoño, T. (1932): “Reseña histórica de la industria del café en el departamento de Caldas”, en *Revista Cafetera Colombiana*, Bogotá, s. d.
- Ocampo López, Javier (1995): “A Venezuela. El camino real del centro-oriente colombiano”, en *Caminos reales de Colombia*, s. I., FEN.
- Ocampo Marín, Héctor (1994): *Biografía del presidente Mariano Ospina Pérez*, Bogotá, Senado de la República.
- Ochoa, Lisandro (1984): *Cosas viejas de la Villa de la Candelaria*, Medellín, Autores Antioqueños.

- Oeding Arroyo, Guillermo (1989): *Zambrano, cuna del cebú*, Cartagena, s. e.
- Oeding Horst, Wilhelm (1963): "Historia del ganado cebú en Colombia", en *Revista Esso Agrícola*, Bogotá, No. 4.
- Ogliastri, Enrique (1978): "Historia y estrategia de empresas colombianas", Informe de investigación presentado al Fondo de la Cultura, Banco Popular, mimeo.
- \_\_\_\_\_ (1988): *Manual de planeación estratégica. Teoría, aplicaciones y casos*, Bogotá, Tercer Mundo-Uniandes.
- \_\_\_\_\_ (1990): *Cien años de cerveza Bavaria*, Bogotá, Monografías, Facultad de Administración, Universidad de los Andes, No. 16.
- \_\_\_\_\_ y Camacho, Patricia (2000): *Capitalismo y solidaridad. Una experiencia empresarial cooperativa*, Bogotá, Tercer Mundo.
- OIT (1970): *Hacia el pleno empleo*, Bogotá, Biblioteca Banco Popular.
- Olano, Ricardo (1923): *Medellín, República de Colombia*, Nueva York, The Schilling Press.
- \_\_\_\_\_ (s. f.): *Propaganda comercial*, Nueva York, The Schilling.
- O'Leary, Simón (1981): *Memorias del General O'Leary*, vols. 7 y 10, Caracas, Ministerio de la Defensa.
- Oliveira, Clodomiro de (1902): "A Metallurgia do ferro em Minas", *Annaes da Escola de Minas de Ouro Preto*, No. 5.
- \_\_\_\_\_ (1912): "Industria siderurgica", *Annaes da Escola de Minas de Ouro Preto*, No. 14.
- Oliveira, Francisco de Paula (1884): "Estudos siderurgicos na provincia de Minas", *Annaes da Escola de Minas de Ouro Preto*, No. 3.
- Olivieri, Antonio (1985): "Situación en otro", en *La empresa debe continuar*, Caracas, Tecnigraba Impresores.
- Olson, Mancur (1965): *The Logic of Collective Action*, Cambridge, Cambridge University Press.
- \_\_\_\_\_ (1982): *Grandeza y decadencia de las naciones*, s. d.
- \_\_\_\_\_ (1986): *Auge y decadencia de las naciones. Crecimiento, estagflación y rigidez social*, Barcelona, Ariel.
- \_\_\_\_\_ (1997): "La explotación de la agricultura", en: *Café, instituciones y desarrollo económico*, Bogotá, Federacafé.
- Olyntho, A. (1905): "Memoria histórica. Historia da fundação da Escola", en *Annaes da Escola de Minas de Ouro Preto*, No. 7.
- Oostindie, Gert J. (1984): "La burguesía cubana y sus caminos de hierro, 1830-1868", en *Boletín de Estudios Latinoamericanos y del Caribe*, Amsterdam, No. 37, diciembre.
- Ordóñez Burbano, Luis Aurelio (1995): *Industrias y empresarios pioneros. Cali 1910-1945*, Cali, Universidad del Valle, Facultad de Humanidades.

- \_\_\_\_\_ (1994): *La industria y el empresariado caleño (1910-1945)*, Tesis de maestría, Bogotá, Universidad Nacional de Colombia.
- Orléan André (1994): "Vers un Modèle Général de la Coordination Économique par les Conventions", en *Analyse Économique des Conventions*, París, PUF.
- Ortega, Alfredo (1932): *Ferrocarriles colombianos. La última experiencia ferroviaria del país. 1920-1930*, Bogotá, Imprenta Nacional.
- Ortiz-Villajos, J. M<sup>a</sup> y Houpt, S. (1998): *Astilleros españoles 1872-1998. La construcción naval en España*, Madrid, LID.
- Ospina, Germán (s. f.): *El transporte en Colombia* (versión preliminar), Bogotá, Departamento de Planeación Nacional.
- Ospina, Joaquín (1927): *Diccionario biográfico y bibliográfico de Colombia*, Bogotá, Cromos.
- \_\_\_\_\_ (1940): *Diccionario biográfico y bibliográfico de Bogotá*, s. l., Aguilar.
- Ospina, Livardo E. (1966): *Una vida, una lucha, una victoria. Monografía histórica de las empresas y servicios públicos de Medellín*, s. d.
- \_\_\_\_\_ (1989): *Los hilos perfectos*, Medellín, Fabricato.
- Ospina, Tulio (1888): "Discurso de inauguración de la Escuela Nacional de Minas de Medellín", Medellín, *Repertorio Oficial*, No. 167, enero 14.
- \_\_\_\_\_ (1912): "Informe del director de la Escuela Nacional de Minas de Medellín", Medellín, *Anales de la Escuela Nacional de Minas de Medellín*, No. 3.
- \_\_\_\_\_ (1913): *Agricultura colombiana*, Medellín, Familia Cristiana.
- Ospina Pérez, Mariano (1928): *Economía industrial y administración*, Bogotá, Minerva.
- \_\_\_\_\_ (1934): *Informes a los Congresos Cafeteros de 1930-33*. Archivo Federacafé, Bogotá.
- \_\_\_\_\_ (1958): "La muerte de don Manuel Mejía", en: *Revista Cafetera de Colombia*.
- Ospina Vásquez, Luis (1963): *El plan agrario*, Medellín, s. e.
- \_\_\_\_\_ (1987): *Industria y protección en Colombia 1810-1930*, Medellín, FAES. Primera edición, 1955.
- Ossa Uribe, Francisco de Paula (s. f.): *Cinco intervenciones sobre pequeña y mediana industria colombiana*, s. l., Tipografía Bristol.
- Otero, G. (1948): *Banco de la República*, Bogotá, Banco de la República.
- Otero, J. Marcos (1878): *Cuenta jeneral i estadística del camino de Occidente, correspondiente al año de 1877*, Bogotá, Echeverría Hermanos.
- \_\_\_\_\_ (1879): *Cuenta jeneral i estadística del Camino de Occidente, correspondiente al año de 1878*, Bogotá, H. Andrade.
- Otero Guzmán, Samuel (1925): *Costeños meritorios*, Cartagena, s. e.
- Ots Capdequí, José María (1959): *Instituciones. Historia de América y de los pueblos americanos, XIII*, Madrid, Salvat.

- Ozgan, S. A. (1967): *Las expectativas en teoría económica*, Barcelona, Labor.
- Pacheco, Margarita Rosa (1992): *La fiesta liberal en Cali*, Cali, Universidad del Valle.
- Palacios, Marco (1983): *El café en Colombia, 1850-1970. Una historia económica, social y política*, México, Siglo XXI. Versión en inglés, 1980, Cambridge University Press.
- \_\_\_\_\_ (1995): *Entre la legitimidad y la violencia. Colombia 1875-1994*, Bogotá, Norma.
- Paredes Cruz, Joaquín (1956): *El Valle del Cauca su realidad económica y cultural*, Cali, La Voz Católica.
- Park, James William (1985): *Rafael Núñez and the Politics of Colombian Regionalism, 1863-1886*, Londres, Louisiana State University Press.
- Parliamentary Papers (1910): *Report on the Railways of Colombia*, London.
- Parra Carvajal, Silvano (1999): *Las empresas del centro del país*, Comunicación personal.
- Parra-Pérez, C. (1928): *La cartera del coronel conde de Adlercreutz*, París, Excelsior.
- Parsons, James (1979): *Urabá: salida de Antioquia al mar*, Bogotá, Banco de la República.
- \_\_\_\_\_ (1989a): "Reminiscencias sobre la colonización antioqueña", en Fiducial, *La colonización antioqueña*, Manizales, Gobernación de Caldas.
- \_\_\_\_\_ (1989b): "Prólogo", en Mayor Mora, Alberto, *Ética, trabajo y productividad en Antioquia*, Bogotá, Tercer Mundo.
- \_\_\_\_\_ (1997): *La colonización antioqueña en el occidente de Colombia*, Bogotá, Banco de la República-El Áncora. Primera edición, 1961.
- Parson Brinckerhorff Quade & Douglas (1962): *Estudio del transporte nacional*, Bogotá, Ministerio de Obras Públicas.
- Patiño, A. M. (1880): "Datos geográficos y estadísticos de Manizales", en *Los Ecos del Ruiz*, Manizales, No. 11.
- Patiño, Beatriz (1988): "La provincia en el siglo XVIII" en Melo, Jorge Orlando (dir.), *Historia de Antioquia*, Medellín, Suramericana de Seguros.
- Patiño, Víctor Manuel (1965): *Historia de la actividad agropecuaria en América equinoccial*, Cali, s. e.
- \_\_\_\_\_ (1972): "Esbozo biográfico de Ciro Molina Garcés", en: *Cespedesia*, Cali.
- Patiño Roselli, Alfonso (1981): *La prosperidad al debe y la gran crisis*, Bogotá, Banco de la República.
- Payne, Constantine Alexandre (1986): "Crecimiento y cambio social en Medellín, 1900-1930", en: *Estudios Sociales*, Medellín, No. 1, vol. 1, septiembre.
- Pearce, D. y Turner R. K. (1995): *Economía de los recursos naturales y del medio ambiente*, Madrid, Colegio de Economistas de Madrid-Celeste.
- Pearse, Arno (1926): *Colombia, with Special Reference to Cotton*, Londres, J. Bales, sons and Danielsson.

- Pécaut, Daniel (1973): *Política y sindicalismo en Colombia*, Bogotá, La Carreta.
- \_\_\_\_\_ (1989): *Entre le Peuple et la Nation. Les intellectuales et la Politique au Brésil*, París, Maison des Sciences de l'homme.
- Penrose, E. T. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford, Basil Blackwell.
- Pereira de Campos Verguiero, Nicolás (1979): *Historia da fabrica de Ipanema e defesa perante o Senado*, Brasilia, Senado Federal.
- Pérez Ángel, Gustavo (1997): *Colgados de las nubes. Historia de los cables aéreos en Colombia*, Bogotá, Bancafé.
- Pérez, Francisco de Paula (1946): *Memoria de Hacienda*, Bogotá, Imprenta Nacional.
- Perry, Guillermo (1989): "La economía colombiana desde 1970 hasta nuestros días", en: Tirado, Álvaro (ed.), *Nueva historia de Colombia*, tomo 5: *Economía, café, industria*, Bogotá, Planeta.
- Peru De Lacroix, Louis (1994): *Diario de Bucaramanga*, vol. 1, Bogotá, Biblioteca de Autores Colombianos.
- Pineda, C. J.; Castillo, M. E.; Pardo, E., y Palacios, N. B. (1998): *Cooperativismo mundial*, Bogotá, Consultamérica.
- Pineda, Orlando (s. f.): *Las ferrerías de Antioquia en el siglo XIX*, Medellín, Universidad de Antioquia.
- Pinto Saavedra, Juan Alfredo (1988): *Ideas para un capitalismo democrático*, Bogotá, s. e.
- Pinzón, J. (1920): "Apuntes históricos y crónicas de Manizales", en *Archivo Historial*, Manizales, No. 20.
- Pizano Salazar, Diego (1981): *La expansión del comercio exterior de Colombia (1875-1925)*, Bogotá, Fondo Cultural Cafetero.
- \_\_\_\_\_ (1982a): "Tecnificación, empleo e ingreso rural", en: *Revista Nacional de Agricultura*, Bogotá, mayo.
- \_\_\_\_\_ (1982b): "Economic Policy in Coffee Producing Countries: Aspects of the Experience of Colombia and Brazil", en: *Terms of Trade and the Optimum Tariff in Latin America*, Washington, Interamerican Development Bank.
- \_\_\_\_\_ (1986): "La enfermedad holandesa y el desarrollo colombiano", en: *Notas sobre economía y desarrollo*, Bogotá, Presidencia de la República.
- \_\_\_\_\_ (1988): "Política cafetera y política macroeconómica", en: *Ensayos de Economía Cafetera*, Bogotá, No. 1.
- \_\_\_\_\_ (1998): "Aspectos de la vida y obra del profesor Mancur Olson", en: *Desarrollo y Sociedad*, Bogotá, Uniandes, marzo.
- Plata, Isidro (1881): *Cuenta jeneral i estadística del Camino de Occidente, correspondiente al año de 1880*, Bogotá, Ignacio Borda.
- \_\_\_\_\_ (1884): *Cuenta jeneral i estadística del Camino de Occidente, correspondiente al año de 1883*, Bogotá, Medardo Rivas.

- \_\_\_\_\_ (1886): *Cuenta jeneral i estadística del Camino de Occidente, correspondiente al año de 1885*, Bogotá, Fernando Pontón.
- Platt, D. C. M. (ed.), (1977): *Business Imperialism, 1840-1930. An Inquiry Based on the British Experience in Latin America*, Londres.
- Plazas Vega, Alfonso (1993): *Presidentes de Colombia*, Bogotá, Panamericana.
- Poder y Dinero* (1997): "Los top 20", No. 44, marzo.
- Polanyi, K. (1989): *La gran transformación. Crítica del liberalismo económico*, Madrid, La Piqueta.
- Porto del Portillo, Raúl (1945): *Plazas y calles de Cartagena*, Cartagena, s. e.
- Posada, Antonio J. (1966): *cvc: un reto al subdesarrollo y al tradicionalismo*, Bogotá, Tercer Mundo.
- Posada, Carlos Esteban (1977): "La crisis del capitalismo mundial y la deflación en Colombia", en *Cuadernos Colombianos*, Medellín, No. 11, tomo 3.
- \_\_\_\_\_ (1998): "La tasa de interés: el caso colombiano del siglo xx (1905-1997)", en *Ensayos sobre política económica*, No. 33, Bogotá, junio.
- Posada Carbó, Eduardo (1986): "La hacienda Berástegui: notas para una historia rural de la Costa Atlántica", *Huellas*, agosto, Barranquilla.
- \_\_\_\_\_ (1986): "Karl C. Parrish: un empresario colombiano en los años veinte", en *Boletín Cultural y Bibliográfico*, Bogotá, Banco de la República, vol. xxiii, No. 8.
- \_\_\_\_\_ (1987): *Una invitación a la historia de Barranquilla*, Barranquilla, Cámara de Comercio de Barranquilla.
- \_\_\_\_\_ (1988): "La ganadería en la costa Atlántica colombiana 1870-1950", en *Coyuntura Económica*, Bogotá, vol. 3.
- \_\_\_\_\_ (1989): "Bongos, champanes y vapores en la navegación fluvial colombiana del siglo xix", en *Boletín Cultural y Bibliográfico*, Bogotá, Banco de la República, vol. xxvi, No. 21.
- \_\_\_\_\_ (1994): "Elections and Civil Wars in Nineteenth-Century Colombia. The 1875 Presidential Campaign", en *Journal of Latin American Studies*, vol. xxvi, No. 3.
- \_\_\_\_\_ (1996), *The Colombian Caribbean. A Regional History*, Oxford, Clarendon Press.
- \_\_\_\_\_ (1998): *El Caribe colombiano. Una historia regional (1870-1950)*, Bogotá, Banco de la República-El Áncora.
- Posada Gutiérrez, Joaquín (1951): *Memorias histórico-políticas*, vol. 1, Bogotá, Iqueima.
- Poveda Ramos, Gabriel (1975): *Antioquia y el ferrocarril de Antioquia*, Medellín, Eda.
- \_\_\_\_\_ (1984): *Andi y la industria en Colombia 1944-1984, 40 años*, Medellín, Servigráficas.
- \_\_\_\_\_ (1988a): *Dos siglos de historia económica de Antioquia*, Medellín, Colina.



- \_\_\_\_\_ (1988b): "Breve historia de la minería", en Melo, Jorge Orlando (dir.), *Historia de Antioquia*, Medellín, Suramericana de Seguros.
- \_\_\_\_\_ (1988c): *Simesa. Medio siglo de siderurgia colombiana*, Medellín, Colina.
- \_\_\_\_\_ (1998): *Vapores fluviales en Colombia*, Bogotá, Tercer Mundo-Colciencias.
- \_\_\_\_\_ (s. f.): *Historia económica de Antioquia*, s. d.
- Preston, Richard Hyland (1983): *El crédito y la economía, 1851-1880*, tomo IV, Bogotá, Banco Popular.
- Pretelt Burgos, Manuel (1929): *Monografía de Cartagena*, Cartagena, s. e.
- Prüfert, Emil (1936): *Zur Geschichte von A. Held. Festschrift Anlaesslich des Fuenfzigjaeh-rigen Bestehens 1886-1936*, Barranquilla, Im Selbstverlag von A. Held.
- Przeworski, Joanne Fox (1980): *The Decline of the Copper Industry in Chile and the Entrance of North American Capital*, New York, New York University Press.
- Putterman, L. (ed.), (1994): *La naturaleza económica de la empresa*, Madrid, Alianza.
- Quijano, W. (1919): *Memorias histórico políticas y de carácter social*, s. d.
- Ramírez, Ernesto (1996): "La construcción del poder económico: la familia Ospina, 1850-1960", en: *Innovar*, No. 8.
- Ramos, María de la Paz (1996): *Historia de la física en México en el siglo XIX. Casos del Colegio de Minería y la Escuela Nacional de Ingenieros*, tesis doctoral, México, Unam.
- Ramos, Óscar Gerardo (1990): *A la conquista del azúcar*, Cali, Feriva.
- \_\_\_\_\_ (1996): *Historia de la cultura empresarial en el Valle del río Cauca*, Cali, Arco.
- Rausch, Jane (1994): *Una frontera de la sabana tropical. Los Llanos de Colombia, 1531-1831*, Bogotá, Banco de la República.
- Raymond, Pierre (1997): *Hacienda tradicional y aparcería*, Bucaramanga, Universidad Industrial de Santander.
- \_\_\_\_\_ y Bayona, Beatriz (1982): *Vida y muerte del algodón y los tejidos santandereanos*, Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana.
- Reader, W. J. (1984): "Businessmen and their Motives", en Donald Coleman y Peter Mathias (eds.), *Enterprise and History. Essays in Honour of Charles Wilson*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Real Academia Española (1984): *Diccionario de la lengua española*, Madrid.
- Reaño, Germán y Vásquez, Enrique (1988): *El grupo Romero: Del algodón a la lana*, Lima, Universidad del Pacífico.
- Rendón, Eduardo (1941a): "Hacia dónde va la industria de los transportes", en *Temas*, Medellín, No. 3.
- \_\_\_\_\_ (1941b): "La crisis de los transportes", en *Temas*, Medellín, No. 4.
- \_\_\_\_\_ (1941c): "El Ministerio de Obras Públicas no enfoca el problema de los transportes", en *Temas*, Medellín, No. 6.

- República de Colombia (1925-1955): *Codificación nacional de todas las leyes de Colombia desde el año de 1821, hecha conforme a la ley 13 de 1912, por la Sala de Negocios Generales del Consejo de Estado*, vol. 3-34 (1827-1884), Bogotá.
- \_\_\_\_\_ (1971), *Nuevo código de comercio*, Decreto-Ley 410.
- \_\_\_\_\_ Banco de la Republica (1948): *xxv informe anual del gerente a la Junta Directiva*, Bogotá.
- \_\_\_\_\_ Contraloría General de la Republica (1942): *Geografía económica de Colombia-Bolívar*, Bogotá.
- \_\_\_\_\_ Departamento de Bolívar (1928): "Informe del alcalde del distrito de Zambano", en *Anexos a la memoria del Secretario de Gobierno*, Cartagena, Imprenta departamental.
- \_\_\_\_\_ Ministerio de Hacienda (1896): *Informe al Congreso de 1896*, s. l.
- \_\_\_\_\_ Ministerio de Hacienda (1916): *Informe del Ministro de Hacienda*, Bogotá.
- Restrepo, Jorge y Rodríguez Manuel (1986): "La actividad comercial y el grupo de comerciantes de Cartagena a fines del siglo XIX", en *Estudios sociales*, Medellín, Fundación Antioqueña para los Estudios Sociales (FAES). Reproducido en 1987, Bogotá, Monografías, Facultad de Administración, Universidad de los Andes, No. 6.
- Restrepo, José Manuel (1952): *Historia de la Nueva Granada 1832-1845*, Bogotá, s. e.
- Restrepo, Marco A. (1958): *El rey de la leña*, Buenos Aires, s. e.
- Restrepo, Pastor (1993): *Genealogías de Cartagena de Indias*, Bogotá, Instituto Colombiano de Cultura Hispánica.
- Restrepo, Vicente (1979): *Estudio sobre las minas de oro y plata en Colombia*, Medellín, Fondo Rotatorio de Publicaciones (FAES).
- Restrepo Hernández, Julián (1918): *Alegatos de conclusiones en el juicio ordinario de Caballero Hermanos contra Pinto, Leite and Nephews y Lionel Hagenaeers and Company*, Bogotá, Arboleda y Valencia.
- Restrepo R., Jorge Alberto (1992): *Retrato de un patriarca antioqueño, Pedro Antonio Restrepo Escobar, 1815 -1899*, Bogotá, Banco de la República.
- Restrepo Uribe, Jorge (1981): *Medellín. Su origen, progreso y desarrollo*, Medellín, Servigráficas.
- Restrepo, S. y Rivas, Raimundo (1943): *Genealogía de Santa Fe de Bogotá*, vol. I, s. d.
- Revéz, Edgar (comp.) (1980): *La cuestión cafetera*, Bogotá, Cede-Uniandes.
- Reyes, Rafael (1986): *Memorias*, Bogotá, Fondo Cultural Cafetero.
- Reyes Posada, Alejandro (1978), *Latifundio y poder político. La hacienda ganadera en Sucre*, Bogotá, s. e.
- Reznek, Samuel (1968): *Education for a Technological Society. A Sesquicentennial History of Rensselaer Polytechnic Institute*, Nueva York, Troy.

- Riguzzi, Paolo (1995): "Inversión extranjera e interés nacional en los ferrocarriles mexicanos, 1880-1914", en Carlos Marichal (coor.), *Las inversiones extranjeras en América Latina, 1850-1930. Nuevos debates y problemas en historia económica comparada*, México, Colegio de México-Fondo de Cultura Económica.
- Rincón Peláez, Ovidio (1948): *Los orígenes del transporte en Antioquia*, comunicación personal.
- Ripoll de Lemaître, María Teresa (1997): "El Central Colombia, 1908-1953. Apuntes para una historia agropecuaria regional", manuscrito sin publicar, Cartagena.
- \_\_\_\_\_ (1998): "El Central Colombia. Inicios de industrialización en el Caribe colombiano", en *Boletín Cultural y Bibliográfico*, Bogotá, Banco de la República, s. n.
- \_\_\_\_\_ (1999): "La actividad empresarial de Diego Martínez Camargo, 1890-1937", en *Cuadernos de Historia Económica y Empresarial*, Cartagena, Banco de la República, No. 2.
- \_\_\_\_\_ (2000): "Redes familiares y el comercio en Cartagena: El caso Rafael del Castillo & Co., 1861-1960", en *Cuadernos de Historia Económica y Empresarial*, Cartagena, Banco de la República, No. 5.
- Rippy, Fred (1943): "The Dawn of Railway Era in Colombia", en: *Hispanic American Historical Review*, november.
- \_\_\_\_\_ (1944): *Latin America and the Industrial Age*, Nueva York, s. e.
- \_\_\_\_\_ (1966): *British Investments in Latin America, 1822-1949*, Connecticut, Hamden.
- Rivas, Raimundo (1911): "El marqués de San Jorge", en *Boletín de Historia y Antigüedades*, Bogotá, No. 72.
- \_\_\_\_\_ (1938): *Los fundadores de Bogotá*, Bogotá, Academia Colombiana de Historia.
- \_\_\_\_\_ (1961): *Historia diplomática de Colombia 1810-1934*, Bogotá, Imprenta Nacionales.
- Robbins, Michael (1965): *The Railway Age in Britain and its Impact in the World*, Baltimore, s. e.
- Robinson, Joan (1973): "Un defecto inherente del *laissez faire*", en *Economía de mercado versus economía planificada*, Barcelona, Martínez Roca.
- Robinson, David J. (ed.) (1992): *Mil leguas por América, de Lima a Caracas, 1740-41. Diario de don Miguel de Santiesteban*, Bogotá, Banco de la República.
- Robledo, Emilio (1922): *Centenario de la Universidad de Antioquia, 1822-1922*, Medellín, Imprenta Oficial.
- Rocha, Fleury da (1923): "Utilização do carvão nacional na fabricação do coque Metalúrgico", *Annaes da Escola de Minas de Ouro Preto*, No. 19.
- Rodríguez, Hugo (s. f.): *De cómo fue reprimida violentamente la primera gran lucha de los obreros colombianos: la masacre de las bananeras contra el imperialismo norteamericano, 1928*, Bogotá, Siete de enero.

- Rodríguez, Juan Camilo (1999): *Historia de la empresa de energía eléctrica de Bogotá, 1896-1927*, Bogotá, Tomo I, Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá S.A. E-S.P.
- \_\_\_\_\_ (2000): *Historia de la empresa de energía eléctrica de Bogotá, 1927-1950*, Bogotá, Tomo II, Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá S.A. E-S.P.
- Rodríguez, M. (1944): "Hacienda de Tena IV Centenario 1543-1943", en *El Gráfico*, s. d.
- Rodríguez Becerra, Manuel (1983): *El empresario industrial del viejo Caldas*, Bogotá, Universidad de los Andes.
- \_\_\_\_\_ y Restrepo Restrepo, Jorge (1988): "Los empresarios extranjeros de Barranquilla 1820-1900", en Bell Lemus, Gustavo, *El caribe colombiano*, Barranquilla, Uninorte. Versión original publicada en (1982), *Desarrollo y Sociedad*, No. 8. Reproducida en (1987), Monografías, Facultad de Administración, No. 4.
- Rodríguez Freile, Juan (1984): *El carnero*, Bogotá, Instituto Caro y Cuervo.
- Rodríguez Maldonado, Carlos (1946): *Vida de don Francisco Maldonado de Mendoza, Caballero del Hábito de Santiago*, Bogotá, El Gráfico.
- Rodríguez Plata, Horacio (1968): *La inmigración alemana al Estado Soberano de Santander en el siglo XIX*, Bogotá, s. e.
- Rodríguez Salazar, Óscar (1997): "¿Qué relaciones se pueden establecer entre historia y economía?", en *Revista Historia Crítica*, Bogotá, Departamento de Historia Universidad de los Andes, No. 14.
- Rodríguez Salazar, Óscar y Arévalo, Décsi (1993): *Estructura y crisis de la seguridad social en Colombia 1946-1992*, Bogotá, Universidad Nacional de Colombia.
- \_\_\_\_\_ (2000): *Estado y mercado en la economía clásica*, Bogotá, Universidad Externado de Colombia.
- Rodríguez, Salazar Oscar (s. f.): *Fenalco*, Bogotá, mimeógrafo.
- Rojas, Clara P. (1999): "Factores físicos y socioeconómicos que explican la no adopción de tecnología moderna por el caficultor en Antioquia y Cundinamarca", en: *Ensayos de Economía Cafetera*, Bogotá, No. 14.
- Rojas, E. (1985): *Seguros La Equidad. Una historia de solidaridad cooperativa*, Bogotá, Fondo Editorial Cooperativo.
- Rojas, José María (1983): *Empresarios y tecnología en la formación del sector azucarero en Colombia 1860-1980*, tomo V, Bogotá, Biblioteca Banco Popular.
- \_\_\_\_\_ y Castillo, Luis Carlos (1991): *Poder local y recomposición campesina*, Cali, Universidad del Valle-Cidse-Fondo DRI.
- Rolinat, Robert (1997): *La Nouvelle Histoire Économique*, París, Liris.
- Ronen, J. (ed.) (1983): *Entrepreneurship*, Lexington, Lexington Books.
- Ropeway Limited London. E. C. (1913): *Working Profile of an Aerial Ropeway from Mariquita to Manizales*, s. d.
- Rosanvallon, Pierre (1995): *La nueva cuestión social*, Buenos Aires, Manantial.

- Rosas, Luis E. (1999): declaración en "Upac: 28 años", *El Tiempo*, septiembre 17.
- Rossitier, Raymond (1877): *An Account of the Mining and Metallurgical Industry of the United States*, Nueva York, J.B Ford & Company.
- Rowley, Ch.; Tollison, R., y Tullock, G. (edits), (1988): *The Political Economy of Rent-Seeking*, Boston, Kluber Academic Publishers.
- Rueda, Juan Alberto (1982): "La profesionalización de la ingeniería en Colombia hasta finales del siglo XIX", tesis, Bogotá, Universidad Nacional de Colombia.
- Saavedra R., María Claudia (1994): *La conformación del mercado laboral urbano en los inicios del proceso de industrialización en Antioquia*, tesis doctoral, Bellaterra, Universidad Autónoma de Barcelona.
- \_\_\_\_\_ (1983): "Anotaciones acerca de algunos problemas tecnológicos en la industria antioqueña (1900-1930)", en: *Lecturas de Economía*, Medellín, No. 12, Universidad de Antioquia, Facultad de Ciencias Económicas, septiembre-diciembre.
- Sábato, Hilda (1989): *Capitalismo y ganadería en Buenos Aires: la fiebre del lanar, 1850-1890*, Buenos Aires, Sudamericana.
- Sáenz, N. (1952): *Memoria sobre el cultivo del café*, Bogotá, Banco de la República.
- Sáenz, Rovner Eduardo (1993): *La ofensiva empresarial. Industriales, políticos y violencia en los años 40 en Colombia*, Bogotá, Tercer Mundo-Uniandes.
- Safford, Frank (1965): *Commerce and Enterprise in Central Colombia 1821-1870*, Disertación de Ph.D., Columbia University.
- \_\_\_\_\_ (1969): "Empresarios nacionales y extranjeros en Colombia durante el siglo XIX", en *Anuario Colombiano de Historia Social y de Cultura*, Bogotá, No. 4.
- \_\_\_\_\_ (1976): *The Ideal of the Practical. Colombia's Struggle to Form a Technical Elite*, Austin, Texas, University of Texas Press.
- \_\_\_\_\_ (1977): "Significación de los antioqueños en el desarrollo económico colombiano", en *Aspectos del siglo XIX en Colombia*, Medellín, Hombre Nuevo. Versión original de (1967), en *Anuario Colombiano de Historia Social y de Cultura*, Bogotá, No. 3.
- \_\_\_\_\_ (1985): "Acerca de las interpretaciones socioeconómicas de la política en la Colombia del siglo XIX: variaciones sobre un tema", en: *Anuario Colombiano de Historia Social y de la Cultura*, No. 13-14.
- \_\_\_\_\_ (1988): *Book review de José Antonio Ocampo (1984), Colombia y la economía mundial, 1830-1910*, Bogotá, Siglo XXI-Fedesarrollo, en: *Hispanic American Historical Review*, vol. 68, No. 1, febrero.
- \_\_\_\_\_ (1989): "Commercial Crisis and Economic Ideology in New Granada," en Reinhard, Liehr (ed.), *América Latina en la época de Simón Bolívar*, Berlín, Colloquium Verlag.
- \_\_\_\_\_ (1989a): *El ideal de lo práctico*, Bogotá, Universidad Nacional-El Áncora.

- \_\_\_\_\_ (1990): "La investigación y el desarrollo tecnológico de países en desarrollo. El caso de Colombia. Un enfoque histórico", en *Formación de investigadores*, Bogotá, ICFES.
- Safford, Frank y Palacios, Marco (2002): *Colombia. Fragmented Land, Divided Society*, New York, Oxford University Press.
- Saffray, Charles (1948): *Viaje a Nueva Granada*, Bogotá, Biblioteca de Cultura Colombiana.
- Saiz, P. (1996): *Invencción, patentes e innovación en España (1759-1878)*, tesis doctoral, Madrid, U. A.
- Salas Fumas, V. (1993), "La empresa en el análisis económico", *Papeles de Economía Española*, No. 57.
- Salazar Montoya, Jaime (1958): *El transporte en Colombia*, Bogotá: Presidencia de la República, Comité Nacional de Planeación.
- \_\_\_\_\_ (2000): *De la mula al camión*, Bogotá, Tercer Mundo.
- Samper, Miguel (1925): *Escritos político-económicos*, vol. 1, Bogotá, Cromos.
- \_\_\_\_\_ (1977): *Selección de escritos*, Bogotá, Instituto Colombiano de Cultura.
- Sánchez, A. (1996): "La empresa algodonera en Cataluña antes de la aplicación del vapor, 1783-1832", en Comín, F. y Martín Aceña, P. (eds.), *La empresa en la historia de España*, Madrid, Civitas.
- Sánchez, Joel Darío (1982): *Colonización quindiana. Proceso político-ideológico en la conformación del campesinado cafetero, 1840-1920*, tesis de maestría, Bogotá, Universidad de los Andes.
- Sanín Villa, Gabriel (1926): *Cable aéreo de Cúcuta al río Magdalena. Informe del gerente al ministro de Obras Públicas*, Bogotá, Sociedad Editorial.
- Santa, Eduardo (1962): *Rafael Uribe Uribe*, Bogota, s. e.
- Santos Redomo, Manuel (1997): *Los economistas y la empresa. Empresa y empresario en la historia del pensamiento económico*, Madrid, Alianza.
- Santos Caicedo, Manuel (1859): *Relación, observaciones i presupuesto sobre el camino de tablón i Mc-Adams de Cali a Buenaventura*, Cali, Imprenta de Velasco.
- Sapelli, G. (1994): «La costruzione dell'impresa», G. Sapelli y F. Carnevalli (eds.), *L'impresa. Storia e culture*, Roma, La Nuova Italia Scientifica.
- \_\_\_\_\_ (1996): "La construcción social e histórica de la empresa. Para un nuevo modelo teórico", en Comín Comín, Francisco y Martín Aceña, Pablo (eds.), *La empresa en la historia de España*, Madrid, Civitas.
- Sarabia, Nydia (1985): *Noticias confidenciales sobre Cuba, 1870-1895*, La Habana, s. e.
- Sarmiento de Quiñónez, Elvira (1956): *Síntesis histórica de la ciudad de Bucaramanga*, Bogotá, Agra.

- Sarraihl, Jean (1984): *La ilustración española de la segunda mitad del siglo XVIII*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Sbarra, N. (1955): *Historia del alambrado en Argentina*, Buenos Aires, s. e.
- Scarpeta, L. y Vergara, S. (1879): *Diccionario biográfico de los campeones de la libertad de Nueva Granada, Venezuela, Ecuador y Perú que comprende hazañas y virtudes*, s. l., Imprenta Zalamea.
- Scheibe, E. (1934): *Compilación de estudios geológicos oficiales en Colombia 1917-1933*, vol. 1, s. l., Imprenta Nacional.
- Schenck, Fr. von. (1953): *Viajes por Antioquia en el año 1880*, Bogotá, Banco de la República.
- Schumpeter, Joseph (1959): *Business Cycles*, Nueva York, s. e.
- \_\_\_\_\_ (1963): *Síntesis de la evolución de la ciencia económica y sus métodos*, Barcelona, Occidente.
- \_\_\_\_\_ (1966): *Ensayos*, Barcelona, Oikos-Tau.
- \_\_\_\_\_ (1968): "La respuesta creadora en la historia económica", "Problemas teóricos del crecimiento económico", "La teoría económica y la historia empresarial", en *Ensayos*, Vilassar de Mar, Oikos-Tau.
- \_\_\_\_\_ (1971): *Capitalismo, socialismo y democracia*, Madrid, Aguilar.
- \_\_\_\_\_ (1977): *Teoría del desenvolvimiento económico*, México, Fondo de Cultura Económica. Versión original en alemán, 1912; traducido al inglés en 1934; primera versión en español, 1944.
- Schvarzer, Jorge (1988): *Bunge y Born: Crecimiento y diversificación de un grupo económico*, Buenos Aires, Latinoamericano.
- \_\_\_\_\_ (1996): *La industria que supimos conseguir. Una historia político social de la industria argentina*, Buenos Aires, Planeta.
- Secklern, David (1977): *Thorstein Veblen y el institucionalismo*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Segovia, Rodolfo (1967): "Teoría de Cartagena. ¿Por qué se pierde un siglo?", en Bossa Herazo, Donald, *Cartagena Independiente: tradición y desarrollo*, Bogotá, s. e.
- \_\_\_\_\_ (1996): *Las fortificaciones de Cartagena de Indias*, Bogotá, El Áncora.
- \_\_\_\_\_ (1992): "Los albores de la industrialización en la costa atlántica", *Costa 2000. Evocación y destino del Caribe*, Bogotá, s. e.
- Segura, Julio (1996): "Visiones analíticas de la empresa. Evolución y nuevos enfoques de viejos problemas", en Comín, F. y Martín Aceña, P. (eds.), *La empresa en la historia de España*, Madrid, Civitas.
- Sena-Acopi (1999): *Análisis de impacto en 1998*, Bogotá.
- Shinn, Terry (1978): "Des Corps de l'Etat au Secteur Industriel: Genese de la Profession D'ingenieur", en *Revue Française de Sociologie*, vol. XIX, No. 1.

- Shultz, T. W. (1964): *Transforming Traditional Agriculture*, New Haven, Yale University Press.
- Sierra, M. (1992): *La familia Ybarra. Empresarios y políticos*, Sevilla, Muñoz Moya.
- Silva Bruno, Ernani (1967): *Historia do Brasil geral e regional*, tomo 4, Sao Paulo, Cultrix.
- Silva Colmenares, Julio (1977): *Los verdaderos dueños del país. Oligarquía y monopolios en Colombia*, Bogotá, s. e.
- Silva Téllez, Pedro Carlos de (1993): *Historia na engenharia no Brasil*, Río de Janeiro, Clube da Engenharia.
- Silver, H. (1994): "Exclusión social y solidaridad social: tres paradigmas", en *Revista Internacional del Trabajo*, vol. 113, Nos. 5-6.
- Slatta, Richard (1983): *Gauchos and the Vanishing Frontier*, Lincoln y Londres, s. e.
- \_\_\_\_\_ (1990): *Cowboys of the Americas*, New Haven y Londres, s. e.
- Smelser, N. y Swedberg, R. (eds.), (1994): *Handbook of Economic Sociology*, Princeton, Princeton University Press.
- Sojo, J. F. (1942): *El Club Barranquilla*, Barranquilla, s. e.
- Solano, Sergio y Conde, Jorge Enrique (1993): *Elite empresarial y desarrollo industrial de Barranquilla 1875-1930*, Barranquilla, Uniatlántico.
- Sombart, Werner (1946): *El apogeo del capitalismo*, México, Fondo de Cultura Económica.
- \_\_\_\_\_ (1972): *El burgués. Contribución a la historia espiritual del hombre económico moderno*, Madrid, Alianza Editorial. Versión original en alemán, 1913.
- Sourdís, Adelaida (1990): *El consulado de comercio de Cartagena de Indias*, Cartagena, s. e.
- \_\_\_\_\_ (1998): "Los judíos sefardíes en Barranquilla. El caso de Jacob y Ernesto Cortissoz", en: *Boletín Cultural y Bibliográfico*, Banco de la República, vol. xxxv, No. 49.
- \_\_\_\_\_ (2001) *El registro oculto. Los sefardíes del Caribe en la formación de la nación colombiana, 1813-1886*, Bogotá, Academia Colombiana de Historia, Colección Germán Arciniegas.
- Sowell, David (1993): "La Caja de Ahorros de Bogotá, 1846-1865: Artisans, Credit, Development and Savings in Early National Colombia", *Hispanic American Historical Review*, vol. 73.
- Spenglern, Joseph J. y William, R. Allen (1971): *El pensamiento económico de Aristóteles a Marshall*, Madrid, Tecnos.
- Stang, Gudmund (1982): "Entrepreneurs and Managers. The Establishment and Organization of British Firms in Latin America in 19th and Early 20th Century", en *Historisk Tidskrift*, tomo I, Stockholm, s. e.
- Stein, Stanley y Cortés Conde, Roberto (1977): *Latin America. A Guide to the Economic History, 1890-1930*, Berkeley, s. e.



- Steiner, Philippe (1998): "La Nouvelle Sociologie Économique. L'Analyse Structurale et la Théorie Economique", en *Cahiers, D'économie Politique*, París, No. 33.
- Steuart, J. (1838): *Bogotá in 1836-7*, Nueva York, Harper and Brothers.
- Stigler, G. (1961): "The Economics of Information", en *Journal of Political Economy*, vol. 69, No. 3.
- \_\_\_\_\_ (1971): "The Economic Theory of Regulation", en *Bell Journal of Economics and Management Science*, vol. 2, No. 3.
- Striffler, Luis (1876): *Relación de un viaje a la Sierra Nevada de Santa Marta*, Cartagena, reeditado por el Senado, Bogotá, 1986.
- \_\_\_\_\_ (1958): *El río San Jorge*, Montería, s. e.
- Suárez, Ivonne (1993): *Oro y sociedad colonial en Antioquia, 1575-1700*, Medellín, s. e.
- Suárez, Marco Fidel (1926): *Sueños de Luciano Pulgar*, Bogotá, Minerva.
- Sudrià, C. (1996): "Los orígenes de la empresa industrial. Algunas reflexiones", en Comín, F. y Martín Aceña, P. (eds.), *La empresa en la historia de España*, Madrid, Civitas.
- Suescún G., Darío (s. f.): "Breve historia de la minería colombiana", en *Ciencia y Tecnología en Colombia*, Bogotá, Colcultura.
- Suzigan, Wilson (s. f.): *Industria brasileira: Origens e desenvolvimento*, Sao Paulo, Brasiliense.
- Tanzi, V. (1995): "Corrupción, sector público y mercados", en *Información Comercial Española*, No. 741.
- Taylor, Frederick (1912): *Scientific Management*, Hanover, N.H., Dartmouth College. Versión en español, 1961: *Principios de la administración científica*. Volumen conjunto con Henry Fayol, *Administración industrial y general*, México, Herrero Hermanos.
- Teece, D. y Pisano, G. (1994): "The Dynamic Capabilities of Firms. An Introduction", en *Industrial and Corporate Change*, No. 3.
- \_\_\_\_\_; Rumelt, R.; Dosi, G., y Winter, S. (1994): "Understanding Corporate Coherence. Theory and Evidence", en *Journal of Economic Behavior and Organization*, No. 23.
- Teoría y Práctica en América Latina* (1979): "La masacre de las bananeras", versiones de la Primera Conferencia Comunista Latinoamericana", en *Teoría y Práctica en América Latina*, No. 14, abril.
- Terrientes M., César (1981): *The Consulado of Cartagena 1795-1820*, disertación de Ph.D., s. l., University of Southern California.
- Théret, Bruno (1992): *Régimenes économiques de l'ordre politique*, París, PUF.
- Thevenot, Laurent *et al.* (1985): *Conventions Économique*, París, PUF.

- Thorp, Rosemary (1988): *Progress, Poverty and Exclusion, An Economic History of Latin America in the xxth Century*, Washington, Interamerican Development Bank.
- \_\_\_\_\_ y Durand, F. (1997): "A Historical View of Business-State Relations: Colombia, Perú and Venezuela compared", en: *Business and State in Developing Countries*, Cornell University.
- Tietjen, Augusto (1939): "El ganado cebú en Colombia", en *Revista Nacional de Agricultura*, Bogotá, s. n.
- Tirado Mejía, Álvaro (comp.) (1989): *Nueva historia de Colombia*, Bogotá, Planeta.
- Topik, Steven C. (1998): "The Integration of the World Coffee Market", documento presentado en el seminario *Coffee Production and Economic Development*, Oxford, St Antony's College, septiembre.
- Torres Villanueva, E. (1996): "Funciones empresariales, grupos de interés y política económica en la Restauración. El empresario vasco Ramón de la Sota", en Comín, Francisco y Martín Aceña, Pablo (eds.), *La empresa en la historia de España*, Madrid, Civitas.
- \_\_\_\_\_ (1997): "Funciones empresariales y desarrollo económico", en López, S. y Valdaliso, J. M<sup>a</sup>. (eds.), *¿Qué inventen ellos? Tecnología, empresa y cambio económico en la España contemporánea*, Madrid, Alianza.
- \_\_\_\_\_ (1998): *Ramón de la Sota, 1857-1936. Un empresario vasco*, Madrid, LID.
- \_\_\_\_\_ y Puig, N. (1994): "Panorama general de la historia empresarial en España", en Núñez, G. y Segreto, L. (eds.), *Introducción a la historia de la empresa en España*, Madrid, Abacus.
- Tortella, G. (1994): *El desarrollo económico de la España contemporánea*, Madrid, Alianza.
- \_\_\_\_\_ (1996): "La iniciativa empresarial, factor escaso en la España contemporánea", en Comín, Francisco y Martín Aceña, Pablo (eds.), *La empresa en la historia de España*, Madrid, Civitas.
- Tovar Pinzón, Hermes (1980): *Grandes empresas agrícolas y ganaderas. Su desarrollo en el siglo XVIII*, Bogotá, CIEC.
- \_\_\_\_\_ (1988): *Hacienda colonial y formación social*, Barcelona, Sendai.
- \_\_\_\_\_ (1995): *Que nos tengan en cuenta. Colonos, empresarios y aldeas: Colombia 1800-1900*, Bogotá, Instituto Colombiano de Cultura.
- Tovar Z., Bernardo (1985): "La economía colombiana 1886-1922", en *Nueva historia de Colombia*, vol. 5, Bogotá, Planeta.
- Tullock, G. (1987): "Rent Seeking", en *The New Palgrave. A Dictionary of Economics*, London, Macmillan Press, vol. 4, pp. 147-149.
- \_\_\_\_\_ (1995): "Rent Seeking", en Buchanan, J. y Tullock, G., *Derechos de propiedad y democracia*, Madrid, Colegio de Economistas de Madrid-Celeste.

- Turbana (s. f.): *A History of Turbana and Uniban and Banana Growing in Colombia*, Medellín, Elena Mogollón & Cía.
- Turner, Frederick Jackson (1987): *La frontera en la historia americana*, San José, Universidad Autónoma de Centroamérica.
- Twinam, Ann (1985): *Mineros, comerciantes y labradores: las raíces del espíritu empresarial en Antioquia 1763-1810*, Medellín, FAES.
- Ughetto Pascal (1999): "Institutions et Histoire, Fondements Communs des Hétérodoxies?", en *Revista Economies et Sociétés*, París, tomo XXXIII.
- Uniban (1980): *Informe sobre Uniban*, Medellín, Uniban.
- Universidad del Valle (1997): *Programa de posgrado en Gestión de Innovación y Tecnología*, Cali.
- Universidad Javeriana-DNP (1993): *Economía cafetera: crisis y perspectivas*, Bogotá, Fonade.
- Uribe, Antonio José (ed.), (1908): *Das Handelsrecht, Wechselrecht, Konkursrecht und Seerecht in Colombia*, Berlín, s. e.
- Uribe, Basiliso (1979): *Memorias*, Medellín, Granamérica.
- Uribe, Joaquín (s. f.): *En memoria de don Pantaleón González*, s. d.
- Uribe Ángel, Manuel (1885): *Geografía general y compendio histórico del Estado de Antioquia en Colombia*, París, Victor Goupy y Jourdan.
- Uribe de Hincapié, María Teresa (1998): *Universidad de Antioquia. Historia y presencia*, Medellín, Universidad de Antioquia.
- Uribe Garzón, Carlos (1978): *Bases del cooperativismo*, Bogotá, Coocentros.
- Urrá, Pedro (1975): *La guerra del banano: de la Mamita Yunai a la UPEB*, Buenos Aires, Colección Tierra Nueva.
- Urrea Giraldo, Fernando (1987): "Competencia y cambio técnico en el sector azucarero en la década del 80", en *Cuadernos de Agroindustria y Economía Rural*, No. 19, 2º semestre.
- \_\_\_\_\_ y Arango, Luz Gabriela (2000): "Culturas empresariales en Colombia", en Urrea Giraldo, Fernando *et al*, *Innovación y cultura de las organizaciones en tres regiones de Colombia*, Bogotá, Colciencias-Corporación Calidad-Tercer Mundo.
- \_\_\_\_\_ y Hurtado, Teodora (1997): "Puerto Tejada. De núcleo proletario agroindustrial a ciudad dormitorio", en *Puerto Tejada, 100 Años*, Cali, Universidad del Valle.
- \_\_\_\_\_ y Mejía Sanabria, Carlos Alberto (2000): "Innovación y cultura de las organizaciones en el Valle del Cauca", en Urrea Giraldo, Fernando *et al.*, *Innovación y cultura de las organizaciones en tres regiones de Colombia*, Bogotá, Colciencias-Corporación Calidad-Tercer Mundo.
- \_\_\_\_\_ y Murillo, Guillermo (1993): "Nuevas tecnologías y acción sindical en la gran industria del Valle del Cauca según estilos de relaciones industriales y las diná-

- micas de la reforma laboral y la apertura económica de la administración Gaviria”, en Dombois, Rainer y López, Carmen Marina (eds.), *Cambio técnico, empleo y trabajo en Colombia*, Bogotá, Fescol.
- Urrutia, Miguel (1969): *Historia del sindicalismo en Colombia*, Bogotá, Universidad de los Andes.
- \_\_\_\_\_ (ed.) (1972): *Controversia sobre el plan de desarrollo*, Bogotá, CORP.
- \_\_\_\_\_ (1983): *Gremios, política económica y democracia*, Bogotá, Fondo Cultural Cafetero.
- Urrutia H., Francisco (1964): *Historia diplomática de Colombia*, Bogotá, Rosaristas.
- Urueta, José y Piñeres, Eduardo (1912): *Cartagena y sus cercanías*, Cartagena, Imprenta del Departamento.
- Valdaliso, J. M. (1993): “Algunas reflexiones acerca de la historia empresarial y su desarrollo en España”, en *Revista de Historia Económica*, vol. XI, No. 2.
- \_\_\_\_\_ (1996): “Las empresas navieras españolas: estructura y financiación (c.1860-1935)”, en Comín Comín Francisco y Martín Aceña, Pablo (eds.), *La empresa en la historia de España*, Madrid, Civitas.
- \_\_\_\_\_ (1997): “La historia empresarial en España. Orígenes, desarrollo y controversias respecto a una nueva disciplina”, en: *América Latina en la historia económica*. México, Boletín de Fuentes, Instituto de Investigaciones Dr. José Ma. Luis Mora, No. 7, enero-julio.
- \_\_\_\_\_ y López, S. (2000): *Historia económica de la empresa*, Barcelona, Crítica.
- Valencia, Jorge (1995): *Banco Industrial Colombiano, 1945-1955*, Medellín, Banco Industrial Colombiano.
- Valencia Llano, Albeiro (1990): *Manizales en la dinámica colonizadora (1846-1930)*, Manizales, Universidad de Caldas.
- \_\_\_\_\_ (1994): *Colonización, fundaciones y conflictos agrarios*, Manizales, Gobernación de Caldas-Imprenta Departamental de Caldas.
- Valencia Llano, Alonso (1988a): *Estado Soberano del Cauca. Federalismo y regeneración*, Bogotá, Banco de la República.
- \_\_\_\_\_ (1988b): “Ernesto Cerruti: centu per centu moderata ganancia. Un comerciante italiano en el Estado Soberano del Cauca”, en *Boletín Cultural y Bibliográfico*, Bogotá, Banco de la República, No. 17.
- \_\_\_\_\_ (1993): *Empresarios y políticos en el Estado Soberano del Cauca*, Cali, Universidad del Valle.
- Valenzuela, H. (1908): *Alegato de los interesados en la Ferrería de La Pradera ante la Corte Suprema de Justicia*, s. d.
- Valero, Edgar (1998): *Empresarios, tecnología y gestión en tres fábricas bogotanas 1880-1920*, Bogotá, EAN.

- Vallejo, A. (1971): *Políticos en la intimidad*, Bogotá, s. e.
- Vargas, Alberto y Pallares, Zoilo (1991): *Acopi: 40 años de historia de vida gremial*, Bogotá, Mimeógrafo, Acopi-Fundación Konrad Adenauer S.
- Vargas, Milton (1994a): "Engenharia Civil na Republica Velha", en Vargas, Milton (org.), *Historia da Tecnica e da Tecnologia no Brasil*, Sao Paulo, Unesp.
- \_\_\_\_\_ (1994b): "O inicio da pesquisa tecnologica no Brasil", en Vargas, Milton (org.), *Historia da Tecnica e da Tecnologia no Brasil*, Sao Paulo, Unesp.
- Vargas, Patricia (1993): *Los Embera y los Cuna. Impacto y reacción ante la ocupación española. Siglos XVI y XVII*, Bogotá, CEREC-Instituto Colombiano de Antropología.
- Vargas, Pedro Fermín de (1944): *Pensamientos políticos sobre la población del Nuevo Reino de Granada*, Bogotá, Imprenta Nacional.
- Varios (1933): *Enciclopedia universal ilustrada*, tomos XIII, Barcelona, s. e.
- \_\_\_\_\_ (1960): *Compilación de los estudios geológicos oficiales en Colombia*, tomo IX, Bogotá, Voluntad.
- Vásquez, Édgar (1980): *Historia del desarrollo urbano en Cali*, Cali, Universidad del Valle.
- Veblen, Thorstein (1904): *The Theory of Business Enterprise*, New York, Charles Scribners's Sons.
- \_\_\_\_\_ (1965): *Teoría de la empresa de negocios*, Buenos Aires, Eudeba.
- Vélez, Fernando y Uribe, Antonio José (1904): *Código de minas colombiano*, Medellín, Imprenta La Verdad.
- Vélez, Roberto (1975): *Poder y desarrollo económico en Manizales*, proyecto de grado, Bogotá, Universidad de los Andes, Departamento de Ingeniería Industrial.
- Véliz, Claudio (1994): *The New World of the Gothic Fox. Culture and Economy in English and Spanish America*, Berkeley y Los Angeles, s. e.
- Vercellone (1994): "L'approche en termes de régulation: richesse et difficultés", en *Ecole de la Régulation et Critique de la Raison Économique*, s. l., L'Harmattan.
- Vergara y Velasco, J. (1974): *Nueva geografía de Colombia*, Bogotá, Banco de la República.
- Vergara y Vergara, J. M. (1972): *Olivos y aceitunos*, Bogotá, s. e.
- Viana Echeverri, Luis (1925): *Guía comercial, industrial y turística*, Medellín, s. e.
- Vidal, J. (1996): "Las compañías ferroviarias y la difusión de las modernas formas de gestión empresarial en España, 1850-1914", en Comín, F. y Martín Aceña, P (eds.), *La empresa en la historia de España*, Madrid, Civitas.
- Vieira Posada, Édgar (1999): *El mercado ampliando andino. Una realidad*, Bogotá, Cámara de Comercio de Bogotá.
- Vilar, Pierre (1972): *Oro y moneda en la historia*, Barcelona, Ariel.
- Villa Carrasquilla, Jorge (1951): *Notas para prospectar una empresa de transporte por carretera*, Medellín: ANDI.

- \_\_\_\_\_ (1952): *Transportes*, Medellín, ANDI.
- Villamarín, Juan. (1975): "Haciendas en la Sabana de Bogotá, Colombia, en la época colonial: 1539-1810", en Florescano, E. (comp.), *Haciendas, latifundios y plantaciones en América Latina*, México, CLACSO-Siglo XXI.
- \_\_\_\_\_ (1981): "Colonial Censuses and Tributary List of the Sabana de Bogotá Chibcha: Sources and Issues", en Robinson, D. J. (ed.), *Studies in Spanish American Population History*, s. l., Bouldner.
- \_\_\_\_\_ (1982): *Encomenderos and Indians in the Formation of Colonial Society in the Sabana de Bogotá. Colombia. 1537 to 1740*, Ann Arbor, University Microfilms.
- Villanueva, R. (1986): "Historia y enseñanza de la metalurgia en América Latina" en *Siderurgia latinoamericana*, No. 317.
- Villaveces, Carlos (1953): *Política fiscal y reforma tributaria*, Bogotá, Imprenta Nacional.
- \_\_\_\_\_ (1954): *Memoria de Hacienda*.
- Villegas, Aquilino (1991): *Obras escogidas*, Manizales, Biblioteca de Escritores Caldenses.
- Villegas, Jorge y Yunis, José (1978): *La guerra de los Mil Días*, Bogotá, s. e.
- Villegas, Luis Javier y Botero, Fernando (2000): *Una mirada al pasado. Una visión de futuro. Empresas Públicas de Medellín, 45 años*, Medellín, Empresas Públicas de Medellín E.S.P.
- Viloria de La Hoz, Joaquín (1999a): *¿Por qué perdió la costa Caribe el siglo xx?*, Cartagena, Banco de la República.
- \_\_\_\_\_ (1999b): "Tabaco del Carmen. Producción y exportación de tabaco de los Montes de María, 1848-1893", en *Cuadernos de Historia Económica y Empresarial*, Cartagena, Banco de la República, No. 3.
- \_\_\_\_\_ (2000): *Banco de la República en Barranquilla, 1923-1951*, Barranquilla, Banco de la República.
- \_\_\_\_\_ (2001): "Ganaderos y comerciantes en Sincelejo, 1880-1920", en: *Cuadernos de historia económica y empresarial*, Banco de la República Cartagena, No. 8.
- Wallerstein, Immanuel (1979): *El moderno sistema mundial*, México, Siglo XXI.
- Walton, John (1977): *Elites and Economic Development. Comparative Studies on the Political Economy of Latin American Cities*, Institute of Latin American Studies, The University of Texas at Austin, The Latin American Monographs, Texas, No. 41.
- Watts, George B. (1981): *A History of the Watts Family*, Baltimore, s. d..
- Weber, David. (1991): "Turner, los boltonianos y las tierras de frontera", en Solano, F. de y Bernabeu, S., *Estudios (nuevos y viejos) sobre la frontera*, Madrid, Consejo Superior de Investigaciones Científicas, Centro de Estudios Históricos.
- \_\_\_\_\_ y Rausch, Jane (1994): *Where Cultures Meet: Frontiers in Latin American History*, Wilmington, D. F. Jaguar Books on Latin America.

- Weber, Max (1944): *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*, México, Fondo de Cultura Económica. Reimpresión, 1977, 1982.
- \_\_\_\_\_ (1976): *Historia económica general*, México, Fondo de Cultura Económica.
- \_\_\_\_\_ (1984): *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, Madrid, Sarpe.
- Wells, Allen (1992): "All in the Family. Railroads and Henequen Monoculture in Porfirian Yucatán", *The Hispanic American Historical Review*, No. 72.
- Whigham, Thomas (1991): *The Politics of River Trade. Tradition and Development in the Upper Plata, 1780-1870*, Albuquerque, The University of New Mexico Press.
- White, Judith (1971): *The United Fruit Company in the Santa Marta Banana Zone, Colombia: Conflicts of the 20's*, tesis de Bachelor en Filosofía-Estudios Latinoamericanos, Universidad de Oxford.
- Wilken, P. (1979): *Entrepreneurship. A Comparative and Historical Study*, New Jersey, Ablex Publishing Co.
- Williamson, Oliver (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization*, Nueva York, The Free Press.
- \_\_\_\_\_ (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*, Nueva York, The Free Press.
- \_\_\_\_\_ (1989): *Las instituciones económicas del capitalismo*, México, Fondo de Cultura Económica.
- \_\_\_\_\_ (1991): *Mercados y jerarquías. Su análisis y sus implicaciones antitrust*, México, Fondo de Cultura Económica.
- \_\_\_\_\_ y Winter, S. (eds.) (1991): *The Nature of the Firm. Origins. Evolution and Development*, Oxford, Oxford University Press.
- \_\_\_\_\_ (1996): *La naturaleza de la empresa. Orígenes, evolución y desarrollo*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Wilson, Charles (1954): *History of Unilever*, 2 vols, Londres, Casell.
- Wokittel, Roberto (1938): "La flotación", en *Anales Escuela Nacional de Minas*, No. 44.
- Wylie, K. (1942): *The agriculture of Colombia*, Washington, s. e.
- Xiberras, Martine (1998): *Les théories de l'exclusion*, Paris, Armand Colin.
- Yoder, Lee Owen (1926), "The Cattle Industry in Colombia and Venezuela", tesis sin publicar, Universidad de Chicago.
- Zambrano, Fabio (1979): "La navegación a vapor por el río Magdalena", en *Anuario Colombiano de Historia Social y de la Cultura*, vol. ix.
- \_\_\_\_\_ (1991): "Región, nación e identidad cultural", en Correa, Hernán Darío y Ricardo, Alonso (ed.), *Imágenes y reflexiones de la cultura en Colombia. Regiones, ciudades y violencia*, Bogotá, Instituto Colombiano de Cultura.
- Zanetti, Óscar y García, Alejandro (1987): *Caminos para el azúcar*, La Habana, s. e.
- Zapata, Dámaso (1884): "Ferrocarriles", en *La Industria*, Bogotá, 19 de junio.

- Zapatero, Juan Manuel (1969): *Cartagena de Indias. Estudio asesor para su restauración*, Madrid, C. Bermejo.
- Zuleta, Eduardo (1894): *Escuela Nacional de Minas*, Medellín, Imprenta del Departamento.
- Zur Geschichte, Held von A. (1936): *Barranquilla*, Barranquilla Investments, Limited, Serial No. 26163/A, vol. IV, Londres, Companies Registration Office.
- Zysman, J. (1994): "How Institutions Create Historically Rooted Trajectories of Growth", en *Industrial and Corporate Change*, vol. 3, No. 1.









