

## EL EMPRESARIADO

Manuel Rodríguez Becerra.

Texto inédito. Bogotá. 1985

El empresario ha sido una figura familiar en la literatura sobre gerencia, historia de los negocios e historia social y económica, pero hasta recientemente su rol en la teoría económica ha sido mínima. Sin embargo, una de las aproximaciones que ha alcanzado una mayor penetración entre los historiadores y estudiosos del tema ha sido la de Schumpeter<sup>1</sup>, uno de los primeros economistas que intentará incorporarlo dentro de una explicación del desarrollo: el empresario es el agente que introduce y sostiene el crecimiento, al perturbar el flujo parejo de la actividad en equilibrio, el crea el crecimiento y el desequilibrio mediante la producción de nuevos bienes o servicios, o mediante la producción de los existentes a través de nuevos métodos, o mediante la creación de nuevos mercados o la introducción de cambios organizacionales. Schumpeter vio entonces al empresario como el generador de la innovación, la productividad y la eficiencia, y distinguió en él un conjunto de características, que le permiten romper con la práctica tradicional con el fin de establecer nuevas actividades a través de la visión, la industria y una fuerte motivación para establecer su propio "imperio". Con posterioridad se han introducido multitud de definiciones del empresariado enfatizando por lo general los elementos Schumpeterianos y resaltando su capacidad para actuar bajo condiciones de riesgo e incertidumbre.

En este escrito consideramos que el papel fundamental del empresariado es el de producir riqueza incremental para una sociedad, diferenciando tres funciones: la de iniciar procesos de innovación, la de proveer la financiación de los proyectos, o los capitalistas quienes son por consiguiente los tomadores del riesgo, y la de velar por la eficiencia del negocio, función que cumple la gerencia. El conjunto de actividades asociadas a las funciones del empresariado las puede desarrollar un individuo o un conjunto de individuos.

Al hacer esta diferenciación, no perdemos de vista que entre menos desarrollada la economía, como es el caso de Colombia, o más pequeña la empresa, es más probable que el empresario no solamente tenga que llenar estos tres roles, sino también ejercer una gran variedad de funciones adicionales. Por eso se ha afirmado que la efectividad del empresariado está a menudo determinada por la habilidad de organizar, y quizá ejecutar, el conjunto de funciones dispares asociadas con el establecimiento y operación de un negocio.

Efectuadas estas breves consideraciones, nos referiremos principalmente al empresariado del sector manufacturero de hoy y a partir de allí trataremos de esbozar

---

<sup>1</sup> Shumpeter, 1936.

su evolución futura, su proyección hacia el año 2000. Hacemos esta escogencia por considerar que en los próximos años el sector manufacturero jugará un papel estratégico como dinamizador de la economía, dentro de un proceso de apertura de los mercados hacia el exterior que parece inevitable. Al estudiar al empresariado manufacturero no debemos perder de vista la existencia de un importante sector de empresas que pertenecen al estado. Estas empresas estatales es lo que pudiéramos denominar como un sustituto del empresariado, ya que con frecuencia se justifica su existencia por la insuficiente oferta de empresarios privados deseosos o en capacidad de ingresar en industrias caracterizadas por el alto riesgo y por retornos inciertos. Pero no hay que olvidar que la actividad empresarial estatal con frecuencia se justifica en términos de la "importancia estratégica" de un determinado sector, tal como es el caso en Colombia de los sectores energético y de las comunicaciones, justificación que con frecuencia no resiste un análisis riguroso.

### **El empresariado diversificado: el riesgo e incertidumbre en un medio de violencia e inseguridad**

Pretender estudiar al empresariado manufacturero, puede resultar una ficción, ya que frecuentemente nos estaremos refiriendo a individuos y grupos de individuos y grupos de individuos que adelantan simultáneamente actividades en otros sectores de la actividad económica (el comercio, las finanzas, la agricultura, etc.) dada la diversificación característica de nuestro medio. Tal como se ha mostrado en diferentes estudios, una parte significativa de los empresarios adelantan actividades simultáneas en diversos sectores. Pero este no es un comportamiento exclusivo de los grandes empresarios o de los conglomerados. Así, por ejemplo, es muy probable que un empresario manufacturero del Viejo Caldas posea una moderna fina cafetera, tenga algunos intereses en el sector comercia efectúe permanentemente operaciones de especulación financiera, tal como lo hemos evidenciado en otro escrito. La diversificación es una característica profundamente arraigada en el empresariado nacional, que desde muy tempranamente en nuestra historia republicana aprendió las virtudes de la baja especialización, para defenderse de las vicisitudes propias de las guerras civiles, con sus contribuciones forzosas, los impuestos de guerra, la confiscación y el saqueo. Un aprendizaje útil, toda vez que con la excepción de unos pocos periodos de paz, la violencia en sus diversas expresiones –la común, la de los partidos tradicionales, la de la guerrilla, etc.- ha campeado en la escena nacional. Es así un empresariado que se ha vuelto ducho, como pocos en el mundo, en convivir con el riesgo y la incertidumbre asociados con el secuestro, la extorsión, el pillaje, etc., siendo la diversificación en los negocios uno de los expedientes utilizados para lidiar con la situación. Si bien es cierto que el empresariado colombiano contemporáneo está poco expuesto a los azares propios de un mercado competido, no debemos olvidar que se ha formado, invierte, crea empresas, y se sabe mover dentro de un medio infestado por la violencia y la inseguridad, una situación de riesgo e incertidumbre poco mencionada en la literatura tradicional sobre el empresariado. Cabría hacerse la pregunta si los comportamientos, habilidades y actitudes adquiridos por los empresarios colombianos para capear tan complejas y diversas situaciones de violencia

e inseguridad, constituyen un activo transferible para enfrentar los riesgos e incertidumbres propios de un mercado no protegido, que hoy son en nuestro medio poco conocidos en comparación con el caso de las sociedades industrializadas de occidente y del pacífico.

## **Orígenes económicos de la diversificación**

Pero la diversificación característica de nuestro empresariado no solamente tiene un origen político, o en las situaciones de inseguridad y violencia de otras naturalezas. Los empresarios colombianos se vieron enfrentados desde la independencia y hasta entrado el siglo XX a una economía marcada por los grandes altibajos generados por un sector externo inestable, que experimentó con diversos productos de exportación, con sus bonanzas y declives, hasta encontrar en el café la fuente de una situación más estable. Estos altibajos dieron a más de un empresario duras lecciones sobre la inconveniencia de la especialización en un solo producto y le enseñaron la necesidad de diversificar. Así mismo, la estrechez de los mercados, fue, y sigue siendo un factor, que, con frecuencia, ha forzado al empresario a emprender nuevas actividades.

Hasta muy recientemente no se podía hablar para la mayor parte de productos de consumo de un mercado nacional sino de un mercado regional, como consecuencia de su aislamiento geográfico y de las difíciles comunicaciones. El empresariado manufacturero, ante el agotamiento de su mercado local, se vio con frecuencia enfrentado a las alternativas de abrirse a nuevas actividades o a establecer nuevas plantas para el mismo producto en otras regiones. Esta última ha sido una posibilidad abierta para los grandes empresarios, teniendo los pequeños y los medianos que recurrir al expediente de la diversificación. Pero los grandes y medianos empresarios ubicados hoy en sectores altamente concentrados, que es lo predominante del sector manufacturero colombiano, se han enfrenado con frecuencia a la imposibilidad de crecer en un mismo sector ante el agotamiento del mercado nacional. Es este un mercado protegido de la competencia externa que les ha asegurado el dominio del reino, pero que como generador de ineficiencias les impide conquistar los mercados externos y los obliga a diversificar hacia otros sub-sectores de la industria manufacturera o hacia otros sectores de la economía. Naturalmente la formación y el crecimiento de los grandes conglomerados en las décadas de los setenta y ochentas, acicateado por los fenómenos financieros a que posteriormente haremos referencia, se han hecho también a través de una gran diversificación; los conglomerados se caracterizan entonces simultáneamente por la centralización económica, la concentración y la diversificación.

Tanto en las sociedades desarrolladas como aquellas que están en vía de desarrollo, encontramos cierto grado de diversificación empresarial. Pero en Colombia, la diversificación se hace muy aguda y generalizada, al estar simultáneamente estimulada por factores económicos en particular el proteccionismo y la estrechez del mercado; políticos expresados en la guerrilla; y sociales, expresados en diversos tipos de violencia. Por eso encontramos la diversificación tanto en los empresarios

pequeños, como en los medianos y los grandes. Comportamiento que si bien tiene una explicación en nuestra historia económica y social, no resulta el más racional desde el punto de vista de la eficiencia económica.

### **Empresariado de origen nacional con raigambre regional**

El empresariado de Colombia es predominante de origen nacional, una característica que lo distingue de la mayor parte de los grupos empresariales de América Latina, en cuyas filas encontramos un número apreciable de miembros extranjeros o de tal ascendencia. En efecto, diferentes investigaciones han mostrado como los empresarios extranjeros contribuyeron en forma sustantiva en el desarrollo de la minería, el comercio, la banca, la agricultura, los transportes, los servicios públicos y la industria manufacturera de diversos países suramericanos. Así ocurrió en Argentina, Chile, Brasil, Perú y Uruguay, países que recibieron un gran número de extranjeros durante el siglo XIX y principios del XX, en contraste con Colombia en donde la inmigración fue muy pequeña. Muy entrado el presente siglo algunos países se han visto beneficiados con la llegada de nuevos grupos de empresarios extranjeros, tal como ocurrió en Brasil y Venezuela.

El hecho de que en Colombia los empresarios de origen extranjero hayan jugado un papel de menor importancia relativa al de otras sociedades latinoamericanas, no debe hacernos perder de vista la contribución hecha por grupos e individuos procedentes de diversas latitudes, tal como han sido los casos de los judíos y los sirio-libaneses, a lo largo de este siglo, y como lo fueron los alemanes de Barranquilla que ocuparon un lugar protagónico en su desarrollo durante la segunda mitad del siglo pasado y principios del presente, un hecho sui-generis en nuestra historia que he documentado en otro escrito<sup>2</sup>.

Pero lo protuberante es el dominio de los empresarios nacionales con las virtudes y limitaciones engendrados por ese patrón particular de desarrollo empresarial. La transferencia de tecnologías productivas, la introducción de nuevas formas organizativas, y la incorporación de valores, actitudes y comportamientos propios del empresariado capitalista, se han visto limitadas por la íntima presencia en nuestro medio de inmigrantes procedentes de aquellas sociedades de occidente en donde se ha dado un mayor desarrollo económico. Y naturalmente, con la escasa llegada de empresarios extranjeros se asocia el muy modesto flujo de inversión foránea, en comparación con otras sociedades latinoamericanas.

La baja presencia del elemento extranjero en nuestro medio es una de los factores explicativos del relativo parroquialismo, o aislacionismo internacional, que en general ha demostrado nuestro empresariado, una característica que penetra en general las diversas dimensiones de la vida del país. Este aislacionismo se continúa observando en

---

<sup>2</sup> Rodríguez B. 1982.

el empresariado pequeño y mediano, mientras que se registra un creciente contacto de los grandes empresarios con el exterior, como consecuencia de la revolución en las comunicaciones.

Pero así como la poca presencia del inmigrante extranjero genera una serie de limitaciones para el desarrollo del empresariado, el dominio de nacionales ha generado una serie de ventajas para la estabilidad económica y política del país, en comparación con otros países de Sur América. Ante las convulsiones sociales y políticas una porción importante de empresarios extranjeros del cono sur emigraron y con ellos sus capitales. La presencia de un número importante de empresarios extranjeros en Venezuela y el gran cosmopolitanismo del empresariado de ese país deben asociarse con la formidable fuga de divisas presentada durante la bonanza petrolera de los años setentas. En Colombia, el empresariado enfrentado a graves problemas sociales y políticos, en ocasiones generados por su misma actividad, excepcionalmente ha abandonado el país, y con frecuencia ha contribuido a su solución. Los azucareros vallecaucanos desarrollaron un conjunto de estrategias que permitieron superar la explosiva situación social presentada en este sector de actividad en los años cincuentas. Los empresarios caleños han contribuido en forma significativa a resolver los problemas de Agua Blanca. El empresariado antioqueño se encuentra comprometido en la resolución de la grave situación de la comuna oriental. Pero al lado de estas positivas acciones, se registran ocasiones en que se ha comprometido en acciones mal encaminadas, como sería el apoyo de algunos grupos empresariales a los denominados grupos de la autodefensa.

En Colombia, los antioqueños fueron los pioneros de la industrialización, tal como ha sido ampliamente documentado por diversos estudiosos, nacionales y extranjeros, atraídos por este caso sui-generis de espíritu capitalista surgido en medio de una sociedad con arraigadas tradiciones católicas. Hasta cierto punto los antioqueños jugaron en Colombia el papel modernizador asignado en otras sociedades a los empresarios extranjeros, con las virtudes y limitaciones que pueden esperarse de tan peculiar patrón de desarrollo empresarial. Ellos mostraron a otras regiones la senda de los negocios financieros, de la modernización del comercio y de la creación de la industria manufacturera.

Pero las regiones mismas han tenido sus dinámicas propias de formación empresarial, llegándose a fijar características peculiares y constituyéndose grupos de interés regionales que hacen que así como se habla del empresariado bogotano o antioqueño, se hable también del empresariado vallecaucano, manizalita, pereirano, santandereano o barranquillero. Así que en Colombia existen empresariados regionales de cierta fortaleza, un hecho que también nos diferencia de la mayor parte de países de Sur América en donde el empresariado se concentra por lo general en la capital, y si acaso en una ciudad adicional. Los empresariados regionales se emulan y compiten entre sí, una característica de gran potencial para su desarrollo futuro. Además, al haber surgido en diferentes momentos históricos y al estar ubicados en medios con diversas oportunidades de negocios, sus procesos de ascenso y declive no coinciden en el tiempo, una fuente de fortaleza del empresariado en su conjunto. Así, por ejemplo, mientras el empresariado antioqueño entraba en un proceso de crisis, acentuado en

desde mediados de los años setentas, el empresariado vallecaucano se constituía en el más pujante del país.

Naturalmente, el fenómeno regional no nos debe hacer perder de vista que así como los empresariados regionales emulan y compiten entre si, en ocasiones efectúan alianzas estratégicas. Y que, de otra parte, algunos de los conglomerados han ido perdiendo su raigambre regional en la medida de que aumentan sus operaciones a nivel nacional.

### **La función de lidiar con el gobierno: privilegios y utilidades**

La habilidad de "lidiar con el gobierno" es una de las funciones centrales del empresario colombiano, a similitud de otras sociedades en desarrollo. Es una función empresarial, adicional a las tres clásicas de innovar, proveer el capital y gerenciar, que se realiza independientemente del tamaño de la empresa grande, mediana o pequeña. Esta es una consecuencia directa del alto grado de proteccionismo y el excesivo número de normas que regulan todos los ámbitos de la vida del país, en general, y de los negocios en particular. Se asocia también con las diversas posibilidades de negocio ofrecidas por el estado, un hecho común a todas las economías contemporáneas, pero que en Colombia adquiere ciertas peculiaridades como consecuencia del predominio del clientelismo y de la creciente corrupción de la administración pública. En el proteccionismo, la profusión normativa y los negocios con el estado, un sector del empresariado encuentra oportunidades para obtener privilegios. A tal punto que con frecuencia son estos y no las tres funciones clásicas del empresariado –la innovación, la provisión del capital y la gerencia- lo decisivo en la determinación de quien tiene éxito.

Pero la anterior afirmación requiere ser matizada. De una parte, es necesario reconocer las diferentes realidades empresariales frente a la normatividad, el proteccionismo y la consecución de negocios con el gobierno obviamente, las empresas grandes ubicadas en su mayoría en sectores altamente concentrados, o de mercado dominado, están en mejor posición para obtener privilegios del gobierno, que en el caso de las empresas medianas y pequeñas que en buena parte se ubican en sectores de baja concentración, o de mercados competidos. La mayor parte de los grandes empresarios colombianos podría ser denominados como "empresarios políticos", en el sentido de que una buena parte de su éxito lo han derivado de haber influido en la preservación del modelo proteccionista, en general, y, dentro de él, de la consecución de normas favorables para su sector o negocio particular, o de haber logrado la expedición de normas o la aplicación de las mismas a su favor en otros campos relacionados con su negocio, o de haber obtenido privilegios en el campo de la consecución de capital y de crédito, o de haber obtenido jugosos contratos estatales. De estos "apalancamientos políticos" hacen también uso, en alguna medida, los empresarios medianos, tanto más en cuanto se acercan a la categoría de los grandes. En síntesis, en Colombia el éxito del sector empresarial líder, a similitud de otros países subdesarrollados depende crucialmente del "lobbying", de la habilidad para jugar al sistema, en vez de jugar al mercado.

Naturalmente el privilegio más caro a los empresarios manufactureros ha sido el de la protección a la competencia extranjera. De allí que a través de acciones individuales y a través de los gremios hayan propiciado la permanencia del modelo proteccionista que ha dominado la economía colombiano en los últimos cuarenta años. La protección a la competencia de productos extranjeros, se logra mediante su inclusión en la lista de prohibida importación, o en el establecimiento de sus aranceles en un nivel tal que los hagan no competitivos con la producción nacional. En balance, esta estrategia para obtener "éxito" ha operado efectivamente para los empresarios en la mayor parte de industrias manufactureras, tal como lo evidencia la necesidad de reestructurarlos como requisito o correquiso de la apertura económica, so pena de que sus excedentes económicos desaparezcan de un solo plumazo, con la consecuente desaparición de empresas. El sistema proteccionista ha premiado la capacidad de influencia política de un grupo empresarial para mantener cerrado el mercado nacional a los productos del extranjero, en detrimento de valores fundamentales del mundo capitalista como son la eficiencia, la productividad, la innovación, la toma de riesgos y la competencia. La mayor parte de empresarios exitosos en posición monopolista o cuasi-monopolista deben poco, o quizá nada, a la innovación Schumpeteriana.

Pero la protección no se ha hecho efectiva en muchos casos, tal como lo evidencia la intensa actividad del contrabando. El ingreso ilegal al país de bienes de consumo y de capital está amparado por el hecho de que el estado no tiene capacidad para estar presente en la totalidad del territorio nacional, ni para controlar sus fronteras. O por el hecho de que cuando el estado logra establecer su presencia, con retenes aduanas y otros instrumentos de control, estos sean penetrados por los contrabandistas a través de la corrupción de los funcionarios. El gobierno mismo tolera al contrabando, al permitir la libre operación de los San Andresitos, grandes centros comerciales de venta al por mayor y al detal de mercancías ingresadas ilegalmente, ubicados en los principales centros urbanos del país, contando algunos de ellos, como el de Bogotá, con sedes bien dotadas y consolidadas. Los comerciantes de los San Andresitos, desde los distribuidores al detal hasta aquellos de gran tamaño que los proveen de las mercancías, saben bien que para el mantenimiento y prosperidad de sus empresas, deben desplegar una diversidad de estrategias para lidiar con el gobierno, incluyendo aquellas utilizadas por sus competidores del sector formal. Para ello cuentan con sus gremios y con sus voceros en el Congreso de la República y en los Consejos Municipales. Así pues, los empresarios contrabandistas logran también obtener privilegios del gobierno, a través de diversas estrategias, que van desde la corrupción del funcionario hasta la abierta representación gremial y política. Contrabando y San Andresitos son simplemente la expresión de la debilidad del estado colombiano para hacer cumplir la ley, y de las limitaciones de quienes desarrollan su actividad en el denominado sector formal para mantener el proteccionismo a su favor. Son también la expresión de una modalidad ilegal de negocios que tiene su arraigo en una tradición que se remonta a la época de la Colonia, y que ha dado origen a muchas de las fortunas de origen comercial. Quizá esa larga tradición ha contribuido a que el contrabando reciba muy poca sanción social (como lo evidencia la clientela de los San Andresitos) y el que algunos industriales y comerciantes del sector formal también posean intereses en esa actividad o desarrollen mecanismos para favorecerse de ella.

En ello se incluye desde el pequeño comerciante que opera simultáneamente en los dos sectores, hasta la gran multinacional productora de electrodomésticos que responde por las garantías de artículos introducidos de contrabando.

En general, todos los empresarios se ven enfrentados a una maraña de controles y normas que implican la ejecución de un amplio conjunto de trámites para establecer u operar un negocio. A tal punto que la excesiva normatividad –y el costo asociado- se ha llegado a identificar como una de las causas para que un significativo número de pequeños empresarios opten por no obtener autorizaciones para existir y desarrollar su actividad desde el denominado sector informal. Pero la normatividad no se agota en el proceso de crear una empresa, ya que penetra prácticamente todos los ámbitos de las funciones empresariales. Existe una infinita lista de ilustraciones al respecto. Basta con recordar la exótica lista de trámites requeridos por quien emprende una obra de construcción de una vivienda, o un local comercial o industrial, y el alto costo implicado, tal como lo evidenciaran Camacol y el programa Colombia Eficiente. O las licencias requeridas para importar bienes de capital o materias primas, o los trámites que hasta recientemente debía cumplir ante Proexpo quien se proponía abrir un mercado en el exterior, o la extensa y paralizante normatividad referida a la esfera laboral. O el control de precios ejercido por el estado sobre algunos productos. Pero la jungla normativa, a la vez que determina para todo empresario la función de lidiar con el gobierno, crea naturalmente, como quedó dicho, posibilidades para obtener privilegios por parte de algunos sectores empresariales. La modificación o interpretación de una norma de planeación urbana a favor de un determinado urbanista o constructor, o la concesión de una licencia de importación, puede proveer la fuente de un enriquecimiento fácil. Las utilidades de Bavaria, uno de los negocios más rentables y líquidos del país, están asociadas centralmente a la autorización de la subida del precio de la cerveza y a la posición arancelaria de la cebada. Similar ha sido la historia de las gaseosas, por el azúcar, la leche y el cemento, para mencionar tan solo unos pocos productos.

Con respecto a la provisión de capital, el riesgo financiero del gran empresario se disminuye sustancialmente con las intervenciones del gobierno. Los procesos de salvamento de la industria textil de Medellín y del Banco de Bogotá constituyen dos buenas ilustraciones sobre el particular. Pero como en el caso de la protección, el salvamento financiero por parte del gobierno a favor del empresario, encuentra también sus limitaciones, tal como lo ilustra el proceso de nacionalización de un sector de la banca y otras entidades financieras, en la década de los ochentas.

### **La concentración y la centralización de la economía como fuente de poder del empresariado**

La industria manufacturera colombiana tiene una estructura predominante oligopólica, habiéndose incrementado significativamente el grado de concentración entre 1968 y

1984<sup>3</sup>. Además durante el mismo periodo se aceleró el proceso de centralización de capital mediante la creación de nuevos conglomerados financieros y la expansión de los existentes. O en otras palabras, un amplio sector del empresariado colombiano ha aumentado sus recursos de poder, que pueden ser utilizados en el proceso de lidiar con el gobierno y obtener privilegios a través de la vía normativa o la vía económica. Esos recursos de poder aumentan con el grado de concentración de la rama industrial en la que se encuentre ubicado el empresario y/o con la centralización económica que detente. Obviamente, estas no son las únicas fuentes de poder del empresariado, puesto que entran en juego otros factores como pueden ser su habilidad política para manejar los recursos de poder que posee, la importancia estratégica de su actividad en términos sociales o económicos, o la eficacia de su organización gremial. Naturalmente, las empresas oligopolistas protegidas de la competencia internacional - una situación de privilegio establecida y mantenida por el estado- encuentran en la manipulación de los precios una forma de presionar al gobierno.

La existencia de la función política como una de las funciones básicas del empresariado es un fenómeno, como quedó dicho, típico de las sociedades caracterizadas por la existencia de un modelo proteccionista y una sobre-regulación. Pero en Colombia el empresariado político no ha tenido la posibilidad, como en otros países en desarrollo, de recibir los beneficios propios de los gobiernos producto de golpes de estado, dada su larga tradición de gobiernos civiles constituidos por la vía democrática. El golpe de estado ha sido en buena parte de esas sociedades fuente de privilegios para unos empresarios y de desgracia para otros; ese es el caso de la mayoría de países latinoamericanos. La suerte de muchos empresarios con frecuencia ha cambiado al tenor de la simpatía o antipatía que les merezca el nuevo gobierno militar dispuesto a ofrecerles grandes favores a retirarles los que disfrutaban en el anterior régimen. En Colombia esa ha sido una posibilidad de excepción. Sin querer decir con ello que los gobiernos civiles no estén en capacidad de crear magníficas posibilidades de negocio para sus protegidos. Eso lo saben bien muchos de nuestros grandes empresarios, cuando en las campañas políticas financian simultáneamente los candidatos de mayor opción, apostando así al ganador. Pero la diferencia con los países de tradición golpista es que en estos con frecuencia se otorgan privilegios que exceden ampliamente la ley o constituyen un fragante abuso de la autoridad.

### **Las fuentes del capital y del crédito**

En los últimos quince años, la existencia de la empresa familiar y de la sociedad anónima cerrada de tamaño grande y mediano se ha visto reforzada por la conformación de las estructuras oligopolíticas y por los altos niveles de protección efectiva, los cuales han permitido la generación de excedentes cuyos montos han superado los requerimientos de las nuevas inversiones dirigidas a aumentar la capacidad productiva necesaria para satisfacer el crecimiento de la demanda. Los fondos excedentes generados crecen más rápidamente que los requerimientos de

---

<sup>3</sup> Misas, 1990.

nuevas inversiones para ampliar la capacidad productiva en sus respectivos sectores de origen. Ello no solo ha obligado al empresariado manufacturero a acudir a recursos de capital externo para la renovación de equipo y para la expansión, sino que además le ha permitido contar con fondos excedentes que han sido básicamente dirigidos a actividades especulativas.

Este ha sido un fenómeno con profundas consecuencias en el comportamiento empresarial: la generación de excedentes a través de las actividades productivas adquirieron una menor importancia para darle paso a la especulación financiera y a la toma de otras empresas, como estrategias críticas para la obtención de la ganancia. Esta última estrategia, la toma de empresas, se vio favorecida por la existencia de diversas gangas en el mercado financiero debido a la depresión de los precios de las acciones. Una oportunidad que fue bien explotada por los empresarios quienes con base en su liquidez, o de un mayor endeudamiento, compraron otras empresas, una alternativa más barata, y naturalmente más fácil, al de crearlas. Ello ha contribuido al incremento de la concentración y a la conformación y fortalecimiento de los conglomerados. De otra parte, la estrategia de la especulación financiera con base en parte de los excedentes provenientes de la actividad productiva se ha traducido en el impresionante desarrollo de un mercado interempresarial de crédito de corto, mediano y largo plazo; en efecto, "las mismas empresas no financieras son una fuente de recursos de crédito de largo plazo mucho más importante que el sector financiero en su conjunto"<sup>4</sup>.

Así pues, el empresariado manufacturero, como en general el sector privado colombiano, hace hoy poco uso del mercado de capitales como fuente de financiación. Pero esta situación tiene sus raíces de tiempo atrás y en diversos factores, que no se agotan en los anteriormente expuestos.

"El interés del sector privado por la existencia de un mercado de capitales como fuente de financiación empezó a decaer desde 1945, cuando al terminar la segunda guerra, surgió el gremio industrial como el sector económico y político más influyente e inició gestiones para obtener recursos de largo plazo por fuera del mercado... Los bancos, el resto del sistema financiero y la legislación se fueron acomodando para satisfacer institucionalmente las necesidades del sector empresarial, de manera que se hizo cada vez menos necesario acudir al mercado de capitales... Todo esto es coherente con la ideología que se impuso entonces, la cual, so pretexto de dirigir la economía, sirvió de base para que se produjera el enquistamiento de los privilegios y le introdujo un sesgo regresivo a la distribución de la riqueza por el mecanismo de crédito de fomento... El proceso de abandono del mercado de capitales por el sector privado se consolidó en los años 60, cuando cayó radicalmente la oferta de acciones y las empresas pasaron a depender fundamentalmente del sector financiero y del crédito de fomento para su financiación"<sup>5</sup>.

En los 60 y 70 otros factores adicionales influyeron en la pérdida de importancia del mercado de capitales, siendo los principales: el sistema UPAC que capturó a los

---

<sup>4</sup> Hommes, 1989, pág. 25.

<sup>5</sup> Ídem. Pág. 12.

ahorradores individuales que antes acudían al mercado de capitales; la gradual pérdida de liquidez de las acciones por su falta de dinamismo en la bolsa de valores; el efecto combinado de las mayores tasa de interés, la mayor inflación y la posibilidad de deducir los intereses como costo que hacen de la financiación por capital sustantivamente más costosa que la financiación por deuda. Los precios de las acciones fueron cayendo y simultáneamente fueron encareciéndose como fuente de financiación.

Las empresas no financieras, y en particular las manufactureras son excesos de liquidez, aprovecharon el bajo precio de las acciones, combinado con el auge financiero derivado de la bonanza del sector externo de los años setenta, para adquirir otras empresas. Pero esta oportunidad no fue únicamente aprovechada por las empresas no financieras, diferentes grupos desastrosos para la mayor parte de ellas, como lo expresa el hecho de que el estado tuviese que nacionalizar una parte sustantiva de los establecimientos de crédito, con lo cual quedó con el control indirecto de numerosas empresas manufactureras y comerciales. Tras esa fracasada incursión de los grupos financieros, los conglomerados están dominados en su mayoría por grupos originados en el sector manufacturero, que encuentran en este la espina dorsal de su actividad.

### **La gerencia en las empresas familiares y en los grupos**

Una porción importante de las empresas colombianas se ajusta al patrón familiar tradicionalmente característico de las primeras etapas de la industrialización. Este tipo de firmas se conocen como de "gerencia patrimonial" en el cual el control de la propiedad, las principales posiciones decisorias y una proporción significativa de las posiciones de la jerarquía están en manos de una familia. La mayor parte de empresas grandes y medianas son de carácter familiar. Naturalmente la pequeña empresa, como es usual tanto en las sociedades industrializadas como en proceso de industrialización, tiene también este carácter. Además, los grandes conglomerados son en su mayor parte propiedad familiar: Grupo Santodomingo, Grupo Haimés, Grupo Carvajal, Grupo Sarmiento Angulo, Grupo Corona (familia Echevarría Olózaga), Grupo Bolívar (familia Cortés), Grupo Caicedo, Grupo Holguín, para mencionar los principales. El Grupo Antioqueño, el segundo en tamaño después del Santodomingo, no es una empresa familiar, pero tiene un carácter cerrado: es la alianza del empresariado tradicional de Medellín dirigida a proteger las empresas de la región de nuevos "take overs" por parte de empresarios extraños a Antioquia, como fueron las efectivas incursiones de Ardila Lule y Santodomingo. La empresa cerrada, tipificada en el grupo antioqueño, es la forma de propiedad que sigue en importancia a la empresa familiar. Un caso sui-generis en el grupo cafetero, que posee intereses en las más diversas actividades, incluyendo el sector manufacturero, y que tradicionalmente ha sido controlado desde la gerencia de la Federación y desde el Comité Nacional de Cafeteros por un pequeño número de representantes del gremio, caracterizados por su gran estabilidad en el largo plazo.

En las empresas o grupos con gerencia patrimonial la autoridad decisoria efectiva está centrada en la familia y los objetivos de la empresa están orientados hacia los intereses y aspiraciones de aquella. La empresa familiar puede presentar tantas ventajas como desventajas para una sociedad en vía de industrialización. Una de las ventajas es la de que la unidad familiar asegura tanto el sistema de lealtades requerido para la marcha adecuada de las empresas, como los recursos para su financiación, particularmente en sociedades en donde no es fácil confiar en extraños. En Colombia esta última ventaja es particularmente cierta para las empresas medianas y pequeñas que operan en mercados competitivos de alto crecimiento, con un poder de mercado bajo; ya que no existen canales institucionales para encauzar capital de riesgo hacia esas industrias, los empresarios para financiar su desarrollo deben acudir a su familia y grupo de relacionados. Pero no es este el caso de las empresas de alta concentración y de los conglomerados, que como se vio están en capacidad de basar buena parte de su desarrollo en los excedentes generados internamente.

Otra ventaja asociada con la empresa familiar tiene que ver con la fuerte unidad que se puede mantener dentro de la organización, se señala en particular los beneficios que se derivan de la coincidencia que existe entre los roles de administración y toma de riesgos financieros, lo que eventualmente implica que las decisiones se tomen con mayor rapidez y eficacia.

Si bien la empresa familiar juega un importante rol en las primeras etapas de la industrialización, en etapas posteriores se manifiesta débil en no pocos aspectos. Entre otras se mencionan las limitaciones que el carácter familiar impone a la financiación del crecimiento y modernización de las firmas; limitaciones se derivan frecuentemente de la no captación de recursos, por fuera del núcleo familiar y en la actitud conservadora frente a los riesgos, a menudo inherentes a la modernización y al crecimiento. Además estas firmas al reducir el ámbito de reclutamiento de personal al círculo familiar y de allegados, a fin de proveer los puestos claves de la organización, con carácter meritocrático. O en otras palabras, tiende a no profesionalizar la gerencia, hecho que le puede restar grandes posibilidades. Así ha sido evidenciado en el reciente trabajo de Chandler<sup>6</sup>, el más reconocido historiador empresarial contemporáneo, que al comparar el desarrollo de las corporaciones norteamericanas, británicas y alemanas entre 1880 y 1940, encontró que el triunfo del empresariado norteamericano se explica en muy buena parte por la separación de la propiedad del control. La gerencia profesional norteamericana, como grupo, invirtió para asegurar las utilidades y el crecimiento en el largo plazo. En contraste los empresarios patrimoniales, o gerentes-dueños, predominantes en la Gran Bretaña parecen haber estado más preocupados en obtener un flujo constante de fondos para sí mismos. Y la Gran Bretaña se sumergió en un declive industrial y económico en parte al fallar en invertir masivamente y a largo plazo.

El carácter familiar informa las prácticas gerenciales de las empresas. En otras palabras, el conjunto de valores, actitudes y comportamiento de la familia se traducen en la forma como la empresa es gerenciada. Ello se refleja, por ejemplo, en las

---

<sup>6</sup> Chandler, 1990.

diferentes formas de incorporación de la familia en el manejo de las empresas. Así, en Colombia, se encuentran grupos familiares que consideran conveniente una separación entre la familia propietaria y la gerencia, aunque ello es más bien excepcional. Un buen ejemplo lo constituye el Grupo Corona que ha tenido a la cabeza cuatro gerentes profesionales (los "directores") durante más de dos décadas y en cuyas empresas los miembros de la familia Echevarría excepcionalmente ocupan cargos administrativos (lo cual no permitiría ubicarla en la categoría de empresas patrimoniales). En el Grupo Carvajal, en contraste, son muchos los miembros de la familia que trabajan en sus empresas, incluyendo su presidente; pero el grupo tiene un fuerte apego a gerenciar a la empresa en forma profesional y a invertir en el campo del desarrollo administrativo, tal como se refleja en la presencia dentro de la organización de gerentes altamente calificados, a tal punto que en la incorporación de los miembros de la familia tiene un gran peso la calificación profesional. Se trata entonces de una especie de simbiosis entre el empresariado patrimonial y la gerencia profesional, con resultados muy exitosos, si se juzga por la reputación de grupo "bien gerenciado" de que goza dentro del empresariado colombiano. Pero, como se ha dicho, la mayor parte de empresas y grupos de propiedad familiar controlan su aparato decisorio no existiendo una separación entre la familia propietaria y la gerencia, ni un predominio de la gerencia profesional en el manejo de las mismas. Con frecuencia la cabeza del grupo o de la empresa es su creador y/o su principal accionista, quien interviene día a día en la toma de decisiones. Ello ocurre independientemente del tamaño como lo evidencian, por ejemplo, los casos de los grupos Santodomingo y Ardila Lule centrados en las familias propietarias y en particular en sus cabezas, Julio Mario Santodomingo y Carlos Ardila.

La gerencia de los conglomerados no familiares presenta diversas modalidades. En el grupo antioqueño parece hoy darse una separación entre la propiedad y la dirección, siendo controladas sus principales empresas por una gerencia profesional. En el grupo cafetero se encuentran empresas cuyas tradiciones gerenciales están negativamente influenciadas por el síndrome respecto al riesgo: la inyección de recursos frescos a las empresas es independiente de su grado de éxito; y antes, por el contrario, las empresas en dificultades financieras resultante de su deficiente gestión pueden esperar con un grado de certidumbre que la Federación acuda a salvarlas. Es un comportamiento asociado con la boyante situación financiera de la entidad. La reciente historia del Banco Cafetero es un buen ejemplo a este respecto. De otra parte, muchas de las empresas presentan los vicios que con frecuencia se atribuyen a la empresa patrimonial, como es por ejemplo la conformación de los cuerpos directivos sin atender a consideraciones de mérito, o al "mejor disponible". El desastroso desempeño en los 60 de la Corporación Financiera de Caldas, y su conjunto de empresas manufactureras y de servicios promovidas y asociadas, está vinculado a esta última conducta de enganche de ejecutivos, como también al proceso de inyección de recursos financieros más allá de lo razonable, tal como lo evidenció ampliamente en un trabajo de investigación sobre el particular<sup>7</sup>. Sería interesante determinar si los fracasos de los últimos años de la Corporación Financiera de Oriente, y su conjunto de empresas, tienen, o no, las mismas causas de aquel caso. Los innumerables problemas empresariales enfrentados por la Federación en el manejo de negocios financieros e

---

<sup>7</sup> Rodríguez B., 1979.

industriales, contrasta con el buen manejo del negocio cafetero, examinando en una perspectiva de largo plazo.

En general, el balance de la conformación de conglomerados en Colombia crea interrogantes, tal como se sugirió anteriormente, sobre su funcionalidad para desarrollar tradiciones empresariales, acordes con el mayor crecimiento de la economía: "La conformación de conglomerados refuerzan prácticas, hábitos, rutinas de gestión alejadas de los valores propiamente empresariales. Control de nuevas empresas, especulación financiera, pirimidación y apalancamiento han sido las prácticas corrientes de los empresarios a lo largo de los últimos quince años, mientras se debilita la tasa de crecimiento de la inversión y la productividad crece muy lentamente, a ritmos inferiores a los observados en la década de los sesenta. La generación de excedentes a través de procesos productivos pasó para muchas de las grandes empresas, a un segundo plano"<sup>8</sup>. Esto último significa, naturalmente, que la innovación y la gerencia pasen en muchas de las empresas de los grupos a ocupar un lugar secundario. Avianca, una empresa del Grupo Santodomingo, sería quizá la empresa que representa en forma extrema el cuadro descrito en este párrafo. A su vez, la conformación de los conglomerados ha fortalecido muy sustantivamente las palancas de poder de lo que hemos denominado aquí el empresariado político. Basta recordar el control de las dos principales cadenas del país, Caracol y R.C.N. por parte de los grupos Santodomingo y Ardila, respectivamente. Así, la conformación de los conglomerados estaría favoreciendo poco el desarrollo de la democracia en el país.

### **La innovación y la gerencia en un medio protegido**

La investigación y desarrollo de nuevos productos y de nuevas tecnologías de producción no son un práctica corriente por parte del empresariado colombiano. Así se identifica en una reciente investigación efectuada que tomó como muestra cincuenta empresas representativas del sector manufacturero: "El esfuerzo de investigación y desarrollo es mínimo. Sólo tres de las empresas (las tres son multinacionales) realizan investigación básica y en todos los casos se trata de innovaciones con propósitos de corto plazo. Se invierte en innovación para superar obstáculos en la producción y en ningún caso como estrategia (de largo plazo) para disminuir costos y acabar con los rivales en el mercado"<sup>9</sup>. De otra parte, la introducción de innovaciones tecnológicas en los procesos productivos mediante la renovación de la maquinaria y equipo y la incorporación de tecnologías más complejas no tiene mayor intensidad, tal como se concluye en otro estudio realizado recientemente<sup>10</sup>.

El anterior cuadro, sin embargo, no debe hacernos perder de vista el gran conocimiento y experiencia que, en balance, tienen los empresarios manufactureros colombianos en materia de producción. La mayor parte de ellos –grandes, medianos y pequeños- han iniciado su actividad empresarial como productores. Y esa gran

---

<sup>8</sup> Misas, 1990, pág. 138.

<sup>9</sup> Echavarría, 1990, pág. 48

<sup>10</sup> Ramírez, 1990.

experiencia les sirve muchas veces para sacarle partido a la protección, haciendo, por ejemplo, que sus equipos alcancen largos ciclos de vida. Incluso las cabezas de los grandes conglomerados conocen a profundidad su negocio de origen. Así, como Julio Mario Santodomingo conoce bien los intrínquilis de la producción de la cerveza y sus insumos, Carlos Ardila domina la producción de la gaseosa y su principal materia prima, la azúcar, y Adolfo Carvajal es un experto en la producción editorial. No es entonces extraño que estos grupos continúen obteniendo sus mayores ganancias en esas industrias y que al haber incursionado en áreas desconocidas para quienes las controlan, hayan chocado con no pocos problemas, como lo ilustran los casos de la industria textil, en Ardila, y del transporte aéreo, en Santodomingo. Son innumerables los ejemplos de los empresarios de la mediana industria, que se iniciaron como productores, en muchos casos trabajando en el taller mismo; las industrias medianas del sector editorial que hoy exportan son una buena ilustración. Al tener raíces tan fuertes en la producción, el empresariado colombiano ha sido receptivo en la introducción de las técnicas convencionales de la ingeniería industrial dirigidas al diseño de las plantas y del diseño del trabajo.

Con respecto al lanzamiento de nuevos productos se observa que el empresariado nacional se reduce en el mayor número de casos a "traer una valija del exterior con productos que no están en el mercado, para copiarlos con más baja calidad". De otra parte, en este campo los empresarios nacionales son mucho menos activos que las firmas multinacionales. Para diferenciar los productos en los sectores de alta concentración se prefiere incurrir en altos gastos de publicidad, antes que incorporar diferencias en los mismos.

Asociado con el anterior patrón, el mercado incorpora ínfimamente la concepción de investigar las necesidades del consumidor para, a partir de allí, concebir, diseñar y desarrollar los nuevos productos. Es una concepción utilizada intensamente en las tres últimas décadas por las empresas exitosas del mundo industrializado. En Colombia mucho se habla de ello, pero poco se hace en la práctica y el mercadeo se limita con mucha frecuencia a la labor de ventas. Incluso algunas empresas ubicadas en ramas de la producción altamente concentradas no salen a vender, sino esperan que les compren. No es entonces de extrañar el gran atraso del desarrollo del área de mercadeo en los centros de formación gerencial.

Este bajo grado de innovación relativo del empresariado colombiano, con respecto a las sociedades industrializadas, es una característica no solamente del sector manufacturero, sino en general de la mayor parte de nuestros sectores empresariales. Incluso en algunos es más acentuada que en el manufacturero, como serían los casos por ejemplo de los sectores financiero y de seguros. En estos últimos la innovación está limitada por las regulaciones gubernamentales. Las entidades financieras tienen que dar una difícil batalla para lanzar nuevos productos, lo que en la práctica significa que este campo está prácticamente vedado para la innovación. Las compañías de seguros (industria recientemente desregulada) a su vez se ha autoregulado a través de su organización gremial de cartel, lo que se ha traducido en poca innovación y costos muy altos para el cliente en comparación con la misma industria a nivel nacional.

La concepción de eficiencia, uno de los componentes básicos del quehacer gerencial, es cualitativamente diferente a la existente en los países industrializados. Ello quizá se exprese más nítidamente en el campo de la calidad. "La gerencia busca sacar productos con calidad para colombianos" dio en alguna ocasión un gerente de una multinacional. Una forma gráfica de señalar que una parte sustancial de nuestra producción manufacturera no podría salir al mercado internacional por no llenar los requisitos de calidad. No obstante la observación de este gerente, las empresas multinacionales producen bienes de consumo de mejor calidad que las empresas nacionales, tal como lo sabe el ciudadano corriente y lo reconocen los empresarios colombianos. Así también lo identifica el estudio de Echavarría: "Las ETNs muestran mayor interés en el control de calidad, y siguen patrones internacionales de calidad – las firmas nacionales apenas cumplen con exigencias nacionales (INCONTEC)"<sup>11</sup>.

El bajo énfasis en la calidad es, a su vez, una expresión de la poca importancia que se le concede en nuestras organizaciones al manejo de los recursos humanos. Excepcionalmente es una actividad prioritaria de la alta dirección, en contraste con las empresas más exitosas de los países industrializados, en donde con frecuencia de prioridad se transforma en una obsesión. Se sabe que las claves de la calidad y la innovación residen en la gente y que estas no surgen espontáneamente, sino que requieren de estrategias específicas para lograrlo. Por ello, la alta dirección de esas empresas incorpora como una de sus tareas fundamentales la gestión de los empleados de cuello blanco y de los obreros. En Colombia esta no es ni una ocupación, ni una preocupación de la alta gerencia. La gerencia de recursos humanos se reduce con frecuencia a la oficina de personal, ubicada en un rango inferior de la jerarquía de la organización y dedicada a los procesos de selección y al manejo de los asuntos de carácter legal. Esta, u otra oficina denominada corrientemente como de relaciones industriales, lidia con los procesos de negociación colectiva en aquellas empresas que cuentan con sindicato. Decir que la gestión de personal no ha sido prioritaria para nuestra alta dirección, no significa que no se hayan dado contadísimas excepciones, ni que el campo de la gerencia de recursos humanos nada haya acontecido, pues es de perogrullo que toda organización requiere un manejo de este aspecto particular, como ocurre también en las áreas de la gerencia financiera, de producción, de mercados, etc.

La herencia más negativa dejada por el mal manejo de los recursos humanos en el sector manufacturero, son algunas de las concesiones otorgadas por el empresariado a través de las convenciones colectivas, así como de algunas normas que fueron incorporadas al código sustantivo del trabajo, sin que el sector privado expresara, en muchas ocasiones, ninguna objeción, o lo hiciera muy tenuemente. Nos referimos en particular a aquellas que hacen inflexible la movilidad laboral, yendo a contrapelo de valores tales como la competitividad, la calidad, etc. Naturalmente muchas de estas reivindicaciones son el producto de la lógica inherente a un mercado protegido; no se puede esperar que los únicos usufructuarios sean los empresarios: los beneficios de la protección y los privilegios deben alcanzar para todos los vinculados.

---

<sup>11</sup> Echavarría, 1990. Pág. 51.

Pero es necesario anotar el mayor avance de la gerencia de las empresas multinacionales en comparación con las empresas nacionales. Así lo reconocen los empresarios locales. Así también se identifica en el mencionado estudio de Juan José Echevarría: "Las empresas transnacionales muestran una clara superioridad frente a las firmas nacionales en lo que podríamos denominar aspectos administrativos o de gestión, aún cuando ambos grupos de firmas dan importancia secundaria a estos aspectos en sus posibilidades de reducción de costos. La toma de decisiones –desde la compra de maquinaria hasta las estrategias de publicidad–, es más elaborada en las ETNs... Las ETNs adoptan más rápidamente nuevos esquemas organizativos, y ello explica por qué los pocos casos que se encontraron de administración por objetivos, o de planeación estratégica correspondían a este tipo de empresas. También existe un mayor grado de sistematización y utilización de equipo electrónico en la parte administrativa de las ETNs. Las firmas extranjeras mantienen un mayor nivel de integración entre los distintos departamentos, y es especialmente importante la participación del departamento de mercadeo. Las decisiones involucran sistemáticamente a este departamento, incluso cuando se trata de la compra de maquinaria y equipo. La injerencia relativa de los departamentos de finanzas y producción es mucho más marcada en las firmas nacionales"<sup>12</sup>.

## **Hacia el empresariado del año 2000**

¿Cómo será el empresariado manufacturero del futuro? La respuesta a esta pregunta está condicionada en cierta medida al modelo económico que adopte el país en los próximos años. De mantenerse el modelo proteccionista y la sobre-regulación no se prevén los cambios fundamentales, distintos a la consolidación y crecimiento de los conglomerados. Los principales protagonistas continuarán siendo los empresarios políticos que continuarán encontrando sus principales oportunidades de acumulación en las ventajas propias del modelo y en los privilegios que puedan extraer del gobierno. La innovación en el sentido schumpeteriano, o la función por excelencia del empresariado, continuará jugando un papel subsidiario, y la investigación y el desarrollo, el corazón mismo de la innovación, continuará siendo insignificante. La función de proveer capital y crédito a las empresas, seguramente tendrá nuevas modalidades, pero estarán inevitablemente permeadas por el mantenimiento u obtención de privilegios de parte del gobierno, como han sido la dirección preferente del crédito hacia los grandes empresarios o la disminución de los riesgos financieros al asumirlos el estado a través de diversos mecanismos. La función gerencial continuaría sin poseer la misma connotación que tiene en los países industrializados en términos de la búsqueda de la eficiencia. Naturalmente se producirían cambios en el quehacer de la gerencia y en la forma como trabajan las organizaciones como consecuencia de los avances tecnológicos, particularmente en los campos de la informática y las telecomunicaciones. Pero ellos tendrían una semejanza con los presenciados en los últimos treinta años en el empresariado colombiano como reflejo de la incorporación de los computadores y las comunicaciones modernas en las organizaciones: su impacto

---

<sup>12</sup> Ídem, pág. 50.

en la gerencia no ha tenido el mismo significado que en el caso de los países industrializados. El hecho de que un empresario colombiano viaje en Concorde o cuente en su oficina con el último modelo de fax, no necesariamente implica que sea un protagonista en el proceso de la globalización de la economía, o un "empresario internacional" como se comienza a denominar este tipo de personaje. O el hecho de que en su organización exista un moderno sistema computacional no necesariamente implica que el empresario lo utilice para establecer un sistema de información gerencial, como instrumento básico para la toma de decisiones, una ocurrencia común en nuestro medio.

Pero bien parece que el anterior escenario no es factible porque ante el agotamiento del modelo proteccionista, el país está ya en vía de cambiarlo. Si, como parece, el nuevo modelo incorpora como uno de sus componentes fundamentales la apertura económica dirigida a insertar nuestro sector manufacturero en el ámbito internacional, el empresariado requerido para tal fin deberá renovarse y/o transformarse sustancialmente. Porque la inserción en el mercado manufacturero internacional significa ante todo competir y para hacerlo se requiere que el empresariado colombiano revalorice dos funciones fundamentales: la innovación y la gerencia entendida como generadora de eficiencia.

El éxito de la apertura estará asociado entonces a que el empresariado asuma una función prácticamente hoy intocada: la investigación y desarrollo de nuevos bienes y servicios, de nuevos métodos de producción, de nuevos mercados, de nuevos métodos de gestión, y a que incorpore la eficiencia como un eje central de su función gerencial. Se propone aquí como estrategia para moverse rápidamente hacia la apertura, crear las condiciones para que se opere un cambio en la calidad del empresariado, lo que implica una reducción drástica de las expresiones extremas del empresariado político, que ha dominado la escena en los últimos cuarenta años. El principal potencial para la apertura se ubica principalmente en el empresariado existente grande y mediano y, en menor escala, en el pequeño. Estas recomendaciones de estrategia podrían parecer paradójicas, después de que hemos descrito con algún detalle las carencias de nuestro empresariado en el ejercicio de sus funciones clásicas. Pero el hecho de que el empresariado juegue más al sistema que al mercado, está hoy determinado por el sistema proteccionista, y la misma experiencia colombiana muestra como hay hoy empresarios que juegan simultáneamente en los dos campos o que se han transferido de aquel a este. Algunas experiencias a nivel internacional indican que el camino señalado es factible. El ejemplo de Corea viene al caso: "después de que en los 50 se dieran unas notorias acumulaciones de riqueza a través de la influencia política, hubo un drástico cambio con respecto a la protección que redujo la distancia entre el retorno social y el retorno privado y promovió su impresionante desarrollo económico. Puesto que ese crecimiento ha venido casi totalmente de la ampliación de las firmas existentes, se puede decir que el crecimiento de la producción no ha procedido de explotar una nueva oferta de empresarios sino de hacer un mejor uso del inventario existente"<sup>13</sup>. Pero como se sabe la industrialización de Corea dependió en buena medida de la promoción selectiva de ciertas industrias por parte del gobierno, a las que

---

<sup>13</sup> Huff, 1990, pág. 94

se les dio protección temporal, sobre la base de que alcanzaran competitividad internacional y exportaran. O en otras palabras, se dieron las condiciones y el tiempo necesario para que se produjera el cambio cualitativo requerido por parte de los empresarios. Este es un modelo alternativo al muy alabado modelo chileno de "shock" que no parece haber sido muy exitoso en la incorporación de su industria manufacturera en el mercado internacional, y si en haber incrementado sustancialmente sus exportaciones de productos primarios, una tendencia que de persistir no resultaría muy promisorio en el largo plazo.

Naturalmente, al basarse la apertura fundamentalmente en el empresariado existente, se requiere estimular a los grandes y medianos empresarios de aquellas industrias en las cuales podríamos tener mayor ventaja a nivel internacional. Pero para alcanzar la ventaja competitiva del país en el mercado exterior se requiere crear las condiciones para que en las diferentes ramas industriales se produzca "la presencia local de rivales capaces, comprometidos y ferozmente competitivos. La ventaja competitiva de un país surge cuando muchos competidores locales presionan a los otros para avanzar. Ello no solamente estimula competidores globales exitosos sino que beneficia la industria nacional en su conjunto, mediante el fomento de la educación especializada y de las instituciones de investigación, atrayendo el ingreso dentro de industrias relacionadas"<sup>14</sup>. Esta es una de las principales conclusiones alcanzadas por M. Porter en un estudio comparativo que incluyó los Estados Unidos, seis países europeos, Japón y Corea. En el estudio encuentra que la carencia de rivales locales hacen la ocurrencia de la innovación y la mejora de la eficiencia, dos eventos menos probables. Identifica además que la habilidad de innovar cuenta mucho más que las eficiencias estáticas originadas en las economías de escala a nivel nacional, y que cuando las empresas de una misma rama se enlazan en profundos y amplios procesos de colaboración, ello normalmente es síntoma de decadencia o de la intervención gubernamental dirigida a garantizar la supervivencia de rivales no competitivos.

En otras palabras, la concentración conspira contra la competitividad. Si pretendemos insertarnos en el mercado internacional de manufacturas y si pretendemos que las industrias del mercado local mejoren su eficiencia y su capacidad de innovación, es necesario romper los oligopolios altamente concentrados en aquellas ramas donde se presente y en forma tal que lleguen a existir un número suficiente de rivales que estén en capacidad de competir "ferozmente".

Desconcentrar en búsqueda de la presencia de empresarios rivales plantea la pregunta de si es factible, o no, alcanzar simultáneamente tamaños de planta adecuados desde el punto de vista de la productividad y de la generación de fondos internos requeridos en investigación y desarrollo. Es una pregunta que solo puede ser respondida a partir del análisis específico de cada uno de los sectores y productos. Pero el estudio de Porter es concluyente en afirmar que ello ha sido así en las industrias en las cuales los países han alcanzado una ventaja competitiva. Ya en Colombia encontramos productos manufacturados de exportación en algunas ramas industriales y agrícolas donde

---

<sup>14</sup> Porter, 1990.

compiten un número amplio de firmas, como son por ejemplo el caso de los libros y textos escolares, los artículos de cuero y las flores.

Pero la pequeña empresa puede jugar también un papel para la apertura como lo muestra la experiencia internacional. Con frecuencia se arguye a favor de la necesidad de promover el empresariado nacional a pequeña escala como un elemento dinámico del desarrollo. Pero no se cuentan con ejemplos de países que hayan logrado conquistar los mercados externos con base a la promoción indiscriminada de ese tipo de industrias. Singapur buscó hacerlo y alcanzó resultados muy modestos, acabando por basar su exitoso desarrollo exportador en empresas multinacionales. Sólo han tenido éxito los países que, como Hong Kong, lo han hecho en forma selectiva. La producción de textiles, confecciones y manufacturas simples, puede dar lugar a un importante rol de las firmas pequeñas como consecuencia del subcontrato extensivo, o de los fáciles contactos que se pueden hacer en el mercado internacional con mayoristas y vendedores al detal.

Además, en Colombia las empresas manufactureras medianas y pequeñas ubicados en mercados competitivos, representan un gran potencial si se llegan a crear fuentes de financiamiento para su desarrollo, de forma tal que su crecimiento no se vea restringido, como es hoy el caso, a la capacidad financiera de la familia o grupo cerrado de propietarios. Incluso se puede llegar a pensar que las nuevas fuentes de financiación dieran lugar a un proceso de fusiones entre empresas de este tamaño, a similitud de los años veintes y treintas cuando mediante este mecanismo surgieron muchas de las grandes empresas hoy existentes.

Un proceso de apertura centrado en la inserción de la manufactura en el mercado internacional se puede hacer mediante diferentes modelos alternativos, que implican adelantar diversas políticas y estrategias en los campos del desarrollo de la infraestructura del transporte, de la capacitación de recursos humanos a nivel avanzado y especializado, del desarrollo de la ciencia y tecnología y, naturalmente, de los otros sectores de la economía. No son es este el tema del presente escrito. Pero queremos hacer énfasis aquí sobre la necesidad de que cualquiera que sea el modelo de apertura adoptado, debe hacer una consideración central del empresariado. Si bien hemos indicado que hoy cuenta con algunas características y comportamientos a contrapelo de los exigidos por la competitividad internacional, simultáneamente cuenta con algunas fortalezas que le hacen susceptible del requerido cambio cualitativo. Sus mayores fortalezas radican en su larga experiencia en materia productiva, en su reciedumbre para lidiar con la adversidad generada por la inseguridad y la violencia, y en su conformación regional, que crea escenarios posibles para la competencia. Además, el hecho de que hayamos identificado las características y comportamientos predominantes no debemos perder de vista que estas tienen gradaciones y matices, dependiendo de la estructura de la rama industrial en que se ubique el empresariado, su nivel de inserción en el mercado exterior, el tamaño de las empresas, su origen regional, etc. Así, por ejemplo, los grandes empresarios monopolistas tienen muy poca experiencia en el campo de la competencia y asumen muy pocos riesgos, pero cuentan con experiencia en el manejo de negocios de cierta envergadura y muy frecuentemente una visión internacional. En contraste muchos de los empresarios

medianos y la mayoría de los pequeños conocen las inclemencias de la competencia, asumen riesgos, pero por lo general viven muy aislados del ámbito internacional.

Al lado de las estrategias de índole económico dirigidas a producir un cambio cualitativo en el empresariado, se requiere también desarrollar cambios de índole institucional. Tal como se ha indicado: "El sistema actual de representación de intereses en la administración pública, tanto el formal como el informal, privilegia a los grupos mejor organizados y con mayores recursos, no es transparente, tiende a corporativizar la administración y no aprovecha los beneficios de la participación de los intereses privados en la toma de decisiones. Aun cuando la influencia de grupos de presión y de representantes de intereses particulares no sólo es inevitable, frecuentemente legítima y en ciertos casos conveniente, es necesario que ésta se lleve a cabo pública y responsablemente y, además, que garantice la participación de todos los interesados en el proceso de toma de decisiones"<sup>15</sup>. La anterior observación llevada al campo empresarial indica la necesidad de efectuar cambios en el sistema de articulación de intereses con el fin de disminuir para el empresario las oportunidades de obtener privilegios, es decir, de basar una parte sustantiva de su éxito en la función política. Pero igualmente significa que el empresariado tenga la oportunidad de enriquecer el proceso de toma de decisiones en el sector público, mediante procesos transparentes. No es pensable hacer un proceso de apertura mediante procesos de planeación unilateral. Se necesita concertar la apertura. En últimas se trata de un buen negocio para el país y, también, para los empresarios.

## BIBLIOGRAFIA

- Comisión Presidencial para la Reforma de la Administración Pública del Estado Colombiano. 1990. *Informe Final*. Bogotá. ESAP.
- Chandler, Alfred D. Jr. 1990. *Scale and scope: the dynamics of industrial capitalism*. Cambridge: Harvard/Belkanp Press.
- Dávila L. De. G., Carlos. 1988. *El Empresariado Colombiano. Una Perspectiva Histórica*. Bogotá: Universidad Javeriana.
- Echavarría, Juan José. 1990. "Cambio técnico, inversión y restructuración industrial en Colombia". Bogotá: Fedesarrollo, mimeo.
- Hommes, Rudolf. 1989. "La banca de inversión en Colombia: hacia un mercado moderno de capitales". *Documentos Empresariales*. Cali: Corporación Financiera del Valle.

---

<sup>15</sup> Comisión presidencial, 1990.

- Huff, W. G. 1989. "Entrepreneurship and Economic Development in Less Developed Countries". Review Article. *Business History*. Vol. 31, No. 4. London: Frank Cass.
- Misas, Gabriel. 1989. "Estructura de Mercado y conducta de las empresas". Inédito. Mimeógrafo.
- Naim, Moises. 1989. "Viejas costumbres y nuevas realidades en las empresas venezolanas". *Las Empresas venezolanas: su gerencia*. Caracas: Ediciones Iesa.
- Porter, Michael. 1990. *The competitive advantage o nations*. Cambridge: Harvard University Press.
- Ramírez, Clara. 1990. "Incorporación de innovaciones tecnológicas a los procesos productivos". Bogotá: Misión de Ciencia y Tecnología, Documento No. 10. Mimeo.
- Restrepo Restrepo, Jorge; Rodríguez Becerra, Manuel. 1986. "La actividad comercial y el grupo de comerciantes de Cartagena a fines del siglo XIX". *Estudios Sociales*, No. 1. Medellín: FAES.
- Rodríguez Becerra, Manuel. 1979. *El Empresario Industrial del Viejo Caldas*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Rodríguez Becerra, Manuel; Restrepo Restrepo, Jorge. 1982. "Los Empresarios Extranjeros de Barranquilla 1820-1900". *Desarrollo y Sociedad*, No. 8. Bogotá: CEDE, Universidad de los Andes.
- Schumpeter, J. A. 1936. *The theory of economic development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Urdinola, Antonio. 1976. "El Crédito de Fomento y la Banca Comercial". *Lecturas sobre Moneda y Banca*. Bogotá: Fedesarrollo.