

CAPITULO III

Manizales

Los fundadores de la industria manufacturera

El grupo de individuos conocido en Manizales con el sobrenombre de "los azúcenos" y la Corporación Financiera de Caldas han jugado un papel central en el proceso de industrialización de lo que hoy conforma el Departamento de Caldas. Los "azúcenos" participaron activamente en la década del cincuenta, en la promoción y administración de ocho empresas, que en 1973 empleaban el 35% de la fuerza del trabajo vinculada al sector manufacturero de la ciudad de Manizales¹. Además, miembros de este grupo participaron en la fundación de la Corporación Financiera de Caldas y han sido los principales responsables de su orientación. El papel central jugado por la Corporación Financiera de Caldas lo expresa, de una parte, el hecho de que ocho de las industrias que promovió esta entidad, en la década del sesenta, representaban el 17% de la mano de obra del sector manufacturero de Manizales en 1973. De otra parte, la Corporación fue responsable de la ampliación y la reorganización de la mayoría de las industrias de Manizales y dio impulso a otros sectores de la economía caldense. No resulta exagerado afirmar que el desarrollo industrial de Manizales en la década del sesenta se debe fundamentalmente a la Corporación.

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

Los azúcenos

Como "azúcenos" se ha conocido, desde los años cuarenta, a un grupo de nueve individuos pertenecientes a la clase alta de Manizales. Además, casi sin excepción, pertenecen a las familias identificadas por Christie, como la oligarquía del Viejo Caldas². G. F. Drake caracteriza a los azúcenos como una "rosca informal" que constituye el grupo de mayor influencia en las decisiones de la comunidad³. Tras identificar a los miembros del grupo y compararles con la lista de individuos que controlaban la Corporación Financiera de Caldas —en la época en que adelantó el trabajo de campo de su investigación— encontró que las dos listas prácticamente coincidían. Igual coincidencia halló en relación con la lista de individuos considerados como el grupo de industriales más importantes de la

¹ En 1973 el total de empleados en el sector manufacturero de Manizales ascendía a 7.896. Véase p. 22. CFC, Información sobre las industrias manufactureras de Manizales, 1973.

² Véase p. 7-8.

³ George F. Drake, "Élites and Voluntary Associations; a Study of Community Power in Manizales, Colombia". (Ph. D. thesis, University of Wisconsin: 1970), p. 9. Véase también nota de pie de página 6, p. 59.

ciudad. Además, identificó que entre los miembros de las juntas directivas de las firmas comerciales e industriales, así como de otras organizaciones, "solamente 17 personas pertenecen simultáneamente a cinco o más juntas"⁴ Únicamente siete azúcenos, y otras dos personas pertenecen simultáneamente a seis o más juntas"⁴. Un estudio similar al de Drake, dirigido por Dávila y Ogliastri (1976)⁵, coincide con aquel al aislar a este grupo de individuos como el más influyente de la ciudad⁶. Drake indica que en el primer lustro de los sesentas los azúcenos participaron activamente en las organizaciones y agrupaciones con mayor reputación de influencia en la ciudad:

Ellos están representados en la Cámara de Comercio, ya que uno de los azúcenos ocupa la presidencia de esa entidad y su vicepresidente es cuñado de tres de ellos; del Comité de Cafeteros Departamental hace parte uno de los azúcenos; todos son miembros de la Andi, como gerentes que son de empresas manufactureras de la ciudad. En relación con la actividad política, encontramos que un azucena es el presidente del Directorio del Partido Conservador del Departamento, otro es diputado de la Asamblea y otro es concejal. En consecuencia, se puede afirmar que esta pequeña rosca, de la ciudad de Manizales, constituye un típico dique de poder⁷.

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

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

⁴ *Ibíd.*, pp. 106-145.

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

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

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

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

alta de Manizales, solamente la mitad de ellos podrían ser calificados como pertenecientes a las familias más ricas de la región⁹. Algunos nacieron en hogares calificados en la ciudad como acomodados. De ellos, siete estudiaron en el Colegio de Cristo, donde se inició la rosca y donde ya eran conocidos por el apodo de azúcenos. Tres obtuvieron título universitario, tres el de bachiller y tres cursaron solamente algunos años de educación secundaria.

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

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

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

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

Roberto Ocampo, como presidente de la Corporación¹⁰. Esta compañía, como posteriormente se verá, creció rápidamente, bajo la presidencia de Ocampo, hasta convertirse en una de las principales instituciones de su tipo en Colombia y tener un gran impacto en el conjunto industrial de Manizales.

El control de un mecanismo para la captación de recursos, orientados a fomentar la industrialización de la región, acrecentó, sin duda, la influencia de los azúcenos y coadyuvó, quizás, a que "la rosca" de amigos se consolidara, aún más. Aquí se hace énfasis en la influencia obtenida por los azúcenos a través de la Corporación Financiera, en la que, además de la presidencia, siempre han ocupado algunas de las sillas de su Junta Directiva. Una indicación del grado de influencia, que llegaron a alcanzar en la ciudad en la década del sesenta (período en el que la casi totalidad de los proyectos de la Corporación estaban en marcha), la ofrece su vinculación formal a numerosas organizaciones. En los años 67-69 Luis Prieto fue miembro de 22 organizaciones a un mismo tiempo; Roberto Ocampo de 30; Jaime Restrepo de 22; Jorge Echeverry de 12; Germán Vélez de 10¹¹. En algunas de estas organizaciones, los azúcenos actuaban como miembros de su Junta Directiva en calidad de representantes de los intereses de la Corporación Financiera.

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

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

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

¹⁰ R. Ocampo fue el segundo presidente de la Corporación Financiera de Caldas. Su predecesor, Carlos Eduardo Mejía, murió tres meses después de haberse hecho cargo de la presidencia de la entidad.

¹¹ Drake, pp. 116-19,130-31; Cámara de Comercio de Manizales.

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

Todos nosotros estamos, sin excepción, retornando al campo, con ideas muy diferentes a las de nuestros abuelos y con más tecnología a nuestra disposición. Muchos nos habíamos retirado del negocio cafetero, pero ahora con las ganancias del comercio y la industria, hemos establecido fincas cafeteras. Lo hemos hecho, así, porque la sangre "jula" hacia el campo. Además, es muy buen negocio¹²

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

Creación de la Corporación Financiera de Caldas

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

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

El marco institucional. La Corporación Financiera de Caldas fue fundada a principios de la década del sesenta, período en el que surgieron otras instituciones del mismo tipo con sede en las cuatro mayores ciudades industriales del país: Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla¹³. Las corporaciones financieras privadas fueron creadas en Colombia, a similitud de otros países, por recomendación que el Banco Mundial hizo al Gobierno Nacional. Se indicó que el país carecía, entonces, de entidades adecuadas para ampliar el mercado de capitales y particularmente para efectuar operaciones de crédito a mediano y largo plazo como lo requerían, para su creación y desarrollo, las empresas manufactureras, agrícolas y mineras¹⁴.

Se señaló que el financiamiento y la evaluación de proyectos de desarrollo requerían una organización funcional especial y conocimientos técnicos y administrativos especializados, que exigían una supervisión más efectiva. Las corporaciones financieras no solamente dispondrían de esta tecnología administrativa, sino que, se supuso, al operar a nivel regional tendrían un mejor conocimiento de las condiciones socio-económicas de la región respectiva¹⁵.

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

La fundación. La iniciativa de crear una Corporación Financiera, en Caldas, coincide con el período en el cual el café alcanzó en el mercado internacional la más baja cotización que se haya registrado en los últimos 25 años. En efecto, de US\$0.75 la libre en 1956 comenzó a descender hasta llegar a US\$0.45 en 1958 y US\$0.39 en 1963, la más baja cotización alcanzada¹⁷. En consecuencia, la iniciativa de crear una Financiera en Caldas tuvo rápida acogida entre los dirigentes económicos de la región que se mostraban inciertos sobre el futuro del negocio cafetero. El tema de la necesidad de industrializar

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

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

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

¹⁶ *Ibid.*, pp. 22-27.

¹⁷ Christie, gráfica No. 1.

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

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

José Restrepo y Restrepo llevó la iniciativa y fue uno de los principales gestores en la fundación de la Corporación Financiera de Caldas. Propietario del mayor diario local, "La Patria", ha sido su director en diferentes oportunidades. "La Patria" es, además, una de las mayores empresas editoriales del occidente colombiano. Restrepo ha sido uno de los líderes del partido conservador de la región en los últimos 25 años; senador por su departamento en diferentes períodos, ha ocupado diversos cargos en el sector público, que incluyen el de Gobernador de Caldas, Ministro de Estado y Embajador. Además de cafetero —a escala mediana— ejerció su profesión de abogado. De su participación en la fundación de la Corporación Financiera, escribió²⁰:

Por allá en el mes de marzo de 1961, siendo yo gobernador de Caldas, convoqué a mi despacho a un prestante grupo de hombres de negocios de Armenia, Pereira y Manizales y les hice una exposición sobre la importancia que podría tener para Caldas la fundación de una Corporación Financiera que viniera a ayudar a la financiación de nuestra incipiente industrialización. La idea fue bien acogida y yo ofrecí que el Departamento suscribiera alguna cantidad en acciones a través de la Industria Licorera²¹. Allí mismo acordamos celebrar una segunda reunión a la semana con la asistencia del Dr. Hernán Jaramillo Ocampo, para que este explicara ampliamente el procedimiento para la fundación y puesta en marcha de una Corporación Financiera. Esto se llevó a cabo y para el mes de Mayo del mismo año se estaba firmando ya el Acta de Organización de la Corporación Financiera de Caldas, con 15 millones de capital autorizado y 5 millones de capital suscrito.

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

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

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

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

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

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

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

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

Los inversionistas del Viejo Caldas, después depuesta en marcha la Corporación, no han efectuado suscripciones de acciones de mayor importancia. Así, los pereiranos, aproximadamente dos años después de que iniciara operaciones, fundaron su propia institución financiera. El establecimiento de la nueva entidad fue motivada, en parte, por el hecho de que a juicio de los pereiranos la Corporación Financiera de Caldas había dirigido preferencialmente sus actividades hacia Manizales, adelantando escasamente algunas en Pereira y Armenia. Pero su desligamiento de la Financiera de Caldas, tuvo que ver principalmente con el desmembramiento político del departamento de Caldas, iniciativa de los dirigentes de Pereira y Armenia, que ya para la época se encontraba en gestación; esa separación, previeron con buen juicio, conllevaría una retaliación de los manizalitas quienes, al controlar la dirección de la Financiera de Caldas, factiblemente bloquearían las actividades de fomento industrial dirigidas a Pereira. Resolvieron fundar entonces, 1963, la Promotora Industrial que a la postre se transformaría en la Corporación Financiera de Occidente²³. Los hombres de

²² Entrevista con José Restrepo (del trabajo de campo adelantado por R. Vélez).

²³ Los principales aspectos relacionados con la fundación de la promotora industrial y la Corporación Financiera de Occidente se describen en las pp. 118-119.

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

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

En diciembre de 1973, cuando el capital suscrito de la Corporación ascendía a \$ 131.000.00 (colombianos) el mayor accionista era la Federación Nacional de Cafeteros (con un 60% aproximadamente); la Corporación Financiera Internacional tenía una participación del 11%; los otros socios extranjeros el 20% y el remanente, los socios caldenses y de otras regiones del país. Estas participaciones han permanecido relativamente constante en el transcurso de los años²⁴.

La Corporación Financiera de Caldas como empresario industrial

La Corporación orientó, desde el momento mismo de su fundación, la mayor parte de sus actividades hacia el fomento de la industria manufacturera concentrándose, en particular, en promover la fundación de empresas —que se denominarán empresas promovidas. Lugar importante ocupó, también dentro del conjunto *de* actividades la suscripción de acciones en empresas manufactureras ya existentes, en muchas de las cuales indujo su reorganización— que se denominarán empresas transformadas. Además la Corporación, en su calidad de entidad financiera, se convirtió en la fuente principal de recursos de crédito tanto para las empresas promovidas como para las transformadas²⁵.

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

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

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

examinarlo.

En 1969 el valor de la cartera de inversiones de la Corporación ascendía a \$82.000.000. Este portafolio representaba, a su vez, el 70% del patrimonio de la entidad; ningún banco de desarrollo en Colombia se aproximaba a tan alta proporción. Además, debe subrayarse que el nivel de inversiones de la Corporación fue siempre el mayor, en el período 1967-73, en relación con su tamaño, entre las entidades de su tipo en el país²⁶. Se subraya también que en 1969 el 78% del valor del portafolio correspondía a inversiones en empresas manufactureras y el 90% del valor de estas últimas correspondía a firmas ubicadas en Manizales y la región vecina. De los recursos otorgados como créditos, que ascendían a \$157.807.000, el 62% correspondía a empresas manufactureras en Manizales²⁷.

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

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

La responsabilidad de la Corporación se hizo aún mayor en la medida en que, en su calidad de entidad financiera, se constituyó en la principal fuente de recursos de crédito de las industrias promovidas. En el año sesenta y nueve los créditos otorgados para la Financiera, a través de diferentes modalidades, a las industrias manufactureras promovidas que estaban ubicadas en Manizales, ascendían aproximadamente a \$61.000.000 y las acciones que tenía suscritas en esas mismas empresas, alcanzaban un valor de \$42208.000²⁸.

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

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

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

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

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

Los créditos concedidos por la Financiera a las empresas transformadas ascendían a \$38.663.000, estando el 81% concentrado en tres firmas (12,13, 14). Estas tres compañías representaban, aproximadamente, la misma proporción del valor total de la inversión en acciones de empresas manufactureras transformadas de Manizales²⁹.

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

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

²⁹ Ídem.

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

Mientras que la firma número 26 fue liquidada en la firma número 27 la Corporación perdió cerca del 60% de su capital. La firma número 25 también estuvo a punto de ser liquidada. En 1975, se estimó que la Corporación había perdido aproximadamente \$100.000.000 como resultado de la crisis aquí referida³⁰.

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

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

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

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

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

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

A partir de las diferentes observaciones que se recogieron sobre las empresas patrocinadas por la Corporación Financiera de Caldas, se presenta a continuación, y en forma muy sucinta, los principales factores que causaron la liquidación, o las difíciles situaciones que atravesaron, muchas de estas firmas. Asociado a cada factor, se han identificado aquellas empresas en las que incidieron en forma crítica³¹.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La Corporación continuará concentrando su actividad financiera en el sector privado y proveerá medios de financiamiento principalmente a las empresas manufactureras, y en menor grado a empresas agrícolas, ganaderas, mineras, de transporte, hoteleras, turísticas y otras. La Corporación no llevará a cabo operaciones relacionadas con negocios de vivienda o propiedad raíz³².

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

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

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

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

frecuencia, se invirtieron demasiadas energías en el análisis de proyectos posibles que quizás ni siquiera merecieran consideración³³. Aparentemente, y según el decir de ex-empleados de la Corporación, algunos de los proyectos candidatos fueron sugeridos a la entidad por funcionarios del Banco Mundial. Si bien no se cuentan con documentos que confirmen esta aseveración, ella parece plausible, toda vez que el Banco, a través de la Corporación Financiera Internacional, no solo tuvo un papel definitivo en la fundación de la Financiera de Caldas, sino que también jugó un papel significativo en su orientación, en la década del sesenta, como se advierte en algunas comunicaciones cruzadas entre las dos entidades.

En segundo término, se observa que la tarea de selección de proyectos era función del Departamento de Nuevos Proyectos, con sede en Bogotá. Un conjunto de procedimientos fueron establecidos en ese departamento con el objeto de estudiar las nuevas oportunidades en una forma sistemática. Esta dependencia efectuaba una preselección de los proyectos candidatos, los cuales eran sometidos a diferentes etapas de estudio para finalmente hacer recomendaciones a la Presidencia³⁴.

El procedimiento de generación de proyectos determinó una amplia gama de industrias representadas en el programa corriente del Departamento de Promociones, cuya selección se tornó demasiado exigente en relación a sus capacidades técnicas. Aún con la ayuda de consultores, resultó para el Departamento una tarea extraordinariamente difícil la de familiarizarse con la variedad de tipos de industria que llegaban a su atención. Esta última afirmación la ilustra el paquete de proyectos tan diversos que en el año 1969 se hallaban en diferentes etapas de selección o en condición *de* proyectos candidatos. La lista de proyectos en proceso de selección incluía: fibras acrílicas; pistones; anillos para pistones; acetileno; café tostado y empacado al vado; óxido de zinc; aceites vegetales edibles; manzana enlatada; oxígeno; limadoras mecánicas; acrilonitrilo; margarina para mesa; brocas; papel couché; semillas de soya; tripolifosfato; carne precocida; empaques flexibles; seda natural; comidas concentradas para animales y proteína de semilla de soya. La lista de proyectos candidatos incluía: ladrillos BMX; café liofilizado; cintas magnéticas; equipos de telecomunicación; fibra de polipropileno; formas continuas; fijadores y colorantes; máquinas de coser; moldes para fundición; baterías de celdas secas; motocicletas y motobicicletas; industrialización de bolsas plásticas³⁵. Tan variada gama de proyectos candidatos y de proyectos en selección, no solo, hizo compleja la emisión de juicios bien fundados, sino también, condujo a la cristalización de una igualmente variada gama de nuevas empresas como lo evidencia la Tabla 3.1.

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

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

³⁴ *Ibíd.*, p. 45.

³⁵ *Ibíd.* Tabla 20.

de Manizales en la etapa de promoción. Significó también que estos funcionarios no adquirieron el compromiso adecuado con los proyectos por los que fueron responsables en su fase de ejecución, evaluación y control³⁶. Si bien el Departamento de Promociones fijó procedimientos orientados a la selección sistemática de los proyectos candidatos, generados estos al azar, consideraciones ajenas llegaron a permear estos procedimientos y en algunos casos a dominar el proceso total de selección. Así, la naturaleza del origen de la idea (por ej. los proyectos propuestos por el presidente o algún miembro de la Junta Directiva) pudo haber hecho políticamente difícil eliminarla en el proceso de selección, como parece ser el caso de algunas de las empresas que se fundaron. Según la opinión de antiguos funcionarios de la Corporación, algunos de los estudios fueron simplemente piezas destinadas a justificar decisiones ya tomadas.

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

Debemos confesar que nuestros actuales criterios de inversión son erráticos y por ello difícilmente precisables. No guardan ciertamente una relación muy armónica entre sí y por ello difícilmente un conjunto que pudiera mejorar la base de proyección operativa con que cuenta la Corporación... La ausencia de mecanismos adecuados de calificación y selección de inversiones, igual que la fijación de prioridades en su cumplimiento, ha sido causa de problemas de alguna consideración³⁷.

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

En el campo administrativo, y según la Corporación, uno de los principales obstáculos con los cuales se enfrentó fue la escasa oferta que en Manizales, existía de ejecutivos y personal administrativo capacitado para vincular a las empresas asociadas³⁸. Examinemos, entonces, el aspecto estratégico del reclutamiento de ejecutivos. La Corporación, se dirá, podría haber subsanado su escasa oferta mediante su importación de otras regiones del país. Mas a esta alternativa debió oponerse, en primer término, la alta autovaloración de los caldenses con respecto a su capacidad de trabajo y espíritu empresarial que les impidió, al menos durante un tiempo, identificar

³⁶ *Ibíd.*, p- 45-48

³⁷ Memorando de un alto empleado de C.F.C. a su presidente, Dr. Ocampo. septiembre 11, 1968.

³⁸ *La Patria*, dic. 22, 1969, p. 12.

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

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

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

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

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

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

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

³⁹ Entrevista con un exgerente de dos empresas manufactureras patrocinadas por la Corporación.

⁴⁰ Hannsgen, p. 41

⁴¹ "Minutes of the Staff Investment Committee of the International Finance Corporation on its visit to the Corporación Financiera de Caldas", septiembre 11, 1968.

en otro contexto, redujo aún más su capacidad de apoyo a las empresas asociadas. El Departamento que tenía su sede en Bogotá, que representaba una tercera parte de los gastos de personal de la Corporación, se ocupó principalmente de los aspectos promocionales de la compañía, sin contribuir a la efectiva y normal evaluación y control de sus actividades, que eran realizadas por los analistas de Manizales. Esta división entre las actividades de promoción y de operación de la Corporación impidió, por consiguiente, que el personal más calificado con que contaba la entidad participara en la fase crucial de la ejecución de los proyectos. Dos hechos adicionales se opusieron a la prestación de una asistencia adecuada a las compañías asociadas. De una parte, muchos de los funcionarios de la Corporación poseían un nivel técnico inferior al de los ejecutivos y otros empleados de la empresa que debían asesorar y a cuya junta directiva a menudo pertenecían en calidad de representantes de la Financiera. De otra parte, la variedad de sectores industriales, a los cuales estaba asociada la Corporación, hizo más demandante la tarea de asesoría y control. Este hecho se tradujo en un incremento del personal administrativo, al tiempo con la ampliación de las actividades de la Financiera y estimulado por el surgimiento de la multitud de problemas asociados con tal expansión⁴². El rápido incremento de personal administrativo se expresó en los altos costos de administración de la Corporación (atribuibles principalmente al rubro salarios) en comparación con los registrados por otras instituciones del mismo tipo. En efecto, en 1967-68, fueron más altos que los registrados por las otras cuatro grandes corporaciones financieras nacionales (Colombiana, Nacional, Valle y Norte) y más altos que los de otros diecinueve bancos de desarrollo asociados con el grupo del Banco Mundial⁴³.

Algunas consideraciones sobre la gestión administrativa en las empresas asociadas. El fenómeno de exceso de personal administrativo se presentó también al interior de las empresas asociadas a la Corporación. En un informe sobre el estado de seis de las firmas asociadas a la Corporación en 1968, se identificó que cinco de ellas presentaban altos gastos generales y de administración, atribuibles principalmente a salarios del personal administrativo. En cuatro de ellas se observaba un alarmante incremento de estos rubros para 1968 y años inmediatamente anteriores. Aparentemente este fenómeno fue estimulado por el intento de 'racionalizar' su manejo mediante la contratación de personal administrativo, con calificación profesional o técnica. Algunas de estas empresas demostraron posteriormente que podían ser administradas satisfactoriamente con una planta de personal administrativo sustantivamente menor⁴⁴.

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

⁴² Memorando de un funcionario de la C.F.C. a su presidente, Dr. Ocampo, septiembre 11, 1968.

⁴³ International Finance Corporation. "Comparative Operational Ratios of Development Finance Corporations", 1967.

⁴⁴ Corporación Financiera de Caldas. "Comentarios sobre algunas compañías asociadas a la Corporación Financiera de Caldas", junio-69. Entrevistas con tres gerentes de empresas que fueron promovidas o transformadas por la Corporación.

⁴⁵ W. Hannsgen, p. 39.

Tabla 3.1

Corporación financiera de Caldas empresas promovidas y transformadas

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

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

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

El suministro de los recursos a las empresas asociadas. En relación con la suscripción de acciones, se anota que la Corporación llegó a tener una participación mayoritaria de las empresas manufactureras promovidas (véase Tabla 3.1) no obstante la política, aprobada por su junta directiva, que excluía la posibilidad de que lo fuese y solo lo preveía para casos de excepción. "La participación de la Corporación en el capital de una empresa no podrá ser tal que dicha participación le dé una responsabilidad primaria en el manejo de la empresa"⁴⁶ En otras palabras, la participación de la Corporación no podrá exceder del 25% del capital suscrito de la respectiva empresa⁴⁶. Es factible suponer que este tipo de declaraciones o reglamentaciones, incluidas en diferentes documentos, bien pudieron tener como única intención la de llenar algún requisito o exigencia de algunos de los socios (por ejemplo Banco Mundial).

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

La Corporación concedió a la mayor parte de empresas, promovidas o transformadas, créditos cuyo monto, adicionado a los recursos aportados como capital propio, implicaron un alto riesgo para la entidad, tal como se observa en la Tabla 3.1. En relación con las prácticas de crédito frente a las empresas promovidas, se observa que en el momento de iniciar operaciones, la razón endeudamiento a largo plazo /capital propio excedió para muchas de ellas de 1.0 en algunos casos llegando a estar en la vecindad de 1.5, datos que son expresivos de los altos riesgos adquiridos por la Corporación⁴⁷. A esta situación se refirió la Corporación Financiera Internacional en 1968:

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

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

⁴⁶ Corporación Financiera de Caldas. "Declaración sobre políticas y procedimientos", marzo, 1966.

⁴⁷ W. Hannsgen, p. 47

⁴⁸ "Minutes of the Staff Investment Committee of the International Finance Corporation on its visit to the Corporación Financiera de Caldas", septiembre 11, 1968.

(representadas en el repago del principal y/o los intereses de un préstamo obtenido a largo o corto), su plazo era prolongado; en caso de que esta alternativa no resultara viable la obligación era convertida en acciones (inversión forzosa) y la empresa recibía préstamos adicionales para cubrir las pérdidas de operación. Con el incremento de los recursos comprometidos por la Corporación, la responsabilidad por el manejo de la empresa —cuyo desempeño hasta entonces había demostrado no ser satisfactorio— se hacía en consecuencia mayor⁴⁹.

La nueva inyección de recursos se sustentaba siempre en la esperada corrección de las causas del pobre desempeño anterior, pero con frecuencia las proyecciones que justificaban esa nueva inyección eran caprichosas, o estaban respaldadas por unos argumentos débiles. Algunas de las compañías asociadas alcanzaron niveles de endeudamiento que parecen difíciles de justificar. Una de ellas (número 5, Tabla 3.1) alcanzó una razón de endeudamiento a largo plazo a capital propio mayor a 6.0. El otorgamiento de créditos, como en el caso de las inversiones, suponía la aplicación de un conjunto de procedimientos que fueron establecidos con el fin de hacerlo de una manera sistemática. "No obstante los créditos han sido concedidos en muchas ocasiones sin ningún estudio, basados en algunos casos en consideraciones personales"⁵⁰. A este punto se requiere hacer una precisión. Con lo anterior se ha implicado que una porción de las inversiones en acciones fueron involuntarias, en el sentido de que ellas se efectuaron en un todo, o en parte, para proteger fondos dados en préstamos. "Si bien no se dispone de un récord histórico a este respecto, se estima que las inversiones forzadas en acciones en los diferentes sectores de actividad dieron cuenta del 32% y del 28% del total de inversiones hechas en capital propio en 1967 y 1968". Sí se asume que los años previos se asemejaron al comportamiento de estos dos años, las inversiones forzadas darían cuenta del 30% del total de inversiones en acciones en 1969⁵¹. Sin embargo, como se observó anteriormente, la Corporación Financiera controló la mayoría absoluta de las acciones en un número importante de las empresas promovidas desde su iniciación de operaciones⁵².

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

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

⁴⁹ W. Hannsgen, pp. 31-33.

⁵⁰ *Ibíd.*, p. 11

⁵¹ *Ibíd.*, p. 36

⁵² Corporación Financiera de Caldas, "Cartera de inversiones de la Corporación, 1965-70".

del 48%⁵³. Además, en promedio, el 60% de todos los fondos suministrados por el Banco de la República a las corporaciones financieras privadas procedieron de agencias internacionales, en particular el Banco Mundial, la Agencia Internacional para el Desarrollo y el Banco Internacional para el Desarrollo. Entre tales agencias, el Banco Mundial se ha constituido en la principal fuente de fondos. Se anota que esta última institución canaliza algunas de las líneas de crédito industrial exclusivamente a través de las corporaciones financieras privadas⁵⁴.

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

Las cifras anteriormente presentadas ilustran en alguna medida las formas de captación de fondos por parte de la C.F.C., así como la intensidad con que las utilizó en la segunda mitad de la década de los sesenta. En conjunto, el desempeño de la Corporación como captadora de recursos lo califica W. Hannsgen, para el período 1961-69⁵⁶:

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

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

El grupo de fundadores independientes

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

⁵³ Hommes, Tabla 2.2. En sus estudios se analiza las fuentes y usos de fondos para el conjunto de las corporaciones financieras en el período 68-73.

⁵⁴ *Ibíd.*, pp. 23-24.

⁵⁵ World Bank, *Economic Growth in Colombia*, p. 113.

⁵⁶ Hannsgen, p. 6.

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

De los fundadores independientes residentes en Manizales, cuatro grupos familiares promovieron los mayores establecimientos de esta categoría. La familia Gómez Arrubla, que en los años veinte estuvo asociada a la fundación de Tejidos de Occidente⁵⁷, promovió (aportando más del 50% del capital) una fábrica para la producción de machetes y tijeras. Esta familia constituye el grupo de comerciantes más rico de la ciudad; propietarios de una casa importadora que en los años cincuenta fue señalada como una de las principales concesionarias de automóviles para América del Sur, posee también intereses en otros sectores de actividad. La fábrica de machetes "Incolma" fue fundada con miras a sustituir importaciones en esta línea de herramientas agrícolas; a la empresa, que hoy es la principal productora de machetes de América Latina, ingresó como socio minoritario (2.5% de las acciones) una firma alemana del ramo. Entre los otros establecimientos industriales promovidos por esta familia se citan una pequeña empresa en el campo de confecciones y la fábrica de bolígrafos que uno de sus miembros compró a la Corporación Financiera de Caldas (número 8 en la Tabla 3.1). La familia Jaramillo es propietaria de una fábrica de fósforos y de la mayor fábrica de muebles metálicos de la ciudad. Esta familia, que hizo una de las mayores fortunas de Caldas en la actividad comercial, ha transferido sus intereses a la agricultura, ganadería, propiedad raíz e industria. Otras dos familias de comerciantes se vincularon a la actividad industrial a principios de los sesenta. Una familia de ferreteros importadores promovió la fundación de una industria de herramienta agrícola, "Herragro", también con miras a substituir importaciones; a esta empresa (número 21, Tabla 3.1) entró como socia una firma norteamericana. La segunda familia promovió una fábrica para la producción de artículos de línea blanca. Otras dos empresas industriales, que también se han incluido en el grupo independiente, son la fábrica de licores, monopolio del Gobierno Departamental y la empresa editorial del periódico local "La Patria". Las ocho empresas aquí nombradas, fundadas por personas u organizaciones residentes en la ciudad, empleaban en 1973 el 20% de la fuerza de trabajo vinculada al sector manufacturero de la ciudad.

Una polémica sobre la Corporación Financiera y los azúcenos

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

⁵⁷ Véase p.17

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

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

Personalmente me preocupa y me llama la atención las grandes inversiones que se han hecho para establecer una industria que debería estar rindiendo los frutos de acuerdo con el sistema económico en que vivimos... El Presidente de la Corporación comparte esta preocupación, él sabe que no es rentable esta inversión cuantiosa que se está haciendo⁵⁸.

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

En verdad el empeño, colaboración y aporte personal y económico que pusimos en la fundación de la Corporación Financiera de Caldas produjo a la compañía muy pocos réditos de capital... Algunas otras empresas locales en que invertimos nuestros modestos recursos tampoco han tenido éxito y otras no han reeditado ni mínimamente, contentándose apenas con la cooperación y fomento que hemos podido hacer por la Industria de Caldas⁵⁹.

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

El presidente de la Corporación asesorado permanentemente de una respetabilísima Junta Directiva empezó por sacar a flote a numerosas empresas caldenses que estaban descapitalizadas y a punto de irse a pique por motivo de las devaluaciones que habían reducido peligrosamente sus capitales. Este es un hecho importantísimo que no puede olvidarse. De no haber sido por la Corporación Financiera hubieran dado al traste todas nuestras incipientes industrias en el primer quinquenio del sesenta⁶⁰. Posteriormente Ocampo ha luchado como un héroe para una cosa valiosísima, para la traída de capitales foráneos y su vinculación como accionistas de la Corporación, al punto que hoy el capital de esta sobrepasa los cien millones de pesos sin que los caldenses hayamos aumentado en un maravedí nuestros aportes. Gracias a la Corporación, repito, se salvaron las empresas existentes y se han logrado muchas nuevas. ¿Que todo lo iniciado no haya sido exitoso? Puede ser que en algunos casos el éxito se haya retardado o que definitivamente se haya fracasado en tal o cual proyecto concreto. Pero ello no significa nada grave ante el éxito del conjunto. Industrializar un pueblo "pastoril y agrícola", como lo han expresado los participantes que en el foro sobre la situación industrial de Manizales ha tenido lugar en el Club Rotaría, es tarea inmensamente dispendiosa y dura y es apenas lógico que en el camino queden algunas descalabraduras.⁶¹

⁵⁸ *La Patria* (Manizales), diciembre 3, 1969, pp. 10-11.

⁵⁹ *Seguros Atlas, S.A. Informe del gerente a la Asamblea, Manizales, marzo, 1970.*

⁶⁰ Aunque la Corporación ayudó a consolidar la posición financiera de las firmas reorganizadas, y contribuyó en muchos casos a su expansión, no existen evidencias como para confirmar que estas firmas estuvieran en el momento de intervención de la C.F.C. a punto de colapso, y que por consiguiente fueran salvadas.

⁶¹ Editorial *La Patria* (Manizales), febrero 5, 1970, p. 4

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

Sucede que un grupo importantísimo de dirigentes industriales de Manizales, a los cuales la ciudad les debe mucho, no han detectado los problemas de crecimiento y la importancia, para esa industria, y desde luego para ellos mismos, de eliminar el carácter restrictivo y de grupo exclusivista que caracteriza el manejo de muchas de las industrias de la ciudad... estimo que se encuentran fuera de lugar los grupos impenetrables y que es importante un examen desprevenido de la política empresarial para que se corrijan los males que muchos anotamos y que quienes tienen el poder económico en sus manos creen que no les afectan y pueden continuar detentando ese poder como amos y señores, olvidando que en materia de industrialización lo fundamental por los riesgos innumerables que la caracterizan, es ganarse la confianza de los inversionistas y de los clientes⁶².

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

Es necesario que se rechacen las fuerzas destructivas internas; se respeten los códigos éticos administrativos; se traspase la barrera de los amigos' en los altos puestos empresariales, evitándose que se conviertan en centros de poder para acaparar negocios con violación, no solo de la ética administrativa sino también de las normas legales vigentes⁶³

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

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

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

⁶² "Entrevista con Elías Arango", director de Central Hidroeléctrica de Caldas, La *Patria*, (Manizales), diciembre 22, 1969, p. 12

⁶³ *Ibid.*, p. 13

⁶⁴ Drake, p. 145.

Conclusiones

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

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

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

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

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

Al lado de los fracasos encontramos un grupo de empresas que la Corporación fundó, o reorganizó y expandió, las cuales se encuentran hoy en operación. Eventualmente la mayor rata de éxito de la Corporación en la realización de sus proyectos hubiera atraído a la industria manufacturera a los empresarios y al capital local que hasta los sesentas se habían mostrado relativamente apáticos. El efecto bien parece ser el contrario, como lo manifiesta el hecho que en el primer lustro de los años setentas no se haya dado ninguna iniciativa de significación en el campo industrial. El balance de éxitos y fracasos de la Corporación Financiera de Caldas señala también los peligros de que una institución de este tipo se comprometa en tal alto grado en las empresas que patrocina. La práctica de convertirse en socio mayoritario y tomar responsabilidades de dirección ha sido frecuentemente señalado como inconveniente: la experiencia, y muchos autores, han subrayado las desventajas que acarrea el concentrar el riesgo en una sola institución frente a la posibilidad de dividirlo entre un número amplio de empresarios⁶⁵.

En la labor de captación directa de recursos el desempeño de la Corporación no ha sido diferente al de otras instituciones de su tipo existentes en el país, y tal como se jactaba un editorialista, los caldenses no han invertido en ella "ni un maravedí" a partir de su fundación⁶⁶. La Corporación ha servido de mecanismo para llevar a la industria manufacturera de Manizales, así como en menor escala a otros sectores económicos, recursos de la Federación Nacional de Cafeteros, que ha suministrado la mayor proporción del capital propio de la entidad. Ha servido, además, de intermediario en la colocación de recursos de crédito controlados por la banca central dirigidos particularmente en el sector manufacturero. Eventualmente una porción de estos recursos, al menos aquellos cuya administración es exclusiva de las corporaciones financieras privadas, no hubiesen sido dirigidos a la industria manufacturera de Manizales a no ser por la creación de la institución caldense.

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

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

⁶⁶ Véase p. 97.

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

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

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

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

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