

CULTURAS EMPRESARIALES E INNOVACIÓN EN EL VALLE DEL CAUCA

Fernando Urrea Giraldo¹
Carlos Alberto Mejía S.²

¹ / Profesor Titular, Departamento de Ciencias Sociales, Facultad de Ciencias Sociales y Económicas, Universidad del Valle, investigador CIDSE.

² / Profesor Asistente, Departamento de Ciencias Sociales, Facultad de Ciencias Sociales y Económicas, Universidad del Valle, investigador CIDSE.

TABLA DE CONTENIDO

CONSIDERACIONES PRELIMINARES	5
LA FORMACIÓN HISTÓRICA DEL EMPRESARIADO REGIONAL EN EL VALLE DEL CAUCA, DEL SIGLO XVIII A FINALES DEL XIX	8
Antecedentes.	8
Región y empresarios en el siglo XVIII.	9
Obstáculos al desarrollo de la organización empresarial regional en el siglo XIX	10
Empresarios en el Siglo XIX	11
La construcción de una infraestructura de transporte	11
Compañías de navegación por el río Cauca	12
EL ADVENIMIENTO DE LOS EMPRESARIOS MODERNOS	13
Ferrocarriles en el Valle del Cauca	13
INDUSTRIALIZACIÓN DE CALI EN EL SIGLO XX	15
Desarrollo comercial	16
Desarrollo industrial	17
EL EMPRESARIADO AZUCARERO	20
Los capitanes de la industria azucarera	20
De la Misión Chardon a Cenicaña	29
Gestión de la fuerza de trabajo y las organizaciones de los trabajadores	30
Cambios socio-técnicos y control de la fuerza laboral en los ingenios azucareros	33
Empresas providencia y paternalismo en el sector	36
Prácticas filantrópicas en el sector azucarero	37
LA PRESENCIA DE LAS EMPRESAS MULTINACIONALES EN LA REGION	38
EMPRESAS Y EMPRESARIOS EN EL VALLE: ANTES Y DESPUÉS DE LA APERTURA	43

El sesgo rentístico en el desarrollo empresarial del Valle como limitante en un contexto de apertura	45
El deterioro de la plataforma urbana y de las condiciones de vida en Cali y una débil ética del interés público	47
Los “otros empresarios” como pioneros de la globalización en un ambiente de relativa convivencia con las élites regionales	50
Las peripecias del predominio del interés privado cortoplacista frente al público en dos modelos empresariales de la región, uno estatal y otro privado, antes y después de la apertura	54
Los sectores empresariales regionales y su respuesta ante las condiciones impuestas por la apertura	58
Estrategias empresariales de flexibilidad laboral y capacitación y prácticas de discriminación en el mercado de trabajo, antes y después de la apertura	60
Heterogeneidad tecnológica y de capacitación, de orientación de mercados y desarrollo de productos en la industria regional en el contexto de la apertura	64
Importancia del orden familiar en el manejo empresarial regional y la apertura	68
PRINCIPALES PATRONES DE LA REESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL EN EL VALLE EN LA DÉCADA DEL NOVENTA	69
Una profunda reestructuración en las grandes empresas, en transición hacia un nuevo modelo industrial híbrido (la combinación de actividades industriales y de distribución comercial en un mercado abierto)	69
Reestructuración en el sector azucarero y apertura	78
Cuatro modelos empresariales regionales de innovación en un contexto de apertura	83
Carvajal, la empresa multiproducto transnacional	84
Baterías MAC, la empresa de las alianzas estratégicas y del mecanismo de la subcontratación	86
Alúmina, una empresa con tecnología de punta y un artesanado calificado	89
Levapán la empresa transnacional de investigación y desarrollo	91
Reestructuración, recesión y polarización entre agrupaciones empresariales	93
Una nueva dinámica empresarial regional del modelo mixto industrial - comercial	94

Reestructuración en otros sectores industriales (confecciones y laboratorios)	99
Reestructuración en otros sectores económicos y lógicas de articulación de las élites empresariales de la región	103
La nueva plataforma urbano - regional y las ausencias en los proyectos futuros	107
UNA PROPUESTA DE CONCLUSIONES	109
BIBLIOGRAFIA	117

CONSIDERACIONES PRELIMINARES

La configuración de una estructura social en la larga duración de la región que hoy constituye el Valle del Cauca no hace fácil hablar de cultura empresarial de modo general sino de culturas empresariales definidas como el conjunto de prácticas, ideologías (normas, valores éticos y morales) y discursos que orientan la actuación de los empresarios en determinados contextos socio-históricos. Sin embargo, casi siempre serán las prácticas las que definen la gestión empresarial y por eso mismo las hemos privilegiado en nuestro análisis (en la dirección de Bourdieu, 1988/1979 y 1991/1980). A través de estas prácticas que se han configurado en un territorio o un país determinado, se manifiestan las formas de actuar de los empresarios. Dichas prácticas comprenden el comportamiento concreto del empresario o del grupo empresarial frente al tipo y modo de combinación de los factores de producción bajo su control -incluyendo los recursos financieros y las maneras de articular los posibles negocios distintos que maneja el empresario-, las formas de organización de los procesos productivos (de bienes y servicios) y la introducción de cambios socio-técnicos de diversa índole en los mismos, y en particular las modalidades utilizadas en la gestión de la fuerza de trabajo, dándole una importancia a la diferenciación laboral según género, ciclo de vida, diferencias socio-raciales o étnicas, estado civil, nivel de escolaridad y de formación profesional, y a los estilos disciplinarios en el proceso de trabajo que emplea el empresario. Un aspecto sobresaliente en la gestión de la mano de obra es la clase de relación que el empresario y su empresa establecen respecto a los trabajadores en cuanto actores individuales y colectivos, al igual que a las organizaciones de trabajadores, especialmente sindicatos. Además, hay que tener en cuenta el comportamiento empresarial frente al entorno social y ambiental (local, regional y nacional) y el tipo de acciones que allí realiza. De todos modos las prácticas están asociadas a configuraciones ideológicas que son parte de las mentalidades de los grupos sociales, en el caso que nos ocupa, los empresarios. Dentro de los aspectos ideológicos nos interesa resaltar lo que en la tradición weberiana se ha conceptualizado como la **ética**, entendida como el componente normativo que orienta la acción empresarial, individual y colectiva³. Sin embargo, dicha ética hay que analizarla según las fases del desarrollo empresarial en un contexto de acumulación capitalista. Mientras en las primeras etapas empresariales el ethos burgués se aproxima al modelo weberiano del empresario austero en las etapas posteriores será el consumo de élite, altamente sofisticado a nivel de estilos de vida y nuevas expresiones de capital cultural que marca a los empresarios y a los cuadros técnicos especializados a su servicio, en el sentido señalado por Bourdieu (1988/1979)⁴.

³ / En la perspectiva del economista institucionalista Douglas C. North “las instituciones se componen de reglas formales, como constituciones, leyes y reglamentos; **de restricciones informales, es decir, convenciones, normas de comportamiento y códigos de conducta, que incluyen las actitudes, valores y normas;** y de mecanismos de coerción, que aumentan la probabilidad de cumplimiento de las reglas formales e informales... **hay que partir de la mente de la gente, de sus creencias e ideologías para entender las instituciones...** (negritas nuestras)”. Fragmentos de la entrevista aparecida en la Revista *Dinero*, Agenda pública, Junio 15 de 1998.

⁴ / En términos de Bourdieu (1988/1979: 312 a 315), la nueva economía exige una conversión ética de la nueva burguesía que obtiene su poder y beneficios de aquella y que para funcionar requiere tanto de la producción de necesidades y consumidores como de la producción de sus propios productos. La nueva lógica de la economía sustituye la moral ascética de la producción y de la acumulación, fundada en la abstinencia, la sobriedad, el ahorro, el cálculo, por prácticas hedonistas de consumo, fundadas en el crédito, el gasto, o el disfrute de modo que la nueva propuesta moral se reduce a un arte de consumir, gastar y disfrutar. Esta economía quiere un mundo social que juzgue a los hombres por sus capacidades de consumo, por su *standing*, por su estilo de vida, tanto como por sus capacidades de producción. Los nuevos cuadros inventan o importan (de los Estados Unidos) el nuevo modo de dominación, fundado en la *manera suave* y en un estilo de vida “relajado” manifiesto en formas de vestir, distancia social, abandono estudiado de la rigidez aristocrática y ventripotente del patrono antiguo por un estilo de

En un sentido sociológico amplio, apoyados también en la tradición weberiana y en la reflexión de Bourdieu, la innovación tecnológica puede ser vista como las prácticas socio-técnicas que generan formas nuevas de hacer en los múltiples ámbitos de la vida social. Por lo mismo, tales prácticas se traducen históricamente en diversos resultados, mejoras, adaptaciones y modificaciones de diferentes niveles en las maneras como se produce en una sociedad determinada. Dichas prácticas se objetivan en herramientas, máquinas, productos y procesos operativos y organizacionales para la producción de un bien o servicio, cuando nos referimos a sociedades que suponen cierto predominio de relaciones de mercado.

En la medida en que las prácticas socio-técnicas “innovativas” cubren muy diversos componentes de las actividades empresariales, nos interesa llamar la atención en las siguientes, las cuales a su vez condicionan otros comportamientos “innovativos” más visibles⁵: a) la capacidad del empresario o del grupo empresarial en adoptar nuevos modelos organizacionales, ya sea en la esfera de la producción, la gestión de la mano de obra o en el conjunto de la organización empresarial; b) el manejo del riesgo controlado, entendido como la capacidad de tomar decisiones audaces que implican una inversión de importantes capitales, tiempo y esfuerzos en negocios promisorios en apariencia, para lo cual se realizan cálculos previos basados en el control de múltiples variables, a través de la información, y que Max Weber define como racionalidad formal⁶; c) las formas de diversificación y articulación de los negocios bajo el control de un mismo grupo o empresario, vía reestructuraciones de distinta índole; d) un comportamiento cosmopolita (relaciones con el exterior favorables a la importación de nuevos procesos socio-técnicos, exportar, formación de cuadros, relocalización de procesos productivos y de distribución en otros países, etc.) del empresario y de los cuadros técnicos empresariales; e) los esfuerzos por lograr la certificación de bienes o servicios bajo condiciones de calidad demandada por un tipo de clientela y en atención a determinados requisitos de producción nacional e internacional, en algunos casos vinculados con procesos de subcontratación e interrelación entre empresas y sobre todo entre cadenas productivas. A lo anterior es preciso tener en cuenta la capacidad del empresario de construir y poner en práctica un capital social productivo⁷, a veces asociado a un determinado capital escolar y cultural, aunque se carezca de un capital patrimonial, por ejemplo en el caso de los inmigrantes norteamericanos y europeos llegados al país en diferentes fases de su desarrollo histórico, a partir de la segunda mitad del siglo XIX. Aunque esta capacidad no es de por sí una práctica

llevar el cuerpo. Mejor si es bronceado, esbelto y relajado en su aspecto y en sus maneras, que se manifiesta en una suerte de *relajación en la tensión*, y en el gusto por la información económica que se consulta preferentemente en inglés o traducciones y en las revistas locales de management empresarial.

⁵ / Casi siempre se asimila la innovación tecnológica exclusivamente a la introducción de equipos o puesta en marcha de tecnologías sociales, pasando desapercibidas las actividades que a continuación se mencionan.

⁶ / Se diferencia del capitalismo aventurero precisamente por esta presencia del cálculo previo, lo que determina la calculabilidad del riesgo en los negocios.

⁷ / Entendido como un capital social orientado hacia la construcción y gestión de negocios, no simplemente como mecanismo de movilidad social individual. Es obvio que todo empresario construye todos los días un capital social que a su vez lo utiliza para “invertirlo” en sus mismos negocios, se trata de un efecto acumulativo. Pero también podemos encontrar figuras que poseyendo un capital social y cultural, sin ser empresarios o habiéndolo sido sus ascendientes, pero por “cosas de la vida” han perdido el capital patrimonial, logran construir nuevas empresas apoyándose en las redes de contactos que han forjado a través del medio familiar o del círculo de amistades. En tal sentido la notación de Bourdieu (1988:290), apoyándose en Marx, de que las maneras de presentación personal (vestirse, modos de hablar, gustos, etc.) y comportamiento de un individuo y los gastos para cultivar estas cualidades, son como gastos de representación en el contexto de las redes sociales en los grupos de las élites, siendo una carta definitiva de acceso al crédito (patrimonial bancario y de capital simbólico y social).

“innovativa”, sí está asociada a nuevas ideas aplicadas al campo de los negocios, sobre todo en las primeras etapas del desarrollo empresarial moderno, tanto en aspectos de la infraestructura productiva como en la organizacional en la combinación de los factores productivos y las formas de gestión de la mano de obra. En otros casos de la presencia extranjera sí hay una estrecha relación entre capital social y capital patrimonial, al igual que otras formas de riqueza y acumulación, como acontece con las empresas multinacionales, generando una serie de impactos “innovativos” según se verá en el capítulo correspondiente.

Los empresarios innovadores son los actores que ponen en marcha una práctica novedosa con muy diversos resultados, gracias por ejemplo a la introducción de artefactos técnicos, modalidades de combinación de los factores productivos bajo su control, la apertura de nuevos mercados o el desarrollo de nuevos productos, etc., en el contexto de las actividades descritas anteriormente.

Aunque la teoría más aceptada señala que si las empresas y empresarios no adoptan actitudes innovadoras desaparecen, no puede asumirse de antemano que todos los procesos innovativos conducen al éxito, lo que llevaría a pensar que éstos son siempre adecuados per se. Son frecuentes los casos en que las prácticas innovadoras condujeron al fracaso, es decir a consecuencias no deseadas de la acción de los empresarios, encontrándonos en un umbral en donde al parecer no basta la racionalidad formal weberiana, definida como calculabilidad previa para controlar los elementos de incertidumbre en las decisiones empresariales de innovar⁸. También algunos resultados pueden colocar a la empresa y al entorno social y ambiental en situaciones de riesgo⁹. Por otro lado, un determinado tipo de innovación puede conllevar un deterioro de las condiciones de trabajo para favorecer la competitividad de la empresa en cuestión, vía la reducción de costos laborales.

Por ello las innovaciones, bajo modalidades de diversos cambios socio-técnicos y dinámicas organizacionales, están enmarcados en contextos sociales diversos. De igual manera, debe advertirse que la práctica novedosa hace referencia a la sociedad determinada en donde ella se introduce, por lo tanto no es necesariamente relativa a la sociedad de donde provenga la

⁸ / Ser líderes en innovación no siempre es garantía de éxito ni de permanencia en el mercado como lo atestiguan las prácticas exitosas de empresas que esperan a que otras inviertan en I&D para el desarrollo de un nuevo producto y a que lo introduzcan al mercado, luego de lo cual copian su modelo introduciéndole modificaciones y perdiéndose gran parte del esfuerzo de los líderes innovadores que es aprovechado por sus seguidores. Existen numerosos ejemplos: Japón copió de Estados Unidos tecnología microelectrónica (Basalla, 1991/1988: 110-112), Alemania, Francia, Italia, España y Portugal aprovecharon el esfuerzo de ingleses y norteamericanos en el desarrollo de máquinas-herramienta de control numérico computarizado (Sorge, 1985: 4, 5), Hewlett Packard actúa como seguidora de Xerox e IBM y Caterpillar aprovecha los esfuerzos de la fabricante de maquinaria agrícola John Deere (Peters, Waterman, 1985: 168, 169). Así, de acuerdo con Freeman (1975/1974: 171), “La posibilidad de fracaso de las firmas que intentan innovar, surge *tanto* de la incertidumbre técnica inherente a la innovación *como* de la posibilidad de juicios erróneos acerca del mercado y de la competencia futuros”. En ese orden de ideas, Lloreda S. A. reconvirtió tecnológicamente sus empresas más importantes para mejorar su posición de cara a la apertura económica, pero la penetración de productos similares a los suyos y el endeudamiento con la banca la obligó a entrar en cuasiconcordato y a perder su posición de privilegio en la Corporación Financiera del Valle donde controlaba el 51% de las acciones que pasan a entidades como Standard Chartered de Inglaterra, Grupo Aval de Luis Carlos Sarmiento Angulo y otros acreedores. Lo anterior recuerda a Beck (Op. Cit. 1996/1993) que plantea que en la sociedad actual, que denomina del riesgo, éste no sería controlable, siendo muy sugerente su consideración acerca de la racionalidad en Max Weber: “La categoría de riesgo se sitúa como un tipo de pensamiento y acción social que Weber no tuvo la oportunidad de verificar: Es post-tradicional y, en cierta forma, post-racional, en cualquier caso sobrepasa la racionalidad teleológica” (pags: 201, 206 a 208, 213).

⁹ / En el sentido de Beck (Ibid.) de la sociedad de riesgo.

innovación. En otras palabras, lo que aparece como innovación en una sociedad puede constituir una práctica corriente en otra y su carácter de tal va a depender de su capacidad de alterar significativamente el entorno social, técnico y económico en el cual se introduce¹⁰.

LA FORMACIÓN HISTÓRICA DEL EMPRESARIADO REGIONAL EN EL VALLE DEL CAUCA, DEL SIGLO XVIII A FINALES DEL XIX

Antecedentes

Históricamente la nación colombiana se desarrolló en medio de regiones aisladas por la geografía lo que trajo como consecuencia que los grupos sociales asentados en ellas crearan estructuras sociales relativamente diferenciadas de las del resto del país, sumándose a ello características específicas relativas a las formas de dominación política y económica que en las haciendas ganaderas del Valle del Cauca, expresan rasgos de una sociedad esclavista presentes en las formas de tenencia de la tierra, relaciones de esclavitud y servidumbre, fidelidad al patrón hacendario y deber de protección de éste hacia sus peones, esclavos y libertos.

La élite regional colonial se vinculó tempranamente a la explotación de minas de oro del Chocó y de la región del Raposo, generándose allí acumulaciones de riqueza importantes facilitadas por la explotación de mano de obra esclava. La necesidad de alimentar conglomerados de hombres y mujeres libres y esclavos reunidos en las minas, impulsó el establecimiento de ganaderías mayores y menores, principalmente de bovinos y cerdos, actividad que convirtió a las haciendas en proveedoras del mercado interno regional y en exportadoras de ganado hacia regiones alejadas como el Ecuador, Antioquia e incluso Panamá.

La sociedad vallecaucana fue destacándose por una relativa prosperidad bajo la dominación de una élite de terratenientes cuyos rasgos negativos (esclavismo, ausentismo hacendario, afición a los honores heredados o conferidos a través del servicio a la corona española, etc.) se atemperan en el tipo de relación paternalista que se refleja hoy en el trato entre trabajadores y empresarios en los ingenios azucareros y que parece resultar funcional en términos de productividad y de armonía entre capital y trabajo. En el caso de éstos, tradicionalmente se ha considerado que emplean un modelo de relaciones obrero patronales de tipo paternalista, herencia de las antiguas relaciones de servidumbre, lo que puede verse en la preocupación que atribuye Phanor Eder a su padre Santiago por el bienestar de sus trabajadores ya a principios de siglo, en 1903, cuando Santiago Eder el fundador de Manuelita construye rústicas habitaciones obreras en terrenos de su ingenio. Ante esta consideración Plazas y Perry afirman que se trata más bien de equidad que de paternalismo (Plazas & Perry, 1964: 101, 184,185).

¹⁰ / Desde nuestra perspectiva el enfoque schumpeteriano (Schumpeter 1978, 1979) es válido y sumamente útil para entender el fenómeno de los empresarios innovadores en diferentes etapas históricas del capitalismo en las diversas sociedades, con las advertencias críticas que otros autores le han hecho; primero, los procesos innovativos están cada vez más asociados a grandes conglomerados (Galbraith, 1966; Elster, 1992); y segundo, no necesariamente los cambios tecnológicos deben ser de primer orden o de un orden superior a los anteriores, ya que se desconoce con ello los cambios incrementales, que son los más generalizados en sociedades como la nuestra (Katz, 1976). Pero a la vez la riqueza de la descripción schumpetereana del empresario innovador y las evidencias empíricas de aparecer esta figura incluso en momentos de dominación de los grandes grupos, muestra una vez más que el capitalismo no es lineal en su desarrollo y por lo mismo pueden aparecer eventos de figuras individuales que ponen en marcha cambios socio-técnicos no sospechados antes en diversos momentos históricos de la acumulación capitalista.

El tema de la continuidad de las prácticas paternalistas y de la empresa providencia aparecerá bajo nuevas formas en el final del siglo XX, en escenarios de intensa competencia interempresarial y apertura económica y se volverá a tocar más adelante, cuando se analicen el corte mecanizado y de las prácticas filantrópicas en la industria azucarera.

Región y empresarios en el siglo XVIII

El trabajo que mejor se aproxima a las raíces económicas, sociales e históricas de la conformación de una cultura empresarial regional en el Valle del Cauca, es el de Colmenares (1976/1997). En él destaca la forma como los latifundios improductivos situados en la margen oriental del río Cauca, cuyo valor reside más en el prestigio que puedan conferir a los encomenderos propietarios que en la agregación de valor económico a través de su explotación, sufren un proceso de transformación que los lleva a convertirse en haciendas cuya administración comporta ciertos rasgos de racionalidad en la explotación de recursos, presentes en compra y transferencia de esclavos, montaje de trapiches, cría de ganados y cultivos entre ellos caña (Ibid: 22, 40).

Tales haciendas, en principio incapaces de sostenerse a sí mismas por la ausencia de mercados regionales o locales de alguna importancia, la carencia de mano de obra para trabajarlas y su baja productividad, explican su permanencia en el tiempo y su transformación en modernas empresas agroindustriales en el siglo XX, merced a la vinculación de personajes de la ciudad de Cali a la minería del oro sobre la base de la explotación de fuerza de trabajo esclava en las regiones citadas del Chocó y El Raposo¹¹.

Las razones que explican esta hipótesis se relacionan con que las haciendas se ven obligadas a establecer, además de la tradicional ganadería para el abastecimiento de carne, cultivos de pancoger para producir plátano, maíz y caña de la que se fabrica miel, azúcar, panela y aguardiente¹², productos que garantizan la reproducción de la mano de obra esclava de la cual depende la explotación minera aurífera.

Otras razones se relacionan con la transferencia de capitales obtenidos en la explotación y comercialización del oro, desde las regiones mencionadas a las haciendas¹³ y con la transferencia de mano de obra esclava, cuyo trabajo unido a un nuevo tipo de gestión menos parasitario, transforma los latifundios en haciendas dotadas de una producción diversificada capaces de responder a las demandas de la minería, destacándose que la hacienda dotada de trapiche presenta mayor posibilidad de respuesta a esas necesidades. Por ésta vía, los terratenientes descendientes de los primeros encomenderos coloniales, cuyo poder se basa en la posesión de la tierra que obra como fuente de prestigio y de modo secundario como fuente de riqueza, pierden

¹¹ / Vasta región de explotación aurífera comprendida aproximadamente entre el norte de Popayán y el norte del actual Valle del Cauca, la orilla occidental del río Cauca y las zonas norte y sur de Buenaventura (Ibid: 50)

¹² / Ramos señala que desde fines del siglo XVIII, funcionaba en Cali la Real Fábrica de Aguardiente, dotada de una incipiente estructura administrativa conformada por un director, un “fiel”, un contador, un maestro sacador del licor, oficiales, peones y personal de resguardo para controlar el contrabando. Dicha fábrica se abastece de las mieles producidas en cerca de 19 “ingenios”, en realidad trapiches, en los que se asocian nombres como Vallecilla, Cayzedo, Cabal, Barona, o Molina (Ramos, 1996: 106 a 108).

¹³/ De acuerdo con Colmenares, “las más grandes fortunas de Cali se originaron en los distritos mineros del Raposo” (Colmenares, 1997: 87).

preeminencia tras la aparición de grupos sociales nuevos que reconfiguran el espacio político social y económico regional.

Tales grupos se expresarán en estamentos de comerciantes que trafican con esclavos, oro, alimentos, aguardiente y otros géneros¹⁴ incluidos los suntuarios, quienes derivan sus ganancias de transacciones directas en metal precioso y de sistemas de crédito a plazos para el pago de esclavos y otras mercancías. El otro grupo es el de los mineros que fundan su riqueza en la explotación del metal y de mano de obra esclava. Estas élites recién enriquecidas establecerán alianzas con terratenientes o darán lugar a la categoría de terrateniente - minero, reconstituyendo el escenario de la dominación regional (Ibid: 54).

De todos modos, lo decisivo es el debilitamiento de los poseedores de latifundios improductivos y la aparición de una relativa dinámica de comercio y de gestión que transformará la forma de tenencia de la tierra creando las condiciones para la aparición de la hacienda. A estos grupos aparecen asociados apellidos como Caicedo, Mosquera, Garcés, Arboleda o Cobo (Ibid: 56, 88, 94, 120). Hay aquí una cierta práctica innovadora al configurarse un esbozo de un primer modelo de diversificación que combina el comercio con la actividad minera, tal como es descrito por Colmenares (Ibid.). En tal dirección es que podrían encontrarse los orígenes de la élite tradicional vallecaucana con algunos rasgos que prefiguran un cierto ordenamiento empresarial, muy limitado a la formación precapitalista de la época. Sólo al finalizar el siglo XVIII, con el decaimiento de la minería, especialmente del Chocó en razón del agotamiento de yacimientos y el bajo nivel de la tecnología empleada, la hacienda entrará en un proceso paralelo de crisis de la cual saldrá con la aparición de empresarios innovadores en la región, en particular de Santiago Eder en la segunda mitad del siglo XIX, pero ello ya en un contexto de un mercado paulatinamente capitalista y la generalización de las relaciones asalariadas en la región.

Obstáculos al desarrollo de la organización empresarial regional en el siglo XIX

La región del Valle del Cauca al igual que el país, atravesó dificultades de orden económico, social, político y técnico en el intento de construir un dispositivo empresarial e industrial moderno, lo que incidió en la configuración de los rasgos de una cultura empresarial característica que compartiendo elementos comunes con dicha cultura en el país y el mundo, posee sus propias especificidades.

Las debilidades de la acumulación de capital se manifiestan en la carencia de capitales públicos y privados de importancia, de modo que Salvador Camacho Roldán podrá afirmar respecto del país, luego de mediados del Siglo XIX, que no existían cien personas que poseyeran sumas mayores a un millón de pesos. La situación política aparece signada por las frecuentes guerras civiles que hasta la Guerra de los Mil Días, alcanzan siete conflictos nacionales, numerosas escaramuzas armadas regionales, reclutamiento de trabajadores como soldados, uso con fines bélicos de instalaciones y equipo industrial, junto con sindicaciones a los empresarios extranjeros de brindar apoyo a cualquiera de los grupos en contienda.

En el mismo sentido, el débil desarrollo técnico junto a la geografía de la región caracterizada por las escarpadas cordilleras occidental y oriental, selvas y climas malsanos, ríos parcialmente navegables como el Dagua, que por mucho tiempo serán la única vía importante para comunicar

¹⁴ / Por ejemplo, tabaco, azúcar, queso, jabón, raspadura, conserva de guayaba y miel (Ibid: 99).

el Valle con el Océano Pacífico, dificultaron la construcción de rutas más modernas (camino de ruedas, ferrocarriles y carreteras) que requieren trazados y cortes en montaña, construcción en alta pendiente, dificultándose el transporte de equipos industriales hacia el Valle, lo que exigió esfuerzos titánicos.

Empresarios en el Siglo XIX

Luego de la Independencia, la región se convierte en escenario del fuerte liderazgo político de Tomás Cipriano de Mosquera, vástago de una familia notable desde la Colonia, caudillo militar y varias veces presidente de la nación colombiana; del relativamente temprano vínculo de comerciantes extranjeros, principalmente italianos, algunos de ellos representantes del capitalismo aventurero, que establecieron casas comerciales en Cali, Palmira, Popayán o el Puerto de Buenaventura y de la presencia de ingenieros y empresarios extranjeros, contratados para resolver el agudo problema de incomunicación del Valle con el resto del país y con el exterior.

Mosquera que poseía enorme fortuna y había acumulado capital social y cultural que facilitaba su acceso a importantes relaciones, pactó con destacados empresarios e ingenieros norteamericanos como George Totten y William Aspinwall un tratado para la construcción del Ferrocarril de Panamá, el que finalizado en 1865, ejercerá un impacto importante sobre el puerto de Buenaventura y el Valle del Cauca.

Inciden factores como el que Sombart (1979: 83, 84) denomina “capitalismo aventurero”, siendo el caso del influyente y más rico comerciante del Cauca en la segunda mitad del Siglo XIX, el agente consular italiano Ernesto Cerruti, que instalado en Cali decide participar en política al lado de los radicales liberales, por lo que es expropiado de sus bienes generándose un conflicto de carácter internacional cuando para reclamar su devolución, Cerruti logra que cruceros de guerra de la armada italiana sitien a Cartagena y Buenaventura, obligando a la nación a resarcirlo (Valencia Llano, 1988: 55, 73-78).

La construcción de una infraestructura de transporte

Solamente a fines del siglo XVIII, Manuel Joaquín Cayzedo y Cuero y sus descendientes entre ellos el prócer Joaquín Cayzedo y Cuero, movidos por sus intereses en la minería del Chocó lograrán anar esfuerzos para la construcción de una ruta entre Cali y Buenaventura por la vía del río Anchicayá, proyecto que se interrumpe por la guerra de independencia y que será continuado por el mismo clan familiar luego de 1837, frustrándose por rivalidades con la familia Borrero que gracias a su relación con el general Bolívar, favorece otra ruta por el Río Dagua (Neal, 1971: 23, 24).

En 1829, Eusebio Borrero inicia la exploración de la ruta y luego en 1836 conforma una compañía encabezada por él, su hermano Vicente y el inglés F. Paterson Sanders, con capital de cien mil pesos aportados por ciudadanos del Valle del Cauca. (Ibid: 25). Vemos allí rasgos más modernos de racionalidad capitalista expresada en el nacimiento de compañías que para capitalizarse, rebasan el marco de la economía familiar y captan dineros de particulares interesados en la obra. En este caso se observa como práctica empresarial innovadora en la región la presencia de unos primeros comportamientos de riesgo calculado, en términos weberianos. No obstante, Neal (Ibid: iii), en el estudio más importante relativo a los intentos de construir un camino de Buenaventura a Cali,

registra cómo a mediados del Siglo XIX en la región existe una clase comercial más bien apática que no favorece la aparición del liderazgo dinámico necesario para la construcción de dicho camino. El establecimiento de una ruta efectiva deberá esperar a un período de 28 años comprendido entre 1854-1882, cuando el general Mosquera aporte el liderazgo efectivo para resolver parcialmente el aislamiento regional y definir la comunicación con el Océano Pacífico (Ibid: iv). Por ello, hay que advertir que este nuevo estilo para asumir riesgos a lo largo del siglo XIX encontró innumerables obstáculos en la región, precisamente vinculados con la ausencia de una infraestructura de transporte regional y que la acometida de la misma constituyó uno de los grandes retos de incertidumbre para las élites regionales de la época.

Luego de 1850 las familias Borrero, Caicedo y Tomás Cipriano de Mosquera promoverán unidas La Compañía del Camino de Buenaventura con el apoyo de Jorge Enrique Isaacs padre y de figuras notables de la llamada por Neal “élite modernizante” regional en donde figuran Santiago Eder y Ezequiel Hurtado. El camino carretero se dará al servicio en 1873 en la localidad de Córdoba, distante apenas 20 kms de la Bahía de Buenaventura, luego de lo cual se conforma una comisión encargada de su mantenimiento conformada por Manuel Wenceslao Carvajal, Clímaco Lloreda y Jaime Córdoba. (Ibid: 161, 162). El principal inspirador de la obra que puso término parcial al aislamiento del Valle del Cauca había sido el carismático general Mosquera.

Como se ve allí reaparecen apellidos que habían adquirido renombre antes de la empresa del camino de Buenaventura, Cayzedo¹⁵ vinculado a los hacendados del siglo XVIII, uno de cuyos miembros ostentará el título de “Alférez Real” antes de la Independencia, Borrero cuyo prestigio se asocia a la participación de uno de sus miembros como coronel del general Bolívar en las Guerras de Independencia, Carvajal relacionado con un importante informe sobre el desarrollo del camino, Eder, inmigrante báltico-norteamericano luego asociado al montaje de ingenios azucareros, Lloreda también formando parte de la dirección del camino, y Hurtado, general y presidente del Estado. Dichos apellidos se mantendrán constantes a lo largo de la historia de la región hasta la época actual en la que descendientes de Carvajal, Caicedo y Lloreda en 1996 tenían asiento en la Junta Directiva de la prestigiosa Corporación Financiera del Valle, además de ser familias propietarias de importantes empresas de la región.

Compañías de navegación por el río Cauca

Acerca de la navegación a vapor por el Río Cauca es posible identificar tres periodos, el primero referido a los comienzos comprendido entre 1883 y 1896 signado por la actividad del alemán Carlos H. Simmonds; el segundo, de gran auge iniciado en 1905 y 1906 con la botadura de los vapores Caldas y Sucre, la inauguración de un tranvía de Cali a Juanchito en 1910 y el naufragio del vapor Cabal en 1924 y el tercero, la declinación desde 1924 hasta 1930 (Patiño.1989: 37-39). La necesidad de la navegación a vapor por el río se justificaba por la exportación de cacao, cueros, quina, caucho, café y crin a Nueva York que durante 1882 alcanzó cerca de \$450.000 pesos (Ibid: 40).

Los rasgos de Simmonds eran los de hombre emprendedor, de gran capacidad de trabajo y comerciante avezado y aventurero. Recorrió en plan de negocios las Antillas, Barranquilla, Lima y Popayán dedicándose luego a exportar tagua a Europa o a ser representante exclusivo de la

¹⁵ / De acuerdo con Ramos (1990 :13), la familia de origen español Cayzedo modificará luego por Caicedo.

Emulsión de Scott y luego, en 1883 se asoció con Santiago Eder, Angel María Borrero, Belisario Zamorano, Juan de Dios Ulloa y Bartolomé Chávez en la Compañía para navegación a Vapor en el Río Cauca (Ibid: 38-41). Esta experiencia es un ejemplo interesante de práctica de riesgo calculado, además del papel innovador en materia de transporte de los barcos a vapor por el río Cauca, y de ejercicio de asociación entre los nacientes empresarios para conformar una empresa capitalista moderna.

El proyecto no prosperó pero un grupo de empresarios de Buga fundó la Sociedad de Navegación por el Río Cauca que fracasó por carencia de mano de obra calificada, constante histórica registrada por Neal (op. cit.) y por el Informe Monitor (1995). Reorganizados de nuevo los accionistas con ayuda de Simmonds y Cisneros adquirieron un barco que se denominó “Cauca” y que inició recorridos entre Cartago y Cali en 1888 (Patiño, op. cit.: 48), contribuyendo a desarrollar el mercado comarcano luego de lo cual la navegación por el río prosperó hasta que una vez que el ferrocarril se extendió hasta el norte del Valle, tendió a desaparecer.

EL ADVENIMIENTO DE LOS EMPRESARIOS MODERNOS Ferrocarriles en el Valle del Cauca

En la medida en que una serie de innovaciones como cambios socio-técnicos se introducen en el circuito económico bajo la forma de máquinas, medicamentos, productos o procesos, podremos concluir que el desarrollo de un sistema ferroviario en la región suroccidental del país, además de constituir en sí mismo una innovación en materia de transporte por las razones que anotamos a continuación, genera a su vez una cascada de innovaciones¹⁶.

La llegada del Ferrocarril al Valle del Cauca significa la aparición de las primeras empresas modernas del país cuyos rasgos son dos: a) constan de muchas unidades de operación distintas, visibles en su organigrama¹⁷ y que teóricamente pueden funcionar como empresas independientes y b) son dirigidas por una jerarquía de ejecutivos asalariados (Chandler, 1987/1977. Pag: 16). Su sello innovador es entonces, la transferencia de estructuras organizacionales desconocidas y gerentes profesionales (superintendentes), artefactos técnicos desconocidos en el espacio regional, contabilidad por partida doble y saber-hacer técnico especializado¹⁸.

Debe aclararse que un cambio técnico u organizativo, convertido en innovación una vez que ha penetrado al circuito económico o social, inicia un proceso de difusión que puede ser lento o

^{16/} “Pero si introducís las máquinas en el sistema de locomoción de un país que posee hierro y carbón, ya no podréis impedir que ese país fabrique dichas máquinas. No podréis mantener una red de vías férreas en un país enorme, sin organizar en él, todos los procesos industriales necesarios para satisfacer las exigencias inmediatas y corrientes del ferrocarril, lo cual implicará la introducción de la maquinaria en otras ramas de la industria que no estén directamente relacionadas con el transporte ferroviario. El sistema ferroviario se convertirá por tanto en la India en un verdadero precursor de la industria moderna.” (Marx, 1973/1853: 509).

^{17 /} Apenas en 1911, faltando cuatro años para que el Ferrocarril del Pacífico llegara a Cali, ninguna organización del país aparte del Estado o de otro ferrocarril regional podía exhibir una estructura organizacional tan compleja, innovadora y de tantos niveles: 1) Accionistas. 2) Junta Directiva. 3) Gerente en Bogotá del que dependen un contador y un secretario. 4) Ingeniero Director en Cali. 5) Ingenieros jefes de trazado, construcción y explotación y oficina contable. 6) empleados administrativos 7) Operarios calificados y no calificados (Ortega, 1923, Volumen I. Pag: 179).

^{18 /} Teodolitos, cadenas de agrimensura, locomotoras, material rodante, calderas de vapor, máquinas-herramienta, etc. (Mejía, 1998: 9).

rápido según el tamaño del mercado de la sociedad de que se trate (Freeman. Op. Cit). Así, el Ferrocarril del Pacífico se definirá como innovación de lenta difusión merced a las condiciones regionales del mercado, anotándose que ya desde su iniciación en 1878 introduce innovaciones desconocidas en la región.

Con el Ferrocarril aparece el taller mecánico, innovación que concentra hombres, máquinas, herramientas y aparatos en un solo local, siendo mediadas las relaciones allí aparecidas por jerarquías claramente establecidas, saber técnico adquirido en la práctica o en instituciones por ingenieros y mecánicos y por formas salariales que suponen la aparición de poseedores de medios de producción y vendedores de fuerza de trabajo (Landes, 1979: 16-17). Una innovación clave que eleva la productividad es la sustitución parcial de fuerza humana y animal por la potencia de las máquinas de vapor¹⁹.

El Ferrocarril eleva el tráfico de mercancías y viajeros, facilita la constitución de grupos sociales dedicados al comercio y la industria que se convierten en una dinámica élite, germen de estamentos exportadores de productos como el café, tabaco y quina e importador de manufacturas. El más fácil contacto con extranjeros, estimuló la capacidad de asociación en torno a empresas que fundan sus esperanzas en el manejo y posesión de nuevas formas de organización de la producción y del trabajo en empresas y talleres dotados de nueva tecnología, constituyéndose allí un núcleo de empresarios innovadores²⁰. La figura más destacada del Ferrocarril fue Cisneros, el más importante empresario ferroviario en Colombia y el constructor del primer puerto moderno sobre el Pacífico en Buenaventura.

En síntesis, como lo muestran diversos autores²¹, el despegue definitivo de la industria más representativa de la región, la azucarera solo será posible una vez que se asegure la vía de comunicación que garantiza la distribución de la producción y el ensanche de las explotaciones agroindustriales, lo que ocurre con el arribo de la línea férrea a Cali en 1915 y se complementa con la apertura del Canal de Panamá en 1914, la navegación por el río Cauca, la reconstrucción del Puerto de Buenaventura, la extensión ferroviaria a Armenia y su conexión con Bogotá a través de la carretera Ibagué - Armenia facilitándose la conformación del mercado nacional del azúcar²².

¹⁹ / El Taller de Dagua del Ferrocarril del Cauca en 1884, en la reparación de locomotoras y material rodante, juega el papel de primer centro de transferencia y aprendizaje de la técnica en la región. Allí figuran un torno para metales, una máquina de taladrar y martillar, una de “cepillar fierro”, una máquina de aserrar y un martillo y un pescante, todos operados con máquinas de vapor, además de una prensa hidráulica, remaches de acero, hierro y acero en barras, 425 toneladas de riel de acero y maderas (Mejía, 1995).

²⁰/ Asociados al ferrocarril aparecen grupos cuyo prestigio deriva del saber especializado de ingenieros como Francisco Javier Cisneros, Denning Thayer, Robert B. White, John B. Dougherty o Julián Uribe Uribe, y más tarde Alfredo Vázquez Cobo o de los abogados como Belisario Zamorano representante jurídico de Cía ferroviaria. Se ratifican o se inician como empresarios allí: Borrero, Carvajal, Muñoz, Palau, Guerrero, Uribe Uribe, Blum. Igualmente se introducen manufacturas venidas de Europa y Estados Unidos impulsándose casas comerciales en Buenaventura, Palmira, Cali y Popayán, mientras se exportan productos como café, tabaco, azúcar o quina.

²¹ / Del papel jugado por el Ferrocarril del Pacífico en el desarrollo empresarial y general de la región dan cuenta las investigaciones y escritos de James H. Neal, José Antonio Ocampo, José María Rojas, Phanor Eder, Julián Uribe Uribe, Luis Aurelio Ordoñez, Informe Monitor, Plazas & Perry, Jairo H. Arroyo y Carlos Mejía entre otros.

²²/ Desde 1872 inician labores en Buenaventura los norteamericanos David Smith y Frank Modica asociados en Buenaventura & Cauca Valle y Railroad Company, reinicia Cisneros en 1878 y luego James Cherry que demandó a la nación, obligándola a pagar altas sumas por supuesto incumplimiento. Continúan la vía Edward y Alfred Mason, Abelardo Ramos, Julián Uribe Uribe, Muñoz C. & Borrero y otros, suspendiéndose los trabajos antes de arribar a Cali

Una vez lograda la conexión que articula la economía regional, particularmente azucarera y cafetera al mercado mundial y nacional, el Ferrocarril se transformó en una herramienta eficaz al servicio de un incipiente Estado empresario para la resolución de problemas locales relativos a la construcción o administración de obras de infraestructura. Para ello se creó el Consejo Administrativo de los Ferrocarriles que tenía bajo el control de su sección en el Pacífico numerosas obras²³. Por otra parte, a comienzos de la década del treinta en Buenaventura un incendio consumió la mayor parte de sus edificios públicos debiendo los ferrocarriles asumir su reconstrucción.²⁴ Otra tarea que debió jugar el ferrocarril al servicio del sector azucarero consistió en ejecutar recomendaciones de la Misión Chardon consistentes en rebajar fletes de transporte del azúcar para facilitar el desarrollo de esa industria.

En 1934 se inaugura el Taller de Chipichape del Ferrocarril del Pacífico y sus instalaciones dotadas de moderna maquinaria para reparaciones metalmecánicas, constituyeron la mayor fuente de empleo de la ciudad y escuela de formación técnica de la región (Mejía, 1997A, pags: 3, 17). En suma, el Ferrocarril no solamente es el facilitador de la expansión de toda la industria de la región, sino que él mismo es la mayor y más importante empresa del Valle del Cauca y del suroccidente colombiano.

La hipótesis que informa el anterior apartado es que el Ferrocarril del Pacífico, que luego de la construcción del Taller de Chipichape será la empresa más grande del país y que aún en años recientes tenía a su cargo el Muelle de Buenaventura (Palomeque, 1998), se constituyó en la empresa más importante de la región a lo largo de más de medio siglo, desde 1878 hasta mucho después de la década del treinta del siglo presente. Por otra parte, fue una empresa resultado de una práctica empresarial que se consolida, la asociación de los empresarios para construir nuevas organizaciones y enfrentar así las nuevas condiciones del desarrollo capitalista regional.

INDUSTRIALIZACIÓN DE CALI EN EL SIGLO XX

De acuerdo con Ocampo, cualquier visión sobre el desarrollo de Cali en el Siglo XX debe tener en cuenta las conexiones de la ciudad con los desarrollos del puerto de Buenaventura y de la industria azucarera en localizaciones situadas fuera de Cali (Ocampo, 1984: 367). El desarrollo económico de Cali puede considerarse dentro del contexto nacional como tardío pero acelerado. A finales del siglo XIX y primeras décadas del XX otras ciudades exhibían cierto nivel industrial mientras en Cali los ensayos industriales eran de menor envergadura. Por el contrario, en el periodo comprendido entre la década de 1920 y mediados de 1960 la ciudad llegó a convertirse en centro industrial y agropecuario de primer orden y en centro de toma de decisiones del terminal portuario de Buenaventura; con altas tasas de crecimiento poblacional superiores a las de Bogotá, Medellín, Barranquilla y Cartagena (Ibid, págs. 368-369).

por el estallido de la Guerra de los Mil Días. De Cali parten ramales a Popayán, Cartago, Zarzal y Armenia y Nacederos – Armenia, Palmira - Santander.

^{23/} En Cali, Palacio Nacional y carboneras de Chipichape; en Buenaventura, muelle, hotel Estación, aeródromo, hidroaeródromo, acueducto, planta de producción de hielo, lavandería, tres plantas eléctricas, acueducto de Palmira, carretera Ibagué – Armenia, flota de camiones diesel suizos Saurer-Reo. (Revista del Consejo Administrativo de los FCN, No. 1-11, 1932: 1).

^{24/} Obras de reconstrucción de Buenaventura ejecutadas por Ferrocarriles: Mejoras en la bahía (dragado, bajos, sedimentación), estación de pasajeros, edificio para oficinas nacionales, acueducto, alcantarillado, arreglo, ensanche y apertura calles en macadam bituminoso, variantes de carrileras en patios de la estación. (Revista del Consejo Administrativo de los FCN. No. 12. Enero, 1933: 427, 428).

Desarrollo comercial

Como ya se expresó, el retraso económico de Cali y el Valle del Cauca en el siglo XIX se debió en parte a la falta de una adecuada salida al mar y a las carencias de Buenaventura como puerto, no obstante es notorio cierto auge comercial a finales de siglo centrado en el tabaco palmirano y posteriormente en el café cultivado en las tierras planas del Valle, aunque también se comercian otros productos como quina del Cauca, oro del sur del Valle y el Cauca, caucho de las selvas del Pacífico, cuero de la ganadería vallecaucana. Pese a esto, Buenaventura seguía ocupando un modesto lugar como puerto en el comercio nacional (Ibid, pag. 370).

Arroyo en un interesante documento (s. f.)²⁵, destaca que al iniciarse el siglo XX existen en la ciudad y en la región compañías de carácter comercial cuya estrategia es de diversificación y de constitución familiar. Tal es el caso de la firma de Pedro Pablo Caicedo Hermanos que realiza negocios de exportación de café, producción de panela y azúcar, posesión de finca raíz urbana y rural; acciones de la Compañía de Navegación por el Río Cauca, Cervecería Los Andes, Banco Hipotecario del Pacífico, Crédito Caucano; bonos del Acueducto Municipal y del Teatro Borrero, almacenes de mercancías además de realizar “gastos acostumbrados de beneficencia” que registra en la contabilidad. Similar situación presenta la firma de Fidel Lalinde y Cía que funcionaba en 1911, (Arroyo, s. f. / s. p. Cuadro No. 5) la sociedad Bohmer & Co, propiedad de ciudadanos alemanes y dedicada al comercio de géneros del exterior, compra y venta de propiedades urbanas y rurales, minería y múltiples actividades (Ibid: 58, 61) y que luego de una serie de liquidaciones y alianzas de carácter familiar se llamará Bohmer & Linzen (Ibid: 88). Tenemos aquí nuevamente la habilidad y capacidad de los empresarios regionales para diversificar los negocios y de esta forma enfrentar mejor los riesgos azarosos de vulnerabilidad de las inversiones en una etapa de conformación del mercado interior en el país, condición necesaria para que aparezcan paulatinamente prácticas innovativas de tipo organizacional en el manejo de los negocios durante la primera mitad de este siglo.

En el mismo documento, Arroyo da cuenta de la participación del citado Caicedo en la constitución de la Cámara de Comercio de Cali en 1915 y del tipo de actividad que ésta realizaba relacionada con la promoción de la continuación del Ferrocarril, el manejo de sus tarifas, la adquisición de máquinas para el dragado del Río Cauca, el desarrollo del correo, la construcción de puentes y caminos, la apertura de una escuela de Comercio en el Colegio Santa Librada, el servicio de vigilancia, la creación de un cuerpo de bomberos y otros problemas del comercio local y regional (Ibid: s. p.).

Arroyo destaca la presencia de comerciantes antioqueños a comienzos del siglo XX como Julio Giraldo que con otros comerciantes, conforma agencias comerciales, casas prestamistas, bancos como el Hipotecario del Pacífico, un sindicato de productores de leche, y periódicos como el Diario del Pacífico, como se ve, dentro de una estrategia de amplia diversificación que es la constante de la época (Ibid: 160).

²⁵ Arroyo Reina, Jairo Henry. “Historia de las prácticas empresariales en el Valle del Cauca. Negociantes en Cali, 1900-1940”. Inédito, s.f., Cali. El documento amplía la tesis de grado que para optar al título de historiador de la Universidad del Valle presentó el autor en 1991.

A partir de 1914, un conjunto de desarrollos en las comunicaciones desplaza gradualmente el comercio nacional hacia Buenaventura: la apertura del Canal de Panamá en 1914, la llegada del Ferrocarril del Pacífico a Cali en 1915, a Palmira en 1917 y su paulatina extensión hacia el norte y el sur hasta conformar una gran red integrada con el Ferrocarril de Caldas. Luego, la construcción entre 1926 y 1928 de la carretera Armenia-Ibagué y la de Cali-Cartago en 1927, crearon mejores condiciones para el desarrollo regional. La construcción de la carretera al mar entre 1926 y 1940, no logró restar primacía al ferrocarril dada su vulnerabilidad al clima que la mantuvo cerrada una buena porción de tiempo y finalmente la nueva carretera construida por recomendación de la Misión Currie y que iniciada en la década de 1950, tardó tiempo en terminarse, se impuso definitivamente sobre el ferrocarril (Ocampo, Op.Cit: 370-371).

Por la misma época las condiciones portuarias de Buenaventura mejoraron. El muelle de Cisneros fue reemplazado por el de Rengifo de poco calado entre 1919-22 y entre 1926 y 1930 Amsick Co. construye un nuevo muelle que pese a su avance es desbordado por el tráfico comercial en épocas de auge, originándose continuas congestiones que lo caracterizaron como un puerto ineficiente. De todos modos para las décadas de 1940 y 1950 se convirtió en el principal puerto colombiano y para la década de 1960 comercializaba más de la mitad de las importaciones nacionales, el 60% de las exportaciones totales y el 84% del café. Sin embargo, esto no impidió que la misión Currie lo llamara el puerto más costoso y lento de la costa occidental de Sudamérica (Ibid: 373).

Para Cali esta situación de evolución del puerto significaba beneficios por cuanto la ciudad constituye junto a Buenaventura una unidad portuaria al estar localizadas en Cali las principales casas de exportación e importación, sobretodo de café como la de Adolfo Aristizabal, la principal del país durante muchos años y la American Coffee Corporation. A la favorable situación de Buenaventura contribuyó también el deterioro de las condiciones de los puertos de la Costa Atlántica, debido a situaciones de saqueo de mercancías y al mal manejo de las mismas, lo que encarecía los seguros, pero sobretodo los altos costos del transbordo desde el río Magdalena (Ibid, págs. 373-374).

Desarrollo industrial

El rezago económico de Cali y el Valle fue más marcado en el desarrollo industrial, en términos comparativos con Medellín y Bogotá, ya que no se conocieron esfuerzos industriales significativos sino hasta las décadas del 20 y el 30, mucho más tarde que en estas dos ciudades (Ocampo, op.cit). Los primeros establecimientos industriales de la ciudad fueron las trilladoras de café que para 1925 constituían los establecimientos industriales más grandes que generaban el 40% del empleo fabril de la ciudad con un predominio notorio de la fuerza de trabajo femenina y no muy intensivos en capital. Sin embargo, estos establecimientos no tienen un crecimiento significativo en los años siguientes (Ordóñez. 1995: 46, 57, 59, 60).

En cuanto al sector de los textiles debe mencionarse la fábrica pionera "La Garantía", fundada en 1915 por Antonio Dishington, especializada en tejidos de punto que para 1916 contaba con 14 obreros, siendo hacia 1925 una fabrica modesta que empleaba fundamentalmente trabajo infantil y que para la década del 30 crece al ritmo de la industria textil nacional y en la década de los 40 contará con 1000 trabajadores. En los textiles también deben mencionarse la "Industria de Textiles Colombia" de Jorge Garcés, especializada en tejidos planos de algodón además de las empresas medianas "El Cedro" especializada en tejidos de rayón y lana, y la "Industria

Colombo-Americana de Tejidos". De todos modos, la producción textil de Cali siguió siendo secundaria comparada con la nacional representando entre el 5% y el 7% del capital fijo invertido en textiles nacionalmente, aun así era la principal industria de la ciudad (Ocampo: 380). Es bueno señalar que en el caso de La Garantía se trata de un desarrollo en los tejidos de punto -dentro de un mercado nacional protegido- de productos de calidad que contaba con los desarrollos socio-técnicos de la época, y que como tal correspondió a un tipo de introducción de procesos tecnológicos incrementales, sin que haya significado un salto cualitativo en materia de innovación, pero que guardadas ciertas proporciones configuró un modelo ejemplar de gran taller para la época y que incluso hasta su desaparición definitiva a finales de la década del 70, fue un verdadero laboratorio de taylorismo aplicado a la industria de la confección en el país, con los mejores resultados de eficiencia y calidad (véase más adelante la referencia al ingeniero Luigi Corbelle, sobre la dinámica de la confección en Cali y la región)²⁶.

Otros esfuerzos industriales significativos fueron realizados por la industria tabacalera, que a través de una empresa filial desde 1919 de la Compañía Nacional de Tabaco, produjo en 1936 el 21,6% de la producción nacional y en 1945 con 251 trabajadores, el 26,1%. El Valle aportaba en 1945 el 15,6% de la producción nacional de tabaco generando menos empleo que el sector tabacalero en Santander. Vale la pena señalar que en el período comprendido entre las décadas del 30 y 40, cuando el desarrollo industrial de la región y del país se consolidaba a partir de un esquema de sustitución de importaciones, hoy en día ferozmente cuestionado, el cual se prolonga casi cuarenta y cinco años más, serán los mismos empresarios para esa época los adalides de las bondades de dicho patrón de desarrollo industrial, contando a la cabeza no sólo a los empresarios antioqueños sino también a los vallecaucanos entre sus ardientes defensores²⁷.

Merecen mencionarse los esfuerzos de Carvajal desde principios de siglo, aunque continuó siendo durante mucho tiempo una empresa modesta hasta los años 30, el taller de Chipichape del Ferrocarril, la fabricación de bebidas (gaseosas y cerveza), la fábrica de chocolate, las confecciones, los materiales para construcción y los productos químicos. La mayoría de estos sectores decaen al paso que surgen nuevos sectores, algunos de ellos procedentes de las empresas ya existentes (Carvajal), los que se convertirán en agentes dinámicos de la segunda etapa de la industria caleña: productos de caucho, papel, imprentas, farmacéuticos y químicos y cemento. El sector que más terreno cede es el tabaco, seguido del textil. El primero de los nuevos sectores, la producción de cemento empezó con una empresa nacional, "Cementos del Valle" en 1939 que para 1945 producía un poco más del 20% del total nacional, iniciando esta empresa el desplazamiento físico de la zona industrial hacia Yumbo, que es otra característica de esta segunda etapa industrial (Ocampo: 385). Otro sector importante fue el caucho, prácticamente controlado por capital extranjero. En 1937 aparece Croydon y en 1944 Goodyear con el reencauche de llantas y en 1946 con su fabricación. El sector de los minerales

²⁶ / Vale la pena recordar que Antonio Dishington es un inmigrante noruego procedente del Brasil donde trabajaba como ingeniero jefe de una compañía extranjera. Al venirse a Colombia en los años 10 trae consigo la maquinaria para montar lo que será La Garantía (Ordoñez, 1995:165-167). En este caso hay una combinación de capitales cultural, social y patrimonial muy eficaz para la creación de la empresa, observándose aquí el papel del inmigrante en el desarrollo industrial regional, así como antes lo había sido Santiago Eder.

²⁷/ En 1930 empresas de la región como Coltabaco, Carvajal, Chocolate Cruz, Cervecería Colombia, Textiles de Colombia, La Espiga de Oro, Industrias Vallejo Fósforos Radio, Calzado Champion y otras antioqueñas y bogotanas como Coltejer, Bavaria y Fabricato divulgaron el llamado "abecedario económico colombiano" en donde llamaban a consumir solamente productos colombianos (Ordoñez, 1995: 70-71). Repetidas veces a lo largo de la década del 30 y del 40 se encuentra esta prédica, la cual hasta hace algunos años, antes de la apertura, tuvo manifestaciones diversas bajo otras modalidades.

no metálicos también tuvo su importancia con la aparición de empresas como Eternit Pacífico que fue perdiendo gradualmente su importancia. Otros sectores que figuraron en la segunda etapa fueron, el de artículos eléctricos, especialmente con capital extranjero (Sharp, Philips), y en años posteriores la siderurgia, a través de Sidelpa, hoy del Grupo Mayagüez.

Sin embargo, los sectores más importantes de esta segunda etapa son el farmacéutico y el del papel. El sector de papel, especialmente liderado por Propal y Cartón de Colombia, ha producido cerca del 60% del papel nacional en la postguerra y ha sido la industria más dinámica del complejo industrial Cali-Yumbo; este sector se ha visto favorecido por la cercanía a la zona azucarera que le aporta materias primas como el bagazo de caña. Ahora bien, pese al desarrollo creciente (excepcional en algunos casos, como el papel y los farmacéuticos) de sectores específicos, la industria de Cali se caracteriza por su alto grado de diversificación, en lo que se parece a otros centros industriales del país. No sucede lo mismo con el Valle del Cauca que muestra un alto grado de especialización hacia el sector de alimentos, especialmente del azúcar (Ibid: 386).

El ritmo de crecimiento del sector entre el periodo 1935 - 1939 hasta 1965 - 1969, fue del 11,4% anual, un ritmo extraordinario en la industria nacional. Sin embargo, para la década de los 70 este ritmo presenta una franca desaceleración que hace parte de la disminución de los ritmos de crecimiento de la industria en el Valle y en Cali desde comienzos de los 70.

Ocampo mira los ciclos de la economía de Cali a través de estadísticas de la construcción entre 1922 y 1979 y de la serie deduce que Cali experimentó una bonanza económica a mediados de los años 20, coincidente con la llamada "danza de los millones" que vivió el país en esa época, luego la ciudad vivió el impacto de la crisis mundial de 1929 de la que se recuperó rápidamente a mediados de la década del 30, iniciándose a partir de allí un periodo de crecimiento rápido y constante hasta los años 60 (Ibid: 390-391). Se trata de un crecimiento de largo plazo tan solo interrumpido por las crisis económicas nacionales de los años 1947, 1951 y 1958 de las que Cali se recuperó rápidamente. Es muy significativa su recuperación de la crisis del 58 que fue tan profunda a nivel nacional. Ello se explica porque durante estos años, Cali y el Valle vivían el robustecimiento comercial del puerto de Buenaventura, el aumento de su participación en el valor agregado nacional y la reasignación de las cuotas del azúcar cubano en el mercado norteamericano como consecuencia de la revolución en ese país. No obstante, desde comienzos de los años 60 el crecimiento económico de Cali y el Valle se ha hecho mucho más lento (Ibid: 393).

Respecto del empleo, el autor distingue dos etapas: la primera entre 1938 y 1951 en que disminuye la importancia del sector primario aumentando rápidamente el empleo manufacturero, en construcción y transportes; una segunda etapa entre 1951 y 1980 en que se robustece el sector terciario, en especial el comercio y el sector financiero. El crecimiento del empleo fabril estuvo, no obstante, centrado hasta 1938 en pequeños establecimientos artesanales, propiedad de quienes allí trabajaban. A partir de entonces el empleo propiamente fabril empieza su continuo crecimiento y para 1951 predomina en la ciudad.

En torno de los servicios públicos, Ocampo señala que el papel del sector público ha sido fundamental en el desarrollo de Cali y la región, tal como lo fue en el desarrollo de las comunicaciones con Buenaventura y que los servicios públicos son un fenómeno del siglo XX, pero su gran crecimiento se produce en las últimas tres décadas. En un comienzo la iniciativa

fue primordialmente privada de modo que la primera empresa de energía eléctrica fue la "Cali Electric Light and Power Company" de la que eran socios Enrique Eder, Ulpiano Lloreda, Benito López y Edward Mason, empresa que introdujo el alumbrado eléctrico en las calles reemplazando las lámparas de alcohol instaladas años antes por el mismo Eder (Ibid: 397). La primera empresa de teléfonos fue privada e iniciada por un empresario Pineda de Curazao en 1912, pero la primera comunicación de larga distancia no fue posible hasta 1930, mientras el acueducto y el alcantarillado, fueron desde el principio iniciativa pública (Ibid: 397). La generación de energía eléctrica se mantuvo rezagada frente a la demanda, al punto que las empresas industriales instalaron plantas para autoabastecerse de energía, generando el 67,6% de la energía que consumían, cifra muy superior a la de otras regiones industriales del país. Esta situación se mantuvo hasta la entrada en acción de la Central de Anchicayá (Chidral) a mediados de los 50 y años más tarde otra hidroeléctrica como proyecto de Chidral y CVC.

La misma CVC ha sido fundamental en la integración de la red eléctrica del Valle primero, luego en una parte del Occidente y finalmente en el país a través de ISA (Ibid: 99). La primera planta purificadora de agua fue la de "San Antonio" en 1930 con aguas del Río Cali, que pronto quedó rezagada frente al crecimiento urbano, construyéndose en 1950 otra planta sobre el Río Cauca que se amplían en 1970 sobre el Cauca. Una característica de los servicios públicos ha sido su evolución coordinada a través de Emcali desde mediados de 1940. Para 1931 una entidad similar coordinaba el acueducto, el alcantarillado, la plaza de mercado, el matadero y los impuestos de espectáculos públicos (Ibid: 400).

EL EMPRESARIADO AZUCARERO

Los capitanes de la industria azucarera

La producción de azúcar por métodos artesanales heredada de la hacienda colonial va a transformarse en moderna explotación de tipo agroindustrial por la llamada vía junker como lo sugiere Kalmanovitz (1982: 322, 324), es decir a la manera de una "revolución tranquila" gracias a la presencia de empresarios innovadores como Eder, Caicedo o Sarmiento a los que Rojas (1983) denomina capitanes de industria, de modo que el desarrollo regional vallecaucano cuyo eje articulador es la industria azucarera, será posible solo a partir de su aparición a finales del siglo XIX y principios del XX.

Eder genera un nuevo impulso que lleva la actividad azucarera a una fase de aceleración facilitando el tránsito del periodo artesanal al periodo industrial a partir de una relativamente amplia difusión del cultivo de caña y de trapiches artesanales, definidos así tanto por la escasa división del trabajo existente como por las fuentes de energía utilizadas, basadas en el uso de fuerza humana o animal. De acuerdo con Rojas a partir de 1860 los procesos de producción de caña y de su transformación en azúcar y panela se alteran fundamentalmente debido a la función innovadora generada por Eder quien desde la hacienda Manuelita inicia una dinámica de acumulación que depende de la exportación de azúcar a mercados externos, de su condición de extranjero, de su gran capacidad empresarial y del capital social generado a partir de las relaciones que establece con miembros de los dos partidos tradicionales (Ibid: 18).

Eder encuentra una producción hacendaria diversificada que desarrollará al igual que otros capitanes de industria, la que ha podido ir en detrimento de la acumulación de capital, (Ibid: 19)

lo cual es plausible, pero debe registrarse que es éste un rasgo característico de la actividad y de la cultura empresarial de la región y que en un primer momento, cuando no aparece claramente construida la ventaja comparativa regional, la estrategia diversificadora se erige para los empresarios en un proceso de “ensayo y error” y un “seguro de inversión”, de los que solo podrá prescindirse una vez que Eder, gracias a su capacidad innovadora, demuestre la plena viabilidad de la zona como productora de azúcar mediante la creación de un mercado nacional e internacional y genere una tendencia a la difusión de su estilo empresarial.

Pero la constante de la estrategia diversificadora no solo se relaciona con la necesidad de asegurar la inversión sino con la de desplegar el poderío personal para aumentar el prestigio social y asegurar la dominación que en la moderna empresa, de acuerdo con Weber se denomina administración (1977/1922: 175).

Eder parece reunir algunas de las características del tipo ideal del empresario que ha construido Schumpeter: hombre de gran energía, dotado de capacidad para establecer nuevas combinaciones de factores económicos y sociales, capaz de desechar antiguos métodos y de enfrentar a los grupos sociales tradicionales destruyendo su mundo y creando uno nuevo, lo que se sintetiza en un proceso social de destrucción creadora, esencia del empresario innovador (Schumpeter, 1978: 96-101)²⁸.

En una segunda fase implantará métodos racionalizados desde el punto de vista técnico, contable y administrativo para modernizar la gestión de la explotación agroindustrial y la forma de producción de azúcar, reemplazando la fabricación de azúcar negra, por medio de un ingenio moderno que utiliza como fuente de energía máquinas de vapor traídas de Escocia a Palmira vía Buenaventura y producirá azúcar granulada, blanca y centrifugada durante la Guerra de los Mil Días, (Eder. 1981: 482-483, 485).

El éxito de Eder se difundió generando una tasa de imitación de sus prácticas empresariales y técnicas entre los hacendados más avanzados de la región que decidieron a partir de la década de los veinte del presente siglo construir empresas similares, desplegándose en una escala antes desconocida en el país el desarrollo de una agroindustria que al igual que el café, logra anudarse al circuito mundial de la economía.

Una pregunta que se plantea en el caso de los azucareros se relaciona con si se trata individuos cuya cuna les aseguraba un capital económico, social y cultural que les permite el acceso a toda clase de poderes de disposición en términos weberianos y además aparecían providencialmente favorecidos por la feracidad de la tierra.

²⁸/ Un claro ejemplo de innovación tecnológica (cambio socio-técnico) vía una introducción incremental de maquinaria y equipo es el que realizó Eder al reacondicionar el ingenio de La Rita con un molino de tres masas horizontales accionado por una rueda Pelton, que le permitió sacar 350 en principio y luego 2000 libras diarias de azúcar, un alambique francés para destilar alcohol, primer artefacto de su género en el país, molinos Louisiana de la casa Geo L. Squier de Buffalo que se difundieron en el naciente sector y pailas de hierro forjado de la firma Tracy Co de Hartford. En 1868 exportó azúcar a Panamá y al Ecuador. En conexión con casa de Panamá, Nueva York, Londres, Hartford y París se dedicará a importar pólvora, bayeta, cemento, telas, vinos, calzado, papel, harinas, arados, hierro, machetes y máquinas de coser. También cultivó café y crió ganados (Ramos Op. Cit:142-143).

No obstante, la mayor parte de los empresarios claves que construyeron el sector no contaron con la ventaja de la posesión heredada de la tierra, siendo mucho más importante su capacidad empresarial y el capital social acumulado (en la dirección de Bourdieu -1988/1979-), y que incluimos en las características de las actividades empresariales que son condiciones para los fenómenos de cambios socio-técnicos “innovativos”, la enorme capacidad de combinar el capital cultural, social y patrimonial en organizaciones de negocios alrededor de la producción azucarera. Es el caso de Santiago Eder en Manuelita, Hernando Caicedo en Riopaila, Colombina y Central Castilla, Modesto Cabal en Providencia, Jesús Sarmiento en el Ingenio San Carlos, Nicanor Hurtado en Mayagüez, el rumano - judío Moisés Seinjet en La Cabaña y posteriormente Ardila Lulle en Incauca y Providencia. Lo que define entonces su capacidad empresarial es que son empresarios innovadores en el ya referido sentido de la “destrucción creadora” schumpeteriana y del riesgo calculado en términos weberianos, complementando y sumando las múltiples formas de capital.

Además se trata de empresarios y hoy en día grupos empresariales que han probado suerte en diferentes actividades comerciales, agrícolas e industriales antes de descubrir la mayor fuente de su prosperidad de modo que uno de sus rasgos básicos, como lo muestra la literatura consultada consiste en el empleo de una *estrategia de diversificación* que presenta rasgos de riesgo calculado como elemento de racionalidad weberiana.

La otra política exitosa hasta tiempos recientes consiste en aplicar la estrategia que Chandler denomina “capitalismo familiar empresarial” que en principio, junto a la anterior obró como seguro de las inversiones realizadas y como estructura capaz de asegurar el control tanto de la gestión empresarial como de la propiedad sobre las empresas.

Como ya se expresó, uno de los rasgos de las empresas modernas de la región es el de contar con gerentes y cuadros profesionales asalariados cuyo éxito y continuidad personal en el cargo, que ejercen como su única o principal profesión, dependen a su vez del éxito y la continuidad de la empresa que dirigen y cuya gestión no se ve interferida por la racionalidad de las estructuras familísticas en donde suelen primar elementos extraños a la gestión económica eficiente (conflictos por derechos hereditarios, de autoridad derivados de la propiedad compartida, sentimientos originados en el orden familiar, como favoritismos, rencor, celos, envidias, etc.) lo que expresa una suerte de gestión patrimonial y una imperfecta separación de las funciones inherentes a la oficina y el hogar (Weber, 1977/1922. 185, 187, 175, 176).

Para Chandler, el capitalismo familiar junto con el capitalismo financiero definido como el poder de gestión de los financieros en una empresa, iría en detrimento de la estabilidad y del desarrollo de las empresas, en el primer caso por introducir en la gestión elementos extraeconómicos y el segundo por querer maximizar beneficios en muy corto plazo (Chandler 1987: 22 a 25, 663).

Merced a la estrategia familística, los azucareros de la élite regional mantuvieron con éxito el control sobre sus industrias hasta época reciente en que empiezan a aparecer fisuras en este modelo. El caso más importante es el del advenimiento de un nuevo escenario en el que juega un papel clave la organización Ardila Lulle armada de un estilo de dirección más moderno. Al parecer, diferencias de índole familiar condujeron a que una parte de las acciones de Manuelita, el ingenio históricamente más importante de la región, pasaran a manos de la Organización Ardila Lulle que con gran habilidad se hizo con el control del Ingenio del Cauca –Incauca- que ensanchó al punto de

convertirlo en el más importante del país, luego de lo cual accedió al control accionario del Ingenio Providencia.

La inyección del nuevo estilo de dirección empresarial “paisa” introdujo a todos los ingenios en una nueva y desconocida fase de competencia, sin precedentes en la región en materia de producción, de gestión de la producción y de tecnología. *Esta fase parece caracterizarse por el comienzo del control del sector por grandes grupos empresariales, la crisis y el rebasamiento de las estructuras familísticas en la dirección de las empresas.* Esta competencia desde la década del 80 conllevará importantes cambios socio-técnicos “innovativos” y de reestructuración organizacional a nivel de grupo empresarial como más adelante se verá en detalle.

Los sucesores de los fundadores obrarán en circunstancias históricas diferentes, sin embargo estarán a la altura de su responsabilidad, así vemos Carlos J. Eder en 1898 al frente del transporte de la maquinaria para el montaje de Manuelita desde Buenaventura a Palmira realizando innovaciones en el transporte de caña (Plazas & Perry Editores. 1964: 202-204) y vendiendo un lote a Modesto Cabal Galindo que servirá a los intereses de un nuevo competidor de los años veinte, el ingenio Providencia (Rojas, Op. cit. Pag: 105).

Carlos Eder contará con una formación profesional especializada en ciencias contables y organización industrial de la Universidad de Lieja será gerente de Manuelita desde 1905 hasta 1927 y socio de la Compañía del Acueducto de Cali, mientras Enrique su hermano, ingeniero de Minas de la Universidad de Lieja jugará un papel de mayor representación pública como cónsul de los Estados Unidos en Cali, organizador de los servicios públicos de Cali y Palmira de nuevo dentro de la estrategia de diversificación de inversiones y actividades será socio fundador de compañías de alumbrado público, del tranvía y gerente de la Cía de Navegación del Río Cauca (Ibid: 105)

Harold Eder, hijo de Enrique e ingeniero electricista de MIT de Boston asumirá la dirección de la empresa a comienzos de la década del treinta habiendo participado en los ensanches de fábrica de 1929 y 1939, siendo su papel más importante el de convertir el ingenio en refinador de azúcar a partir de 1953. Será presidente de la reestructurada empresa desde 1947 hasta su muerte en 1964 y se desempeñará como Ministro de Fomento de la Junta Militar en 1957 al tiempo que uno de los gestores de la CVC, para la resolución de los problemas de las fuentes de energía de la región. (Ibid: 105, 106).

Destacamos aquí dos rasgos de las nuevas generaciones de empresarios azucareros: deberán ser profesionales especializados para dirigir con éxito la gestión de sus negocios y asumirán responsabilidades en el desarrollo de obras de interés filantrópico, situación que los vuelca hacia las poblaciones en donde ejercen su liderazgo empresarial para influirlas y en cierta medida contribuir a la solución de algunos de sus problemas más puntuales, invirtiendo así en una imagen de legitimidad simbólica en el contexto regional.

En la década del veinte del presente siglo se establecen dos ingenios de importancia, Providencia y Riopaila que han sido en su pasado reciente haciendas de tipo tradicional y que gracias a la conducción de Hernando Caicedo y Modesto Cabal Galindo, “verdaderos capitanes de industria” en términos de Rojas, producen azúcar centrifugada como lo venía haciendo el Ingenio Manuelita de Eder desde 1900.

La muestra de la importancia de los capitales social y cultural unidos a la capacidad empresarial se reúne en Hernando Caicedo capitán de industria al que debieron mover motivos y quizá frustraciones relacionadas con el perdido esplendor de su familia de rancia estirpe, la cual desde el Siglo XVIII era una de las más ricas e influyentes del Valle del Cauca (Ramos, 1990: pag: 13). Luego de graduarse de abogado en la Universidad del Cauca se dedicó al ejercicio de su profesión representando comerciantes ligados al comercio y producción de azúcar y panela lo que le permite realizar algunos ahorros. Inmerso en un entorno social y familiar ligado a los valores más tradicionales y anticapitalistas de la región, Caicedo debió seguramente renunciar a tal ideología señorial asociada al desprecio por el comercio y el trabajo, para realizarse en el campo más prosaico del empresariado exitoso.

Dos elementos más se conjugan en la historia empresarial de Caicedo, de una parte un viaje a Cuba realizado en 1920, luego de la Primera Guerra Mundial en momentos en que se había producido un alza en el precio del producto lo que generó una extraordinaria prosperidad en la isla de modo que Caicedo pudo observar como “rodaba el oro del azúcar por las calles de la Habana”. (Ordóñez, 1995, pag: 154). El otro elemento se relaciona con la referida tasa de imitación de prácticas empresariales que Caicedo confirma: el montaje exitoso de Manuelita y la actividad de los descendientes de Eder, entre ellos Carlos, despertó natural admiración y envidias en la región por lo que éste después de quejarse de envidia y de la indolencia de los colombianos para trabajar, decía que debía imitársele. Como expresará luego Caicedo, de allí parte su idea de fundar un ingenio azucarero (Ibid: 155).

Buscando recuperar parte de la antigua heredad de sus ancestros compra en La Paila, al norte del Valle un globo de terreno en donde funda el ingenio Riopaila importando maquinaria que requiere para su montaje de ingenieros y técnicos que Caicedo trae de las centrales azucareras del Caribe y accediendo al crédito de entidades como los bancos del Pacífico, Antioqueño, el Alemán y el Royal de Canadá (Ibid: 155).

Como se ve hay una clara relación entre la posibilidad de emprender viajes en donde se establecen nuevas relaciones y se tiene la opción de hacer negocios, el mantener una actitud abierta hacia las tecnologías de punta relativas a cada fase histórica, el acudir al saber hacer especializado de ingenieros y técnicos, el acceso a poderes de disposición como el crédito y la posibilidad de acometer empresas de envergadura aunque en sus comienzos éstas sean modestas como Riopaila. Esta práctica empresarial de mantener vínculos con el exterior, muy generalizada en las élites regionales a lo largo del siglo XX, no sólo por parte del sector azucarero, forma parte del cosmopolitismo favorable a los inmigrantes con capitales social, cultural y patrimonial o directamente a las empresas extranjeras, que por supuesto han constituido un factor decisivo en la introducción de cambios socio-técnicos y en la renovación de los cuadros técnicos de dirección en los últimos 50 años en la región.

En suma como en el caso de Eder, para Caicedo será clave la relación con la tecnología de punta no sólo en el montaje de maquinaria y la operación de equipo sino en la calidad del producto que ofrecen, práctica que retoman sus continuadores de modo que Manuelita y Riopaila serán desde 1953 y desde 1954 hasta época muy reciente, los únicos que pueden suministrar azúcar refinada al mercado (Ramos, 1990, Pag: 133) pues solo en los últimos años Incauca inició montó su planta de refinación.

Aquí de nuevo aparece la estrategia diversificadora, que lo hace acometer en los años veinte empresas como la fundación de la Compañía Vallecaucana del Tabaco de la que es socio mayoritario y que luego se integra en la Compañía Colombina de Tabaco, mientras que con otros empresarios como Antonio Dishington, Manuel María Buenaventura y Manuel María Garcés funda Fósforos El Radio, desempeñándose luego como gerente de la Cervecería Los Andes de la que es socio fundador y como uno de los fundadores de Dulces Colombina (Ibid: 156).

Dentro de la política de diversificación de sus inversiones, se asociará con otros empresarios para fundar empresas como Maderas de Occidente que sucesivamente se llamará Maderas Belmonte y Compañía de Aserradores del Pacífico y en asocio con Alfredo Cabal Madriñán establecerá la ganadería “El Rincón”. (Ibid: 158; Rojas, Op. Cit: 101, 102).

En una estrategia de integración vertical establecerá eslabonamientos hacia atrás gracias a su conocimiento de la relación entre el campo y la industria, de modo que importará ganado Holstein Charolais y Cebú, pudiendo controlar una parte de la cadena productiva relacionada con producir leche en su hato de La Paila, azúcar y melazas en Riopaila para alimentar la fabrica de dulces que surtía parte del mercado interno y luego del mercado externo (Rojas, Op. cit. 102, 103; Ordóñez, Op. cit. 158).

Años más tarde, en una estrategia de integración horizontal establecerá un nuevo ingenio azucarero que se denominará Central Castilla en el cual va a ser importante la adaptación tecnológica y la visión del costo de oportunidad, pues el ingenio se modernizó utilizando la maquinaria desmontada del Ingenio Sincerín, el más grande del país y que había fracasado cerca de Cartagena por la competencia del azúcar del Valle del Cauca (Ramos, 1990: Op. Cit, Pag: 135). Además adquirirá acciones en el Ingenio Providencia.

Como Rojas ha señalado, otro de los rasgos básicos de los capitanes de industria se relaciona con la capacidad de establecer relaciones políticas con dirigentes de los dos partidos tradicionales, en el caso de Eder fue ampliamente conocida su relación con generales y políticos como Tomás Cipriano de Mosquera, Rafael Reyes con quien pensó establecer un ingenio azucarero, Julio Arboleda, Julián Trujillo, Jorge Holguín, Eliseo Payán, Tomás Rengifo, Jeremías Cárdenas, Ezequiel Hurtado, Modesto Garcés es decir con caudillos regionales o nacionales de distintas tendencias, todos ellos pertenecientes a las élites del poder nacional y regional, algunos presidentes de la república. En el caso de Caicedo éste ejercerá su profesión de abogado del sector financiero y se convertirá en una figura importante del Partido Conservador escalando posiciones en la estructura de ese partido hasta ser miembro de su Directorio Nacional, partiendo de concejal a diputado, representante a la cámara y senador de la república y desempeñándose además como periodista (Rojas, Op. cit.: 96, 100, 103, 104). Este tipo de relaciones -comunes a otros grupos empresariales de la región y del país- denotan la importancia de un capital social extendido al mundo político del manejo del Estado (a través de los poderes ejecutivo y del legislativo), de los partidos y del conjunto de instituciones sociales, muy útil para la elaboración de políticas y medidas de distinto orden, favorables a los intereses gremiales e individuales de los empresarios y grupos empresariales (para el conjunto del país en el período de sustitución de importaciones consúltese al respecto a Sáenz Rovner, 1992). No se crea sin embargo, que este fenómeno es particular de la etapa de sustitución de importaciones con un mercado protegido, sino que continuará en la situación contemporánea en el contexto de la apertura, pero ahora bajo nuevos mecanismos de acumulación capitalista y grupos de intereses.

Caicedo esboza parte de la esencia de su ideología empresarial contestando a la pregunta de cómo acumular tanto dinero que le plantea el periodista Juan Lozano destacando que una de las formas de progresar económicamente consistía en *separar netamente los negocios de la vida particular*, de modo que fuera de los negocios y con el producto de ellos es posible regalar el dinero, jugar, hacer caridad, criar elefantes blancos, mientras que *dentro de los negocios hay que pelear hasta el último centavo*. Frases tan reveladoras de un ethos empresarial nos obligan a preguntarnos, en la línea de la interpretación de Max Weber, por los valores religiosos que alimentaron tal ethos, quizá para concluir que ante la ausencia de una investigación de más fondo debemos por ahora conformarnos con otra idea weberiana según la cual se trata de una ética secularizada ya desprovista de sentido religioso²⁹. La separación entre negocios y vida particular es semejante a la separación entre la oficina y el hogar, rasgo que Weber atribuye a la moderna dominación racional burocrática.

Hernando Caicedo dentro de la estrategia familiar, será relevado por su hijo Belisario formado en Louisiana en mecánica, química y administración asumiendo la gerencia de Riopaila en 1943 y realizando una serie de innovaciones en transporte y manejo de tierras además de compra de tierras mientras que Alvaro H. Caicedo formado en Economía Agrícola en la Universidad de California en Berkeley regresó a organizar Central Castilla en 1942 (Ramos, Op. Cit.: 79, 80). Cosmopolitismo y formación de los cuadros directivos y técnicos en el seno de las familias azucareras irán de la mano, como se dijo antes, lo cual es un factor determinante en las medidas de continua adecuación de las unidades empresariales de los ingenios a las demandas económicas y sociales de cada época, y con ellas la puesta en marcha de innovaciones socio-técnicas disponibles en el contexto internacional de la producción azucarera.

Modesto Cabal Galindo otro de los capitanes empresariales estableció Providencia sobre la base de una clara estructura de clan familiar en la que asoció a sus hijos Alfonso y Modesto Cabal Madriñán, a Ciro y Camilo Cabal Pombo, Carlos y José María Becerra Cabal. Durante mucho tiempo mantendría una fuerte competencia con Santiago Eder que disputaba la ventaja que había construido Cabal consistente en monopolizar la fabricación del alcohol para producir licores. Militante conservador contó con la amistad personal de Laureano Gómez y Mariano Ospina Pérez (Rojas, op. Cit, pags: 107-108). Rojas lo define así: *“de disciplina casi espartana, de convicciones y prácticas católicas completamente tradicionales y de una ideología política netamente conservadora, nos parece que don Modesto fue una expresión típica de los empresarios azucareros vallecaucanos”* para anotar luego que de los principales empresarios azucareros todos fueron de filiación conservadora a excepción de Eder y Moisés Seinjet fundador de la Cabaña, El Porvenir y El Naranjo, que eran ciudadanos extranjeros (Rojas, Ibid, pag 108).

Cabal contribuyó intensamente al sostenimiento de ordenes religiosas y al ornato de los templos de su ciudad natal Buga al punto que El Vaticano le concedió la “Orden Pontificia de San Gregorio Magno” y la comunidad de los franciscanos el título de “fraile menor” y de acuerdo

^{29/} Al respecto dice Weber (1994, pags: 258-259) que en todo caso el capitalismo victorioso no necesita ya de este apoyo religioso, puesto que descansa en fundamentos mecánicos, mientras por otra parte desde el momento en que el ascetismo se instaló en la vida profesional y dominó la moralidad mundana contribuyó a construir el grandioso cosmos de orden económico moderno, que vinculado a las condiciones técnicas y económicas de la producción mecánico – maquinista, determina hoy con fuerza irresistible el estilo vital de cuantos individuos nacen en él.

con el autor, la familia constituía el principio y fin de todas sus prácticas, poseyendo además una capacidad de trabajo impresionante (Ibid: 108)

Otros capitanes de hacienda y de industria que se destacan fueron don Jesús Sarmiento y su hijo Carlos Sarmiento Lora. El primero, conocido por su riqueza acumulada en toda una vida de trabajo se inició como negociante en plátanos y en quesos luego de lo cual adquirió unas tierras de donde fundo el que sería con el correr de los años el Ingenio San Carlos. Su hijo de menor perfil, Carlos Sarmiento Lora se conoció más por su labor en beneficio de las comunidades y de la actividad deportiva, estableció con su esposa la Fundación Sarmiento Palau para establecer escuelas y hospitales en Tuluá, desde 1950 capitalizó al equipo de fútbol Deportivo Cali denominado luego el “cuadro azucarero” (Ibid: 110)

En suma, la actividad de estos empresarios innovadores está caracterizada por una extraordinaria energía y capacidad para asumir riesgos calculados lo que representa una racionalidad capitalista que el mismo Rojas sintetiza en una frase que refiriéndose a Caicedo, se puede aplicar a los demás: “lucidez de una conciencia de clase burguesa” (Ibid: 102).

La siguiente es otra muestra de la difusión de la estrategia de diversificación empresarial en el Valle del Cauca, del espíritu de búsqueda de nuevas oportunidades y de la capacidad de emprender tareas de largo aliento que caracterizó a los hombres que establecieron la industria más representativa de la región. El comerciante en automóviles Nicanor Hurtado compró hacia 1934 un terreno en cercanías de Candelaria que dedicó al cultivo de tabaco luego de lo cual montó un modesto trapiche en el que inició la producción de panela y al cabo de un tiempo, en 1936 se encontraba produciendo azúcar en asoció con familiares suyos de apellido Holguín. (Ramos, Op. Cit, 226). Este pequeño ingenio llamado Catatumbo se denominó luego Mayagüez, convirtiéndose en uno de los más importantes de la región. Para la década de los ochenta el país entró en su peor crisis financiera que junto a la caída internacional de los precios del azúcar, hizo pensar en el viejo expediente de la diversificación, así Mayagüez inició cultivos de algodón y cebolla (Ibid: 311, 312).

Para 1996 el Grupo Mayagüez, merced a su estrategia diversificadora controlaba buena parte de la siderurgia nacional³⁰ y para 1998 bajo el liderazgo de Alvaro Correa Holguín, había tomado la determinación de realizar una “separación mediante escisión”, del azúcar de los demás negocios (Revista *Dinero*, 31 de mayo de 1998, página Web, 3).

Perodíaz un ingenio que de corte tradicional perteneciente a Francisco Restrepo Plata que empezó a producir azúcar centrifugada en 1935, se caracterizó por la gran habilidad innovadora exhibida por su fundador para realizar toda clase de adaptaciones y modificaciones de maquinaria de segunda mano y logró sobrevivir merced a ésta estrategia. No obstante, las limitaciones propias de su fundador impusieron un sello tradicional y particular al estilo de dirección caracterizado por el temor al crédito y cierto afán de control directo que centralizaba excesivamente las decisiones y una diversificación que dispersaba esfuerzos, de modo que el ingenio no pudo evolucionar y finalmente desapareció además por no contar dentro de la familia con los cuadros de dirección que pudieran rellevar a su fundador (Rojas, Op. cit. 84, 86). En la tradicional hacienda de Meléndez que Colmenares encuentra ya en el siglo XVII, la firma

³⁰ / El grupo Mayagüez comprende las siderúrgicas del Pacífico, del Muña, y de Boyacá con sus plantas de Tuta y Cartagena, CorfiBoyacá, Leasing Boyacá, Cine Colombia y el Ingenio Mayagüez S.A. (Ramos Op. cit. Pag: 422).

Garcés Giraldo Hnos, funda un ingenio en 1949 que deja de moler cuando la ciudad de Cali crece y llega a sus puertas, resultando más práctico urbanizar sus tierras (Ramos, Op. cit. Pag: 253).

El ingenio La Esperanza situado muy cerca de Palmira y que producía azúcar por gravedad es decir por el método artesanal de panes de azúcar que cristaliza en vasijas de barro pasó a ser centrifugador en los años cuarenta (Ramos, Op. cit. Pag: 253), propiedad de los Hnos. Salcedo se convertirá posteriormente el Ingenio Central Tumaco (Rojas, Op. cit. Pag: 133).

Insistamos en otro rasgo que define a los empresarios del azúcar como innovadores expresado en la capacidad de introducir tecnologías de punta en sus ingenios a través de relaciones de negocios con casas de diferentes partes del mundo, lo cual como antes se advirtió es un indicador de cosmopolitismo. Desde el siglo pasado el sector cuenta con vasta experiencia de relación con compañías norteamericanas, inglesas, francesas, australianas o sudafricanas, fabricantes de equipo. En el pasado con Squier de Nueva York y más recientemente con Tate & Lyle de Inglaterra, LaCane de Louisiana, Cameco o Austoft. En el campo de la consultoría se destacan las relaciones con firmas e instituciones de reconocida trayectoria como McKinsey, London Consulting Group, Landell Mills, o JUSE³¹ de Japón y en el de la biotecnología los contactos se remontan a 1929 cuando la Misión norteamericana Chardon introdujo al cultivo de la caña en un estratégico proceso de racionalización.

La capacidad de innovar, como se ha visto arriba, se refleja en el uso habitual de tecnologías duras referidas a máquinas, medicamentos, productos y procesos técnicos, lo cual es notorio en la introducción de laboratorios de I&D como Cenicaña, al que se hace referencia adelante, el desarrollo de nuevas variedades a partir del uso industrial de la biotecnología, el incremento de la microelectrónica en los procesos de producción tanto en campo como en fábrica,³² modernos sistemas de transporte de caña, molinos de masas invertidas de la última generación como en Riopaila, control aún incipiente de efectos no deseados sobre el medio ambiente a través de estaciones meteorológicas y de manera especial, introducción de métodos de cosecha mecanizada.

Esa capacidad innovativa se ha reflejado en la difusión de tecnologías blandas como métodos de gerencia japonesa a partir de las visitas de representantes del JUSE a la región, control total de calidad, benchmarking, planeación estratégica, además de la presencia en la región de consultores y firmas de consultoría internacionales en temas gerenciales como Peter Drucker, McKinsey, Landell Mills, London Consulting Group, etc.

La gestión de la mano de obra también ha comportado elementos innovadores que han llevado a la subcontratación de personal con el fin de reducir costos, elevar productividades, delegar en otras empresas parte del problema de la formación y la gestión de la mano de obra, además de subcontratar servicios de compañías y trabajadores calificados para resolver problemas puntuales.

Por otra parte y teniendo en cuenta la experiencia empírica de los empresarios de dentro y de fuera del sector, es posible formular una hipótesis exploratoria según la cual, la innovación, la

³¹ La sigla JUSE corresponde a Japan United Scientifics and Engineers.

³² / Nivelación de tierras con rayo láser, control computarizado de procesos de fábrica (calderas, talofiltrado, etc)

creación de empresas y el desarrollo de empresarios innovadores es posible en el entorno protegido de un modelo económico de sustitución de importaciones.

En resumen luego de la fundación de Manuelita Riopaila y Providencia, en la década del treinta se fundan los ingenios Mayagüez, Bengala, María Luisa y La Industria; en la década de los cuarenta, Pichichí, Oriente, Balsilla, San Carlos, Papayal, Castilla, El Porvenir, El Arado y la Esperanza; en los cincuenta, La Carmelita, Tumaco, San Fernando, La Cabaña y Meléndez; en los sesenta, Naranjo y Cauca y en los setenta, Risaralda (Rojas, Op. cit. Pag: 20; Ramos, 1995, pag: 251).

De la Misión Chardon a Cenicaña

A su paso por la región en 1801, Humboldt, al observar variedades de caña en proceso de agotamiento, algunas provenientes de las cepas que Belalcázar trajo en el siglo XVI, recomendó su cambio por la variedad Otahití que al parecer tuvo pronta difusión. (Ramos, Op. Cit, Pag: 112). La visita en 1929 de la Misión Chardon originada en la idea del Ministro de Industrias Ciro Molina Garcés y Carlos Durán Castro, director de la Estación Experimental de Palmira se constituyó en uno de los hitos más importantes del desarrollo de la industria azucarera.

El aporte más importante de La Misión consistió en recomendar el reemplazo de la variedad de caña blanca Otahití por la llamada “caña milagro” POJ 2878 y POJ 2775 de alta productividad y resistentes a una plaga que se difundiría después llamada mosaico de modo que esas variedades se adoptaron inicialmente en Riopaila y el Ingenio San Carlos y luego en el resto de las 10.000 hectáreas sembradas en caña. Otro aporte consistió en recomendar la institucionalización de la investigación biológica en la Estación experimental de Palmira y en recomendar trato preferencial en la creación del mercado interno y externo del azúcar. Quizá a partir de allí el sector recibió uno de sus más importantes impulsos desde el campo de la ciencia de modo que no es posible referirse al tema sin registrar la importancia crucial de ésta Misión (Ver Rojas 1983: 21, 22, 73 y Ramos, 1996: 215, 216).

En el presente, la innovación tecnológica aparece cada vez mas apoyada en la investigación científica a través de un moderno laboratorio de Investigación y Desarrollo (ID) que con el nombre de Cenicaña se fundó en 1977, que muestra la fuerte relación entre ciencia y técnica, en donde la ciencia se convierte en fuerza productiva, ya que la interacción de científicos altamente calificados formados en universidades del país o del exterior con tecnólogos, técnicos y operarios, surgen conocimientos que convertidos en nuevos productos o procesos aseguran el mantenimiento de la industria azucarera colombiana en un lugar óptimo del mercado mundial azucarero.

Pero la interacción no solo se produce al interior de Cenicaña, sino con los departamentos técnicos de los ingenios que funcionan en la región, y con los cultivadores independientes como producto de una política delineada por la dirección de la entidad responsable de la investigación (Cook, J. 1990. Foro sobre Avances Técnicos en el Sector Azucarero. Pag.11).

Ejemplo de ello, es el desarrollo de la variedad de caña Mayagüez Colombia (MZC 74-275) en el ingenio del mismo nombre, que supera por su contenido de sacarosa y por tanto de rendimiento en azúcar, a la tradicional variedad POJ 2878 (Proefstation Oost Java) producto de

la hibridación de variedades Kassoer, Black Cheribon, y S. Spontaneum y considerada como "la caña milagro"(Meade G.P, Chen, J. 1985, Pag: 3). En un proceso de cruce de variedades ricas en sacarosa y resistentes a las plagas Cenicaña se inscribe dentro de las recientes tendencias tecnológicas mundiales hacia crecientes aplicaciones de la biotecnología.

En opinión de la máxima dirigencia del sector azucarero colombiano agremiado en Asocaña el país lidera a nivel mundial, a través de Cenicaña los procesos de investigación biológica que lo han conducido a lograr las más altas productividades de caña por hectárea y de tonelaje de azúcar por hectárea en el mundo. (Entrevista Ricardo Villaveces, Presidente de Asocaña, Cali, Agosto 24 de 1995).

La labor de Cenicaña enmarcada dentro de la política expresada por su director de obtener *menos caña y más azúcar* (Entrevista James Cook, director de Cenicaña, Palmira, Junio 8 de 1995) ha conducido a experimentar en cruce y obtención de variedades ricas en sacarosa, con menor contenido de agua, resistencia a las plagas, crecimiento vertical que facilite el corte y ahorre materia prima, destacándose la obtención de una variedad que reúne las cualidades señaladas, arriba mencionada como Mayagüez - Colombia (MZC 74-275). Actualmente se trabaja en la obtención de variedades de deshoje rápido que faciliten el corte y la quema y que produzcan menor cantidad de follaje.

Cenicaña ha producido en laboratorio y en campo sus propias variedades que se denominan CC³³ 83-25, CC 84-75, CC 85-73, CC 85-68, CC 85-92 y otras que a finales de 1996 ocupaban el 15% del área cultivada que es de 181.000 hectáreas (Cenicaña, 1998: 10). Podría también anotarse que en este frente la investigación biotecnológica de Cenicaña puede clasificarse en el terreno de las innovaciones schumpeterianas de "primer orden", superando ampliamente la introducción de cambios socio-técnicos de carácter sólo incremental.

Gestión de la fuerza de trabajo y las organizaciones de los trabajadores

De acuerdo con un informe de Asocaña (1995) la población laboral contratada directamente en todo el sector alcanzaba en 1994 a 23.000 entre trabajadores y empleados, 243 aprendices del SENA de los cuales 17.250 (75%) trabajaba en labores de campo, 4.600 (20%) en fábrica y 1.150 (5%) en administración. Si se añaden cerca de 8500 (27%) trabajadores por vinculación mediante contratistas que trabajan en su mayoría en tareas agrícolas, se eleva la población laboral a 31.500 personas, calculándose que en labores de campo trabajan 25.750 trabajadores, decir el 81.7% (op cit, pag: 46). A funcionarios, empleados y obreros se pagaron salarios, incluyendo básicos más extras más recargo nocturno, por \$ 766.000 millones. Las prestaciones legales a \$15.700 millones. El gran total de salarios más diversas prestaciones llegó en 1994 aún poco más de \$ 139.000 millones.

La edad promedio es 41,92 años y la antigüedad promedio 13,63 años en razón a que la industria azucarera ha preferido conservar siempre a personal antiguo cuya adquisición y capacitación le ha significado altos costos.

Este 81.7% de la fuerza laboral azucarera está siendo ya afectado por la decisión tomada de mecanizar la cosecha en ingenios como Manuelita, Providencia y Riopaila, lo que permite prever

³³ La sigla CC corresponde a Cenicaña Colombia.

que en el mediano plazo, la mecanización generará sesgos ahorradores de mano de obra y paro tecnológico por obsolescencia de destrezas. Si de modo arbitrario por carecer de datos, se fijara en 4.5 el tamaño promedio de la familia del trabajador, tendríamos que la mecanización afectaría alrededor de 115.900 personas lo que generará una situación social difícil de manejar tanto por el desplazamiento de mano de obra como por la tendencia a una nueva concentración de la industria con la consiguiente reducción del número de ingenios, en razón de las altas inversiones requeridas en tecnología de corte mecanizado.

De acuerdo con el mismo informe, “las relaciones laborales se han destacado desde hace muchos años por la gran armonía en que se desarrollan, parte de lo cual se explica por la presencia de un sindicalismo democrático, interlocutor constructivo de los empleadores a lo largo de muchos años”. La afiliación a sindicatos es de cerca de 17.000 personas lo que representa un 77% respecto a la planta total. Los aportes de las empresas a los sindicatos para cursos, viáticos, auxilios y otros durante 1994 ascendieron a \$ 250 millones aproximadamente (Ibid: 47).

Pero las relaciones laborales en el sector azucarero no han estado exentas de tensiones y conflictos entre ellos uno de vastas proporciones que se desató en 1959. Mientras Riopaila y Central Castilla negociaban un pliego de peticiones, estallaron huelgas en Manuelita y Textiles La Garantía, luego de lo cual declaró un paro en Riopaila que condujo al despido de 92 trabajadores lo que provocó un paro de solidaridad en los ingenios Mayagüez, La Quinta, Tumaco, Papayal, Providencia, Oriente, Pichichí, Castilla, Manuelita, Bengala y La Cabaña que terminó en una marcha a Cali de resultados trágicos (Ramos, 1990, Pags: 149 a 152). No obstante debe anotarse que en el sector desde hace mucho tiempo existen organizaciones sindicales de distintas tendencias con las cuales se negocian convenciones colectivas periódicamente.

Rolf Knight en un estudio de 1972, señala que el nacimiento del sindicalismo en el sector azucarero produjo una respuesta empresarial consistente en combinar múltiples estrategias relacionadas con una interpretación particular de la legislación laboral en la que se realizaban despidos motivados por la actividad sindical, teniendo muchas veces los sindicalistas que organizarse desde la clandestinidad de modo que estas personas encontraban difícil hallar un nuevo empleo en el sector azucarero en caso de ser despedidos y en caso de no serlo encontraban muy difícil ascender o ser promovidos (Knight, 1972, pags 94, 97).

El autor señala que ante el avance en la organización sindical, la estrategia más utilizada fue la de apoyar la conformación de sindicatos paralelos fieles en sus cúpulas a los ingenios como era el caso de los sindicatos afiliados a Festrvalva que gozaban del apoyo de los empleadores (Ibid: 95) En el sector existían otras centrales sindicales como Utraval, de dirigencia conservadora pero de composición heterogénea; el bloque de sindicatos independientes de poca influencia y limitado prácticamente a Cali y Fedetav, atacado por las industrias y afectado por prácticas antisindicales de éstas (Ibid: 105).

Según el autor, otra estrategia para enfrentar el sindicalismo era la utilización de trabajadores por el sistema de contratistas que ubica en el primer quinquenio de la década del sesenta y hace parte de la reacción de los empresarios azucareros ante los brotes de organización de los trabajadores (Ibid: 105).

Las tierras propias de los mayores ingenios la caña son laboradas por trabajadores directos del ingenio que están sindicalizados y amparados por la seguridad social nacional y muchos ingenios pagan prestaciones extras voluntarias junto a las que determina la ley lo que puede ser visto como inversión en el control de la fuerza laboral y adiestramiento en el puesto de trabajo, mientras que en ocasiones esos pagos son derechos adquiridos a través de los acuerdos pactados con el sindicato (Ibid: 115)

Sin embargo, es estrategia creciente de los ingenios utilizar contratistas tanto en sus tierras como en las tierras alquiladas los que se encargan de las tareas de siembra, cultivo y pre cosecha mientras el ingenio aporta maquinaria para cultivo y transporte y operarios de maquinaria. Las relaciones de trabajo, salarios y prestaciones, se resuelven con el contratista y no existen vínculos entre los trabajadores y la administración del ingenio (Ibid: 109). Se presenta aquí una forma de gestión de la fuerza laboral, cuya novedad consiste en reintroducir el trabajo al destajo o por pieza, pero ahora -como en el capítulo siguiente se señala- mediante el uso de una nueva herramienta, el machete australiano para el caso de los corteros de caña.

El reclutamiento del personal para el corte de caña de comienzos de la década de 1960 se hacía de manera directa y los ingenios traían en camiones el personal desde la región campesina montañosa de Nariño y de la Costa Pacífica, pagaban sus pasajes u ofrecían trabajo en una zona donde este escaseaba. Sin embargo, mucho más importante que este reclutamiento directo fue el ejemplo que la emigración de los primeros tuvo en los buscadores de empleo de las zonas de origen. La emigración inicial estimuló los contingentes de mano de obra siguientes al punto que para 1964 se presentaba ya una sobreoferta de mano de obra en el sector azucarero, de modo que para 1961 cerca del 32% de los empleados eran oriundos del Valle del Cauca (Ibid: 110)

La migración masiva originó conflictos entre los ya asentados y los que recién llegaban, pues los primeros los veían como fuente de reducción del salario y desmejora de las condiciones de trabajo al punto que los activistas sindicales de la época consideraban que las gentes de Nariño y el Pacífico eran reacias a la organización sindical y que no se interesaban por hacer demandas y exigencias al patrono (Ibid: 112).

Otro estudio sobre los trabajadores de la caña y la contratación indirecta realizado por María de Restrepo (1985) se ubica en la región nortecaucana. Explica el origen y la permanencia de la contratación indirecta en el hecho de que esa zona ha sido históricamente un asentamiento agrícola de tipo parcelario con una economía de subsistencia, situación similar a la de los trabajadores del sistema contratista (op. Cit. pag 121).

Parte del supuesto de que los ingenios conviven con la contratación indirecta porque les ahorra costes económicos derivados de salarios formales y prestaciones sociales e intenta responder a la pregunta de porqué los trabajadores aceptan ese tipo de empleos que no les permiten ingresos estables y permanentes (Ibid: 121)

La autora se apoya en una encuesta realizada a 107 trabajadores del sistema de contratistas y de allí deduce que existe una estrecha relación entre la previa o actual ocupación en una parcela y el vincularse posteriormente a un empleo como trabajador de contratistas. El 78% de los encuestados tenían o tienen una parcela y el 25% la seguía cultivando con su familia concluyendo entonces que estos trabajadores son semiproletarios. Además, el 81,3% de los

encuestados son oriundos de regiones no urbanas agropecuarias es decir son campesinos (Ibid: 121)

Respecto de la disciplina laboral, encuentra que 70 de los encuestados no considera obligatoria la asistencia diaria al trabajo y 85 consideran que no están obligados a rendir una cantidad dada de trabajo diario. Concluye que estos trabajadores no manejan las nociones de disciplina laboral propias de una empresa capitalista, que aún conservan una mentalidad campesina que les impide pensar en los términos de un proletario típico. Considera que mientras persistan los hábitos del trabajo campesino estos trabajadores reducirán su jornada de trabajo al mínimo necesario para su reproducción (Ibid: 130).

Al sondear la actitud de los trabajadores contratistas ante las precarias condiciones salariales y de seguridad social en que desarrollan su trabajo, la autora establece una conexión entre su actitud resignada y su bajo nivel educativo, de modo que los trabajadores no cuestionan las condiciones impuestas porque no son lo suficientemente educados. Así, el bajo nivel educativo influiría en su escasa capacidad de organización política y sindical y más que la posibilidad de los despidos, este elemento educativo mantiene a los trabajadores en la desorganización (Ibid: 137).

Los trabajadores encuentran algunas ventajas en el sistema de contratistas pues les permite una vinculación laboral remunerada a quienes lo deseen, garantizando un mínimo de prestaciones sociales (Ibid: 137). En otras palabras la ventaja del sistema es que resulta preferible al desempleo.

Finalmente Restrepo concluye que el sistema de contratistas brinda ventajas económicas y políticas a los ingenios derivadas de no tener que enfrentar directamente los reclamos salariales de los trabajadores. Los conflictos tienden a girar en torno a la figura del contratista que se ha apropiado de la ideología capitalista y busca minimizar el máximo posible el salario de los trabajadores para aumentar su ganancia. De esta manera el sistema de contratistas encubre la relación de explotación entre los propietarios de los medios de producción y los trabajadores asalariados, ubicándose en medio de los dos agentes sociales y amortiguando sus conflictos (Ibid: 169).

Cambios socio-técnicos y control de la fuerza laboral en los ingenios azucareros

El análisis del modelo de desarrollo empresarial en la industria azucarera del Valle del Cauca, lleva a concluir que por lo menos hasta la década del setenta del presente siglo éste transcurrió bajo el signo de relaciones de tipo patriarcal que presuponen en su comienzo la existencia de empresarios innovadores o capitanes de industria de fuerte tendencia autoritaria.

El control del mercado nacional, el aseguramiento de una posición en el mercado mundial y la protección estatal fueron por lo menos hasta la década de los ochenta salvaguarda suficiente para asegurar factores como una notable acumulación de capital, un estilo de dirección empresarial de corte autoritario y un esquema laboral asegurado que permitía no preocuparse demasiado por nuevos métodos de administración empresarial, de elevación de eficiencia, calidad y productividad o de nuevos modelos flexibles tanto de organización de la producción como de las relaciones laborales. Hasta bien entrados los años ochenta se mantienen las antiguas formas de relación obrero patronal caracterizadas por un alto nivel de conflicto y por su regulación a través de convenciones colectivas que facilitan el consenso.

Las nuevas realidades del mercado nacional e internacional del azúcar caracterizadas por la fuerte competencia llevaron al sector a innovar tecnológicamente y reorganizar socialmente la producción no solo para lograr una posición en ese mercado sino para permanecer en él, lo que implicó que la moderna industria azucarera del Valle del Cauca en la década de los ochenta enfrentara un proceso intenso de concentración económica, de reconversión industrial y de innovación tecnológica y de reorganización de la esfera social de la producción. Estos procesos significaron importantes cambios organizacionales y socio-técnicos según se verá más adelante.

Por lo que se observa, la producción de azúcar ha sufrido un proceso de intensa reconversión tecnológica relativa a la difusión masiva de técnicas de base microelectrónica que ha penetrado con relativa fuerza en campo, en los procesos de preparación de suelos en donde se difunden técnicas para nivelar con rayos láser a que nos referimos arriba.

En corte de caña se introducen técnicas de corte utilizando el machete australiano, artefacto curvo que permite cortes a ras de tierra ahorrando materia prima y exigiendo la recalificación in situ de los corteros que deben renunciar a la pericia alcanzada tras años de práctica en el uso del machete tradicional al que están acostumbrados llamado sable rojo. La difusión de ésta nueva técnica ha generado resistencias, ya que descalifica al cortero tradicional cuya destreza se torna obsoleta de modo que se puede hablar de un fracaso parcial en la introducción de las prácticas de corte australiano por el fenómeno de resistencia al cambio.

De modo gradual y conviviendo con las anteriores prácticas de corte se difunden poderosas máquinas cosechadoras que están reemplazando quizá definitivamente la labor tradicional de corte³⁴. Esta tecnología ampliamente difundida en países como Australia, Sudáfrica, Cuba, Estados Unidos o Hawái ha sido vista con enorme interés por los industriales colombianos del azúcar que realizan con frecuencia visitas a esos países, particularmente a Australia con el fin de estudiar su adopción. Así una de las principales fuentes de empleo de la industria del azúcar que se encuentra en estos frentes de trabajo se ve amenazada por la mecanización lo que ha llevado incluso a autoridades regionales eclesiásticas, sindicatos y trabajadores a oponerse a su difusión³⁵.

Se esgrimen argumentos de orden técnico como los que afirman que el corte mecanizado aplasta las cepas de caña que demoran hasta quince días en volver a retoñar, mientras por el método tradicional tardan solo ocho días, además de que las máquinas arrastran buena cantidad de materia extraña más fácil de controlar con el corte manual (Encuesta corteros de caña, Palmira, Agosto 27 de 1995).

Los otros argumentos son de corte social ya que la presencia de sesgos ahorradores de mano de obra o desempleo conduce a una rápida descomposición del orden social que genera conflictos complejos de manejar. De todas maneras el rediseño drástico del proceso de corte vía mecanización marca un agudo contraste con las prácticas de corte manual en cuanto a elevación de la productividad, ahorro de jornales, disminución de desperdicios en tiempo y materia prima. Puede preverse en el mediano y largo plazo la desaparición del oficio de corte de caña

³⁴ / Manuelita cosecha de forma mecanizada en la actualidad entre el 30 y del 40% de la caña que utiliza. (“Se endulza el azúcar”, Revista *Dinero*, Pag Web, mayo 31 de 1998).

³⁵ / Según información suministrada por dirigentes sindicales de Sintracañazucol, en entrevistas realizadas en 1995 por Carlos A. Mejía y Fernando Negret.

manual o por lo menos su mutación hacia tareas secundarias como las de limpieza y ordenamiento de la caña en "churras" y "calles" denominadas por los corteros como labores de "enchorrar" y "encallar" para facilitar su alce o recogida. Hay aquí un interesante ejemplo de posibles impactos negativos sobre el empleo en la región por la introducción de las cosechadoras.

El cortero de caña recibe una capacitación en temas de biología básica para distinguir las partes de la caña a través de cursos que brinda el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA o los ingenios azucareros (Encuesta a corteros de caña. Palmira, Agosto 27 de 1995).

Las políticas de Control Total de Calidad tienen amplia expresión en el trabajo en campo donde se han elaborado índices de medición de la calidad de labor del cortero, cuya denominación de *índice de calidad del cortero* integra cálculos de evaluación por cortero y cantidad de materia extraña a la caña que llega a la fábrica (Cenicaña, 1995: 20-21). Esta estrategia ha conducido a una multiplicación de las tareas realizadas por cada cortero que como se dijo incluye un mínimo conocimiento de la biología de la caña, una definición estricta del número y calidad de tareas que este debe realizar tanto en corte como en ordenación de la caña para ser recogida por las máquinas alzadoras de modo que resulta siendo intensificada la jornada de trabajo, además por métodos de incentivos que generan una competencia intensa dentro de los corteros.

La medida del índice de calidad del cortero se realiza mediante el uso de formularios que registran estándares cada vez más estrictos, que tienen como punto de referencia la calidad de corte del "campeón de corte" es decir del cortero de más alto rendimiento, lo que representa la reaparición de métodos tayloristas de medición de tiempos y movimientos en un puesto de trabajo en donde primaba el destajo y la dificultad de racionalizar las tareas por la posibilidad de que los trabajadores establecieran sus propios ritmos de corte y por tanto de frenado.

El componente mecánico se ha visto enriquecido por la introducción, mejora, modificación o adaptación a las condiciones específicas del medio, de artefactos mecánicos de mayor potencia y eficacia para corte, alce y transporte de la caña como el machete australiano, el sable rojo, alzadoras de caña de 180 grados de rotación, toppers y dumpers para transporte de caña desde una distancia de 20 Kms a velocidades promedio de 35 Kms/H, con el consiguiente ahorro de tiempo y aumento de la capacidad de respuesta del ingenio a las exigencias del mercado. Actualmente Cenicaña trabaja en el diseño de máquinas cosechadoras que mejor se adapten a las características de la región (Entrevista a Carlos Briceño, Director del Programa de Fábrica de Cenicaña, Palmira, Agosto 25 de 1995)

Se ha generado una revolución técnica en los procesos de alce y corte de caña en donde la utilización de la mano de obra presenta dos tendencias: la primera a enriquecerse con el uso del machete australiano cuyo peculiar diseño permite cortes a ras de tierra que evitan pérdida de caña. Así, los más hábiles corteros deben entrar en un proceso de recalificación que significa la pérdida del antiguo prestigio social ganado en el oficio y en la nueva situación se encontrarán en iguales condiciones a los jóvenes corteros de menor o ninguna experiencia. En resumen, se ha venido produciendo un proceso de innovación tecnológica vía nuevos equipos, herramientas y técnicas de producción, al lado de cambios en la organización de la producción y gestión de la fuerza laboral.

Empresas providencia y paternalismo en el sector

Los nuevos escenarios caracterizados por situaciones de intensa competencia intraingenios e intergrupos económicos, apertura económica y obligación de exportar, inducen profundos procesos de racionalización y políticas de ajuste de costos que implican implementación de “reingenierías” que entre sus herramientas recurren a drásticos recortes de personal. No obstante, a pesar del paso del tiempo y de lo cambiante de la escena, las prácticas paternalistas lejos de desaparecer, adquieren nuevas formas.

Este paternalismo parece ensamblarse con la subcontratación en la constitución de cooperativas de trabajo asociados (CTA) y empresas asociativas de trabajo (EAT), siendo notorio el caso del ingenio Manuelita que promueve la constitución, asesoría y contratación de dichas empresas que agrupan corteros de caña previamente acogidos a programas de retiro voluntario (El Manualito, No. 178, diciembre de 1997, pag 7).

La continuación de estas prácticas paternalistas es notoria en la adjudicación de becas a los hijos de los trabajadores y se ha visto refrendada en lo que parecen nuevas formas de certificación de productos y empresas cuya gerencia aparece revestida de calidad humana que han aparecido en el escenario empresarial, así Manuelita ha recibido recientemente en 1996, el premio Carlos Lleras Restrepo al mejor balance social en la categoría de “Gran Empresa”, otorgado por el Ministerio de Desarrollo Económico y el Instituto de Fomento Industrial IFI.³⁶

En octubre de 1997, el mismo ingenio recibió la “Orden al Mérito Social Rafael García Herreros” de parte de la Corporación Minuto de Dios “como resultado de su permanencia y compromiso con el desarrollo de obras sociales para los sectores de escasos recursos y su apoyo constante a los programas iniciados por el sacerdote García Herreros en 1955” (Informe Social, 97. Pag: 36).

Aunque priman las relaciones modernas en la gestión de la fuerza laboral que presuponen una clara separación de los trabajadores y empleados de los medios de producción y de administración, la actitud de los empresarios comporta rasgos paternalistas heredados de la hacienda colonial y de la empresa providencia caracterizadas por actitudes y prácticas relativas al deber de protección hacia los trabajadores y confianza en la lealtad y en cierta sumisión del trabajador. En suma, tienden a subsistir actitudes premodernas basadas en relaciones personales que en muchos casos resultan eficaces en la gestión de la fuerza laboral.

Esto se refleja en la actitud hacia las organizaciones sindicales en donde se privilegian los sindicatos que no ponen en cuestión la gestión empresarial de la fuerza de trabajo y se tiende a excluir de programas y beneficios a los trabajadores que pertenecen a sindicatos de izquierda.

Los ingenios azucareros desarrollan programas de vivienda para sus trabajadores siendo un ejemplo de ello el Barrio Zamorano en Palmira, realizan préstamos de vivienda a los trabajadores a través de fondos y poseen hoteles dentro de los mismos ingenios que operan como vivienda subsidiada para trabajadores e ingenieros. Uno de los ingenios cuenta con 90 viviendas familiares ubicadas en zonas urbanas y rurales, además de brindar asesoría

³⁶ El premio se otorga luego de una rigurosa recopilación de información a cargo del IFI, en cuya evaluación participan ANDI, Acopi y las universidades Nacional, de Los Andes, EAFIT e ICESI. (El Manualito, No 176, Octubre-Diciembre de 1996. Pags 1 a 3).

arquitectónica mediante un convenio entre la Universidad del Valle y el ingenio, con un criterio de “calidad total de la vivienda” del trabajador. Por otra parte, se presta servicio de transporte a trabajadores, estudiantes y residentes y se ofrecen servicios de préstamos y retiro de víveres por calamidad doméstica (Manuelita, Informe Social 1994, pags: 26, 27, 29).

Se desarrollan programas de uso del tiempo libre a través de escenarios deportivos de los ingenios, salones sociales, gimnasios y auditorios para actividades culturales promoviendo además grupos musicales y de danza, y diferentes eventos (Ibid: 34, 35). Junto a ello funcionan programas de salud y fondos mutuos para los trabajadores, dotados de atención médica gratuita a cónyuges e hijos en consultorios de las empresas en Palmira o en los ingenios.

En materia de educación se mantienen escuelas como el caso de la Santiago Martín Eder y Enrique Eder, cuyos estudiantes son en su mayoría hijos de trabajadores, se adjudican becas para estudios secundarios, intermedios y universitarios, además operan centros de capacitación para esposas e hijos de trabajadores en actividades orientadas a mejorar el ingreso familiar. Existen programas de retiro para los jubilados a los que se les realizan préstamos especiales, auxilios escolares y becas y auxilios para medicamentos a familiares de los jubilados (Ibid: 39, 40).

En síntesis, aunque los programas de ajuste empresarial enmarcados dentro de políticas de apertura económica tienden a privilegiar controles estrictos de los costos de las empresas para hacerlas más competitivas a nivel nacional e internacional, lo que seguramente ha conducido al desmonte de buena parte de las ventajas creadas a partir de las empresas providencia, la evidencia es que este modelo empresarial en una buena medida ha logrado sobrevivir, tendiendo las empresas a asumir políticas de retorno de parte de sus beneficios hacia las poblaciones en donde realizan su actividad³⁷.

Prácticas filantrópicas en el sector azucarero

Manuelita construyó las primeras viviendas del programa El Minuto de Dios del padre Rafael García Herreros en Santafé de Bogotá y Palmira, contribuye a la educación y a la salud con la entrega de lotes y la construcción de escuelas tanto en Palmira como en poblaciones vecinas, donó al Colegio Cárdenas de Palmira un lote y un edificio que hoy cuesta 2.500 millones de pesos y entregó un lote en el Barrio Zamorano para el centro integrado de servicios de salud además de un aporte permanente al Hospital San Vicente de Paul de Palmira, (Ibid: 1).

Los ingenios azucareros de forma asociada construyeron el parque de la caña de Cali, el parque del azúcar en Palmira y contribuyeron a la construcción del Parque del Café en Armenia, construyen escuelas y pagan docentes en Zamorano, Amaime y La Cabaña (Ibid: 1). La lista de servicios prestados por Manuelita a diversos sectores poblacionales es extensa, registrándose que programas similares se desarrollan en casi todos los ingenios³⁸ (Ibid: 45, 46, 49).

³⁷ / Como señala Adela Cortina (1996, pags: 89, 90) en la construcción de una definición de la ética empresarial, la actividad empresarial es una actividad humana con una finalidad social, de modo que las actitudes necesarias para alcanzar su meta (búsqueda de la calidad, solidaridad en alza, excelencia, competencia, etc.) son actitudes morales. Robert Merton (1980, pag, 113) a su vez plantea que está apareciendo una sociedad autocrítica en la que, para los dirigentes de las organizaciones desaparece el dilema de sí en los negocios se trata de servir o de obtener beneficios, planteándose el problema de cómo realizar las dos tareas en su justa proporción.

³⁸/ Durante 1994 Manuelita realizó donaciones a más de 90 instituciones por más de 390 millones de pesos entre

La Fundación Caicedo González constituida en 1957 por Hernando Caicedo, construyó centros parroquiales en el barrio Belisario Caicedo cerca de Siloé y en la Paila, sede del Ingenio Riopaila dentro de la filosofía de que “*quien da a los pobres, presta a Dios*”, mientras las fundaciones Carlos Sarmiento Lora y María Cristina Palau de Sarmiento nacidas en 1968 para prestar asistencia a la vejez e infancia y promover el deporte, se liquidaron y sus bienes pasaron a constituir la Fundación Sarmiento Palau que pasó a poseer el 38% de la Sociedad Ingenio San Carlos (Ramos, 1996, pag: 286, 294; 1990, pag: 185).

Los múltiples ejemplos anotados permiten señalar que estas empresas, a partir de antiguas prácticas paternalistas que se transforman, han desarrollado un conjunto de funciones sociales enmarcadas dentro de una concepción nueva de responsabilidad social que las lleva a intervenir positivamente en el desarrollo de las comunidades que sin hacer parte de sus negocios, se encuentran en su entorno.

LA PRESENCIA DE LAS EMPRESAS MULTINACIONALES EN LA REGION

La configuración de las empresas, del espacio industrial y de los estilos de dirección empresarial de la región se liga ampliamente con la presencia de compañías y empresarios extranjeros particularmente norteamericanos desde la segunda mitad del siglo XIX.³⁹ A partir de los años treinta del presente siglo la presencia de las primeras multinacionales que como parte del despliegue del capital norteamericano en América Latina se establecen en la región, será definitiva para el desarrollo local en los más diversos sentidos.

ellas Fundación valle de Lili, Corporación Minuto de Dios, Colfuturo, Corporación Regional de Rehabilitación de Palmira, Hospital San Vicente de Paul de Palmira, Fundación Orquesta Sinfónica del Valle, Fundación Vida-Fundavida, Actuar Famiempresa, Colegio Cárdenas (compra de libros), Fundación Mundo mejor, Fundación Solidaridad por Palmira, Unidad de Acción Vallecaucana, Solidaridad por Colombia, Fundar del Valle del Cauca, Fé y Alegría, Museo de Arte La Tertulia, Cruz Roja Colombiana, Instituto para Niños Ciegos y Sordos (Ibid , pag: 45). Entre los servicios prestados a la comunidad se destacan los siguientes: Apoyo a la Corporación Palmirana para la Recreación Popular- Recrear, aporte para la limpieza de vías perimetrales programa que da empleo a sordomudos, ayuda al Hogar Infantil “los Traviesos” del corregimiento de Rozo, aporte para pavimentación de calles en la Zona Oriental de Rozo, aporte a la escuela del corregimiento de Canaguá, apoyo a programas de aseo de colegios, escuelas, universidades y parques de Palmira con donación de recipientes para basura, aporte para celebraciones navideñas de Juntas de Acción Comunal y escuelas vecinas, lote de 400 metros cuadrados cedido por la empresa para perforación de pozo profundo y montaje de tanque elevado para mejorar servicio del acueducto de Rozo, donación de tubería para equipo de bombeo al corregimiento La Torre, entrega mensual de papel de desecho para la elaboración de bolsas en el Asilo de ancianos de Palmira, colaboración a la policía y el ejército, aporte para la celebración del Día del Campesino en El Cerrito, servicio de motoniveladora en el coliseo de Ferias de Palmira, auxilios y donación de equipos a cuerpos de Bomberos Voluntarios de la región (Ibid: pag: 46). Manuelita, a pesar de los ajustes en costos, cuenta con un ejecutivo exclusivamente dedicado a las relaciones con la comunidad, continúa realizando los programas sociales arriba anotados además de prestar su colaboración en campos como el deporte, el mantenimiento de vías, suministro de materiales para obras de Juntas de Acción Comunal, arreglo de luminarias en los corregimientos, donaciones de chatarra con fines didácticos, préstamos de equipo de la empresa para obras en las comunidades, donación de recipientes para recolección de basura (Informe Social 97. Pags: 36 a 38).

³⁹ / En 1851 el general Mosquera fundó junto con Pedro Alcántara Herrán en Nueva York la firma “Mosquera and Company” para promover empresas de colonización y caminos en la región comprendida entre Cali y Buenaventura, la firma fracasó en 1856 pero Mosquera estableció importantes relaciones con ingenieros norteamericanos como George Totten, Henry Meiggs, F. J. Cisneros; igualmente la presencia de empresarios e ingenieros ferroviarios de ese país y las relaciones establecidas por Eder con casas comerciales de Estados Unidos, Londres y Paris contribuyeron a crear lazos importantes (Neal, 1971: 103, 114).

Las multinacionales que arribaron en los años cuarenta a la región tomaban en cuenta consideraciones relativas al establecimiento en el país de un modelo de sustitución de importaciones, el crecimiento demográfico que permitía expandirse por el mercado local regional y nacional, la existencia de una infraestructura de transporte carretero, ferroviario y portuario barato y relativamente desarrollado para la importación de materias primas, el clima amable y la hospitalidad con los extranjeros (Ramos, 1996: 243 - 244), además del acceso a mano de obra barata no calificada, adecuada a los modelos tayloristas y fordistas propios de las estructuras organizacionales y de la organización de los procesos productivos norteamericanos.

El Informe Monitor destaca que el motivo por el que las empresas extranjeras invertían en Colombia, era el acceso al mercado nacional a través de Cali que ofrecía buena localización, plataforma urbana relativamente fuerte y en menor grado ventajas locales únicas. Cali construyó ventajas competitivas en el periodo anterior lo que le permitió convertirse en polo importante de atracción de inversión industrial local y extranjera. (Monitor, 1995 pag: 16)

Respecto de los servicios, señala que entre 1940 y 1970 crecieron en áreas como transporte, finanzas, telecomunicaciones, educación, salud, y servicios públicos a excepción de generación de energía eléctrica que era deficiente. Así, la expansión del sector servicios en Cali resultó vital para consolidar la plataforma urbana (Ibid, pags: 16, 18), afirmando luego respecto de los mercados internacionales que la vocación del Valle del Cauca y de Cali en particular, ha sido lánguida hacia estos, salvo en productos como el azúcar cuya exportación se favoreció por el embargo a Cuba, desde la década de 1960 (Ibid, Pag: 19).

Aunque suele ser frecuente sindicarse a los empresarios locales de provincianismo, estos exhiben amplia experiencia de relación con firmas transnacionales que establecen casas matrices en la región o realizan negocios de suministro de tecnología y servicios de consultoría. Esta experiencia va desde el aprendizaje del idioma inglés⁴⁰, la compra y transferencia de tecnología, el aprendizaje de técnicas de alta gerencia⁴¹, la proyección financiera de los negocios, metodologías de mercadeo para afianzar sus marcas, formación y manejo de ejecutivos de nivel medio y de mano de obra calificada, hasta la formación de ejecutivos nativos en el exterior⁴², lo que muestra un alto grado de cosmopolitismo de la élite regional que acumula así capital social y cultural.

Además, de acuerdo con Ramos, (1996: 244) las multinacionales trajeron ejecutivos de segunda línea y técnicos especialistas que enseñaron a los operarios nativos que aparte de lo aprendido en la Escuela de Arte y Oficios, el Instituto Salesiano y el Taller de Chipichape, podían asimilar nuevas destrezas y conocimientos para el desempeño hábil en los puestos de trabajo de las

⁴⁰/ Las multinacionales promovieron la creación del Colegio Bolívar para brindar educación bilingüe a los hijos de sus ejecutivos y preparar jóvenes nativos para su ingreso en universidades del exterior. Por supuesto, esto tiene que ver con el predominio de la inversión extranjera procedente de los Estados Unidos. Para 1977 de 45 compañías extranjeras, 29 eran de este país, y en 1985 de 65 compañías con capital extranjero residentes en Cali, 30 poseían capital norteamericano. Por esta razón Cali y el Valle concentran la mayor inversión norteamericana en Colombia y la Cámara de Comercio Colombo-Americana tiene su sede en Cali.

⁴¹ / De acuerdo con Ramos, los industriales vallecaucanos trajeron en la década del sesenta a Peter Drucker para dictar ciclos de cursos de alta gerencia y a Ishiro Miyauchi del JUSE para que difundiera los principios del Control Total de Calidad. Al parecer esas relaciones se mantienen hasta hoy.

⁴² / Al respecto afirma Adolfo Carvajal Q. alto directivo de Carvajal S.A. “Para nosotros ese intercambio fue valiosísimo en la consolidación de nuestra compañía” (*La Nota Económica*, No. 13, abril 27 de 1998, pag 96).

fábricas, lo cual significa que contribuyeron a resolver parcialmente el problema de la baja calificación de la mano obra, constante histórica que acompaña a la región desde las épocas de la hacienda tradicional hasta nuestros días.

Durante la década del treinta se instalaron las primeras compañías transnacionales en la ciudad (Sudamericana SKF, Delaware Punch, General Electric S.A., All America Cables Inc.) junto a las compañías de agentes de aduana ya establecidas mientras que para el comercio del café en Cali se establecieron casas exportadoras como American Coffee Corporation subsidiaria de la Atlantic and Pacific Tea Company destacándose junto a ella la firma de Adolfo Aristizábal que manejaba el 80% de la exportación de café siendo también Aristizábal agente de Ford Motor Company. Entre tanto, el Gobierno obedeciendo a una tendencia a la centralización de empresas estratégicas de comunicaciones adquirió la firma norteamericana Marconi Wireless Telegraph Co. Ltd. (Ramos, Ibid: 203, 218, 241).

La coyuntura de la proximidad de la Segunda Guerra Mundial fue aprovechada por empresarios como Ernesto Leupin y Eric Straessle para fundar a Croydon en 1937, la primera multinacional que se organizó en Cali para el desarrollo del mercado de productos del caucho, produciendo encauchados, zapatos de caucho e implementos para seguridad en las fábricas. Más tarde, Croydon del Pacífico, aprovechando su experiencia en manejo industrial del caucho se asoció con U.S. Royal para crear Uniroyal Croydon, convirtiéndose en la tercera fábrica de llantas en Colombia y la segunda en el Valle, (Ordóñez, 1995: 79; Ramos: 233, 234, 266) (259). En 1950 Francisco Barberi Zamorano junto con otros dos socios fundan Laboratorios Fixalia Ltda. que se fusionará en 1957 con Colombian Sales Co. bajo la razón social de Tecnoquímicas.

Allí parece iniciarse la experiencia novedosa de las fusiones empresariales, junto a otra relativa a la penetración de cuadros administrativos distintos a los dueños y herederos familiares, aún en los clanes familiares más cerrados para manejar lo laboral y asistencial como jefes de personal o de oficina, de modo que se van desvaneciendo elementos de manejo empresarial paternal que se reemplazan por relaciones más despersonalizadas (Ramos, 1996: 246) en donde los funcionarios y empleados, en sentido weberiano, se deben más al cargo que a las lealtades personales.

En este orden de ideas las multinacionales ayudaron a la integración laboral y capacitación vía experiencia en el trabajo de una capa de profesionales y técnicos, la mayor parte formados en las universidades e institutos de la región y del país, procedentes de clases medias y medias altas de la población. Pero a la vez coadyuvaron a la conformación de esos mismos grupos sociales, en la medida en que ampliaron substancialmente el mercado laboral de personal calificado en la región a partir de los años 60.

Debe registrarse que estas dos experiencias, la del tránsito del capitalismo familiar al capitalismo gerencial profesional y asalariado y la de las fusiones empresariales, se han convertido en los últimos tiempos en fases cruciales para la supervivencia de las empresas y para su mejor inserción en el entorno de competencia y transnacionalización, proceso que parece consolidarse en algunas de ellas (Carvajal, Corporación Financiera del Valle, Banco de Occidente, Manuelita, Ciamsa, Baterías MAC).

Durante la década de los cuarenta sobreviene la primera gran oleada de empresas multinacionales⁴³ que inician operaciones en el corredor Cali - Yumbo en donde fabrican una variada línea de productos, medicamentos artículos aseo, llantas, papel, materiales de cemento y asbesto, pilas de linterna y radio, alimentos (Ramos, Op. cit. Pags: 243-244). La historia de la fabricación de papel en la zona presenta sus singularidades: desde 1937 Panagra acuatizaba sus hidroaviones en Buenaventura, en 1942 empezó a aterrizar cuatrimotores en Cali mientras que W.R. Grace Line and Company era uno de sus accionistas y de la línea marítima que operaba Buques Santa. Pagraco a su vez constituida por W.R. Grace Line and Company e International Paper Company, decidió iniciar cerca de Yumbo una factoría de papel fino para imprenta y escritura aprovechando su experiencia en el Perú con la firma Paramonga en donde se había desarrollado la técnica de utilizar bagazo de caña en la confección de papeles. Así, lo que se llamaba Pagraco en 1957 se convirtió en Propal en 1961 (Ramos, 1996:267-268).

En los años 50 llega al Valle del Cauca otra ola de multinacionales, fundándose las siguientes empresas: en 1950 Celanese Colombiana S.A., Lanera del Pacífico S.A. y Laboratorios Squibb & Sons Interamerican Corp. En 1951, Monark Colombiana S.A. y Fleischman S.A.; en 1952 Sinclair and Valentine S.A. y Fábrica Colombiana de Lápices, Icolápiz; en 1953 Productos Quaker y Chiclets Adams S.A.; En 1954 Miles Laboratories Pan Am; en 1955 Coca Cola, Hoechst de Colombia, y Ceat General de Colombia S.A.; En 1956 compañía Química Industrial Quins; en 1957, Propal y Collins Colombiana S.A.; en 1958 Facomec S.A. En 1959 Gillette de Colombia.(Ramos, 1996: 270) además de Eli Lilly, Baxter, Nabisco Royal, y Parke Davis.

Hacia 1960, la Corporación Financiera del Valle fundada en 1961, promueve la creación de Sucroquímica Colombiana S.A. y se hicieron inversiones en el Oleoducto del Pacífico, Siderúrgica del Pacífico, Tennessee Colombia, Nylon de Colombia. En 1963 ingresó como accionista la Continental Internacional Financiera Corporación; y en 1964 el Citizens and Southern National Bank de Atlanta.

En otra oleada de multinacionales durante la década del sesenta se establecen en la región en 1960, Química Borden y Aluminios Alcan; en 1962, Merck Sharp & Dohme y Johnson & Johnson; en 1963, Pulpapel S.A.; en 1964 Philips Petroquímica S.A. y Metalúrgica Bera y en 1965 Sonoco de Colombia. Las industrias de papel, imprentas, cauchos, químicos y farmacéuticos tenían una participación superior al 18% en la producción nacional.

Para la década del setenta se produce la última ola de multinacionales: En 1971, Beiersdorf de Colombia y Sucromiles y en 1977, Empresa Andina de Herramientas S.A. propiciada por Isaac y Lazar Gilinski que había desarrollado ya a Atila de Colombia. Posiblemente las multinacionales ya no encontraban las facilidades que les hicieron preferir la región o no soportaban el clima de tensión que se creó con los movimientos antiimperialistas que recorrieron a Latinoamérica en esos años. Además se produjo un proceso de sustitución de mandos extranjeros por profesionales nativos (Ramos, Ibid: 304, 305, 310) y se desaceleró el crecimiento que de todos

^{43/} En 1942 se establecen Sidney Ross Co. of Colombia, en 1943, Colgate Palmolive, en 1944, Goodyear de Colombia S.A. y Compañía de Alimentos Lácteos S.A. Cicolac en Bugalagrande, en 1945 Cartón de Colombia S.A. y Eternit Pacifico S.A. ambas con capital colombiano y extranjero, en 1946 Home Products Inc., en 1947 Unión Carbide de Colombia S.A. y en 1948 Frutera Colombiana Fruco. Cartón Colombia fundada en Medellín en 1944 se traslada a Cali y en ella participan el empresario antioqueño Eduardo Uribe Botero y Manuel Carvajal Sinisterra del Valle con un 50% y Frank Carder representante de Container Corporation of América, importante papelera EU con 50%.

modos se mantuvo como parece indicarlo la realización de los Juegos Panamericanos que facilitaron el nacimiento de empresas como Rica Rondo encargada de los suministros de alimentos a las delegaciones deportivas de los distintos países. Para 1994, de las 37 empresas del Valle ubicadas entre las doscientas industrias más grandes de Colombia en 1994, 22 eran nativas y 15 extranjeras y de esas 37, 8 son ingenios, 9 procesadoras de alimentos y 20 manufactureras en papel, caucho, fármacos, cosméticos y otras. Según Confecámaras de las mil empresas más grandes, 102 se sitúan en el Valle (Ramos, Ibid: 334 a 336). En resumen, las multinacionales en la región han desempeñado así un papel inductor de transferencia de tecnologías y por esta vía una acumulación incremental de innovaciones socio-técnicas a lo largo de su permanencia, acelerada en ocasiones a través de desarrollos tecnológicos propios con personal colombiano de ingenieros y técnicos en varias de las sucursales locales⁴⁴, que van más allá de una acumulación incremental de innovaciones; introducción, adaptación y mejoras de nuevos procesos organizacionales de planta y sistemas de administración; y formación de mano de obra calificada y de cuadros técnicos y directivos de la región y del país.

Las compañías parecieron adaptarse con facilidad a la legislación laboral colombiana quizá porque contaban con gran experiencia en negociaciones y luchas con los trabajadores norteamericanos, eran conscientes de los sentimientos ambivalentes que despertaban en la región y se encontraban con legislaciones laborales débiles y ventajosas. De otro lado, es factible que la introducción de las formas de gestión tayloristas y neo-tayloristas con ingredientes de un discurso humanista se hayan hecho presentes en la región a través de estas empresas, ya desde la década del 50⁴⁵.

Hasta los años setenta existe convivencia de buena parte del empresariado local y de las multinacionales con el sindicalismo acompañada de tensiones originadas por los enfrentamientos globales producidos dentro de la llamada guerra fría y por los estilos de dirección empresarial que privilegian un alto control interno de las organizaciones empresariales incluyendo en éste a las organizaciones de los trabajadores.

Se produce un endurecimiento de las políticas de gestión de la mano de obra de las empresas multinacionales respecto a los sindicatos y en general a las demandas de los trabajadores, acostumbrados a mercados internos de trabajo muy consolidados en el contexto de una economía más o menos “cerrada” y mercados de productos protegidos. Los cambios aparecen a partir de dos factores, desde el actor sindical, a medida en que la capacidad de negociación de las organizaciones sindicales iba en aumento entre los años 60 y 70, y desde las condiciones de competitividad del entorno de mercados, que requieren mejorar la productividad ya desde comienzos de los años 80, mucho antes de entrar la apertura de la economía. Pero dicho endurecimiento, expresado en medidas encaminadas a debilitar la acción sindical, muchas de ellas tomadas del modelo de las empresas de las élites tradicionales de la región, estuvo acompañado de importantes cambios socio-técnicos en los procesos productivos.

Un interesante ejemplo que permite sustentar la hipótesis precedente es el sector papelero, una vez las organizaciones sindicales de las dos más importantes empresas del sector habían

⁴⁴ / Para citar entre algunos de los ejemplos exitosos de programas locales de innovación tecnológica están los casos de las empresas Colgate Palmolive y Cartón de Colombia, la primera en la automatización de procesos y la segunda en el desarrollo de nuevas especies maderables.

⁴⁵ / El estudio de Alba Luz Giraldo (tesis en sociología), “El taylorismo en la Compañía Croydon del Pacífico : la Huelga de 1958”, 1996.

adquirido gran capacidad de presión a lo largo de los años 70. En los años 80 la respuesta empresarial, socio-técnica y directamente en medidas de gestión que llevaban a la neutralización de la acción sindical, se hizo sentir de manera contundente. Hacia mediados de los años 80 y de ahí en adelante hay un cambio substancial en la relación obrero-patronal en estas empresas. Esta tendencia es factible encontrarla en otras empresas multinacionales de la región y en las nacionales con alguna tradición de organización sindical⁴⁶. Por supuesto, al llegar la apertura la situación se intensifica, pero ya se había recorrido un trecho en el debilitamiento de la acción sindical.

Una conclusión en este punto es que los cambios socio-técnicos también han formado parte de la respuesta al conflicto social en el interior de las empresas en la región del Valle⁴⁷. Marx (1973/1867: 413-419) documenta ampliamente el papel de las invenciones mecánicas en el control de la fuerza de trabajo para el capitalismo del siglo XIX. De otro lado, esta tendencia ha sido referenciada en sociedades como los Estados Unidos e Inglaterra, incluso para etapas más largas del desarrollo capitalista por diversos autores, Edwards (1979), Gordon, Edwards y Reich (1982), y Watson (1995): las innovaciones como cambios socio-técnicos que introducen mejoras en los procesos productivos, las modalidades de racionalización en el uso de la mano de obra y las nuevas formas de gestión laboral que intentan combinar esfuerzos de flexibilización en los puestos de trabajo e integración o compromiso con iniciativas de los mismos trabajadores a partir de sus saberes concretos para mejorar la calidad y aumentar la productividad, de algún modo u otro están relacionados con dinámicas de conflicto social y la distribución del excedente productivo. Si bien la competencia intercapitalista -cada vez más globalizada- es el acicate de las prácticas “innovativas”, la interacción entre los actores trabajadores y empresarios es un factor poderoso a tener en cuenta, y por ello ambos factores, el contexto competitivo y la dinámica social intraempresa y su generalización al conjunto de las empresas, a su vez interactúan.

EMPRESAS Y EMPRESARIOS EN EL VALLE: ANTES Y DESPUÉS DE LA APERTURA

Tres estudios casi paralelos en el tiempo, con metodologías y coberturas diferentes, presentaban un diagnóstico sobre las condiciones de la industria vallecaucana frente a la apertura a mediados de los noventa. Se trata de los estudios de Monitor Company (1995), de Corchuelo (1996A) y de Corpes de Occidente (1995). El primero, formando parte de una serie de estudios regionales especializados en varias ciudades (además de Cali, Medellín, Barranquilla, Cartagena, Bucaramanga), con una perspectiva comparativa entre las mismas, según la metodología del informe que denomina “situación competitiva de la región”. El segundo, es un excelente

⁴⁶ / Sidelpa y Cementos del Valle. En el caso de los ingenios esto se observa mucho antes, entre las décadas de finales de los años 50 y las del 60 y 70 (como se vio anteriormente con la generalización del sistema de contratistas y más recientemente con la aplicación de políticas de control total de calidad). Más adelante se analizará una empresa líder en innovación tecnológica, Alúmina, antes Alcan, multinacional canadiense, la cual llegó a tener un sindicato fuerte en los años 60. El primer cambio socio-técnico en esta empresa, ocurrido a finales de esa década tuvo fundamentalmente que ver con la necesidad de parte de la empresa por recobrar el control del proceso de trabajo e imponer nuevamente una disciplina a su trabajadores.

⁴⁷ / Es un hecho que en buena parte de los casos el discurso y la práctica anarco-sindicalista de las organizaciones sindicales contribuyó a facilitar la respuesta empresarial. Esto fue agravado por la incidencia de organizaciones político-militares en el interior del movimiento sindical de la región a lo largo de los años 70 y 80, con un efecto contraproducente para los mismos sindicatos. Situaciones delicadas en este punto se presentaron en los sindicatos de grandes empresas localizadas en Yumbo.

análisis económico sobre los determinantes de la productividad y competitividad en la cadena productiva de papel e imprentas. El tercero, se trata de un estudio comparativo sobre la capacidad tecnológica de la industria manufacturera del Occidente colombiano. Vale la pena hacer un análisis de algunos de los principales resultados que arrojan los tres estudios, intentando una relectura sociológica que recoja las tendencias sobre la formación histórica del empresariado vallecaucano, la presencia cada vez más importante de la inversión extranjera desde 1940 y la consolidación de una organización de grandes empresas, nacionales y extranjeras, en una serie de agrupaciones industriales dominantes a nivel nacional a partir de los años 60, al lado de una gama de medianas y pequeñas empresas en los diferentes grupos industriales, favorecidas éstas no sólo por la expansión del mercado regional y nacional, pero sobre todo por la demanda generada desde las grandes empresas como proveedoras de servicios e insumos.

Paralelo a estos estudios y de manera combinada se hace necesario también introducir la información disponible⁴⁸ con más detalle, de forma que pueda focalizarse mejor los casos de los diferentes grupos y sectores empresariales en el contexto de la apertura, además de poder presentar algunas de las características sociológicas de las estrategias empresariales regionales respecto a una débil presencia del interés público en el comportamiento empresarial regional, el uso de prácticas clientelistas y patrimonialistas de los recursos públicos⁴⁹, y el papel jugado por los “otros empresarios”, los narcotraficantes. Un caso ilustrativo de la débil presencia de lo público en las estrategias empresariales en la región es el fenómeno del deterioro en las condiciones socioeconómicas de Buenaventura y la pérdida de competitividad del terminal marítimo. Pero también es necesario conocer cuál ha sido la orientación empresarial respecto a factores como políticas de gestión de la fuerza laboral, y dentro de ellas los factores de género y diferencias socio-raciales de la población laboral, sobre todo en la década del 90, además de cómo estas dos últimas dimensiones se manifiestan en el empresariado regional. Finalmente analizar los patrones de heterogeneidad tecnológica, de orientación de mercados y de capacitación que presentan las empresas industriales de la región por tamaños y sectores, según los estudios antes mencionados y otros existentes.

Lo interesante es poder contrastar cómo en medio de la heterogeneidad de las organizaciones empresariales de la región se presentan una serie de prácticas y desarrollos empresariales que han incorporado diversos cambios socio-técnicos “innovativos” y modalidades de gestión de la fuerza de trabajo, algunos de ellos mucho antes de la apertura pero obviamente intensificados por ésta, particularmente en las grandes empresas, nacionales y multinacionales, pero

⁴⁸ / Información de archivo de prensa desde 1992 hasta la fecha de los diarios El País y El Tiempo, Cali-Valle, de revistas económicas y de negocios, así como información disponible en la Web.

⁴⁹ / Por prácticas clientelistas y patrimonialistas entendemos el acceso a los recursos públicos (fondos, empleos, licitaciones, contratos, etc.) bajo intereses de clientelas excluyendo formas de transparencia a partir de reglas de juego conocidas por los participantes, y su manejo como patrimonio privado por fuera de los intereses colectivos. Sobre patrimonialismo consúltese a Weber (1977/1922 : 180-185 y 192 en adelante), “el sistema de “favoritos” es específico a todo patrimonialismo... (182). llámase *dominación tradicional* a toda dominación orientada propiamente por la tradición, pero ejercida en virtud de un derecho propio ; y es *sultanista* la dominación patrimonial que se mueve, en la forma de su administración, dentro de la esfera del arbitrio libre, desvinculado de la tradición”. En la dominación sultanista es “desarrollada en ella en extremo la esfera del arbitrio libre y la gracia”. Ha sido el sociólogo Jorge Hernández, profesor del Departamento de Ciencias Sociales de la Facultad de Ciencias Sociales y Económicas de la Universidad del Valle, quien ha acuñado la expresión de prácticas patrimonialistas para referirse al comportamiento de las élites regionales vallecaucanas y de sus cuadros en el manejo de los recursos públicos, y de quien hemos tomado prestada esta caracterización.

manifestando un débil compromiso con el entorno social y la plataforma de infraestructura regional y local, además de unas tendencias de desigualdad y segmentación de la población trabajadora. Este fenómeno de una débil ética de lo público, en cuanto intereses colectivos, respecto a lo privado, y riesgos de aumento de la polarización laboral y social, marcan unas características importantes en los comportamientos empresariales de la región.

Como veremos, no obstante el sesgo rentístico por el peso de la propiedad de la tierra fértil del valle geográfico del río Cauca en la conformación y consolidación de las élites empresariales, entre los aspectos favorables del desarrollo empresarial regional han sido las cadenas productivas de papel y artes gráficas, además de otros sectores que se articulan a esas cadenas. En algunas de las empresas de las dos cadenas y de los otros sectores se han dado desde antes de la apertura significativos procesos de prácticas empresariales “innovativas”. De todos modos la apertura va a producir efectos irreversibles al profundizar tendencias y motivar procesos de reestructuración industrial según anotaremos en el próximo capítulo. Por otro lado, como antes ya anotamos, las empresas multinacionales juegan un papel dinamizador en las culturas empresariales regionales y las prácticas de innovación, sin perder de vista forman parte de la heterogeneidad tecnológica regional.

El sesgo rentístico en el desarrollo empresarial del Valle como limitante en un contexto de apertura

Para los investigadores de Monitor la industria del Valle del Cauca registra en sus exportaciones la más alta dependencia de los recursos naturales, en términos comparativos con las otras regiones ciudades estudiadas (Ibid : 24). De acuerdo con Monitor los recursos naturales se refieren principalmente a la prodigalidad de las tierras del valle geográfico del río Cauca y las condiciones climáticas en él existentes (Ibid : 14-20). Ciertamente ha sido un recurso natural históricamente asociado a diversas modalidades de explotación agropecuaria, vía grandes unidades bajo el control de las élites regionales. Es decir, la presencia a lo largo de las distintas etapas históricas de la región de una clase de familias propietarias, algunas con antecedentes en la antigua hacienda esclavista del siglo XVIII, o grupos familiares relacionados con la hacienda post-esclavista decadente a partir de la abolición de la esclavitud, en la década del 50 en el siglo XIX. Se trate de familias cuya vinculación con la tierra venga desde el siglo XVIII, de inmigrantes extranjeros nacionalizados que van a modernizar la explotación rural a través de la caña después de mediados del siglo pasado, o también de familias procedentes de otras regiones del país que

a lo largo de las diferentes décadas del siglo XX se han vuelto propietarias de globos de tierra fértil en el valle geográfico del río Cauca, todas ellas forman parte de la élite regional. La propiedad sobre esta tierra pródiga, bajo sus diversas formas históricas, ciertamente ha sido un componente de la cultura empresarial de la región. No es arbitrario que uno de los ejes del desarrollo socioeconómico regional es la agroindustria cañera.

Si bien es cierto que la agroindustria azucarera por excelencia ha permitido la generación de cadenas productivas industriales desde atrás hacia adelante (Ibid: 20), en su dimensión económica, no se debe perder de vista que en un sentido sociológico ha sido el eje del poder en la jerarquía social regional. La observación de Monitor también debe ser reinterpretada en la perspectiva del peso socio-histórico de las familias propietarias de tierras extremadamente fértiles, bajo diferentes uso antes de la caña, luego de las tierras en caña, y de los ingenios que la

transforman. Pero en la misma dirección del informe Monitor (Ibid), sin la existencia de una agroindustria azucarera desde finales del siglo pasado y a lo largo del presente, difícilmente hubiese habido un desarrollo urbano y empresarial de la región y de la ciudad de Cali.

Una parte significativa de la inversión extranjera, el sector paplero que utiliza el bagazo de caña como materia prima y el químico de los derivados de los azúcares, se ha beneficiado indiscutiblemente de estas condiciones de fertilidad de la tierra y aspectos climáticos que favorecen la producción azucarera, condiciones que están sujetas a la propiedad terrateniente que genera importantes rentas y prestigio social. Por supuesto, el conjunto de las inversiones de multinacionales y de capitales regionales o nacionales en diferentes escalas de acumulación se beneficiaron, en forma directa o indirecta, de un entorno regional apoyado en este modelo agroindustrial bajo el control de grupos familiares, en un contexto de un mercado nacional protegido.

Aunque la lectura que hace Monitor es economicista, al considerar los recursos naturales (tierras fértiles y clima) en cuanto tales, sin tomarlos bajo el referente de la organización social histórica que convirtió esos recursos en un factor de producción con reducida movilidad y altas rentas de la tierra, de todas maneras es interesante su hipótesis de haberse constituido como un freno para las decisiones empresariales que requieren más audacia o emprendimiento una vez el país se abre a la economía mundial. Lo que en un período histórico según Monitor (Ibid : 14-15) fue un factor bastante favorable, una vez se agota la fase de sustitución de importaciones hacia la década del 70, se habría convertido en un factor negativo. En este contexto hay que ubicar la mentalidad de empresarios propietarios de tierras fértiles dentro de un orden social de prestigio en el que las familias propietarias han tenido un peso importante en las élites del Valle. Por esta razón es un factor sociológico que aún conserva su incidencia en la cultura empresarial regional y que ha podido pesar en el largo plazo en el comportamiento de sectores decisivos de las élites locales respecto a los patrones de modernización, creación y gestión de empresas. En este sentido es muy agudo el comentario final del libro de Oscar Gerardo Ramos (1996), “el aislamiento de las corrientes del universo, la modorra en la acción, la complacencia infecunda con lo habido que se pierde si no se aumenta, el encogimiento frente al riesgo calculado, la insolidaridad con los menesterosos, todas estas actitudes son pecados sociales y planetarios, que alcanzan esa magnitud cuando se contempla el espectáculo de la globalización de la civilización humana” (Ibid :360).

Sin embargo, una serie de grupos empresariales de las élites regionales se han conformado históricamente por fuera de la propiedad territorial, además del aporte significativo que tuvieron las empresas multinacionales y sus cuadros directivos, introduciendo a lo largo de cuatro a cinco décadas elementos cosmopolitas a la cultura empresarial regional. Tampoco puede desconocerse que otros inversionistas nacionales por fuera de la región en las últimas dos décadas han incursionado exitosamente en la agroindustria azucarera, colocando criterios de gestión independientes al de “patrimonio familiar” en la dirección de las empresas bajo su control. Es bien probable que este fenómeno haya favorecido la competencia y por lo tanto, los esfuerzos de innovación tecnológica en el interior del sector azucarero en la última década, además de la que proviene de los mercados internacionales⁵⁰. Como veremos más adelante esta tendencia ha sido definitiva en los cambios presentados en una serie de empresas de la región desde la década

⁵⁰ / En este sentido no debe desconocerse el papel positivo del grupo Ardila Lulle al abrir la gestión del sistema empresarial agroindustrial por fuera de las familias propietarias tradicionales.

del 80, pero con antecedentes de esfuerzos exportadores en los años sesenta, lo que a su vez permite entender por qué han respondido con mayor dinamismo frente a la apertura.

El deterioro de la plataforma urbana y de las condiciones de vida en Cali, una débil ética del interés público y la presencia de prácticas de clientela y patrimoniales

Un segundo aspecto para resaltar en el informe Monitor, al comparar a Cali con las otras ciudades, especialmente Medellín, es la poca inversión pública en la plataforma urbana de la ciudad (Monitor, Op. Cit. :23). También es notorio en el informe la alusión al deterioro de las condiciones de vida de la ciudad (Ibid :21 y 53): “Cali es probablemente la ciudad con mayores ventajas naturales en Colombia. Sin embargo, su calidad de vida se ha deteriorado en los años recientes. Los niveles de pobreza han crecido, la inversión extranjera ha perdido dinamismo y la ciudad ha visto deteriorada muchas de sus ventajas competitivas que construyó en el pasado. Esto se debió a que no se desarrollaron ventajas sostenibles en el largo plazo que permitieran mantener sus estándares de vida” (Ibid :53)⁵¹. El informe apunta a un transporte urbano deficiente en el caso de Cali, al igual que el sistema de transporte vial para carga, además del ferrocarril clausurado (Ibid :25). Curiosamente la ciudad con una tradición filantrópica empresarial de alta “sensibilidad social” y “espíritu cívico”, amén de una serie de ONG’s y fundaciones, presenta un panorama paradójico en estos aspectos. Lo que parece revelar este fenómeno es una seria limitación de los discursos y prácticas filantrópicas que han constituido una parte de la tradición del empresariado local para pensar el entorno urbano y regional, debido al sesgo particularista que introduce sobre la vida social y el esfuerzo volcado en acciones asistenciales, no obstante el marcado interés de promoción de empresarios autónomos dirigido a diversos grupos de población, especialmente de sectores populares, que ha animado una buena parte de tales acciones, a través de varias fundaciones. Es cierto que los grupos empresariales han conformado significativos programas de inversión en el campo social, en particular hay que mencionar el sector azucarero a lo largo de las décadas del 80 y 90⁵². En este sentido se ha venido a consolidar una estrategia empresarial regional de “responsabilidad social”, para atender a los grupos de población de menores ingresos en las áreas donde opera la actividad azucarera. En cierta manera esta estrategia forma parte de lo que se ha diseñado en el interior de los balances económicos de las grandes empresas en el país como “balance social”. Sin embargo, estos esfuerzos valiosos pueden ser insuficientes mientras no se consolide un desarrollo social, económico y cultural que integre a la población asalariada y no asalariada, urbana y rural, al conjunto de la vida social regional, con criterios de equidad social y una oferta de bienes y servicios que contribuya a la creación y desarrollo de espacios públicos. En esta dirección, ha habido ausencia de una ética cívica que valore los bienes y servicios públicos urbanos y regionales, para lo cual se hace indispensable la presencia del Estado, a escala local de municipalidad y regional, con unos recursos tributarios suficientes y manejados en forma transparente⁵³, en donde el interés público prevalezca sobre el privado⁵⁴. La ausencia de

⁵¹ / Es particularmente sintomático que sea resaltada esta problemática de la pobreza en el informe Monitor. Para un diagnóstico de la pobreza en Cali véase Urrea (1997 : 105-164).

⁵² / Ver al respecto los programas de inversión social de las empresas azucareras.

⁵³ / En declaraciones al diario El País, el presidente del Comité Intergremial de Cali, Carlos Arcesio Paz, ha dicho: “nunca habíamos tenido una situación de corrupción generalizada como la que se ha presentado en los últimos tiempos (en la ciudad de Cali)...nunca habíamos tenido nueve congresistas y un alcalde en la cárcel. Tampoco habíamos tenido tantos secretarios de despacho, gerentes de institutos descentralizados y concejales investigados....la corrupción que ha habido en Cali, acentuada en los últimos años, ha sido muy grave. Camacol

transparencia y el aumento de la corrupción son captadas en el informe Monitor (Ibid, : 32) en el punto de la poca credibilidad que tienen los empresarios de la región de los funcionarios públicos, completamente diferente a los casos de Medellín y Bucaramanga. A tal punto ha llegado esta situación que un importante sector de las élites empresariales de la región está en proceso de presentar un Código de Ética, mediante el cual busca transparencia y la recuperación de los valores éticos golpeados por la corrupción⁵⁵.

¿Qué tiene que ver la cultura empresarial de las élites regionales con esta situación de deterioro del entorno de la infraestructura urbana y social, y del fenómeno de corrupción pública en donde también participa el sector privado, como externalidades críticas que inciden poderosamente en la capacidad competitiva regional? En un estudio anterior sobre culturas empresariales, Urrea y Arango (1995 :52), colocaban lo siguiente, como una característica de las culturas empresariales colombianas: “la débil presencia de una noción del interés público en los valores y comportamientos de los empresarios colombianos. Esto puede estar asociado con el carácter familiar de las empresas que permanece a pesar de su crecimiento y transformación en sociedades anónimas. Esta débil presencia de lo público se manifiesta, por una parte, en la pretensión de los empresarios de identificar sus intereses gremiales y privados como interés general y por otra parte, en la resistencia a considerar el espacio de trabajo y otros espacios sociales en términos de bienes públicos, regidos por normas universales a las cuales ellos deben someterse. Se trataría así de la construcción de una ética de los negocios que incorpore el sentido de los bienes públicos en múltiples dimensiones (laborales, ambientales, del

tiene un cálculo que dice que en la contratación de los últimos años en las Empresas Municipales, donde entre el 94 y el 96 se invirtieron U.S.\$904 millones, puede haber sobrecostos hasta del 30%. La corrupción afecta las obras, desmorona éticamente a la sociedad y desestimula el trabajo honrado, porque los limpios, los que no ofrecen comisión, no pueden contratar. En la corrupción hay dos actores, el sector público que recibe la coima o prebenda y el sector privado que la da....No se puede negar que no sólo el sector público es el corrupto. Es necesario un pacto ciudadano contra la corrupción. Donde los gremios nos comprometamos a no corromper, a pagar los impuestos, a no sobornar a los funcionarios y a cumplir las normas y las leyes...” (El País, B2, La Entrevista, Domingo 31 de Mayo de 1998). El debate ético y jurídico al cual está sometida en la actualidad la administración municipal de Mauricio Guzmán, ex-alcalde de Cali, sobre cómo se ejecutó la inversión pública en varias de las obras más representativas y costosas es un indicador interesante. Llama la atención que algunos miembros de la administración anterior, hoy en día cuestionados, hayan estado en otras oportunidades en el sector privado, independientemente de su afiliación partidista. Respecto al gasto público en el Departamento del Valle, en infraestructura y contratación de personal, es posible que una situación equivalente se haya producido, si bien no hay procesos investigativos en marcha. Hay que advertir que se trata de situaciones relacionadas con el efecto corrupción en el manejo de los recursos públicos a favor de los funcionarios y en acuerdo con las empresas o grupos privados que son favorecidas con la contratación de obras o prestación de servicios, generalmente a través de sobrecostos. También hay otras modalidades de corrupción que tienen que ver con el control del empleo público vía sistemas de clientela. Sin embargo, en este aspecto separamos el tema de la corrupción en el manejo del Estado del fenómeno del narcotráfico y de los grupos empresariales vinculados a esta actividad, el cual será analizado aparte, en forma seguida, aunque pueden existir relaciones entre las dos situaciones. La más común ha sido la financiación de campañas políticas de figuras puente entre la actividad política y el sector privado, como ha sido el caso del ex-alcalde Guzmán y otros políticos regionales que han tenido diversos vínculos con los narcotraficantes, hoy en día encarcelados.

⁵⁴ / Desde la perspectiva del economista North un comportamiento empresarial y del conjunto de los actores individuales y colectivos en una sociedad con un débil sentido de lo público conlleva la fragilidad de las instituciones que regulan la vida económica y social, pues como él anota, “los mercados no funcionan espontáneamente. Su libre funcionamiento no es natural, sino el resultado de reglas de juego que permiten estructurarlos y, en ellas, el Estado juega un papel determinante” , fragmentos entrevista concedida a Revista *DINERO*, Op. Cit. (y podríamos añadir, lo público como la esfera de los intereses colectivos de una sociedad que regula y subordina los intereses individuales).

⁵⁵ / “Código de Ética”. El Tiempo. Cali-Valle. Página 4. Martes 4 de Agosto de 1998.

consumidor, de la competencia, etc.)”. Bienes públicos que incluyen el entorno social urbano (hábitat y vivienda, educación, salud, empleo, recreación y entretenimiento) y lo que Monitor define como plataforma urbana (infraestructura de transporte y comunicaciones, tanto de bienes y servicios como de personas de todos los estratos sociales). Sin embargo, este patrón es común a las diversas élites empresariales del país, incluyendo las “paisas”, en cuya ciudad se ha registrado la mayor inversión pública en las últimas dos décadas⁵⁶.

Recientemente entre los factores negativos que han incidido aún más en la debilidad de una plataforma urbano-regional, en los campos de la formación de recursos humanos profesionales e investigadores del más alto nivel y de investigación en ciencia y tecnología, ha sido la crisis institucional-académica y financiera de la Universidad del Valle, el centro de educación superior de mayor importancia en todo el Suroccidente colombiano y entre los cuatro más prestantes del país. Si bien se consolidaron significativos esfuerzos regionales por construir una infraestructura de ciencia y tecnología, en el centro universitario con la mayor masa crítica en diferentes campos de las ciencias básicas, las ingenierías, la salud y las ciencias sociales y humanas de la región, la crisis que estalla ante de finalizar el segundo semestre de 1998 ha revelado serias limitaciones. Aunque la calidad y cobertura de diversos programas docentes e investigativos de la Universidad del Valle han tenido avances considerables en los últimos 15 años, muy por encima de otros centros de educación superior públicos y privados en el país, de lo cual es posible mostrar claros indicadores, la presencia de prácticas clientelistas y patrimonialistas en su interior, que llevaron a la pérdida de controles académicos sobre los productos ofrecidos, han sido elementos negativos que han deteriorado la vida académica y financiera de la universidad.

No obstante la considerable expansión de programas y planes, así como de unidades académicas, bajo un discurso de integración con el medio regional y empresarial que durante la administración rectoral anterior de siete años se tuvo, debido a las prácticas antes mencionadas en el uso de los recursos públicos⁵⁷ de parte de los cuadros de dirección, distorsionó en buena medida los propósitos y en cierto modo produjo una desinstitucionalización nociva para la marcha de la universidad. Aunque en términos estructurales de largo plazo el colapso financiero de la Universidad del Valle ha tenido que ver con la pesada carga pensional cada vez menos cubierta por el gobierno central, es un hecho que la forma como ha crecido el gasto y el tipo de generación de ingresos bajo un manejo privatizado a costa de los fondos públicos para el funcionamiento de la entidad asignados por el gobierno central y regional también ha jugado un papel preponderante en la crisis fiscal de la entidad. Tampoco puede desconocerse que la administración rectoral anterior contó con la anuencia de los sectores políticos de ambos

⁵⁶ / De todas maneras la capacidad de presión y compromiso regional sí parece que ha jugado un papel importante en la movilización de las élites empresariales para aumentar la inversión pública, como es el caso de Medellín, comprometiendo los recursos de la nación en obras como el metro y el aeropuerto José María Córdoba.

⁵⁷ / Este fenómeno es generalizable a todo el sector público de la región, en particular la Gobernación, la Alcaldía de Cali y los institutos descentralizados que de ellos dependen. Una situación hoy en día preocupante son las Empresas Municipales de Cali. En estos casos la situación es más grave porque hay un control de clientelas políticas que disponen de cuotas de empleo a partir de maquinarias políticas de escasa racionalidad administrativa y reducidos criterios técnicos. El manejo del presupuesto en las administraciones anteriores, tanto de la Alcaldía de Cali como de la Gobernación han tenido esta orientación. La situación en la Universidad del Valle por lo menos no llegó a una clientelización partidista de los mecanismos de funcionamiento académico. Lo interesante es que prestantes figuras del sector privado han participado en la vida pública de la región y como funcionarios en distintos niveles de dirección.

partidos y significativos vínculos con diversos grupos empresariales. En este caso de nuevo aparece el componente ético sobre el manejo de los recursos públicos y las formas de control ciudadano sobre el destino de los mismos, además de que es un síntoma del comportamiento patrimonialista del sector privado en el conjunto de entidades públicas regionales.

Los “otros empresarios” como pioneros de la globalización en un ambiente de relativa convivencia con las élites regionales

Los narcotraficantes ciertamente llegaron a constituir un subgrupo de las élites empresariales regionales, especialmente el grupo del llamado “cartel de Cali” y otros importantes núcleos del Centro y Norte del Valle (Hernández y Téllez, 1992⁵⁸), aunque su integración con el conjunto de la élite regional no alcanzó a consolidarse porque antes de que este proceso se hubiese dado a lo largo de dos o tres generaciones, la política represiva desde los organismos del Estado (policía y fiscalía), ante la enorme presión de los Estados Unidos, y la crisis política de la administración Samper, deslegitimada por el descubrimiento y la investigación llevada a cabo por la fiscalía sobre el apoyo económico recibido de este grupo económico, llevó a una ruptura social y económica con el mismo. La acumulación de capital lograda por diferentes componentes del “cartel de Cali” a través de las décadas del 70, 80 y 90, conformaron un representativo emporio empresarial en la ciudad de Cali y en toda la región del Valle del Cauca. Su poder se extendía, como ya es conocido, a los organismos de seguridad del Estado a escala local, regional e incluso nacional, pues según las investigaciones de depuración de estos organismos se ha podido comprobar a partir del año 1995. Sin embargo, vale la pena sopesar el peso económico específico que este subgrupo de la élite empresarial llegó a tener en la región y el impacto que ha representado en el comportamiento del ciclo económico recesivo a medida que fue reprimido el llamado “cartel de Cali” desde 1995. De otro lado, interesa advertir algunas características empresariales del mismo y lo que ellas han significado en términos de la apertura o globalización de la economía colombiana, además respecto a sus prácticas de gestión de la mano de obra en los negocios bajo su control. Por esta razón incluimos su análisis en el capítulo de los empresarios vallecaucanos o caleños y la apertura de la economía, ya que partimos de la hipótesis de que las drogas ilícitas forman parte de las tendencias de internacionalización de las economías en las sociedades nacionales, incluso mucho antes de que se pusieran en marcha los mecanismos de apertura de economías como la colombiana⁵⁹. Es un hecho que se lanzaron al negocio exportador invadiendo mercados, particularmente el mercado norteamericano, pero también el europeo y en parte el asiático, y sobre todo desplazando a productores y distribuidores de otras nacionalidades. Por el tipo de productos ilícitos ofrecidos, en cuanto su altísima rentabilidad debido a los diferenciales entre los costos de producción y el precio final al consumidor en el país que importa las drogas ilícitas, se trata de un negocio muy lucrativo, sobre todo cuando se logra controlar la cadena distribuidora como llegó a hacerlo el “cartel de Cali”. Esta rentabilidad se manifiesta en tasas de retorno muy superiores a las de las actividades comerciales lícitas, a pesar de la amplia escala de redistribución de los diferenciales mencionados

⁵⁸ / Este es el estudio más completo sobre los diferentes productos ilícitos y los empresarios asociados a ellos para la región Valle-Caucana. Una parte significativa de las características de estos empresarios se ha apoyado en los resultados de este estudio.

⁵⁹ / Hipótesis ya sugerida por el especialista sobre drogas y circuitos internacionales del narcotráfico, Christian De Brie (1996), del prestigioso *Le Monde Diplomatique*: “Narcoestados y narcodemocracias, narcoterroristas y narcoguerrilla, narcoturismo y narcodólares, la droga ha penetrado todas las esferas de la vida política, económica y social. **Su extensión acompaña la mundialización de la economía y la democracia de mercado...**”

entre múltiples agentes intermediarios de organismos de seguridad de los Estados productor (Colombia) y consumidores (Estados Unidos y demás países), más los agentes de seguridad privados contratados, para retribuir los servicios de cubrimiento y protección de la mercancía producida y exportada, amén de los servicios de protección personal a los propios empresarios de productos ilícitos.

Las principales inversiones en la región y algunas a escala nacional del “cartel de Cali” han sido alrededor de actividades predominantemente urbanas (Hernández y Téllez, Op. cit. :37-45) : la construcción a través de empresas constructoras (conjuntos residenciales, edificios, casas, etc.) y todo lo relacionado con urbanización de terrenos, consecución de predios urbanos y negocios inmobiliarios, el sector del comercio organizado en la línea farmacéutica y productos de tocador (cadena de Drogas La Rebaja, con agencias en varias ciudades del país, hoy en día en manos de los trabajadores bajo la asesoría de uno de los hijos de Rodríguez Orejuela), centros comerciales y almacenes de diversos productos importados en esos centros (boutiques y almacenes de ropa y calzado, productos importados, ferreterías, licorerías, joyerías, ventas de discos, etc.), el sector de servicios en diferentes líneas (grilles y discotecas, bares, gimnasios, salas de masaje, moteles y hoteles, servitecas, restaurantes, floristerías, etc.), el sector financiero (importantes inversiones en el sector cooperativo de ahorro y crédito, en compañías de financiamiento comercial y en otros intermediarios financieros) y actividades conexas (casas de cambio), el sector de turismo (agencias de viajes), en algunas líneas de la industria de alimentos (frigoríficos de carnes diversas, panaderías, heladerías) y en otras industrias (calzado, colchonerías, alfombras, betún, trilla de café, litografías, madera y muebles, etc.), y en los medios de comunicación (Grupo Radial Colombiano, el cual luego venden ante presiones de los medios) y en forma muy notoria en el medio deportivo (equipo de fútbol América de Cali). En términos de su legitimidad social y cultural dentro del medio regional se destacan sus significativos aportes a la Universidad Santiago de Cali y en un menor grado a otra universidad privada de la ciudad⁶⁰. En el sector

⁶⁰ / La mejor aproximación a estos empresarios vallecaucanos de productos ilícitos se encuentra en Hernández y Téllez (op. cit :85-88) : “aunque hay, al parecer, uno que otro miembro de la cúpula empresarial de clase alta de la región, en su gran mayoría los capitanes del comercio de drogas ilegales tienen su origen social en las capas medias y bajas de la sociedad...la temeridad y violencia con que(algunos) actúan, podría ser explicada en parte porque en el pasado pertenecieron al bajo mundo de la delincuencia semi-rural (de otras regiones del país, modelo González Gacha y algunos del Centro y Norte del Valle, además de los segundos a bordo); y finalmente, la tendencia a actuar racional y calculadamente que al parecer predomina en las organizaciones regionales dedicadas al narcotráfico, tienen que ver con el hecho de que muchos de sus miembros son profesionales que han obtenido sus credenciales académicas en distintas universidades colombianas...(ello hace que) aquellos que se orientan por horizontes de largo plazo, hayan desplegado desde hace un buen tiempo un conjunto de acciones específicas con el fin de insertarse en la economía formal y en el orden social vigente. Es una verdadera Estrategia de Enclavamiento (según el estudio ha sido tomado de Bourdieu, 1988 :pp.97-165), para tratar de obtener en el futuro una situación en la cual puedan ser no sólo parte de la clase dominante, sino también parte de la clase dirigente regional. De esta estrategia hacen parte cosas aparentemente inconexas como enviar los hijos a estudiar a las mejores universidades del mundo, declarar siempre que ello sea necesario que son respetuosos del orden jurídico vigente en Colombia, colaborar a su manera en el mantenimiento de la paz pública, invertir en propiedades ubicadas en la región, convivir pacíficamente con quienes los rechazan por el origen “sucio” e “inmoral” de sus capitales, identificarse con los prejuicios racistas y clasistas de las viejas élites dirigentes, auspiciar fracciones políticas de los partidos tradicionales que no incluyan en su ideario la lucha contra el narcotráfico, apoyar instituciones deportivas y culturales representativas de la región...En el fondo lo que buscan es lograr el mayor parecido posible entre ellos y los miembros de las clases superiores de la región, para obtener por esa vía el reconocimiento y la legitimidad que les hace falta”.

Por lo anterior, hay diferencias apreciables entre el “cartel de Cali” y otros empresarios ilícitos en el país, particularmente con el fenómeno de Pablo Escobar, González Gacha (Hernández y Téllez, Op.cit.87) e incluso los narcotraficantes del Norte del Valle del Cauca. Las diferencias tienen que ver con las modalidades de las

rural son notorias las casas fincas de recreo rurales y semi-rurales, pero lo fundamental son las grandes haciendas ganaderas (para los empresarios “narcos” del Centro y Norte del Valle).

De todas formas uno de los grandes flujos de inversión de estos empresarios ha sido la construcción. No es desestimable que una buena parte del boom de la construcción en la ciudad de Cali entre los años 1989 y 1994, colocándose en la segunda ciudad después de Bogotá en metros cuadrados aprobados, tuvo que ver con la acumulación de los capitales de productos ilícitos invertida en la construcción de vivienda para estratos altos y medios altos en la ciudad⁶¹.

La importante presencia de estos empresarios en Cali y la región si bien no alcanzó a incidir directamente sobre el conjunto de las organizaciones empresariales de la industria y del comercio formal, es bastante posible que haya circulado profusamente en el sector financiero e incluso entrar como recurso de crédito para diversas empresas de la región. Pero lo particular fue la estrategia de inserción social del “cartel”, de bajo perfil y de aceptación de las reglas del juego en el largo plazo para ascender, respecto a las élites tradicionales que llevó a un clima de tolerancia o convivencia sólo afectado cuando la presencia de la “guardia pretoriana” del “cartel” y nuevos empresarios de productos ilícitos más altaneros y audaces, subordinados a los anteriores, comenzaron a generar un clima de violencia insoportable. Fue la época de los terribles “traquetos”. Ya después, desde el año 1995, cuando estos empresarios de productos ilícitos son perseguidos y sus huestes desmanteladas a través del bloque de búsqueda, es que se generaliza ampliamente en los medios y en los circuitos de las élites un discurso autocrítico frente a dicha convivencia, el cual llevó incluso en los medios de la tecnocracia económica de la

inversiones y los estilos de ostentación y distinción social (también en la misma dirección de Bourdieu) en el entorno regional, además de las diferentes relaciones con sectores de las élites regionales. Brevemente se pueden establecer algunas de esas diferencias : si las principales inversiones de los primeros han estado focalizadas en actividades urbanas en los segundos ha predominado la propiedad rural, ganadera en particular. Las expresiones sociales en los primeros han sido más bien discretas o de bajo perfil, orientándose hacia formas específicas de inserción en la élite tradicional, a través de sus hijos educados en el exterior ; en los segundos en cambio ha sido la ostentación visible, fastidiosa incluso para el conjunto de sectores de la élite y las prácticas populistas de obras filantrópicas mediante construcción de barrios o urbanizaciones para sectores populares. Es interesante el esfuerzo de legitimidad cultural a través de la Universidad Santiago de Cali del “cartel de Cali”, marcado por un interés en un momento de establecer vínculos con capas medias de intelectuales urbanos de la ciudad de Cali. No debe olvidarse que en términos de orígenes sociales, al fin y al cabo la cúspide del llamado “cartel de Cali” era de origen urbano de clase media con estudios universitarios, a diferencia de otros empresarios de productos ilícitos en el país, más de extracción popular urbana con baja educación o aún provenientes del medio rural (véase Hernández y Téllez, Op.cit.). Sin embargo, entre estos dos polos también hay que señalar para el Valle empresarios de productos ilícitos en el Centro de la región (Tuluá) de familias tradicionales de la élite, bien educados y cultivados, con patrones mixtos de inversión urbana y en tierras rurales. Porque también en la misma ciudad de Cali y en general en el Valle algunos miembros de familias pertenecientes a las élites tradicionales incursionaron en el negocio, es decir, no puede establecerse una frontera tajante en todos los casos.

⁶¹ / “Nunca se aprobó tanto metro para construir en Cali, el año pasado marcó cifra récord”, El Tiempo, Cali-Valle, página 4, Martes 31 de Enero de 1996. En un artículo anterior, del mismo diario El Tiempo, Cali-Valle, página 5, Miércoles 3 de Enero de 1996, con el título “El bloque de búsqueda afectó sectores productivos. Recuperación económica de la región llegó al final”, se entrega un informe más detallado al respecto, con información que además de Cali se ampliaba a todo el departamento (Centro y Norte del Valle) : “Un estudio revelado por la Lonja de Propiedad Raíz de Cali indicaba que entre 1990 y 1994 se construyeron en esta ciudad 7.841 casas con dineros del narcotráfico. Según la investigación, durante los cinco años en el Valle del Cauca la inversión de los narcotraficantes ascendió a 1.610 millones de dólares ; en vivienda nueva 730 millones de dólares ; en lotes y fincas 600 millones y en otras edificaciones no especificadas el monto alcanzaba 280 millones de dólares. En Cali durante 1990, con dinero del narcotráfico, se construyeron 235.255 metros cuadrados que representaban el 35.8% del área total edificada en la ciudad...”. En el mismo informe se comenta que para 1991 el porcentaje construido en Cali correspondió al 22.1%, en 1992 el 6.9%, en 1993 el 15.7% y en 1994 el 9.5%.

administración Samper (Ministro José A. Ocampo y la Directora de Planeación Nacional, Cecilia López) y de economistas independientes (Javier Fernández), así como autoridades locales, a explicar en buena medida la mayor intensidad de la recesión en la ciudad de Cali y la región del Valle a partir de 1995 al llamado “ajuste ético” y al golpe dado a esos negocios, aunque hay matices en otras interpretaciones⁶².

Hasta el presente no hay mucha información sobre la gestión de mano de obra de estos empresarios, fuera de la que aporta el estudio de Hernández y Téllez (Op.cit.88-92) sobre los productores campesinos e indígenas, así como de los intermediarios de la región del Suroccidente. Mucho menos sobre la gestión de sus empresas legales. Sin embargo, pareciera que ha predominado un tipo de relación informal con solidaridades recíprocas y vertical-autoritaria al mismo tiempo, con algunas modalidades de racionalización en aquellas empresas más formales como Drogas La Rebaja. Es posible que se haya dado una tensión entre una gestión de alto riesgo calculado y enormes dosis intimidatorias hasta llegar a la muerte del “infractor”, de quienes directamente trabajan para el empresario en el producto ilícito, y una gestión más visible, muchas veces con un contenido formal y legal, de quienes trabajan en las inversiones legales o de fachada en las que se ha invertido el dinero acumulado en el circuito ilícito. Pero en el caso del “cartel” de Cali hubo esfuerzos de autonomizar algunas de las inversiones, como el caso de la distribución de drogas, buscando una rentabilidad capitalista propia y asumiendo un manejo de la mano de obra más estándar en buena parte de sus inversiones legales.

Urrea y Arango (Op. cit. : 33-35), formulan algunas hipótesis sobre este empresariado a nivel nacional, las cuales mantendrían validez en el caso del “cartel” de Cali y otros grupos de la región : “tal vez la particularidad colombiana (en haber desarrollado una clase empresarial de productos ilícitos) resida más en la débil frontera institucional -en términos sociológicos- entre lo legal y lo ilegal de muchos comportamientos sociales y empresariales, en los diferentes grupos sociales. La interpretación "flexible" de las normas legales en muchos aspectos de la vida social y económica puede estar relacionada con la reducida institucionalidad en el país y la debilidad del Estado para defender el interés público sobre los intereses privados, como ya ha sido observado por analistas como Pécaut (1973, 1987) y Leal (1995), aunque con matices diferentes uno del otro. Esta flexibilidad o laxitud en las conductas de diferentes grupos de las élites locales respecto a la movilidad social ascendente de los nuevos grupos, incluso en muchos casos conocido con la participación de miembros de las mismas élites tradicionales, seguramente ha favorecido la formación de un sector empresarial alrededor de actividades "ilegales" (narcotráfico, esmeraldas, contrabando, etc.), diversificado regionalmente y con comportamientos diferenciados respecto a los negocios "legales"... El desempeño exitoso de nuevos grupos empresariales en actividades "ilegales", que ha sido tolerado en distintos ámbitos sociales y políticos del país, paradójicamente ha

⁶² / Para Cecilia López, Directora de Planeación Nacional, “creo que el país subestimó la penetración del narcotráfico en la economía colombiana y la lucha contra el narcotráfico. Para la muestra está el hecho de que Cali y Medellín presentan los niveles más altos de desempleo. La salida de esos dineros tiene parados a muchos sectores : la ley de extinción de dominio tiene frenada una parte de la producción agropecuaria y la lucha contra el lavado ha tenido un impacto en la construcción y la industria”, en “Ajuste ético afectó el empleo”, El Tiempo, 15 de Agosto de 1996. En El Espectador, Semana Económica, 1-B, Domingo, 8 de Junio de 1997, “Pobreza : venga a Cali para que vea”, se advierte, “(en aquellos días) las discotecas y almacenes que alimentaban los antojos y la cultura del narcotráfico están cerrados. El golpe a los negocios y demás operaciones de los narcos en el Valle fue desde el punto de vista social muy violento, pues de alguna manera se había implantado una cultura de la vida fácil. Aunque son dueños del 6% de la tierra del Valle del Cauca y controlan más del 10% de la actividad inmobiliaria y de construcción, es un error atribuirle a los narcotraficantes todas las desgracias de esta parte del país. ...”.

podido ser percibido como ejemplo de una gran capacidad de organización empresarial, llevada a cabo por individuos de sectores sociales medios y bajos, distintos a las élites tradicionales, hasta el momento que la presión internacional y la crisis política generada por su fuerte presencia en la vida nacional los ha hecho objeto de repudio y persecución... lejos podría pensarse que esta fenómeno se explica por un especial "empuje y habilidades para los negocios", como parte de una supuesta habilidad "innata" de los colombianos para conformar empresas exitosas. En realidad, se trata más de comportamientos empresariales exitosos vinculados a mercados externos con demandas específicas de productos "ilegales" y facilidades en la conformación de "puertos de acceso" a esos mercados (entre otras por condiciones geográficas), y en este sentido al igual que en otras actividades económicas ha habido un "cosmopolitismo" de los diferentes grupos empresariales, antiguos y nuevos, relacionado a la vez -y esto ha sido determinante- con la hipótesis sociológica de partida que hemos recogido de autores como Pécaut, sobre la debilidad institucional del Estado y la amorfa separación entre intereses públicos y privados que ha sido característico en el desarrollo empresarial colombiano... En síntesis los "otros empresarios" habrían siempre estado presentes en las distintas etapas del desarrollo empresarial del país, sólo que en la actualidad ese papel lo desempeñan los empresarios de productos no-legales". Y podríamos decir finalmente que los "otros" empresarios vallecaucanos, sobre todo el "cartel" de Cali, ha sido el de mayor racionalidad capitalista, el que más ha intentado parecerse a la élite empresarial regional y nacional. Como coloca agudamente Oscar Gerardo Ramos (op. cit. :359), al referirse al narcotráfico en la región vallecaucana, una "abominable capacidad para tender redes internacionales de comercialización, capacidad que hubiera merecido mejor orientación...qué tal si tanta astucia y osadía se hubieran puesto en el impulso de empresas redentoras y no en montajes de criminalidad".

Las peripecias del predominio del interés privado cortoplacista frente al público en dos modelos empresariales de la región, uno estatal y otro privado, antes y después de la apertura

En una empresa y una ciudad de la región en donde pueden registrarse al mismo tiempo la pérdida de competitividad y la crisis social, que reflejan la ausencia de una estrategia empresarial de largo plazo en donde predomine el interés público y por lo tanto de una decisiva participación del Estado a nivel central y regional, es el caso de la Sociedad Portuaria de Buenaventura y la ciudad de Buenaventura, lo cual confirmaría bajo una mirada más sociológica lo que apunta el Informe Monitor sobre la situación de la ciudad de Cali y las élites empresariales. Con la desaparición del anterior modelo de empresa estatal, Empresa Puertos de Colombia (Colpuertos), una clásica empresa providencia de tipo paternalista (Urrea y Arango, 1995), altamente burocratizada y clientelizada, y su sustitución por un modelo mixto en términos de propiedad accionaria pero privado en su gestión, se había buscado la definitiva modernización del terminal portuario para hacerlo más competitivo a escala latinoamericana y también colombiana. Es un hecho que la nueva empresa (Sociedad Portuaria) ha logrado mejoras en la reducción de costos y tiempos de embarque/desembarque y aumento considerable en el manejo de carga en el terminal portuario, como lo demuestran algunos de los indicadores disponibles⁶³. Sin embargo, a pesar de lo anterior, se ha dado una pérdida de

⁶³ / Sobre información de reducción de costos y tiempos, y aumento de movimiento de carga se tienen varios reportes. Entre 1991 y 1997 se pasó de 1,164 millones de toneladas de movimiento de carga de exportaciones a 1,469 millones, la permanencia en el puerto por hora de los barcos según datos ofrecidos por la Sociedad Portuaria muestra descensos significativos mientras la tonelada en embarque/desembarque por buque y por día promedio refleja incrementos (Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A., Informe Anual, 1995 ; El País Económico, E1, Cali, Lunes 27 de Abril de 1998).

competitividad frente a otros puertos colombianos en la Costa Caribe, Santa Marta, Barranquilla y Cartagena, con costos de manejo de carga más bajos y un considerable aumento de la carga de comercio exterior del país, perdiendo Buenaventura participación y dejando de ser el primer puerto exportador del país⁶⁴. Las quejas de las empresas importadoras y exportadoras por costos superiores del terminal respecto a los puertos del Caribe, pero ante todo por la situación de inseguridad en la carretera Cali-Buenaventura (piratería, asaltos, etc.), y en el mismo terminal portuario, además de problemas de congestión vehicular en la vía, etc., son cada vez más frecuentes, incluso con amenazas de desplazar algunas empresas su carga hacia los puertos del Caribe colombiano⁶⁵. ¿Cuáles son los factores sociales y económicos de tipo empresarial que están detrás de esta pérdida de competitividad del terminal de Buenaventura? ⁶⁶. Esta pregunta es clave porque tiene que ver con el principal puerto de comercio exterior que tiene la región y el país, el cual ha sido una de las principales ventajas comparativas para la inversión privada nacional y multinacional en la historia empresarial de Cali y del Valle.

En realidad, la situación de Buenaventura es bien delicada en términos sociales y de infraestructura urbana y portuaria, lo cual tiene que ver con el fracaso de los dos modelos empresariales en su integración al entorno urbano y regional, debido a los intereses particulares que han predominado en ambos casos. El primer modelo, el de Colpuertos, empresa providencia con un mercado interno de trabajo y un sindicato fuertes, Palomeque (1998), al igual que otras empresas del sector público, consolidadas en el país entre los años 50 y 70, con un máximo desarrollo en las décadas del 60 y 70. De acuerdo con Urrea y Arango (1995) corresponde a un modelo empresarial paternalista en el que se otorgan a los trabajadores una serie de prestaciones extra-convencionales, un sistema de seguridad social ampliado a la familia del trabajador, seguridad en el empleo, jubilación diferenciada respecto al resto de la población trabajadora, mecanismos de contratación de trabajadores controlado por el mismo sindicato, niveles salariales muy por encima del salario mínimo, además de otra serie de conquistas en materia de vivienda, educación y salud. En el caso de Colpuertos tenemos trabajadores hombres, principales proveedores de uno o más hogares, con sus esposas o compañeras en unión libre en el hogar, beneficiarios de este modelo. Por otra parte, una organización sindical fuerte, dentro de un mercado interno de trabajo consolidado y restringido, controlado por la

⁶⁴ / Entre 1989 y 1997 Buenaventura pasó de participar en el volumen total del comercio exterior del 58.2% al 48.2%, mientras Santa Marta del 15.5 al 27.4% y Barranquilla del 9.1% al 12.4%. En el caso de las exportaciones entre 1991 y 1997 Santa Marta pasó de 473 mil toneladas exportadas a 1,850 millones, convirtiéndose en el principal puerto exportador del país. Datos de El País Económico, E1, Cali, Lunes 27 de Abril de 1998.

⁶⁵ / Véase El País, La Región, C1, Cali, Martes 17 de Febrero de 1998 : “Falta eficiencia en el Puerto” ; El País, primera página, Cali, 24 de Abril de 1998 : “Industrias vetarían a Buenaventura” ; y del 27 de Abril : “Buenaventura pierde terreno” ; al igual que El País, La Región, C1, del mismo día : “Reconocen peligros en vía al mar, desvío de carga un riesgo latente” ; El Tiempo, Cali-Valle, pág.5, Viernes 5 de Junio de 1998 : “Sociedad Portuaria confía en que la firma reanude la ruta por el Puerto : TMG (Transportadora Mercante Grancolombiana, empresa mexicana) da un compás de espera”.

⁶⁶ / Según Felipe Millán, director del Centro de Productividad del Pacífico, “Buenaventura es una ciudad-puerto rezagada del progreso, a pesar de que se trata de un sitio estratégico. En la medida en que Buenaventura empeore, Colombia perderá su atractivo en el comercio internacional” (El País Económico, E-1, Cali, Lunes 27 de Abril de 1998). De otro lado, Ricardo Villaveces Pardo, presidente de Asocaña, manifestaba que “aunque la operatividad de la Sociedad Portuaria ha mejorado algunos aspectos del terminal, aún falta mucho por hacer para mejorar la eficiencia del puerto....el gobierno debe ejecutar una serie de programas que permitan fomentar el empleo en Buenaventura, a fin de que no se piense que la única alternativa es el puerto con esquemas regresivos, tarifas altas e ineficiencia, lo que llevó a unos sobrecostos en el pasado. Todo el país debe entender que Buenaventura debe ser una prioridad y que es urgente mejorar su entorno socioeconómico como ciudad” (El País Económico, A-10, Cali, Martes 14 de Abril : “Azucareros piden mayor desarrollo socioeconómico en el puerto. S.O.S. por Buenaventura”).

burocracia sindical y la burocracia administradora de la empresa estatal. En este contexto también fue posible desarrollarse diversas prácticas clientelistas, contaminadas muchas veces por modalidades de alta corrupción, como fue el caso de los acuerdos pactados en los sistemas de jubilación al liquidarse la empresa. Pero como lo muestra Palomeque (op. cit.), aunque Colpuertos permitió el desarrollo de una importante clase media urbana de población afrocolombiana a través de los trabajadores portuarios y sus hijos, mediante una capacidad de consumo económico y cultural, además de una significativa movilidad social intergeneracional ascendente de padres a hijos, no consiguió integrar un desarrollo urbano y social de la ciudad de Buenaventura en forma diversificada. En cierto modo llegó a funcionar como un enclave en el contexto de la Costa Pacífica y de la urbanización del puerto, a pesar de los efectos positivos en la conformación de capas medias con demandas de bienes y servicios urbanos. Este primer modelo hizo completa crisis hacia finales de los años 80, aunque ya desde finales de los 70 se veía claramente la no viabilidad de la empresa, no sólo por los altos costos laborales sino por la ausencia de modernización tecnológica. Frente a la apertura de la economía la presión por un cambio de modelo en la organización de la empresa se hizo patente, pero sobre todo por una política de gestión de la fuerza de trabajo diferente. La presión frente a la competencia de otros puertos en el país (Costa Atlántica) y a nivel internacional se hizo más evidente. Este es el nuevo contexto de la política de privatización que lleva a cabo el gobierno de Cesar Gaviria, que inaugura el segundo modelo, el de la Sociedad Portuaria⁶⁷. La nueva gestión de la mano de obra impone un sistema completamente desregularizado de contratación de trabajadores, sin ningún mecanismo protector de seguridad social, bajo la modalidad de trabajo “al destajo” y sin reconocimiento por horas perdidas en espera. Todo esto mediante la modalidad de subcontratación (empresas “cooperativas portuarias” y “operadoras portuarias” que contratan a los trabajadores portuarios no calificados y semicalificados⁶⁸), evitando cualquier vínculo laboral directo con los trabajadores. Por otra parte, una vez se desregulariza el mercado de trabajo la estrategia empresarial se complementa con una fuerte racionalización en el uso de la mano de obra, que impone nuevas condiciones disciplinarias en el proceso de trabajo portuario, por supuesto, totalmente diferentes a las anteriores⁶⁹, y además se mantiene la situación de una

⁶⁷ / Es interesante anotar que una parte significativa de los socios de la Sociedad Portuaria de Buenaventura son importantes grupos empresariales de Cali y del Valle, sus organizaciones gremiales y cámaras de comercio. Entre otros, los ingenios azucareros, Aluminio Nacional S.A. (Alúmina), C.I. de Azúcares y Mielles S.A., C.I. Valle Trade S.A., Cables de Energía y de Telecomunicaciones S.A. (Centelsa), Cámaras de Comercio de Cali, Buga, Palmira y Buenaventura, Cartón de Colombia S.A., Carvajal S.A., Cementos del Valle S.A., Corporación Financiera del Valle S.A., Fundación para el Desarrollo Integral del Valle del Cauca (F.D.I.), Harinera del Valle S.A., Laboratorios J.G.B. S.A., Lloredas Grasas S.A., Productora Nacional de Llantas S.A. (Icollantas), Sinclair S.A., Unipapel S.A., Varela S.A. Además de organizaciones gremiales y empresas a nivel nacional, entre las cuales están, Federación Nacional de Cafeteros, Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco), Rafael Espinoza Hermanos y Cia.S.C.A., Flota Mercante Grancolombiana. No deja de llamar la atención que también forman parte como socios dos empresas de trabajadores calificados de mano de obra portuaria, Operadores Portuarios de Occidente Ltda.-OPOR Ltda. y Operadores Portuarios del Litoral Pacífico - OPP Ltda. Por supuesto, el sector público, representado por el Ministerio de Transporte, la Gobernación del Valle del Cauca y la Alcaldía de Buenaventura. Véase al respecto, “Informe Anual Sociedad Portuaria de Buenaventura S.A., 1995”, págs.54-56.

⁶⁸ / Las “cooperativas portuarias”, alrededor de 30, enganchan a los trabajadores no calificados y algunos semicalificados, en ocupaciones de estibador, vigilancia, bodegueros, etc. Son empresas cuyos socios en su gran mayoría fueron sindicalistas de la época de Colpuertos. Las “operadoras” son las empresas que enganchan trabajadores calificados para la operación de los equipos portuarios. Las compañías navieras son las propietarias de estas empresas así como grandes socios de la Sociedad Portuaria, a su vez empresas importadoras y exportadoras. Véase tesis de Palomeque (op. cit.).

⁶⁹ / El empleo portuario directo (entre portuarios fijos y adicionales) pasó de 7.000 operarios a 3.600 entre 1990 y 1996, y el empleo portuario indirecto (aduanas y casa aduanera, más otros) de 3.000 a 580 trabajadores (El País, La Región, D-10, Cali, Domingo 10 de Noviembre de 1996: “Buenaventura: días de crisis”, datos del periódico

desarticulación de la actividad portuaria con el conjunto de la ciudad, pero quizás en condiciones de un mayor aislamiento o comportamiento de enclave empresarial en medio de una ciudad portuaria con los mayores niveles de pobreza urbana del Valle y un preocupante deterioro de su tejido social, según se desprende de la información disponible⁷⁰. En los dos modelos empresariales, el estatal y el privado, se observa una débil presencia del Estado y una estrategia que privilegia los intereses particulares, en el primer caso de las burocracias sindical y administradora de la empresa estatal, en el segundo de los grupos empresariales que sacrifican la seguridad y competitividad en el largo plazo, las dos necesarias mediante una fuerte inversión social y de infraestructura a través del mismo Estado (nacional, regional y local), y de unas condiciones laborales civilizadas en el sector portuario, por una rentabilidad económica en el corto plazo sin tener en cuenta los trabajadores y el conjunto de las necesidades de la población urbana y del Litoral Pacífico. En el caso de la Sociedad Portuaria de nuevo se registra una débil presencia del interés público sobre el privado en la gestión de la mano de obra y en la relación con el entorno urbano y regional. La huelga de los trabajadores portuarios de Enero de 1997 ha sido el resultado precisamente de las nuevas relaciones laborales en el terminal portuario después de 1994, comparadas por parte de los trabajadores actuales con las que existían en la empresa liquidada no hace mucho tiempo atrás⁷¹, agravado al hecho que se han venido

tomados de “Plan Pacífico”).

⁷⁰ / “Cordón de miseria en Buenaventura, soplan vientos de esperanza”, El País, Regionales, C1, Domingo 22 de Marzo de 1992 ; “El desempleo es del 65%, Buenaventura : días de crisis”, con comentarios como “en ningún otro lugar del país se palpa la desocupación como en Buenaventura. La bonanza portuaria sólo dejó dolores de cabeza a los nativos...”, El País, Región, D-10, Cali, Domingo 10 de Noviembre de 1996 ; “En el puerto de Buenaventura abunda la pobreza”, El Tiempo, Lunes 11 de Noviembre de 1996 ; “Desempleo ancló en el Puerto”, El País, La Región-Valle del Cauca, E-2, Lunes 17 de Marzo de 1997 ; “Lío laboral en Buenaventura, empleados de la Alcaldía reclaman pago de prima”, El País, La Región-Valle del Cauca, C-8, Miércoles 23 de Julio de 1997. A propósito, buena parte de los meses del año 1998 los empleados de la alcaldía no han recibido sus salarios. Hay además una amplia información disponible sobre muertes violentas en esta ciudad, con tasas similares o superiores a las de Cali y demás ciudades del Valle. En un artículo de prensa del diario El País, de la corresponsal Adonny Cárdenas (El País, Región, E-1, Cali, Viernes 17 de Marzo de 1995), titulado “Éxito contrasta con el desempleo que vive Buenaventura, Sprb, olas de eficacia”, se comenta dramáticamente: “un solo año de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura (Sprb), que lo cumple hoy, ha servido para demostrar la eficacia operativa del manejo privado del terminal marítimo. Pero también queda en el ambiente el desempleo que azota por estos tiempos al Puerto....La Sprb ha cambiado el ritmo de trabajo del terminal, haciéndolo cada día más efectivo....pero detrás del muro que rodea las instalaciones portuarias, también hay otros balances. Por eso el gran lunar de esta celebración exitosa de la Sociedad lo constituyen los más de 3 mil trabajadores adicionales que no han podido encontrar una legislación especial sobre el pago justo de su trabajo. La comunidad se queja del desempleo y el hambre que un año sin Colpuertos deja para la ciudad. Se habla de una cifra de 25 mil personas desempleadas o sub-empleadas. Unas doce mil tienen que ver con la liquidación de Colpuertos y el proceso de liquidación y semi-liquidación de empresas como Cartón de Colombia, Copescol, Flota Mercante Grancolombiana, Ferrocarril del Pacífico, Aduana Nacional, Recaudación de Impuestos, entre otras. “En este año ha crecido la desocupación, se ha ampliado el alto índice de criminalidad, empezaron los atracos con mayor frecuencia y secuestros, que antes no se daban”, dice Aníbal Segura, presidente de una de las dos asociaciones de jubilados que existen en Buenaventura, tras la liquidación de Colpuertos. “La culpa de toda esta situación que vive Buenaventura la tienen los dirigentes sindicales que abusaron de la gallinita de los huevos de oro que era Colpuertos”, dice Roberto Molano, ex-trabajador....”.

⁷¹ / “Superpuertos : “No somos policías””, según El País, La Región, C-1, Martes 24 de Diciembre de 1996, “Si realmente fuéramos los policías de la Sociedad Portuaria de Buenaventura, Sprbun, tendríamos por lo menos diez investigaciones mensuales contra la entidad”, afirmó Hector Copete, superintendente regional de Puertos. El funcionario destacó que “no soy enemigo, ni persecutor de la Sprbun, antes por el contrario, hemos sido flexibles con las sanciones”...quizá el tema que pueda unir o desunir más a la Sprbun y la Superintendencia será el de los trabajadores adicionales portuarios...”. “Trabajadores no lograron acuerdo con Superpuertos, se gesta un paro en Buenaventura”, El País, Nacional, A-2, Cali, Miércoles 15 de Enero de 1997, “los trabajadores del sector portuario de Buenaventura, alrededor de 2.700 personas, se irán a paro tras no lograr un acuerdo con el superintendente general de Puertos...los principales puntos de reclamación de los portuarios tienen que ver con el mejoramiento y

deteriorando considerablemente las condiciones socioeconómicas de la ciudad. Estos son indicadores preocupantes en el comportamiento empresarial de la región, ya que constituye una ausencia de horizonte en el largo plazo, al igual que la anterior empresa estatal, Colpuertos, a pesar de ser ahora una empresa con gestión privada. La competitividad del puerto de Buenaventura está directamente relacionada con las condiciones socioeconómicas de la ciudad, porque mientras continúen los niveles de pobreza o empeoren la seguridad portuaria en todos los órdenes se verá más amenazada y una de las recomendaciones del informe Monitor (Op. cit.: capítulo 9, recomendaciones, pág.75), “construir el puerto más avanzado y eficiente del Pacífico Suramericano”, será poco viable.

Los sectores empresariales regionales y su respuesta ante las condiciones impuestas por la apertura

Según Monitor (Ibid : 20), el único atributo que ha presentado una mejoría a lo largo del tiempo en la región han sido las cadenas productivas, y que le ha permitido competir con otras a nivel nacional e internacional. Alrededor de estas cadenas se ha concentrado la industria regional, en empresas de capital local, nacional y multinacional. Se refiere especialmente a las generadas por la agroindustria azucarera y alimentos procesados diferentes al azúcar, el sector papelero y el de artes gráficas. Además como agrupaciones altamente concentradas que se han favorecido por factores de localización y en parte por algunos insumos que les proveen sectores de las cadenas anteriores (empaques), como son las agrupaciones de productos de aseo y farmacéuticos, y productos de caucho (Ibid :20 y 25).

En un estudio reciente (Corchuelo 1996A) comprueba ampliamente el fuerte desarrollo de las cadenas productivas en el caso de los sectores papelero y de artes gráficas, al examinar detenidamente el comportamiento de las empresas en estos sectores después de casi cinco años de haberse decretado la apertura económica. Según este autor (Ibid :51), “sin alcanzar niveles

estabilidad de las tarifas laborales, dependiendo del peso y del tonelaje que se mueva. Igualmente reclaman la afiliación al sistema de seguridad social....”No hubo acuerdo. Nos llevamos una sorpresa (dicen los representantes de los trabajadores) cuando el Superintendente General nos dijo que él no podía regular las tarifas. Dijo que en una reunión a nivel nacional con la gente de **Asoport (Asociación Nacional de Operadores Portuarios), le habían dicho que nadie iba a intervenir en las tarifas y en su negocio de oferta y demanda** (negrillas nuestras) ”...otra de las quejas planteadas por los trabajadores es que no hay una verdadera escala para cobrar, eso ha dado lugar a que existan salarios bajos pese a su dura labor....”. “Trabajadores portuarios no levantan paro. “Vamos a ir hasta las últimas consecuencias””, El País, 17 de Enero de 1997; “Se desbarató acuerdo en el Puerto”, El Tiempo, Cali-Valle, página 5, Viernes 17 de Enero de 1997: “la falta de garantías laborales y los salarios bajos son los argumentos que exponen los trabajadores portuarios para declararse en paro....Según los trabajadores, solo se hace un arreglo verbal para trabajar a destajo, es decir el pago es por horas o por carga movilizada. Un trabajador de oficios varios, que maneja graneles, cereales y otros servicios marítimos, puede ganar entre 5.000 y 7.000 pesos por 12 horas; el encargado de cargar y descargar un contenedor gana 11.000 pesos por contenedor, operación que puede durar entre tres y cuatro horas cada uno, y un winchero, que es quien manipula los equipos para bajar o subir la carga de los buques, gana 120 pesos por tonelada movilizada. Estas personas generalmente mueven 90 toneladas de carga por hora. El encargado de chequear las listas de mercancía gana 900 pesos por hora y los operadores de equipo devengan un promedio de 200 mil pesos mensuales. La situación que ahora viven los trabajadores portuarios es completamente opuesta a la opulencia que vivieron sus antecesores en la empresa Puertos de Colombia (Colpuertos), sobre la cual pesaban grandes cargas laborales y prestacionales....”. “Surge una nueva relación laboral. El Puerto vuelve a la normalidad”, El País, 24 de Enero de 1997. En este artículo se comenta que “según Angelino Garzón, asesor de relaciones laborales del Ministerio de Trabajo, “con el convenio se dio paso importante para la reorganización del sistema laboral en el Puerto. Se daba una situación atípica en que los trabajadores, contratados en forma verbal, casi en un 100% no gozaban de sus prestaciones y seguridad social contemplados en la ley””.

tecnológicos de punta, no hay duda de que las industrias de papel e imprentas han logrado apropiarse, a través de un proceso de “catch-up”, de una tecnología relativamente actualizada que les ha permitido alcanzar niveles de competitividad y productividad comparativamente avanzados, al menos en el ámbito latinoamericano”. Según el autor (Ibid), de su estudio “se destaca un hecho simple: que el proceso de inversión aparece como uno de los factores decisivos en la obtención de mayores niveles de productividad y competitividad. En la industria de papel, primordialmente por sus efectos sobre los tamaños de planta y el aprovechamiento de economías de escala. En la industria de imprentas, por el carácter incorporado que tiene el cambio técnico”. Pero como el autor lo ha dicho anteriormente, en su estudio para estos dos sectores industriales, no sería apropiado imputarle a la apertura la explicación de las innovaciones tecnológicas -tanto en inversión en equipos y maquinaria como en cambios importantes en aspectos relacionados con la organización del trabajo y en políticas laborales- ya que los grandes cambios se venían dando desde los primeros años de la década del ochenta (Ibid :27-28, 31-32). Según Corchuelo, desde ese período “se dio un proceso de reconversión expresado a través de una actualización tecnológica, desarrollo de nuevos productos, mayor integración vertical, nuevos modelos organizacionales y expansiones en las capacidades instaladas. Lo acontecido en los primeros años de la década del noventa más parece un proceso de profundización de los cambios que se venían operando”⁷². Sin embargo, desde una perspectiva más sociológica tendríamos que advertir que en la región el comportamiento de una serie de grupos empresariales -de grandes empresas nacionales y multinacionales en las agrupaciones de mayor concentración- ha sido altamente innovativo, proceso que venía antes de la apertura, y en ese sentido es preciso relativizar el análisis de Monitor, lo cual coincide con lo expresado por Urrea y Arango (Op. cit. :59) para el conjunto de las élites empresariales en el país⁷³. Precisamente la principal empresa “líder” en artes gráficas (Carvajal), a pesar de ser manejada por el grupo económico familiar, ha tenido una historia empresarial independiente de la propiedad territorial en la región, lo cual posiblemente ha tenido que ver con un comportamiento más dinámico sobre inversiones en el sector y más abierto a la búsqueda de mercados y nuevos productos. En el caso de las empresas multinacionales más exitosas en la región al no existir el sesgo de la propiedad territorial, y gracias a que han logrado posicionarse en el mercado interno (véase Monitor, Op.cit.), también han mostrado una alta capacidad de adecuación tecnológica frente a los cambios del mercado⁷⁴.

⁷² / Roldán y Urrea (1986), ya habían hecho un detallado estudio sobre las transformaciones que estaban ocurriendo en el sector de las artes gráficas, especialmente en la región en los años 80. Sobre las industrias papeleras, de alimentos procesados y productos de aseo, Urrea (1986) describe detalladamente las transformaciones en marcha desde comienzos de la década pasada. Desde la perspectiva del informe Monitor, lo hallado por Urrea en la década anterior puede traducirse como una tendencia de ampliación y modernización de las cadenas productivas en esos sectores, luego observado para dos sectores por Corchuelo, en una perspectiva más en profundidad, una vez entrada la apertura.

⁷³ / “Las experiencias de los empresarios a lo largo de este siglo muestran una gran capacidad de innovación, entendida como la habilidad para conocer, seleccionar y adaptar tecnologías extranjeras a las particularidades locales. Hay errores y fracasos sin duda, pero la capacidad de apropiarse de tecnologías y de producir algunas hibridaciones en el campo de la técnica....y en el de la gestión, es una realidad...”.

⁷⁴ / Esto es válido en el sector papeleros (Smurfit Cartón de Colombia, Propal), en productos para el aseo (Colgate), en productos de caucho (Good Year, Uniroyal e Icollantas, ahora bajo el control de la multinacional francesa Michelin) y en otros sectores. Pero no ha sido el caso de otras multinacionales que han clausurado sus plantas de producción en la región y relocalizado su producción en otros países, precisamente a partir de la apertura. Por ejemplo, Eveready cerró su planta en Cali-Yumbo y concentró su producción exportadora para Latinoamérica en México; Productos Fruco hizo algo similar con toda su producción; y Quaker cerró algunas de sus secciones en la ciudad; también varios productos farmacéuticos de firmas multinacionales antes producidos en la región ahora se producen en Brasil. Sin embargo, en estas últimas empresas parece no haber existido la dinámica

Estrategias empresariales de flexibilidad laboral y capacitación, y prácticas de discriminación en el mercado de trabajo, antes y después de la apertura

Monitor introduce un indicador clave (Ibid : 23-24, figura 22), que desde un ángulo sociológico ayuda a registrar el profundo efecto del desmonte de los mercados laborales internos en la industria regional, fenómeno producido a lo largo de la década del ochenta. Según este estudio, Cali es la ciudad que presenta la más alta correlación entre la productividad y el salario de los trabajadores industriales, si se compara respecto a las otras ciudades estudiadas, particularmente Medellín⁷⁵. Por supuesto, para Monitor se trata de un factor altamente positivo⁷⁶, el cual indica un mercado laboral flexible que favorece la capacidad competitiva de las empresas en la región. No obstante, la otra cara que curiosamente revela el mismo estudio es que en el caso de la ciudad de Medellín la percepción de los empresarios “paisas” sobre la calidad de sus recursos humanos (capacitación profesional y técnica, productividad del trabajador, ética del trabajo y habilidades del mismo) presenta ventajas significativamente mejores que la que arroja la percepción de los empresarios “vallunos” en los mismos ítems respecto a la mano de obra en Cali (Ibid :31, figura 35). Además lo más paradójico es que la percepción empresarial en términos del costo de la mano de obra para los antioqueños es más ventajosa que la percepción de los empresarios caleños⁷⁷. Si analizamos críticamente los dos tipos de datos entregados por este estudio, el de la correlación valor agregado/salarios y las ponderaciones cualitativas sobre las percepciones empresariales (Op. Cit. :figuras 22 y 35), podría sugerirse a manera de hipótesis para ser contrastada empíricamente, que en el caso de Cali la estrategia de gestión de la fuerza laboral se ha llevado vía una drástica política de racionalización en el uso de la mano de obra y de flexibilización en su contratación, pero incluso a costa del deterioro en las calificaciones percibidas y observadas de la fuerza de trabajo, independientemente a la expansión de la oferta laboral educada y sobre todo de la calificación acreditada por la misma en el SENA, bachilleratos técnicos, institutos tecnológicos y universidades⁷⁸. Lo anterior al lado de importantes aumentos en la inversión en maquinaria y equipo en una serie de sectores capital-intensivos, que como muestra Corchuelo (Op. Cit : 15 y 33) para papel e imprentas han sido considerablemente altos⁷⁹. Mientras en Medellín probablemente el impacto de la racionalización

innovativa presente en los sectores inicialmente mencionados. Si retomamos la hipótesis de Corchuelo (op. cit.), este proceso ha tenido que ver con economías de escala muy reducidas, el mercado de productos que ofrecían era muy competido, a lo que habría que añadir una estrategia desde la casa matriz de llevar a cabo reducidas inversiones en las subsidiarias ubicadas en la región.

⁷⁵ / Mientras en Cali la correlación arroja un coeficiente de 0.922 en Medellín es de 0.726 para datos de 1994 (op. cit. :23), posiblemente con base en información de la Encuesta Anual Manufacturera de ese año.

⁷⁶ / Según Monitor esto “muestra que el mercado laboral de Cali tiene un funcionamiento más racional” (op. cit.). Urrea y Varela (1984) al igual que Corchuelo (1996B), han demostrado ampliamente la enorme importancia que llegaron a tener los mercados internos de trabajo en las grandes empresas industriales del Valle, tuviesen o no sindicatos hasta comienzos de los años ochenta. Como anotan estos autores en los años setenta se habría alcanzado la mayor consolidación de unas relaciones laborales altamente reguladas. Sin embargo, Corchuelo (op. cit.), Urrea y Murillo (1993) y Urrea (1994), muestran cómo a partir de las políticas de racionalización de la fuerza laboral desde los años 80 y las medidas de flexibilización en los contratos laborales, y finalmente la puesta en marcha de la Ley 60 de 1990 (Reforma Laboral), por parte de las empresas, se llegó al desmonte generalizado de los mercados internos de trabajo. Y con ello la crisis del sindicalismo en el sector industrial privado de la región.

⁷⁷ / Supuestamente esto significa que en Cali la percepción empresarial es de ser más costosa.

⁷⁸ / Por otra parte, puede estar dándose un fenómeno preocupante de una mayor rotación de trabajadores, incluso calificados y altamente calificados, que debido a ello no alcanzan a construir unas habilidades y destrezas que les permita un estímulo en el puesto de trabajo y para la empresa aprovecharlos más productivamente.

⁷⁹ / Corchuelo muestra cómo en la industria de imprentas a nivel nacional entre 1980 y 1990 la participación de la remuneración al trabajo dentro de los costos de producción cayó del 33.4% al 18.1%, cuando la proporción de

ha sido menos drástico, a pesar de los significativos recortes de personal en el sector textil en los años 80, con una mayor sobrevivencia de las organizaciones sindicales y de las relaciones laborales negociadas entre empresa y trabajadores, pero también a cambio de una mano de obra que es percibida como mejor capacitada y con mayor ética de trabajo, e igualmente más productiva en el interior del proceso de trabajo. También es cierto que en el caso de Medellín los niveles promedios de inversión en maquinaria y equipo para el conjunto de las empresas han podido ser menores que en Cali, por los resultados ofrecidos en el ejercicio de correlación según Monitor (Op. Cit.). Es en este contexto que puede sugerirse una estrategia empresarial poco favorable a las organizaciones sindicales en los años ochenta y noventa en las grandes empresas del Valle. Urrea y Murillo (1993) ya lo registraban claramente al evaluar los estilos de relaciones industriales en un conjunto de grandes firmas de la región metropolitana Cali-Yumbo, entre las cuales había cada vez un menor margen para los estilos de concertación y de tolerancia negociada con aceptación del conflicto.

El desmonte de los mercados internos de trabajo entre las décadas del 80 y 90, fenómeno no exclusivo de la región vallecaucana sino generalizable a todo el país, ha estado acompañado especialmente de un significativo incremento de la contratación temporal⁸⁰. Este es el empleo que más crece, sin que tampoco sea una particularidad en el caso colombiano ya que es una tendencia en todo el mundo y es el paradigma modelo en la recuperación y expansión de las economías norteamericana e inglesa bajo la consigna de flexibilizar los mercados laborales. Esto señala que el conjunto de las empresas en el país y en la región ya habían venido haciendo los ajustes laborales en forma acelerada⁸¹. Nuestra sospecha es que en el caso del Valle el fenómeno ha podido ser más intenso por la anterior tradición en el recurso a firmas de contratación temporal desde los años 70 y a lo largo de los 80, muchas de ellas bajo el control de las grandes empresas, nacionales y multinacionales. No olvidemos que el mismo sector azucarero lo introdujo en la década del 70 para las labores de corte, bajo la modalidad de contratistas, al tiempo que se generaliza el corte australiano, como ya lo comentamos.

técnicos en el empleo total pasó del 1.1% al 4.4% (Op. Cit. :36). Esta tendencia ya era señalada por Roldán y Urrea (Op. Cit.) para la empresa líder de artes gráficas de la región hacia 1985, fenómeno vinculado con los patrones de inversión en maquinaria y equipo y las nuevas políticas de contratación y requerimientos de calificación del personal enganchado.

⁸⁰ / “Empresas de Servicios Temporales. Una solución para flexibilizar el empleo. Entidades con excelente organización y buenos resultados”, El Tiempo, Cali-Valle, página 6, Lunes 28 de Agosto de 1995, en esta separata dedicada al empleo temporal aparecen publicitariamente las siguientes empresas con sede en la región, afiliadas a la Asociación Colombiana de Empresas de Servicios Temporales (Acoset): Listos Ltda., Servicios y Asesorías del Valle Ltda., Asesorías y Servicios Temporales Ltda., Ayuda Temporal y Asesoría, Acción es Proyección, Trabajamos Ltda, Servicios Temporales Profesionales Cali Ltda., Jiro, Profesionales en Servicios Generales Ltda., Atempí, Ocupar, Personas y Servicios Gerenciales Ltda., Sistemas Temporales del Occidente Ltda. En la misma separata hay un segundo artículo, “Empleado temporal y cliente interno”, página 7, en el que se asimila el trabajador temporal al de “cliente interno” en la empresa donde trabaja, una forma peculiar de ensamblar el discurso de la calidad total con el proceso de desregulación del mercado laboral bajo la modalidad del empleo temporal. “Las industrias prefieren a los temporales, vuelco en hábitos de contratación”, El Tiempo, Actualidad Económica, 4-B, Lunes 1 de Junio de 1998. “De acuerdo con una encuesta realizada por el Centro Nacional de Consultoría para la Asociación Colombiana de Empresas de Servicios Temporales (Acoset), el mayor nivel de ocupación de los trabajadores temporales pertenece al sector industrial con un 45.12 por ciento....En cuanto al tiempo de permanencia de un trabajador temporal en una empresa la encuesta señala que los operarios calificados están en una compañía alrededor de 7,6 meses, los trabajadores no calificados, el personal administrativo y el personal técnico 6,6 meses, en tanto que los vendedores permanecen promedio 5,2 meses”. El mismo artículo señala “que cada vez crece más el número de personas que se acerca a una empresa temporal con el fin de conseguir trabajo así sea por unos pocos meses”.

⁸¹ / Urrea, 1994, y Corchuelo, 1996B.

Se podría pensar que una mayor flexibilidad laboral significa un incremento en la transparencia en los sistemas de contratación y una equidad en las opciones de la oferta laboral, cuando ingenuamente se cree que el mercado se encarga de resolver las desigualdades. Todo lo contrario. Fenómenos de discriminación pueden observarse en las dimensiones de género y diferencias socio-raciales de la población laboral en la región.

Urrea y Varela (1984: 393-426), en uno de los primeros estudios por género sobre los mercados laborales formales en la región, comparan el comportamiento en los sistemas de reclutamiento de personal y remuneraciones para 99 grandes empresas industriales, comerciales (cadenas de distribución y comercio organizado) y financieras (corporaciones financieras) de la región del Valle del Cauca hacia comienzos de los años 80, con hallazgos sobre una mayor segmentación de la población laboral femenina en la industria, comparada con la de los sectores comercial organizado y de corporaciones financieras, en el contexto de una presencia de mercados internos de trabajo relativamente fuertes. A mercados internos de trabajo más fuertes y sindicatos con alta capacidad negociadora es mayor la segmentación femenina en empleos menos calificados, característico en las grandes empresas de la región en el período anterior a los años 80. Por esta razón el empleo en los sectores financiero de corporaciones de ahorro y crédito y del comercio organizado, sin organizaciones sindicales, han tenido una mayor favorabilidad al empleo femenino en todos los niveles de calificación. A partir del desmonte de los mercados internos de trabajo, aunque ha aumentado considerablemente el personal femenino operario en las grandes y medianas empresas del sector manufacturero de la región, ha sido en empleo temporal y en las unidades proveedoras con el menor valor agregado que forman parte de cadenas productivas bajo subcontratación, manteniéndose aún una considerable segmentación desfavorable a la mujer en el empleo estable⁸² en las áreas productivas manufactureras de industrias que generan alto valor agregado (por ejemplo sectores papelerero, siderúrgico, cementos, azúcar, etc.), pero incluso en el empleo temporal a nivel de trabajador de planta que ingresa a estas empresas sigue siendo predominantemente masculino. Por otro lado, se mantiene el empleo femenino industrial mayoritario en empresas tradicionales de la confección y otras con una altísima rotación de personal⁸³, donde se encuentra una buena parte de los salarios más bajos del sector manufacturero, cercanos o iguales al mínimo legal. Es decir, continúa la discriminación por género encontrada antes por Urrea y Varela, pero hoy en día sin mercados internos de trabajo. Ya se observa una importante presencia de la mujer profesional en cargos ejecutivos, de niveles intermedios, en las grandes y medianas empresas de la región, aunque todavía es muy débil o casi inexistente su presencia en los niveles de dirección o mando, lo cual tiene que ver con el carácter familiar de la organización empresarial regional, antes anotado. El orden patriarcal, excluyente de la mujer en el campo de la toma de decisiones, en la familia de las élites tradicionales blancas de los hacendados esclavistas vallecaucanos del siglo XVIII, es un factor de género que puede haber marcado la forma de la gestión empresarial en la región, predominantemente masculina, el cual ha sido un componente ideológico hegemónico sobre el conjunto de las familias de las élites de otras procedencias (extranjeros, “paisas”) y las mismas empresas multinacionales que se adecuan a este comportamiento en la historia de larga duración de la región. Por el contrario, como era de esperar, a nivel de

⁸² / De todos modos este empleo crece muy poco tanto para hombres como mujeres desde mediados de la década del 80, y a raíz de la apertura el crecimiento del empleo es principalmente temporal.

⁸³ / Un caso interesante de empresa de empleo femenino en artes gráficas fue Mancol (ensamblaje de libros animados), hasta su cierre y traslado al Ecuador, por parte del grupo Norma. Véanse al respecto los estudios de Henao (1987) y de Bustos Torres (1993).

pequeñas empresas y micro-empresas la participación de la mujer empresaria es sobresaliente en Cali y el Valle del Cauca. Corchuelo y Urrea (1994) mostraban esta tendencia en un estudio sobre el comportamiento del mercado laboral de la región metropolitana Cali-Yumbo en el período 1984-1992, al analizar en forma desagregada los datos sobre mujeres empresarias de pequeños establecimientos y en actividades “cuenta propia”, los cuales indican un ritmo de crecimiento notable para ese período, muy por encima al que registra la población laboral masculina como empresarios, para diversas ramas de actividad (industria manufacturera, comercio, restaurantes, servicios personales especializados, etc.). Por otro lado, ya han aparecido programas especiales fundacionales para mujeres microempresarias, lo cual indica un especial dinamismo de este grupo social en la ciudad de Cali⁸⁴.

Las empresas de la región en términos laborales parecen reproducir los estereotipos de discriminación socio-racial existentes en la ciudad de Cali y en el Valle⁸⁵. Una serie de denuncias presentadas ante la Personería Municipal de Cali apunta a la existencia de una discriminación laboral en diversas empresas de Cali de tipo socio-racial asociada con determinadas áreas residenciales de la ciudad, donde se concentra la población con mayores niveles de pobreza⁸⁶. Este fenómeno sería más acusado en los empleos y ocupaciones de mayor nivel de calificación (con credenciales de profesionales y técnicos) y en aquellos semicalificados y no calificados que requieren una relación cara-cara con la clientela (cajeros y empacadores de supermercados, vendedores, en fin empleos con atención al cliente). Históricamente la población negra en la región ha sido asociada a empleos no calificados y semicalificados con ciertas particularidades, de servidumbre en las mujeres (empleadas domésticas) y ventas ambulantes (vendedoras de frutas) y trabajo físico en los hombres (corte de caña y trabajo en la construcción), a la vez que ha sido invisibilizada su participación en empleos calificados, para mujeres y hombres⁸⁷.

⁸⁴ / Programa de la Fundación Banco Mundial para la Mujer con un cubrimiento para un amplio número de micro-empresarias de Cali. “Crédito a 12.500 empresarias en el 97. Se consolida el Banco de la Mujer”, El País Económico, A-9, Cali, Martes 4 de Febrero de 1997. “En los últimos cuatro años el Banco Mundial para la Mujer de Cali colocó 25.400 créditos por un valor total de \$17.700 millones, con una tasa de morosidad inferior al 5% a más de 30 días”.

⁸⁵ / Sobre el imaginario racista en la ciudad de Cali y el significativo peso demográfico de la población afrocolombiana (por lo menos el 25% de su población) en ella véase Urrea, 1997.

⁸⁶ / “Personería denuncia discriminación laboral en Cali. Empresas rechazan gente de Aguablanca”, El País, Metropolitana, B-3, Cali, Lunes 13 de Octubre de 1997. “No vamos a permitir que por su color, etnia o lugar de residencia, existan caleños estigmatizados, al punto que se les discrimina laboralmente”. Así lo afirmó el personero municipal de Cali, Fabio Muñoz Ramírez, luego de que a esa entidad llegaran numerosas quejas de personas que han sido maltratadas en este sentido.....Sobre el particular, la Personería Municipal adelantó una investigación en la que se consultó a los directivos de quince agencias de empleos de la ciudad y representantes de Acopi y Fenalco, con el fin de establecer las razones para no contratar residentes en estratos bajos. La encuesta arrojó que el 75% de los consultados manifestó que el tener como lugar de origen o residencia un barrio de ladera o cercano al Distrito de Aguablanca no es impedimento a la hora de la contratación del aspirante al puesto. El 25% restante señaló -aunque sin atreverse a hacerlo de manera directa- que sí podían haber impedimentos por la lejanía al sitio de trabajo y **algunos incluso mencionaron el barrio o el color de la piel** como impedimento para dar empleo (negrillas nuestras)”. En el recuadro del artículo se señala, **“habitantes de las comunas 14 y 15 sostienen que no son empleados por vivir en el popular Distrito de Aguablanca o por ser negros....(negrillas nuestras)”**. También se tiene conocimiento que una importante cadena comercial con sede en Cali enfrentó una denuncia pública por discriminación racial en la contratación de personal para atención del público en Mayo de 1997. Quejas similares se han generalizado a otras cadenas comerciales. Según información no confirmada por el CIE (Centro de Intermediación Laboral) del SENA, las mujeres negras en edades superiores a los 30 años no son de buen recibo por las empresas demandantes.

⁸⁷ / La caricatura de “Nieves” en el diario de mayor circulación de la región, El País, que aparece en las páginas editoriales del mismo desde hace más de dos décadas, es un interesante indicador del imaginario de las élites

Ahora bien, en términos socio-raciales no hay grandes ni medianos empresarios negros en la región. Tampoco los ha habido, entre otras cosas porque las élites empresariales de la región ya desde sus orígenes en el siglo XVIII conformaron un grupo social blanco con reducido mestizaje interracial, de hacendados esclavistas, el cual se prolonga con las familias de inmigrantes extranjeros y luego con los inmigrantes “paisas” exitosos a lo largo del siglo XX, en su mayor parte también blancos, aunque una parte de ellos de orígenes sociales bastante populares en la sociedad antioqueña y del Viejo Caldas. Sin embargo, desde los años 80 han aparecido algunos pequeños empresarios negros, mujeres y hombres, inmigrantes del Pacífico, vinculados al negocio de restaurantes y venta de productos de mar, de los cuales una parte procede de las élites mulatas locales en municipios como Guapi⁸⁸. Lo que sí es viable encontrar es una amplia gama de micro-empresarios, mujeres y hombres negros, así como mestizos de todos los matices, en negocios de restaurantes, peluquerías, tiendas de diferente tipo, ferreterías, cantinas, discotecas, pequeños almacenes de ropa, calzado y miscelánea (algunos de ellos de productos importados y ubicados en los San Andresitos de Cali y Buenaventura), y pequeñas industrias (cerrajería, carpintería y ebanistería, modistería, etc.)⁸⁹. Pero lo más interesante ha sido el surgimiento en los últimos 10 años en espacios urbanos como el Distrito de Aguablanca de un considerable número de grupos musicales de gente joven negra y mulata que buscan el autofinanciamiento con un comportamiento de pequeños empresarios (en las líneas del hip-hop y música tradicional del Pacífico).

Heterogeneidad tecnológica y de capacitación, de orientación de mercados y desarrollo de productos en la industria regional en el contexto de la apertura

El estudio del Corpes de Occidente permite una visión de conjunto de la industria regional en el Valle comparativamente con la de Antioquia y Viejo Caldas, para las distintas agrupaciones y por tamaños, lo que arroja una mirada más “realista” y diversa ya que no se reduce a los grupos empresariales de mayor concentración y liderazgo. En algunos indicadores es convergente en los resultados con otros que utiliza el informe Monitor, a pesar de usar los dos estudios metodologías bien diferentes. Al igual que lo que hicimos con el estudio de Monitor se hará una interpretación sociológica de algunos de esos resultados. Un primer dato sobresaliente en el informe del Corpes (Op. Cit. :73-74) son las edades promedio del equipo y maquinaria de las empresas : el conjunto de empresas en la muestra del Valle registraban para 1995 el porcentaje más alto en el rango de 10 años y más (equipos de mayor edad en uso y tecnología), con un 42.1%, y el menor porcentaje en el rango de 5 años y menos, con un 27.6% ; por el contrario,

regionales, compartido por la población “blanca” y mestiza de la ciudad en todas las capas sociales, de discriminación socio-racial de las mujeres y hombres negros. Nieves es una sirvienta negra y su amigo, Héctor, un trabajador de la construcción, ambos con escaso nivel educativo, un deficiente español y comentarios pintorescos sobre acontecimientos y eventos de la vida cotidiana y social de la ciudad y del país.

⁸⁸ / La famosa y prestigiosa “Sevichería Guapi”, un importante centro cultural del Pacífico en Cali. Además de esta empresa existen por lo menos unos 15 restaurantes de empresarios negros (mujeres y hombres) de relativa importancia en la ciudad.

⁸⁹ / “Microempresa, una opción en el Distrito”, El País, Metropolitana, B-2, Cali, Lunes 25 de Noviembre de 1996 : “según el diagnóstico entregado a la Secretaría de Fomento Económico y Competitividad de la Alcaldía (por parte de la Cooperativa Italia-Colombia sobre el Diagnóstico Integral de la Microempresa en el Distrito de Aguablanca), el 55% de esta población ubicada en los estratos uno y dos, presenta una fuerte tendencia a establecer negocios incipientes en el sector manufacturero. Aprovechan para ello las ventajas de contar con local propio o área compartida con la vivienda...”.

Antioquia registraba una tendencia diferente, la mayor concentración en el rango 5 años y menos, con el 39.1%, y la menor en el rango superior de edad, 28.9%. Hacia el año 1995, fecha del estudio Corpes, las empresas del Valle-Nariño presentaban los porcentajes más bajos de políticas de calidad y productividad, y de investigación y desarrollo, comparadas con las de Antioquia y de Risaralda-Caldas (op. cit. :49, tabla 14). Había para 1995 (Ibid :75-76) un mayor porcentaje de empresas en el Valle que no planifican en formación, desarrollo y entrenamiento (43.37%), comparado con Antioquia (40.46%) y Risaralda-Caldas (32.5%). Apenas el 31% de las empresas en el Valle les interesaba aumentar su participación en mercados internacionales actuales y el 41% en nuevos mercados internacionales, mientras en las empresas antioqueñas esos porcentajes eran del 50% y 52% respectivamente. También se registraba una menor actividad en investigación de mercados en el Valle que en Antioquia, sobre todo en químicos y alimentos (Ibid :41-42). Para las empresas del Valle sólo el 45% de las encuestadas reconocían como una estrategia la generación de nuevos productos versus el 71% de las empresas antioqueñas (Ibid :43). En el estudio de Monitor (Op. Cit. :30), Cali es la ciudad con menor vocación exportadora, aunque registra la mayor diversificación en productos de exportación⁹⁰; desde otra metodología el informe Monitor presenta resultados similares (Op. Cit. :54) al resaltar la debilidad de la clase empresarial caleña por una insuficiente experiencia en negocios internacionales o con poca orientación hacia mercados internacionales. Por otro lado, el estudio del Corpes (Op. Cit. :55-56) señala que se observaba una alta participación de empresas en el Valle con ineficiencia en costos, 26.9%, como resultado de un nivel exagerado de diversificación en el rango de productos. Entre algunos de los resultados sobre competitividad el estudio del Corpes (Ibid :92) señalaba que si en la región antioqueña el 20% de las empresas tenían en 1995 una “alta capacidad competitiva en el largo plazo” en el Valle y Nariño era apenas el 12%. El informe Monitor (Op. Cit. :35) también apuntaba en el caso de la industria caleña y del Valle a un desarrollo lento de los productos, una regular percepción sobre la calidad de los mismos, al igual que una regular percepción sobre la calidad de los servicios, en especial de los servicios al cliente. En este sentido hay hallazgos similares en los dos estudios que valen la pena ser resaltados.

Según el estudio Corpes (Ibid :47, tablas 6 y 7), el principal impacto de la apertura en el Valle se habría dado en los sectores de alimentos y bebidas con el desarrollo de nuevos productos, en los de papel e imprentas al entrar a nuevos mercados internacionales y desarrollar nuevos productos, también ampliamente registrado por Corchuelo (Op. Cit.), y en el de productos químicos vía nuevos mercados internacionales. Aunque el Valle en el período 1991-1993 tenía la mayor participación en exportaciones industriales de los departamentos de la región de Occidente, seguida de Antioquia, disminuyó su participación como región exportadora industrial, mientras Antioquia tuvo un incremento (Corpes, Op. Cit. :15, gráfico 6)⁹¹. En las actividades relacionadas con medidas de cambio para el desarrollo de nuevos productos el estudio Corpes (Ibid. : 80) hay también diferencias, mientras en Antioquia el 90.9% de las empresas de la muestra en todos los tamaños las habían adoptado en el Valle-Nariño ese porcentaje fue del 75.6%.

⁹⁰ / Según Monitor (Op. Cit. :38 y 40), en Cali hay una “mediana urgencia” menor por los mercados internacionales frente a Medellín, Cartagena y Barranquilla.

⁹¹ / Según los datos del estudio Corpes (Op. Cit. :15), en el período 1974-1993 las principales agrupaciones industriales exportadoras en el Valle fueron alimentos, sustancias químicas industriales y confecciones; en el caso de Antioquia textiles y confecciones.

De acuerdo con el estudio Corpes (Ibid:93), la principal debilidad de las empresas del Occidente colombiano es que no invierten en formación de recursos humanos, resultado que seguramente tiene que ver con una estrategia empresarial más o menos generalizada de privilegiar la movilidad laboral en función de reducir costos laborales, disciplinar y racionalizar el uso de la fuerza laboral en todos los niveles de calificación. Como ya anotamos antes a partir de algunos de los resultados del estudio de Monitor, posiblemente esta tendencia sea más pronunciada en las empresas del Valle.

Sin embargo, paradójicamente las empresas del Valle aventajan a las de Antioquia en el uso de la estrategia empresarial de planeación estratégica de sus negocios en un horizonte de largo plazo (Ibid :36). Esto es válido tanto para todas las empresas de la muestra como en el caso de las grandes unidades empresariales. Veamos, el conjunto de las empresas del Valle-Nariño hacen este ejercicio de planeación en un 41% y las grandes en un 80%, mientras en Antioquia se desciende al 19.6% y 45.5% respectivamente, en el caso de Risaralda-Caldas es del 43% y 40% respectivamente. Hay pues diferencias importantes en el uso de esta estrategia de planeación de los negocios, lo cual muestra patrones de racionalidad diferentes de una región a otra en el manejo administrativo de los recursos y su aplicación. Curiosamente a pesar de las desventajas enfrentadas por la industria del Valle respecto a una pérdida de su esfuerzo exportador y los porcentajes más bajos de políticas de calidad y productividad y de investigación y desarrollo, comparado con Antioquia y Caldas-Risaralda, hay esfuerzos interesantes en racionalizar los recursos productivos en una perspectiva más de largo plazo, lo cual está revelando que la heterogeneidad entre las unidades productivas según tamaño y por sectores en la región del Valle no ha sido óbice para generalizarse una práctica de organización de la gestión (planeación estratégica) con una mayor cobertura.

El estudio del Centro de Productividad del Pacífico (CPP, 1996)⁹², arrojó como resultados sobre la forma como las empresas del Valle han abordado e incorporado la tecnología y las expectativas futuras en la demanda que hagan de ella. Como era de esperar, a pesar de la sorpresa registrada en el informe, para las empresas la tecnología y el desarrollo tecnológico están directamente relacionados con la actualización de la maquinaria y equipo a la que puedan acceder (Ibid:12). Es bien claro para ellas que hay una estrecha interdependencia entre adquisición de maquinaria y equipo, demanda del producto en el mercado y capacidad económica de la empresa (Ibid :14). Pero además por lo mismo realizaron las mayores inversiones en lo que el estudio del C.P.P. denomina “áreas de servicios tecnológicos”, a diferencia de las pequeñas y medianas industrias (Ibid :16). Las grandes empresas (nacionales y multinacionales) se perciben tecnológicamente más competitivas respecto a otras empresas regionales y nacionales, pero menos competitivas frente a empresas extranjeras ubicadas en otros países. Entre los grupos industriales con mayor percepción de competitividad se encuentra el de maquinaria y equipos en grandes empresas, en contraste con las pequeñas empresas, especialmente de los sectores de cuero, confecciones y alimentos. Este resultado

⁹² / Fue un estudio con una muestra de 200 empresas entre las agrupaciones industriales del Valle más representativas en generación de valor agregado y participación en las exportaciones regionales, para establecimientos con diferentes tamaños (grandes, medianos y pequeños), llevado a cabo en el primer semestre de 1996. Los datos recogidos sobre producción y valores fueron levantados al año 1995. Los objetivos más importantes tienen que ver con el nivel tecnológico de las empresas, la percepción de su competitividad en materia tecnológica, los servicios tecnológicos usados y el origen de los mismos, proveedores habituales de esos servicios, tenencia de procesos automatizados y futuras perspectivas de automatización, expectativas de exportación de productos, entre otros.

también era de esperar, ya que el tamaño y sobre todo el posicionamiento productivo de acuerdo con economías de escala da ventajas en la mayor parte de los procesos productivos, siempre y cuando haya habido una significativa renovación en maquinaria y equipo, como lo ha sido para las grandes empresas del Valle, de acuerdo a los distintos estudios ya referidos. El estudio del C.P.P., dentro de lo esperado, vuelve a corroborar el liderazgo de las grandes empresas en la incorporación de procesos automatizados (Ibid), lo cual ha sido detallado por los estudios de Urrea y Mejía, destacándose los sectores de papel y artes gráficas como los de mayor incorporación de estos procesos, coincidente con los hallazgos de Corchuelo (Op. Cit., 1996A), mientras el sector de confecciones presenta el mayor atraso. Entre las 200 empresas entrevistadas 73 son exportadoras, de las cuales 55 son grandes empresas (Op. Cit :23-24); y de las 127 empresas que en el momento del estudio (año 1995) aún no eran exportadoras, 103 empresas mostraban interés de hacerlo hacia el futuro. Entre las principales necesidades tecnológicas expresadas por las empresas estaban aspectos relacionados con el desarrollo de nuevos productos, investigación de mercados y capacitación en las áreas de producción y administración (Ibid :15), lo cual indica las nuevas condiciones de competencia que enfrenta la industria de la región a raíz de la apertura. En cuanto a los servicios tecnológicos que más demandaban las empresas para 1995 estaban el entrenamiento, la capacitación, la investigación de mercados y sistemas de calidad y productividad (Ibid :13).

Los estudios de Corchuelo, del Corpes y de la C.P.P., como era de esperar, muestran una importante desigualdad en la industria regional en materia de desarrollo tecnológico e inserción en los mercados externos, así como en las demandas de servicios tecnológicos, según tamaño y sectores industriales. El estudio del Corpes permite ver las desigualdades con otras regiones como Antioquia, y en ello hay hallazgos que coinciden con el informe Monitor, pero a la vez hay que tomar en cuenta las diferencias en el interior de la industria regional para entender mejor las tendencias y no perderse en los datos más agregados. Por otro lado, cuando se analiza más en detalle algunos sectores, como lo revelan los estudios de Monitor y de Corchuelo, aparece la fuerza y consolidación que presentan algunas cadenas productivas regionales, las cuales ofrecen condiciones de competitividad nada despreciables. Como veremos más adelante algunas de las observaciones a las que apuntaba el estudio de Monitor (op. cit., capítulos 8 y 9, conclusiones y recomendaciones, págs.53, 54, 56, 57), especialmente relacionadas con la fuerte dependencia al mercado nacional de la industria regional, han podido estar modificándose en la línea propuesta por el estudio, incremento en exportaciones, desarrollo de nichos de mercado y diversificación en nuevos productos para una serie de empresas líderes. Todo esto en un contexto de profunda reestructuración debido a la combinación de la apertura con el ciclo recesivo de la economía.

En medio de la fuerte desigualdad entre los sectores industriales y tamaños de las empresas, en términos de su capacidad por la introducción de prácticas innovativas, que explica su heterogeneidad tecnológica, las cadenas productivas líderes en la región, especialmente la papelería y la de artes gráficas, se han destacado según Corchuelo (op. cit.), desde mucho antes de la apertura, por esfuerzos significativos en la introducción de cambios socio-técnicos y modalidades organizacionales de administración y gestión de la fuerza de trabajo. En particular la empresa de artes gráficas más destacada de la región y del país, Carvajal S.A., se ha caracterizado por su adecuación a las nuevas condiciones de los mercados externos como se verá más adelante. Sin embargo, otros importantes sectores de la industria de alimentos (azúcar, grasas y aceites, harinas, etc.), productos del aseo, metalmecánica y autopartista, cables, en la región, de grandes empresas, nacionales y multinacionales, forman parte del liderazgo en

cambios socio-técnicos y organizacionales y de nuevas estrategias de apertura de mercados externos y diversificación de productos, pero esto será parte del siguiente capítulo.

Importancia del orden familiar en el manejo empresarial regional y la apertura

La menor aceptación del riesgo de las élites empresariales caleñas y vallecaucanas, a diferencia de las “paisas”, observación hecha por el informe Monitor sobre los modelos mentales (Op. Cit. :32, 33), podría tener una lectura sociológica que permita entender con más profundidad las prácticas empresariales en el contexto de la historia social del empresariado caleño y vallecaucano. Nuestra hipótesis es la importancia que tiene aún en la década del 90, una vez iniciada la apertura, el manejo de las empresas por las familias propietarias en las grandes empresas nacionales de la región del Valle, lo cual parece incidir notoriamente para evitar asumir riesgos que pueden ser percibidos en el medio familiar cerrado como pérdida del control de la empresa, en el sentido de lo planteado arriba con referencia a Chandler (Op. Cit). Esto es válido también para las empresas líderes de mayor dinamismo innovador, con un notable crecimiento en el exterior y una alta diversificación de productos, como dice el estudio de Monitor (Op. Cit : 31), “las fortalezas del sector empresarial de Cali y el Valle son su relativa alta rentabilidad, la intensidad de la competencia y el ser innovadores y creadores de nuevos negocios”. Frente al caso antioqueño parece haber diferencias en este punto del peso del control familiar de los negocios, ya que los fenómenos de reordenamiento de la propiedad empresarial en esta región durante los últimos 15 años han sido significativos, configurándose un sistema de manejo empresarial con una relativa autonomía de los propietarios, además de que las antiguas familias propietarias han dejado paso a una nueva élite empresarial. Es cierto que las sucesivas generaciones de las familias propietarias caleñas y vallecaucanas se han adecuado cada vez mejor a las nuevas exigencias y muchas de ellas se han formado en el exterior en ambientes cosmopolitas durante la historia de las empresas a lo largo del siglo, pero no ha sido lo mismo con la toma de decisiones que comporta riesgos de cambios de propiedad, ya que en este asunto puede pesar más la inercia del control del grupo familiar y limitar las opciones en las nuevas condiciones que ha impuesto la apertura.

De todos modos, como se verá más adelante, a pesar de esta práctica los procesos de reestructuración empresarial de las mismas empresas bajo control familiar no se han detenido y es posible que para algunas empresas líderes un cambio en este asunto del manejo familiar hasta ahora no discutido se esté gestando. Por otra parte, en el Valle ya ha habido traspaso de antiguas empresas multinacionales a capitales locales en alianzas con otros grupos nacionales, sin embargo en algunas empresas en cuya gestión continúan primando prácticas que privilegian estilos de manejo familiar poco flexibles y “relajados” de acuerdo con Bourdieu (Op. Cit.), propios del estilo de gestión de los antiguos empresarios, sin que se haya producido un relevo generacional y advenimiento de nuevos cuadros reclutados fuera del entorno familiar, formados como gerentes profesionales, es posible identificar dificultades de adaptación a las nuevas condiciones de la competencia nacional e internacional. Así, las propuestas elaboradas por los consultores nacionales e internacionales para realizar cambios de envergadura y la adopción de nuevas estrategias, como reingenierías, fusiones, sinergias, referenciamiento (benchmarking), separación por escisión, pueden generar un reducido compromiso o abierta oposición de los elementos familiares de la alta dirección.⁹³

⁹³ / En 1996, el prestigioso consultor internacional de la ideología del management, Peter Drucker asesoró a varias empresas de la región acerca de la forma de resolver asuntos relativos al manejo familiar de éstas. Basándose

PRINCIPALES PATRONES DE LA REESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL EN EL VALLE EN LA DÉCADA DEL NOVENTA

En este capítulo veremos cuáles son las características de lo que está ocurriendo con la reestructuración empresarial en la región durante la década del 90, fundamentalmente debida a las nuevas condiciones que ha impuesto la apertura de la economía colombiana, así como las previsibles tendencias. Una primera hipótesis que esbozamos es que esta reestructuración ha profundizado las desigualdades en los sectores empresariales de la región, tanto a nivel de tamaño como de actividades. Es decir, que algunos de los hallazgos de los estudios del Corpes y de la C.P.P. para 1995 pueden ser hoy en día, tres años posteriores, más marcados en cuanto a las diferencias entre unas empresas y otras, principalmente entre las grandes y las medianas y pequeñas empresas, con un cierto resultado perverso de polarización en desarrollo tecnológico, ofensiva exportadora y entrada a nuevos mercados. Este fenómeno no es extraño ya que la forma como se da la globalización de los mercados de bienes y servicios y la movilidad de capitales ha obligado a los grupos empresariales a redefinir sus reglas de funcionamiento. A esto debe añadirse el efecto de la dura recesión económica por la que atraviesa el país y en particular la región del Valle, desde el año 1995, con acentuamientos entre 1996 y 1997, con un cierre de empresas en todos los tamaños, pero especialmente de medianos y pequeños negocios. Estos últimos años han estado entonces signados por fuertes estremecimientos en las organizaciones empresariales en la región, tanto nacionales como multinacionales, al tiempo que pareciera darse una transición hacia un nuevo modelo de orden empresarial en medio de la crisis de los negocios, pero que aún así no permite hablar ni de desindustrialización ni de incapacidad a la innovación tecnológica. Paradójicamente como veremos, no obstante la fuerte recesión al lado de los efectos de la apertura en la desestabilización de los mercados industriales existentes antes de 1990, estamos en presencia de una re-industrialización regional diferente a situaciones anteriores, que por lo tanto desvirtúa aseveraciones de corte catastrófico sobre la industria en la región y la exclusiva “tercerización” de la economía de Cali y su área metropolitana. Por otra parte, es un modelo que recuerda curiosamente alguna característica bien especial de los empresarios de las primeras décadas de este siglo, pero por supuesto dentro de un contexto muy diferente. Otro punto crucial, más que hablar hoy en día de empresarios, válido hasta hace unos 15 años atrás, es cada vez más claro la presencia de grupos empresariales, aún en el caso de los descendientes de las familias propietarias en empresas líderes de la región. Sin embargo, no podemos desconocer que todavía subsisten importantes empresarios y familias empresarias en la región que controlan a los grupos y las organizaciones empresariales.

Una profunda reestructuración en las grandes empresas, en transición hacia un nuevo modelo industrial híbrido (la combinación de actividades industriales y de distribución comercial en un mercado abierto)

en experiencias como las de Good Year y Cargill en Estados Unidos se concluyó que las empresas deben separarse del manejo familias, crear sociedades familiares diferenciadas de las empresas en las que se discutan sus intereses sin afectar su funcionamiento, establecer un conjunto de normas relativas a la participación de miembros de la familia en la organización, permitir el acceso a altos cargos directivos a profesionales en razón a sus méritos y no necesariamente por nexos familiares. Todo ello con el objeto de aislar los conflictos de orden familiar y personal de la gestión moderna de las empresas, concluyéndose que siendo la empresa importante para la familia, es necesario que funcione bien aún a costa del alejamiento de ésta de su gestión.

Por reestructuración entendemos los cambios en las organizaciones empresariales (de bienes o servicios) que tienen que ver con las siguientes características, no necesariamente que se den los cambios al mismo tiempo en todas ellas, aunque terminan conjugándose bajo modalidades diversas: traspasos de propiedad vía compra, fusiones o integración de una empresa a otra con modificaciones en la estructura organizativa y en el sistema de toma de decisiones (por ejemplo, el surgimiento de estructuras corporativas y de holding; de alianzas estratégicas y “joint ventures” con otras empresas), cierres de plantas y apertura de otras o desmonte de procesos productivos y puesta en marcha de otros procesos (productivos o distributivos), relocalización de la inversión productiva y de distribución respecto al sitio de origen, en el mismo país u otros países, deslocalización de procesos productivos bajo modalidades de subcontratación que signifiquen modificaciones importantes en las líneas de producción de bienes o servicios, en áreas cercanas o distantes, en el mismo país u otros países⁹⁴. La reestructuración ha afectado tanto a las empresas nacionales de la región como a las multinacionales. Indiscutiblemente la apertura ha sido el principal factor de la reestructuración empresarial pero también es cierto -y esto es bien importante- que en algunas empresas líderes ya venían dándose cambios desde antes de la apertura. En la medida en que con la apertura⁹⁵ se ha dado paso a un **mercado abierto**, para oferentes nacionales y extranjeros, al igual que en el resto de países latinoamericanos y de otras sociedades, tanto la producción de bienes y servicios como los capitales circulan en múltiples espacios nacionales.

Por lo anterior, otra característica que nos interesa y que acompaña los procesos de reestructuración regional es la exportación de capitales desde la región del Valle a otros países, fenómeno generalizado en el país, y la instalación de plantas productoras y de agencias de distribución comercial, también con una larga tradición de una empresa líder de la región⁹⁶. Esta marcada tendencia de la década del 90, con algunos antecedentes, es un fenómeno común a los grupos empresariales de otras regiones del país. En resumen, hay que tomar en cuenta tanto la dinámica exportadora desde la región como las inversiones en otras sociedades como encuadre de la lógica de la actual reestructuración. Las exportaciones ya no sólo como complemento a la producción para el mercado nacional, sino como componente crecientemente importante en el mercado de la empresa. La orientación exportadora en algunas empresas de la región ya viene desde los años 60, en el caso de la firma Carvajal y los ingenios azucareros. Este es un componente importante en el cosmopolitismo ya presente antes de la apertura, el cual se intensifica y convierte en un factor determinante desde que se pone en marcha la apertura de la economía, y hoy en día las grandes empresas y cada vez más pequeñas y medianas firmas de la región aspiran a entrar a la dinámica exportadora. Pero lo que nos interesa señalar aquí es que

⁹⁴ / Sobre procesos de subcontratación como parte de las lógicas de flexibilización laboral en el capitalismo contemporáneo que signifiquen cambios significativos en los procesos productivos y organizacionales de las empresas consúltese a Urrea (1997B).

⁹⁵ / Vale la pena recordar que es la expresión que se ha dado en el país desde la administración Gaviria a la globalización o internacionalización de la economía colombiana.

⁹⁶ / Se trata de Carvajal, de la cual se comentará en detalle más adelante. Las empresas de la región con expansión a otros países, además de la anterior, son: Baterías MAC, Icollantas, Manuelita, todas ellas con inversiones productivas en el Perú, ya en operación o en proceso de negociación. Harinera del Valle estudia la posibilidad de entrar al mercado peruano vía distribución propia. Por otra parte, empresas como Propal, Cartón, Colpapel, Cicolac y la Comercializadora de los Azucareros del Valle (Ciamsa) han hecho presencia a través de redes de distribución en el Ecuador, y en producción Lehner (ahora de propiedad de Carvajal) en este país. Colombina, además de Carvajal Internacional, tiene oficina distribuidora en Estados Unidos. Fuente: “Colombia crece en el exterior”, en Comercio, la revista del empresariado profesional, edición 56, FENALCO, Marzo-Abril de 1998, págs.22-25, Bogotá.

articulada a esta dinámica se encuentra la introducción de cambio socio-técnicos más profundos, al lado de una continua racionalización en el uso de la mano de obra. Es decir, las reestructuraciones productivas en la década del 90 han venido parejas con requerimientos de procesos “innovativos”, sobre todo para las grandes empresas de la región.

Pero quizás el nuevo ingrediente de toda esta lógica desregulativa de los mercados nacionales es la importancia creciente de la distribución comercial como un componente básico de las inversiones, incluso con una autonomía específica respecto a las mismas actividades productivas de la empresa. Por esta razón de manera creciente los grupos empresariales están combinando las actividades productivas con las de distribución, dándole a este rubro una importancia central en la estrategia corporativa. Aún más, empresas multinacionales en la región que cerraron sus plantas productivas (como Fruco y Eveready, y parcialmente el caso de Quaker) en cambio dejaron sucursales de distribución nacional en el país, o empresas nacionales de la región que han comenzado a comercializar productos extranjeros bajo su marca (Rica Rondo con el atún, *Revista Poder y Dinero*, No.51, p.186). Esto recuerda los empresarios caleños de comienzos del siglo que eran al mismo tiempo comerciantes (importadores y exportadores) e industriales, además de intermediarios financieros, como lo mostramos en el análisis de la diversificación de las actividades empresariales en un capítulo precedente⁹⁷. La combinación de las actividades comerciales y productivas fue característico, claro está en un contexto de la organización de la empresa familiar, en medio de una alta incertidumbre en el clima de los negocios para esa época y en este sentido una seguridad para la inversión como hemos argumentado antes. Hoy en día se trata de una articulación a escala corporativa, de grandes capitales en juego a nivel internacional con sucursales u oficinas de representación en red con la casa matriz en Cali, de grupos empresariales regionales en alianzas diversas con empresas multinacionales, produciendo y distribuyendo sus productos y los de las empresas con las que se tiene una alianza o acuerdo estratégico. Sin embargo, lo que queremos resaltar es la característica de la diversificación no sólo productiva sino de los negocios en el campo de la distribución y la misma intermediación financiera (Carvajal es un buen ejemplo) que en varias etapas del capitalismo vuelve y juega, en contextos y condiciones muy distintos. Esto no debe olvidarse porque las clases empresariales regionales y de otras partes del país en su formación utilizaron esta estrategia diversificadora en sus negocios.

La estrategia diversificadora en varios negocios productivos, de servicios y actividades comerciales, en el país y en el exterior, llevada a cabo por algunas empresas regionales transformadas en organizaciones corporativas, es muy bien expresada por los directivos del grupo empresarial vallecaucano Fanalca: “En Colombia, por lo general, las crisis no afectan a todos los sectores. **De ahí la importancia de tener negocios en varios campos. Con ello se logran crecimientos sólidos, a largo plazo y sin mayores endeudamientos**” (negrillas nuestras)⁹⁸.

Sin embargo, se presenta una dinámica desigual entre la creciente percepción de parte de un amplio sector empresarial de la industria regional por la necesidad en la búsqueda de mercados externos, con posibilidades y resultados diversos, y la puesta en marcha de líneas de

⁹⁷ / Urrea y Arango (Op. Cit. : 6 y 7) para el caso colombiano. Entre los estudios regionales ya citados que desarrollan esta tesis sobre la formación de las élites empresariales están los de Rojas (1983), Ocampo (1984), Ordoñez (1995), Ramos (1996) y Arroyo (1997).

⁹⁸ / “El Valle no se raja”, en *La nota*, Agosto 3-16, No.19: 38, Bogotá. La declaración fue hecha por los empresarios Jorge Herrera Barona y Alberto Losada, destacados dirigentes gremiales de la región.

exportación exitosas, de un importante núcleo empresarial, lo cual ha significado esfuerzos considerables por nuevos productos y mejoras en la calidad de los mismos. Esta estrategia es diferenciada según tamaño de la empresa y la agrupación industrial, por lo mismo no es uniforme y necesariamente con buenos resultados en todos los casos, además incide poderosamente el perfil del grupo empresarial⁹⁹. Lo que sí parece cada vez más claro es que para la mayor parte de los grupos empresariales en las distintas actividades económicas (industriales, comerciales, financieras y de servicios especializados¹⁰⁰) de la región es fundamental después de la apertura la estrategia de expansión hacia nuevos mercados externos y en el mercado nacional, a través de nuevos productos y servicios o a partir de precios competitivos de los actuales, al igual que mejoras en la calidad de los mismos.

De todas maneras la mayor parte de la industria regional o con base en la región, pequeña y mediana industria, sigue y seguirá dependiendo del mercado nacional en gran medida. Esto es menos válido para la gran industria, con mejores posibilidades de ampliar su participación en los mercados externos, como era de esperar, aunque es cierto que las nuevas empresas que se están instalando en la región, especialmente en las dos zonas francas, tienen más el perfil de unidades productivas medianas. Para las empresas exportadoras regionales es cada vez más válido un artículo recientemente aparecido en la revista *Dinero*, “nuestra realidad económica exige que las empresas sean cada vez más eficientes, pues la competencia no da cuartel y los rivales son cada día más capaces. **El mercado interno no ofrece resguardo, pues en este terreno hay empresas extranjeras de alto rendimiento...** (negrillas nuestras)”¹⁰¹. Ciertamente esta es la nueva realidad económica que ha impuesto la apertura de la economía.

La reestructuración en las empresas de la región a su vez hay que contextualizarla para las grandes empresas. El peso que ellas tienen en el conjunto de las organizaciones empresariales del país. Se trata de entender que el liderazgo está en buena medida relacionado con el tamaño y nivel de concentración de la empresa, aunque no necesariamente en todos los casos sea así, además porque la reestructuración afecta a todas las escalas de las unidades empresariales. Hacia 1996, 16 empresas de la región estaban entre las 100 primeras sociedades del país, 18 entre las

⁹⁹ / Entre las 100 empresas exportadoras líderes del país para 1997, 17 empresas son de la región del Valle, de las cuales 8 son ingenios y otras 9 empresas de alimentos, papel, llantas, productos derivados químicos de la caña de azúcar y otros productos industriales, para un valor total de exportaciones de la región de U.S.\$ 435,6 millones de dólares, que representaban el 8.5% del total nacional, excluyendo a Ecopetrol, las multinacionales petroleras y las empresas exportadoras de café. El sector azucarero aportó el 51.5% del total del volumen exportador de la región. Estos datos dan una primera magnitud de la importancia exportadora de la región, sobre todo indican la presencia de algunos sectores empresariales distintos al azucarero y al papelerero que están en los mercados externos, aunque no captan la producción de empresas de la región en otros países. Revista *Dinero*, pág. 112, número 60, Abril 27 de 1998.

Las siguientes empresas de larga tradición, diferentes a los ingenios azucareros, según archivo de prensa 1997-1998 de El Tiempo y El País, tienen exportaciones desde la región: Carvajal (a través de sus negocios Cartgraphics S.A., Tecar S.A., Imprelibros, Fesa), Alúmina, Baterías MAC, Harinera del Valle, Icollantas, Good Year, Colgate Palmolive, Laboratorios Baxter, Laboratorios Bristol Meyers Squibb, Laboratorios Gen-Far (nueva planta en Norte del Cauca), Varela, Propal, Unipapel, Colpapel, Cartón de Colombia, Química Borden, Centelsa, Levapán, Colombina, Sucromiles, Chiclets Adams; al igual que alrededor de 10 empresas de confecciones ubicadas en Cali. Además nuevas empresas en las zonas francas: Fireboy Xintex (empresa norteamericana de dispositivos de control de gas), Perlas de Mallorca, Sonotex (conos de cartón), Valleplas (productos de PVC), Madson filial de Sara Lee (medias de seda), Aceros del Pacífico, Laboratorios Warner Lambert (nueva planta en Cali mediante incentivos tributarios).

¹⁰⁰ / Hasta el presente está centrado este proceso en el sector industrial, pero es previsible que en otras ramas de actividad hacia el futuro haya esfuerzos de colocar inversiones desde la región.

¹⁰¹ / “Gerencia con valor”, en revista *Dinero*, negocios, Julio 15 de 1998.

de 150.000 millones de pesos o más de activos, sobre un total de 107 empresas en el país, y 27 empresas de la región entre las de 100.000 millones o más de activos, sobre un total de 159 empresas en el país¹⁰². O sea, se trata de un tipo de organizaciones empresariales altamente concentradas, con significativa participación en el conjunto de las clases empresariales del país (nacionales y multinacionales).

Diversas formas presenta la dinámica de reestructuración industrial en las empresas multinacionales ubicadas en la región del Valle, desde la reconversión a oficinas de distribución hasta cambios de propiedad en algunos casos y traspaso a capitales nacionales en la modalidad de grupos económicos corporativos o entrada de nuevas multinacionales bajo nuevas formas de control de los mercados en alianzas con grupos locales, como efectos claros de la apertura; también otras situaciones de consolidación de la multinacional pero a partir de una estrategia de especialización regional entre plantas de la misma multinacional en varios países:

a) Cierre de plantas de empresas, antes comentado (en algunas líneas de producción de alimentos y otros bienes de consumo), de algunas multinacionales que han trasladado su producción a otros países, dejando en la ciudad de Cali una oficina de importación y distribución. Casos Fruco, Eveready y parcialmente Quaker y Maizena. La regionalización desde la casa matriz entre varias plantas en América Latina excluye la producción en el país y la región, pasando a un rol distribuidor.

b) Conformación de una estructura corporativa multinacional nueva en el sector de producción de llantas, de capital regional y nacional, vía fusión de tres empresas, una en Cali, la segunda en Bogotá y la tercera en Lima, manteniendo las plantas y modernizándolas pero bajo el control de una sola unidad administrativa, financiera y de mercado para las tres plantas, y bajo la modalidad de una alianza estratégica con la multinacional Michelin¹⁰³. Esto le permite a la nueva

¹⁰² / Datos tomados de la información publicada por la Superintendencia de Sociedades sobre las primeras 1.000 empresas con activos, ventas y utilidades en todo el país. Ver www.sinpro.gov.co/supersoc/milempre/mil_act.htm

¹⁰³ / Icollantas originalmente de la BFGoodrich, con una planta en Bogotá, es adquirida en 1986 por la Corporación Financiera del Valle y el grupo Mazuera. Más adelante Icollantas se fusiona con Uniroyal Inc., de la multinacional americana del mismo nombre con planta en Cali, formando una sola organización empresarial. Hacia los años 90 la multinacional francesa Michelin adquiere las multinacionales Goodrich y Uniroyal Inc., quedándose con casi el 20% del mercado de llantas mundial. Esto explica que Icollantas en 1993 establezca una alianza estratégica con Michelin, y luego pase a ser propiedad de la multinacional francesa una vez la Corporación Financiera del Valle -propietaria inicial- se la vende. Esto le permite redefinir así su plan de especialización productiva y diversificación de productos como subsidiaria de la Michelin, manejando un portafolio de productos muy diversificado. En forma paralela Icollantas especializa las plantas de Cali y Bogotá en productos diferentes (la planta de Cali en llantas para bus y camioneta y la de Bogotá en llantas para camión). En 1995 Icollantas (ya de la Michelin) adquirió el control de Lima Caucho S.A. del Perú, empresa productora de llantas radiales textiles, de la que era propietaria la Goodrich. Esta integración al grupo corporativo de la empresa peruana le ha permitido a Icollantas (Michelin) la venta directa de los productos de la compañía en Colombia en el mercado peruano, a través de la red de distribución de Lima Caucho S.A. Se trata de una reestructuración corporativa con tres unidades de producción en Cali, Bogotá y Lima, que según información de la misma Icollantas controlaba en 1996 el 49% del mercado nacional de llantas, el 11% en Ecuador y el 26% en Perú. Para 1997 la participación en el mercado nacional aumentó al 53.8%. Según información de la empresa, en la actualidad opera un plan industrial de modernización de las plantas de Cali y Bogotá de U.S.\$50 millones y otro de U.S.\$9 millones para la planta de Lima. Entre 1995 y 1996 la nueva corporación lanza 16 tipos de llantas diferentes al mercado nacional, al Grupo Andino y Centroamérica. Véase “Más recursos para modernizar Icollantas”, El País, El País Económico, C-2, Cali, Miércoles 6 de Noviembre de 1996; “Las llantas ruedan al Pacto Andino”, El País, El País Económico, B-2, Cali, Lunes 10 de Noviembre de 1997; en la Universidad ICESI, documento “La otra cara empresarial de Colombia”, Sig.Topo :658.514/088, Luis Javier Jaramago, Coordinador, sobre los premios de innovación tecnológica en los cuales se encuentra una información sobre el caso de Icollantas S.A., 1996. También página Web, www.icollantas.com.co

empresa una redistribución de líneas diversificadas de llantas entre las plantas de los tres países en una estrategia de mercados globalizados y una ofensiva exportadora al área Andina y Centroamérica. Un segundo caso de reestructuración corporativa, vía especialización de las plantas entre los países con filiales, es el de la otra multinacional en el sector de llantas en el país, que ha tenido siempre toda su producción en la ciudad de Cali, Goodyear¹⁰⁴

c) Una cadena productiva vía el control de un mismo grupo económico, como es el caso entre una empresa del sector papelerero y una de artes gráficas, pasando de propiedad multinacional en la primera empresa al grupo económico nacional con sede en Cali ¹⁰⁵.

d) Liquidación de una empresa multinacional con pesados pasivos laborales y fuerte organización sindical y creación de una nueva empresa en la misma línea de producción de cables de energía y telecomunicaciones con nueva administración¹⁰⁶. En todos estos casos hay una estrategia de reposicionamiento para competir tanto en el mercado nacional como en el internacional, con una profunda modificación de las condiciones de control de los procesos productivos, racionalización de mano de obra y enganche de nuevo personal. La reestructuración ha significado ante todo importantes reacomodos de las inversiones : cierres de plantas, fusiones empresariales, compras de empresas y reorientación de la producción hacia el exterior y el mismo mercado nacional mediante productos diferenciados y de mejor calidad, alianzas estratégicas bajo subordinación tecnológica, traspasos de propiedad multinacional y de ésta a nacional a lo largo de la década del 90. Además se ha producido una modernización en maquinaria y equipo desde la creación de la nueva empresa. El surgimiento de la nueva empresa representó una profunda reestructuración de las empresas productoras y del mercado de productos de cables de energía y telecomunicaciones en el país.

¹⁰⁴ / Goodyear ha sido una de las multinacionales con larga tradición en Cali. Constituye parte de la competencia de la Michelin en el mercado nacional y latinoamericano. Esta empresa en los últimos cuatro años ha pasado por una etapa de reestructuración de sus filiales latinoamericanas en el contexto de una política corporativa de la multinacional de especializar la producción de su planta en Cali en llantas convencionales para camión, auto y tractor, mientras las plantas de Venezuela, Chile y Brasil producen llantas radiales. El mercado de la empresa, además de Colombia, es el Grupo Andino, Chile, y recientemente Europa y Estados Unidos. Una filial de Goodyear exporta y la otra importa, de acuerdo al esquema de especialización. Los principales cambios de la empresa en esta reestructuración han sido una racionalización en el uso de la mano de obra (se ha pasado en cuatro años de 700 a 500 trabajadores, con reducción de personal en todos los niveles de calificación) y la aplicación de una “política de regreso a los sistemas básicos” pero con exigentes controles de calidad. En realidad, es una recuperación del taylorismo con mejores sistemas de indicadores (control estadístico de procesos), incluyendo el control de calidad en cada punto del proceso productivo. La empresa ha introducido tres tipos de estándares en control de calidad, los legales del país (Icontec), los de la autoridad de transporte de los Estados Unidos y los de la firma Goodyear. En la actualidad cuenta con el sistema de aseguramiento de calidad QS9000. Información suministrada a través del ingeniero Juan Carlos Arosemena de la Gerencia de Calidad de la empresa.

¹⁰⁵ / Negociaciones entre Carvajal y Propal para la adquisición de la segunda por la primera.

¹⁰⁶ / Ceat General es liquidada como empresa, ya antes lo había sido Facomec, ambas propiedad de multinacionales, y se constituye en 1994 una nueva empresa de capital nacional, Centelsa (Cables de Energía y Telecomunicaciones S.A.), propiedad del grupo económico Sanford, grupo conformado por una alianza de capitales regionales y de otras regiones del país. En este proceso de liquidación y conformación de una nueva empresa también es cerrada en Bogotá Fadaltec. Las empresas absorbidas por la nueva corporación fueron Facomec, Imec, Ceat General (la más importante de todas y en cuyas instalaciones opera la nueva empresa), Plastimec, C.I. Cobres de Colombia S.A. e Interamericana de Cables Ltda. La empresa tiene exportaciones Venezuela, Ecuador, Bolivia, Argentina, Perú y Brasil. También está introduciendo los productos en el mercado de Europa (Inglaterra y Francia) y en los Estados Unidos. La empresa tiene entre sus líneas de producción futuras como nuevos productos el cable de fibra óptica. Información disponible, www.centelsa.com.co, telefónica y resumen disponible enviado por correo electrónico, “a history that we are proud of...”. El caso de Ceat General como una empresa multinacional con una fuerte organización sindical, un mercado interno de trabajo consolidado, y un estilo de relaciones industriales de concertación negociada con los trabajadores y el sindicato por parte de la empresa se encuentra en Urrea y Murillo (Op. Cit. :95).

e) En el caso de las multinacionales localizadas en Cali exitosas, en términos del control del mercado nacional, avances en modernización tecnológica y gestión flexible de la mano de obra vía alta movilidad del personal, con mejoras permanentes de calidad y productividad, la estrategia corporativa ha consistido en un plan de regionalización internacional que permita la especialización de productos entre las plantas localizadas en países del Grupo Andino, pertenecientes a la misma multinacional. Los mejores ejemplos son Colgate Palmolive y Johnson y Johnson para productos de aseo y de salud¹⁰⁷, y el sector de llantas bajo el control de Michelin, Icollantas-Uniroyal, con las tres plantas en dos países (Colombia y Perú). f) Alianza de dos grupos empresariales regionales del sector industrial, el primero con diversificación de negocios (autopartes y preensamble, ensamblaje de motocicletas, confecciones), además de actividades comerciales y financieras, con una multinacional francesa en el campo especializado de servicios de recolección de basuras en las ciudades de Bogotá, Tunja y Cartagena; el segundo del sector de artes gráficas (prensa y editorial) y televisión por cable con una multinacional española en el mismo campo de la recolección de basuras para la ciudad de Cali y los municipios metropolitanos de Yumbo y Jamundí. Esto indica que la diversificación de los negocios de los grupos empresariales regionales en alianzas estratégicas con multinacionales entró a la esfera de los servicios especializados¹⁰⁸.

Hay una tendencia definitiva hacia una consolidación en la internacionalización de las grandes empresas que se han reestructurado en la década del 90, no obstante la transferencia de la propiedad de empresas multinacionales a grupos empresariales colombianos. Internacionalización medida en términos de orientación creciente hacia mercados externos, alianzas con grupos económicos de otros países y deslocalización y apertura de plantas nuevas o compra de algunas empresas de la región en el exterior (casos Carvajal, Baterías MAC,

¹⁰⁷ / En Colgate Palmolive esta estrategia es denominada “especialización regional” de sus productos entre sus plantas localizadas en Colombia (Cali), Ecuador y Venezuela, para un mercado internacional ampliado (Colombia, Grupo Andino, Centroamérica, eventualmente los países del Mercosur). Según información suministrada por esta empresa la ofensiva exportadora bajo esta orientación ha representado exportaciones de U.S.\$3 millones en 1996, U.S.\$9 millones en 1997 y se espera para 1998 un total de U.S.\$17 millones. Según información de la Superintendencia de Sociedades en el período 1995-1996 Colgate Palmolive fue la empresa industrial líder en el Valle en ventas y en resultados operativos y netos (utilidades), y entre las 15 primeras del país. Véase datos en la Web, www.sinpro.gov.co/supersoc/milempre/mil_act.htm

La segunda multinacional estadounidense en una dirección similar es Johnson y Johnson, la principal empresa de productos de consumo masivo para bebés, cuidado de la piel, jabones y otros, ubicada en Cali hace 35 años, que ha consolidado un liderazgo en la parte del mercado que disputa con sus competidoras que cada vez toma más fuerza. Según la Revista *Dinero*, Institucional, Julio 31 de 1998, “la clave del éxito ha sido el manejo de herramientas de mejoramiento continuo y la innovación permanente en los procesos y los productos...”. En el ranking de empresas de productos de aseo y cosméticos en 1997 fue la sexta en el país con ventas por \$141.703 millones (Ibid.). La sede de Colombia (Cali) “está generando iniciativas para Latinoamérica ; a pesar de que hay otras sedes manufactureras en la región (Argentina, Brasil y Venezuela) nuestro país se ha convertido en un importante enclave productivo regional ; este año (1998) se exportarán productos por un valor de U.S.\$15 millones a la subregión andina, Brasil, Chile, el Caribe y Centroamérica”. Se puede observar que se trata de una estrategia similar a la de Colgate Palmolive. En cuanto a diversificación de sus productos es interesante anotar que el 35% de las ventas en Colombia corresponde a productos lanzados sólo en los tres últimos años (Ibid.), lo cual está en relación con la estrategia de regionalización entre las plantas de América Latina.

¹⁰⁸ / El primero es el grupo empresarial Fanalca con la multinacional francesa Compagnie Generale des Eaux. El segundo, el grupo Lloreda (de los propietarios de El País, Prensa Moderna y Cablevisión) con la multinacional española Unión Temporal de Empresas (UTE). La UTE a su vez ha conformado con la Empresa Municipal de Aseo Público (EMSIRVA), una empresa, Serviamiente (51% capital español y 49% de Emsirva), para manejar el basurero de El Basuro (Navarro, Cali), en la modalidad de alianza estratégica. Revista *La nota*, Agosto 3-16, No.19: 38, e información de prensa, El Tiempo de Cali.

Icollantas, ingenios azucareros) y en Bogotá. Este fenómeno ha operado en un esquema de estrategias corporativas y de holdings. Pero por otra parte es claro el ingreso de nuevos grupos económicos en la región, nacionales y extranjeros. Casos de los grupos Ardila Lulle en los ingenios, Sanford en Centelsa, Michelin en Icollantas. Alianzas estratégicas de multinacionales de servicios de recolección de basuras con grupos caleños. Esta tendencia posiblemente va a profundizarse, poniéndose en cuestión el control familiar regional de las grandes empresas, lo cual está representando una “desregionalización” de las organizaciones empresariales, aún los ingenios azucareros. Sin embargo, todavía hay importantes empresas líderes de la región que continúan bajo el modelo tradicional del grupo familiar: además de la mayor parte de los ingenios (a excepción de los controlados por el grupo Ardila Lulle), empresas líderes en su sector respectivo como Lloreda Grasas (alimentos)¹⁰⁹, Varela (productos de limpieza), Prensa Moderna y diario El País (impresión y editoriales), Baterías MAC, Carvajal. Todas estas empresas han llevado impresionantes procesos de modernización de maquinaria y equipo e introducción de metodologías sociales de integración y racionalización en el uso de la mano de obra, al tiempo que han aumentado la movilidad laboral de su personal, y logrado exitosamente un programa de certificación de calidad de sus productos con las mayores exigencias¹¹⁰. Han

¹⁰⁹ / En el primer semestre de 1998 la Corporación Financiera del Valle compró el 33% de Lloreda Grasas, empresa de la región hasta el presente característica por un control familiar cerrado, en una segunda etapa la familia Lloreda Zamorano entra a vender las acciones que posee en la CFV (el 50.1%), decisión tomada por la familia Lloreda para resolver problemas de liquidez frente a los costos de la modernización que ha tenido en los últimos años, gestionando además nuevas líneas de crédito respaldadas en sus activos productivos para poder cubrir operaciones de funcionamiento de la compañía. “Queremos socios estratégicos, Luis Carlos Valenzuela, presidente de Corfivalle, habla del futuro de la entidad”, El País, El País Económico, E-1, Cali, Lunes 11 de Mayo de 1998; Revista *Semana*, Junio 29-Julio 6 de 1998. El modelo de enlace con cadenas productivas hacia atrás ha representado para esta empresa y el grupo familiar ampliar sus inversiones en plantaciones de palma africana en la región de Tumaco y la Costa Atlántica desde hace algún tiempo. ¿En qué medida esta situación de dificultad financiera es coyuntural o estructural y signifique más adelante cambios en la organización empresarial, que conlleve algún tipo de reestructuración en la dirección de la empresa con la participación de los nuevos capitales?. La situación de Lloreda Grasas se ha agravado al punto que a comienzos de Junio entró en cesación de pagos sobre su deuda con el sector financiero, que se acerca a los \$300.000 millones e involucra cerca de 60 entidades. Revista *Dinero*, negocios, Junio 30 de 1998. Según esta revista **“la historia detrás de los problemas de Lloreda Grasas es la de un empresario visionario y soñador, que tomó decisiones arriesgadas en un momento inoportuno. Armando Lloreda estaba empeñado en crear un grupo industrial a la altura de los primeros del país alrededor de Lloreda Grasas. Para lograrlo, desde comienzos de los años 90 emprendió una completa renovación tecnológica en la empresa, que financió con una agresiva estrategia de apalancamiento (negritas nuestras). Los grandes riesgos traen grandes ganancias o grandes problemas y, en este caso, ocurrió lo segundo. Las condiciones del entorno cambiaron a medida que avanzó la década. La apertura trajo una fuerte competencia para el mercado local y, si bien Lloreda estaba bien preparado tecnológicamente, la invasión de marcas borró las diferencias y convirtió a los aceites y grasas en commodities...”**. La empresa busca pagar una parte con activos que no están directamente relacionados con la actividad central, otra parte con la venta de lo que tiene en la CFV y para el resto buscaría negociar una reestructuración de la deuda. La situación es crítica porque si las negociaciones no logran cuajar en la dirección propuesta por Armando Lloreda sería inevitable la declaración de concordato y eventualmente la pérdida de la empresa por la familia Lloreda (Ibid.). Con la compra del 50.1% de las acciones en la CFV detenidas por la familia Lloreda Zamorano por parte de un banco inglés y del Grupo Aval (Luis Carlos Sarmiento-Banco de Occidente), aparentemente la empresa Lloreda Grasas ha podido reestructurar su pesada carga financiera (“Corporación Financiera del Valle cierra su venta”, El Tiempo, Cali-Negocios, pág.7, Viernes 31 de Julio de 1998). Según la revista *La nota*, Agosto 3-16 de 1998, No.19:24, “los bancos acreedores de Lloreda Grasas finalmente se quedaron con las acciones de Armando Lloreda en Corfivalle. Los bancos acreedores extranjeros recibieron en dación de pago acciones por el equivalente al 13.2% de la corporación. Estas acciones estaban consignadas como fiducia en garantía en Fiduángulo y el precio de traspaso fue muy favorable para los acreedores...”.

¹¹⁰ / Lloreda Grasas había obtenido en Enero de 1997 el sello de calidad de Icontec a cinco marcas de aceites comestibles y margarinas, la primera vez había sido en 1985. Varela S.A. obtuvo el Premio Colombiano a la

jugado diversas estrategias, entre alianzas estratégicas y el holding algunas de ellas, para poder desempeñarse en el contexto impuesto por la apertura de la economía, aunque han podido mantener hasta el presente el control del grupo familiar de la organización.

Otro tipo de fusiones se está dando entre grandes empresas nacionales controladas por un mismo grupo económico (caso del sector azucarero), pero manteniendo las plantas anteriores; o la compra por parte de un grupo económico de la región que opera en un sector (artes gráficas) de una importante empresa de otro sector (productos metálicos), para poder desarrollar una cadena productiva bajo su control en la producción de fabricación de estructuras para oficina, aumentando su capacidad competitiva a nivel internacional¹¹¹.

Uno los sectores que ha atravesado por una fuerte reestructuración - y por lo mismo que enfrenta una dinámica de concentración económica intensa- y que tiene una sobrerrepresentación en la región es el de alimentos. Como comenta la revista *Poder y Dinero* (1997, No.51 :186), “en los últimos cuatro años, la industria de alimentos sufrió una importante transformación. Ante los retos de la apertura, las empresas se lanzaron a buscar socios, explorar nuevos mercados y ampliar sus portafolios. Comprar empresas, realizar alianzas estratégicas, reestructurar operaciones y conquistar otros países son el pan de cada día de las compañías del sector”. Todas las agrupaciones de este sector con presencia en el Valle fueron tocadas y las empresas lanzaron diversas estrategias tal como lo indica el comentario de esta revista. Veamos algunos ejemplos. Rica Rondo, la cual ha ampliado su portafolio de productos importados y tiene acuerdos para comercializar bajo su marca productos procesados por otras firmas, como el atún (Ibid. :186). El grupo holandés Friesland compró a Lácteos Puracé (Ibid. :186). Lloreda Grasas llevó a cabo la mayor modernización tecnológica en el grupo de grasas y aceites en el país en los últimos tres años, aunque como vimos en la nota de pie de página número 107 su estado financiero es crítico y aunque la familia Lloreda Zamorano ha logrado reestructurar la deuda con la venta de sus acciones en la CFV, aún hay incertidumbre respecto a su futuro control de la empresa. Cuatro empresas de la región tuvieron significativos crecimientos en las ventas para 1996 (Quaker, Itacol de Occidente, Chicle Adams e Ingenio Riopaila) entre las primeras 20 empresas del país con mayores aumentos, mientras 14 empresas del Valle estaban entre las 20 empresas con los activos más grandes del sector¹¹², y 12 empresas del Valle estaban entre las 20 empresas con las mayores utilidades netas para 1996¹¹³ (Ibid. :188). Otro indicador

Calidad 1997, El País, Suplemento E-1, Cali, Domingo 28 de Junio de 1998. MAC, como se verá más adelante, ha tenido en los últimos años varios premios y certificaciones.

¹¹¹ / Compra de Industrias Lehner por parte de Carvajal, al tiempo que Lehner ha hecho su entrada en el mercado de Ecuador con una planta de producción. Con la compra por Carvajal esta industria presenta una interesante diversificación. Lehner en su planta en Palmaseca (Palmira) se ha lanzado en la innovación de productos, como fabricación de letrinas campesinas, comedores escolares, viviendas tipo thermo wall, éstos últimos dirigidos al mercado ecuatoriano, en asocio con la empresa Manilit. Las nuevas líneas de madera incluyen bares, bibliotecas, centro de cómputo, centros de entretenimiento, mesas para televisión y teléfono. En aluminio desarrolla perfiles especiales para carrocerías de camión, peldaños para graderías y persianas enrollables, al igual que diversas líneas en aluminio arquitectónico con productos para mercados internacionales. Al finalizar 1998 proyecta exportaciones por \$6.500 millones de pesos (Venezuela, Ecuador, Perú, Chile, Costa Rica, Bolivia, Panamá, Estados Unidos y países del Caribe). En la actualidad genera 511 empleos en producción y distribución. “Lehner amplía sus líneas”, El Tiempo, Cali-Valle, págs.1-2, Lunes 10 de Agosto de 1998.

¹¹² / Ingenios : Incauca, Riopaila, Central Castilla, Mayagüez, Manuelita, Providencia, San Carlos, Pichichí. Entre ellos sumaban en 1996 1,802.464 billones de pesos en activos. Lloreda Grasas (346.205 millones), Nestlé (168.480), Colombina (140.998), Maizena (123.360), Harinera del Valle (103.994), Chicle Adams (89.917).

¹¹³ / Manuelita, Incauca, Fruco, Mayagüez, Ingenio Providencia, Ingenio Riopaila, Quaker, Harinera del Valle, Chicle Adams, Colombina, Ingenio Central Castilla.

clave para analizar el comportamiento de las empresas en alimentos de la región es su reparto del mercado nacional y el patrón de concentración (Ibid. :192, 194, 196): Rica Rondo tuvo un aumento notable de su producción y distribución (productos importados con marca de la empresa) entre 1995 y 1996, con el primer puesto nacional en productos cárnicos (casi el 37% del mercado en 1996). Entre Lloreda Grasas y Grasas controlaban el 44% del mercado nacional de aceites y grasas en 1996. Nestlé era el primer productor de lácteos en el país para 1996. Entre Harinera del Valle, Quaker, Maizena y Levapán, para 1996 se manejaba casi el 63% del mercado nacional de molinerías y productos de trigo y arroz. Purina, Finca, Solla e Itacol de Occidente se repartían el 62% del mercado de preparados para animales. Por supuesto, la producción de azúcar está en la región del valle geográfico del río Cauca en su totalidad¹¹⁴. Colombina y Chiclé Adams tenían el 33.2% del mercado de chocolatería y confitería para 1996, y Productos Yupi con el 15.4% del mercado nacional de conservas, pasabocas y condimentos.

Un aspecto que no debe olvidarse en el análisis de los efectos de la reestructuración industrial en la región es el impacto que ha tenido sobre el empleo y cómo es percibida esta relación por la dirigencia empresarial de Cali y del Valle. “La gran industria no puede ser el generador del empleo y de la reactivación que Cali necesita, **porque la gran industria está sometida a una hipercompetencia global implacable, que obliga a ser muy eficiente pero que en muchos casos significa reducción de empleo....(negrillas nuestras)**” (Carlos Arcesio Paz, presidente del Comité Intergremial¹¹⁵). Es plausible que las transformaciones organizativas y productivas en las grandes empresas que ha impuesto la apertura de la economía han llegado a tener un primer efecto drástico en materia de empleo, en cuanto las políticas de gestión empresarial en el nuevo contexto han intensificado la racionalización en el uso de la mano de obra, proceso que ya venía dándose desde la década del 80. O sea, que un componente importante de la dinámica de reestructuración ha sido la racionalización en el uso de la fuerza de trabajo, entre otras cosas por el efecto de las fusiones, ya que no necesariamente ha habido un “desempleo tecnológico”. Tampoco se ven claros cambios en esta tendencia hacia adelante, como se desprende de la entrevista al dirigente empresarial. Por lo menos el empleo más estable y calificado en las grandes unidades tiene escasa posibilidad de crecer, a diferencia del empleo no estable o temporal, aunque con una mayor exigencia por niveles cada vez más altos de capital escolar. Pero este patrón de desarrollo empresarial no puede leerse como una “desindustrialización”. Más bien configura otro patrón de desarrollo industrial con mercados de trabajo desregulados y aumentos en la movilidad de los trabajadores en todos los niveles de calificación.

Reestructuración en el sector azucarero y apertura

De acuerdo con lo expresado arriba, la mayoría de los ingenios azucareros han entrado en procesos de profundos cambios que se expresan en fusiones, reestructuraciones o cambios organizacionales internos, sinergias, cambios técnicos y ensanches. Asocaña registraba que el sector, contra los pronósticos pesimistas se había inscrito con éxito en la apertura económica y que había llegado a un

¹¹⁴ / En el siguiente subcapítulo, reestructuración del sector azucarero y apertura, se analiza con más detalle la agroindustria azucarera. Aunque el Ingenio Risaralda se encuentra en el departamento de Risaralda, su dinámica empresarial está articulada a la región del Valle y su propiedad está distribuida entre todos los ingenios azucareros del Valle con participación del grupo Ardila Lulle (Incauca y Providencia). Esto es igualmente válido el Ingenio del Cauca.

¹¹⁵ / “Hay que hacer un pacto anticorrupción”, El País, La Entrevista, B-2, Cali, Domingo 31 de Mayo de 1998.

límite en donde mejorar tecnológicamente resultaba muy difícil pues no había nada nuevo que copiar en el exterior (Asocaña, 1995: 12).

Se han realizado importantes procesos de reconversión industrial y cambio técnico en buena parte de los ingenios siendo el caso de la ampliación de Manuelita en 1994, la adopción de tecnología microelectrónica en planta en Providencia y Riopaila, el uso de laboratorios en el pesaje de caña (corsampler) en Central Castilla, la adopción de salas de talodura o talofiltrado, de nuevas variedades de caña ricas en sacarosa y resistentes a las plagas (Cenicaña Colombia y las Mayagüez), o el uso de rayos láser para la nivelación de suelos. Merece mención el montaje en Riopaila en 1995 de un molino francés de masa invertida¹¹⁶, la revolución en los métodos de transporte a partir de la adquisición de vehículos y equipo¹¹⁷ y el uso del machete australiano para elevar la calidad del corte y reemplazar parcialmente la tradicional rula roja.

Junto a estos cambios en maquinaria y equipo han aparecido rediseños en la organización del proceso productivo por la vía de la reingeniería en Manuelita (dos en corto tiempo¹¹⁸), la planeación estratégica, el servicio al cliente, los círculos de calidad y por sobre todo la difusión el control total de calidad, siendo también notable la difusión del benchmarking (Riopaila e Ingenio San Carlos en prácticas de campo).

Los ingenios cumplen estándares de calidad de los países que importan el producto siendo certificados internacionalmente por firmas como Bureau Veritas y en Colombia según se ajusten a normas técnicas ISO-9000 (9001 a 9004) bajo el control de Icontec, entidad que en los años noventa ha extendido sellos de certificación de calidad para productos como azúcar refinado, blanco, crudo y miel, estando aun lejos de alcanzar las certificaciones ISO-14000 o sellos verdes que acreditan el cumplimiento de normas de conservación del medio ambiente.

El elemento dinamizador del cambio técnico que quizá alcanzará mayor envergadura, se constituyó a partir de la fuerte competencia generada por la llegada de un grupo “extraño” a la región tradicionalmente manejada por empresarios locales. Se trata del arribo de la Organización Ardila Lulle y su control sobre los Ingenios del Cauca, Providencia y parte del Ingenio Risaralda, acompañado de estilos de dirección más modernos. Esa situación condujo a que Manuelita dejara de ser el líder histórico del sector y que drásticamente pasara del primero al tercer lugar de producción y que decidiera adoptar el corte mecanizado, lo que parece haber acelerado la tendencia hacia la reducción de costos, vía generalización de la cosecha mecanizada e implementación de reingenierías. La mecanización de la cosecha, junto a otros ajustes técnicos y

^{116/} En 1994 el Ingenio molía 6.152 toneladas de caña al día para una producción anual de 3.882.954 quintales de azúcar que disminuyó en 1995 a 3.093.686 debido a un importante proceso de reconversión industrial que lo llevó a parar durante cinco semanas. El nuevo molino invertido y su desfibradora de caña de fabricación francesa lo coloca a la vanguardia en tecnología de molienda, en Colombia y en el mundo pues es el tercero de su género que se instala. Los dos primeros operan desde 1995 en Islas Reunión en el Océano Indico. Las fuentes de energía del Ingenio Riopaila son calderas alimentadas por bagazo de caña y su funcionamiento se controla a través de terminales de computador, la sistematización de la fábrica alcanza el 30%.

^{117/} Se ha operado una revolución en el transporte de caña por medio de tractores de alto caballaje y velocidad entre campo y fábrica para controlar la variable crítica de envejecimiento de caña, indicador que no debe pasar de 60-70 horas entre el momento de corte y el de su ingreso a patios de fábrica.

^{118/} Implementadas por McKinsey a mediados de los noventa y por London Consulting Group en 1998.

organizacionales han llevado a Manuelita a alcanzar los mejores indicadores de la industria azucarera y a que en el primer semestre de 1998, ascienda del tercero al segundo lugar en producción física de azúcar, rebasando por fin y luego de varios años a Providencia.

Aparte de la competencia interna y externa, otro elemento ha jugado un papel clave en el impulso al corte mecanizado es el deterioro ambiental producido por las quemas de caña, método que eleva la productividad y facilita el trabajo del cortero pero que contamina el ambiente debido a las emisiones de humo y a la caída de pavesas¹¹⁹ sobre las poblaciones cercanas a los ingenios. La presión de las comunidades, de los concejos municipales y del Ministerio del Medio Ambiente, ha llevado a que los ingenios establezcan monitoreos sobre la dirección de los vientos y del humo de las quemas través de estaciones meteorológicas y a suscribir compromisos para erradicar las quemas, lo que significa en el mediano plazo la generalización del corte mecanizado. Recientemente la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca, CVC anunció que sancionará a siete ingenios que violando el Convenio de Producción Limpia firmado entre 32 ingenios y el Ministerio del Medio Ambiente en 1995 realizaron quemas indiscriminadas de caña sin tener en cuenta los horarios establecidos y la cercanía a los centros urbanos (El País, Agosto 5 de 1998. Pag D3).

En el presente Manuelita cosecha de forma mecanizada y con una máquina no muy eficiente casi la mitad las cañas que muele (alrededor del 40%) mientras Cenicaña experimenta un prototipo¹²⁰. Si, como todo parece indicarlo se difunde la cosecha mecanizada, desaparecerán los corteros manuales generándose un conflicto regional de consecuencias imprevisibles y un posible proceso de concentración de los ingenios y de la tierra pues dados los altos costos de

¹¹⁹ / Irónicamente denominada “nieve de los pobres”.

¹²⁰ / Un reciente informe de Cenicaña (1998) registra que los sistemas de cosecha han pasado del corte y alce manual al sistema semimecanizado (corte manual, alce mecánico) y que con producciones mayores a las 100 toneladas caña por hectárea, como es el caso de Colombia, cosechadoras de un surco como las de Manuelita logran rendimientos bajos (Cenicaña 1998: 28). La cosecha con el sistema semimecanizado representa entre el 30% y el 50% de los costos totales de producción de la caña en fábrica. El costo de la cosecha con caña quemada y corte manual es de US\$ 7 por tonelada, mientras que con el corte mecanizado con coordenadas (máquinas de un surco) los costos se reducen a US\$ 5. Al cosechar en verde el corte manual sube a US\$ 9 por tonelada y el corte mecanizado a US\$ 6 por tonelada (Ibid, 1998: 29). En el Valle el rendimiento promedio de las cosechadoras de un surco está entre 20 y 30 toneladas de caña por hora, considerado bajo (Ibid, 1998: 29).

En 1996 se evaluó una cosechadora en el ingenio Providencia con diferentes variedades. Los rendimientos de corte con caña verde fueron superiores a 75 toneladas por hora y los niveles de materia extraña inferiores al 8 %. El prototipo diseñado y construido por la compañía Louisiana Cane Manufacturig, LaCane, mostró un desempeño muy promisorio. En 1996 se pactó un nuevo contrato para la fabricación del primer modelo comercial (Ibid, 1998: 30). Las ventajas de la cosecha mecanizada incluyen menores costos de producción de azúcar debido a la reducción de costos de cosecha y a la flexibilidad en la programación del corte y a la oportunidad de cosechar cañas con alto contenido de sacarosa (Ibid, 1998: 30).

Utilizando un modelo económico de simulación que estiman los costos de diferentes sistemas de cosecha de caña (corte y transporte) se compararon los beneficios potenciales de LaCane en relación con el corte manual y el corte mecanizado con máquinas cosechadoras de un surco. Se tomaron como referencia los costos reales de corte, alce y transporte de 1996 tanto para el corte manual como para el corte con máquinas de un surco. Los cálculos con LaCane se estimaron con un costo de operación por hora de US\$29, un rendimiento real de 52 toneladas por hora y 8% de materia extraña (Ibid, 1998: 30- 31).

El modelo indicó que cosechar 1 tonelada de caña con LaCane costaría US\$4.5, incluyendo el transporte mientras que con el corte manual los costos de cosecha son de US\$ 9 por tonelada. La diferencia entre estos dos sistemas sería de US\$ 4.5 millones por año cosechando solamente el 5% de la totalidad de la caña con este sistema mecanizado, sin incluir los beneficios económicos de transportar y moler caña más limpia. En relación con las combinadas de un surco, LaCane ahorraría US\$ 1.5 millones por año si se cosechará el 5% con este sistema¹²⁰ (Ibid, 1998: 31).

ésta tecnología, no todos podrán comprarla, desatándose un proceso de “consecuencias no deseadas de la acción social”.

Manuelita, pionera en la mecanización y cuya última reingeniería dejará cesantes unos 500 trabajadores, es consciente de la situación y como ya se dijo ha organizado empresas asociativas, cooperativas de trabajo asociado o microempresas que complementan las ofertas de contratos de prestación de servicios en corte, con propuestas de capacitación para los trabajadores que se acojan a los planes de retiro voluntario (Informe Social 97. Pag: 26).

De tiempo atrás, como lo registró Urrea (1987), los cambios técnicos han venido acompañados de profundas reestructuraciones internas del proceso productivo de modo que en planta se han generado pérdida de puestos de trabajo, mayores exigencias de calificación junto con procesos de descalificación en labores que apenas requieren de la vigilancia de controles automáticos, mientras en campo las modificaciones sociotécnicas del proceso productivo tenían un impacto más drástico¹²¹.

El sector azucarero cuenta con una fuerza de trabajo disciplinada acostumbrada a la cultura fabril y con fuertes lazos económicos, culturales y emocionales con los ingenios, que no obstante, se halla confundida por la intensidad del cambio técnico y no acierta a negociar las sobrecargas de trabajo que estos cambios han impuesto.

La actividad de los ingenios en esta fase no se reduce solamente a la producción de azúcar sino que ha entrado al campo de la generación de energía eléctrica. La energía producida a partir de la combustión del bagazo de la caña mueven turbinas y calderas y su sobrante se vende a localidades cercanas a los ingenios. Incauca ha desarrollado programas de cogeneración en donde produce 20.000 Kw/h que vende a EPSA mediante contrato a 12 años y aspira a producir 96.000 Kw/h a comienzos de 1999 en asocio con Illinova Generating de Estados Unidos (Revista Dinero, Página Web, 31 de mayo de 1998).

La nueva fase de racionalización ha estado acompañada de la difusión de métodos propios de la gerencia japonesa en los que las empresas orientan su gestión, por una “visión y misión corporativa”. Así Riopaila, Central Castilla y la Comercializadora Azucarera, comparten la misma estrategia por pertenecer al mismo grupo económico y lo propio ocurre en los ingenios Providencia y Cauca que han desarrollado lazos muy estrechos que se reflejan en intercambios tecnológicos, de conocimientos y de recursos humanos.

La orientación de Riopaila no depende solo de sus órganos internos de dirección sino de directrices diseñadas por la consultora internacional más contratada por el sector, la firma

¹²¹ Los siguientes son los oficios sustituidos por el proceso semimecanizado de cosecha en donde el corte sigue siendo manual: cuadrillas de alce de caña, cuadrillas de despeje de caña, cuadrillas de zoqueo y limpia con machete, cuadrillas de construcción de acequias, cuadrillas de abonamiento, cuadrillas de fumigadores (parcialmente), labor de paralear (colocar paraleas de caña en vehículos para aumentar capacidad de carga), cadeneros (conductores de yuntas de bueyes para mover vagones), ayudantes de alce y transporte. Entre tanto los oficios nuevos generados por mecanización fueron los de operadores de máquinas alzadoras, operadores de máquinas cortadoras y conductores de dumpers. (Mejía, Carlos, Negret, Fernando: Entrevista con dirigentes sindicales de Sintraicañazucol. Palmira, Junio 7 de 1995).

norteamericana McKinsey que con consultores venezolanos estableció un estilo de gestión conjunto llamado “sinergia empresarial” que desarrolla una estrategia única de Riopaila y Central Castilla y que avanza hacia la fusión de las dos organizaciones.

Así, el proceso de sinergia conducido por McKinsey ha concluido casi en la fusión de las dos empresas en una sola que continuará con el nombre de Riopaila, realizando importantes economías de escalas y estableciendo un comando único que les permita afrontar épocas de dificultad como la de 1997, mientras se anuncia la inauguración de una nueva fase que significaría el control de algunos ingenios por parte del capital extranjero, así en Riopaila se vislumbra la posibilidad algo incierta de vender la empresa a la multinacional inglesa Tate & Lyle dedicada a la venta de equipos para ingenios (Revista Dinero, Página Web, 31 de mayo de 1998). Por otro lado en el ingenio Mayagüez se realizó una “separación por escisión” del negocio del azúcar del resto de las operaciones que realiza el grupo económico Mayagüez (Revista *Dinero*, página Web, 31 de mayo de 1998).

Otro proceso en marcha es el de transnacionalización de los ingenios a través de su interés en la compra de los ingenios azucareros del Perú (El País, marzo 12 de 1998, pags, 1 C5) en donde se inscribe la negociación por parte de Manuelita de un ingenio de tamaño mediano denominado Laredo (El País, 6 de Junio de 1998, pag, A10) proceso entrabado por la aparición de importantes pasivos laborales llevaron a que Incauca uno de los interesados en estas negociaciones se retirara, decisión que Manuelita contempla hoy y que podría acarrearle la pérdida de un millón de dólares de arras.

Por otra parte, la ventaja comparativa que construyeron desde la década de los cincuenta los ingenios Manuelita y Riopaila al convertirse en los únicos refinadores del mercado desapareció recientemente ante la decisión del Grupo Ardila Lulle de convertirse en refinador (Revista *Dinero*, página Web, 31 de mayo de 1998) bajo las condiciones favorables de la Ley Páez.

Los precios internacionales del azúcar se caracterizan históricamente por su inestabilidad, los países negocian en el exterior sus excedentes y la posición de Colombia como productor es cada vez más importante ostentando las primeras productividades del planeta y contándose entre los diez primeros productores mundiales de azúcar crudo y blanco. No obstante, para Octubre de 1997 la producción de Incauca descendió y no pudo ser compensada por la de Providencia por lo que la Organización Ardila Lulle perdió terreno frente a los ingenios Riopaila, Manuelita y Risaralda que aprovecharon también la pérdida de mercado de Mayagüez (Revista *Poder y Dinero*, No.51, octubre de 1997, pag. 194).

Las estrategias diversificadoras continúan en los campos más disímiles, así Manuelita S.A. continúa incursionando en la industria textil, la siembra de palma africana, el cultivo de camarones, actividades de comercialización, de urbanización y finca raíz, de producción de hielo, etc.¹²².

¹²²/ Manuelita S. A. de tiempo atrás contaba con licencia para la fabricación de trajes de baño Catalina, a partir de la cual establece la empresa Punto Sport S.A. que fabrica la línea de ropa interior y trajes de baño Lady Armonía y que experimenta una reestructuración debido a las dificultades de la industria textil, incursiona en el negocio del camarón cerca de Cartagena a través de C.I. Océanos, empleando mano de obra bajo un régimen de vinculación laboral desregulado de maquila, importa sardinas, atún del Ecuador, sal Refisal, leche en polvo, vinos argentinos y la línea de iluminación de General Electric; cultiva palma africana y produce aceite en los Llanos Orientales, realiza

Aunque recientemente se habló de un panorama despejado para la industria azucarera, (Revista *Dinero*, página Web, mayo 31 de 1998) quienes la conocen mejor no son tan optimistas dadas las amenazas que se ciernen sobre ella. En presencia de una nueva fase de dura competencia interna y externa donde sobreviven los que cuentan con muy alta capacidad de gestión, capital, mercados y tecnología de punta; los caminos más obvios son los de la generalización de la cosecha mecánica con impactos sociales que van en varias direcciones: desempleo masivo de corteros y consiguiente deterioro del orden social en la región, incremento de formas precarias de contratación laboral y nuevos procesos de concentración que llevarían a la desaparición de algunos ingenios. Por ahora se cree que algunos de ellos, entre los que se cuentan grandes y pequeños, presentarán en el corto plazo dificultades con la banca.

Cuatro modelos empresariales regionales de innovación en un contexto de apertura

Se presentan a continuación cuatro modelos de culturas empresariales en la región que se han caracterizado por una dinámica más o menos continua de introducción de cambios socio-técnicos, particularmente desde la década del 80, así como la diversificación de productos, la puesta en marcha de modalidades organizativas de gestión de la fuerza de trabajo que combinan diferentes formas de control de la misma y sin que unas formas excluyan necesariamente otras. Por otra parte, se trata de empresas con estrategias exportadoras agresivas, algunas de ellas ya convertidas en transnacionales con plantas en otros países de América Latina, pero que además venían con esfuerzos de volcar su producción hacia mercados externos mucho antes de iniciarse la apertura de la economía. No constituyen una tipología que cubra a las diferentes empresas regionales supuestamente más “innovadoras”, por supuesto hay otros tipos de empresas con un relativo liderazgo en procesos “innovativos”. Pero lo que interesa más bien en el cuadro de estas cuatro empresas es la particularidad de poder encontrar distintos tipos de procesos de innovación, desde incrementales acumulativos hasta algunos de carácter más novedoso, además con resultados diferentes para los trabajadores. De todas maneras hay en estas empresas también elementos de las prácticas empresariales que han encajado con los procesos “innovativos” que han introducido, y tienen que ver sobre todo con la conducción y organización de las empresas, lo cual toca con los puntos que colocamos al comienzo de este documento.

La empresa multiproducto, la empresa de alianzas estratégicas y uso de la subcontratación, la de tecnología de punta y un artesanado calificado, la empresa transnacional de investigación y desarrollo, muestran dos tendencias diferentes de innovación, una de diversificación en los dos primeros modelos y una de especialización, en los dos últimos. Por otra parte, a excepción del caso de la empresa que combina la tecnología de punta y un artesanado calificado, en las otras los trabajadores aparecen como actores secundarios. Los cuatro modelos a la vez representan estrategias de reestructuración y de innovación que pueden ser en cierto modo típicas para entender las lógicas diferentes de las culturas empresariales y las prácticas innovativas en la región vallecaucana. Una de las empresas, la primera (Carvajal), paradójicamente es una de las

negocios industriales y agropecuarios en la zona de Ley Páez a través de Inversiones La Rita S.A., compra, vende e invierte en propiedad raíz, cédulas, acciones, bonos y otros valores comerciales a través de Inversiones Real, urbaniza y parcela a través de Urbanizaciones y Parcelaciones Manuelita Ltda, explota negocios agrícolas, ganaderos, agroindustriales, comerciales, industriales, energéticos y turísticos por medio de Inversiones El Rosario S.A., compra de acciones y otros negocios menores (Manuelita S. A. Informes y balance Anual 97. Pags:11-12, 14-15, 30-31, 34 a 37, 40).

más antiguas de Cali, aún bajo control familiar hoy en día líder en el sector de artes gráficas en el país y América Latina; la segunda (Baterías MAC), una empresa familiar con un poco más de 40 años, que ha crecido y modernizado con el uso de tecnologías productivas nada sofisticadas en el sector autopartista ; la tercera (Alúmina), con un poco menos de 40 años, una anterior empresa multinacional comprada luego por capitales nacionales, que incursiona exitosamente en procesos de automatización microelectrónica aplicados a la metalmecánica en aluminio; y la cuarta (Levapán), con 40 años, una empresa que se desarrolla desde un comienzo a partir de una estrategia de investigación en la elaboración de productos en el campo de alimentos.

Carvajal, la empresa multiproducto trasnacional:

Varios estudios han señalado las características particulares de la empresa y la familia Carvajal a lo largo del siglo XX (Roldán y Urrea, 1986 ; Henao, 1987 ; Ordoñez, 1994, y 1995 :115-125, especialmente el capítulo sobre Manuel Carvajal Valencia). La primera particularidad de este modelo empresarial es que se trata de una de las primeras empresas industriales de Cali que se ha mantenido a lo largo del siglo en una continua dinámica de adecuación e innovación frente a las condiciones cambiantes del mercado nacional, luego internacional desde la década del 60, hasta convertirse en una gran organización empresarial de tipo internacional en su campo. A excepción de algunos ingenios azucareros, como el de Manuelita, ninguna otra empresa en la región reúne esta particularidad de tradición histórica y modernidad contemporánea¹²³. Para Ordoñez (1994 :59) se trata de “un caso de persistente actividad empresarial, innovadora y creativa, a lo largo de casi todo el siglo XX. La empresa Carvajal S.A., surgida en el ambiente pastoril de la ciudad de Santiago de Cali, Colombia, en 1904, ostenta en la actualidad indicadores de alta eficiencia, cobertura nacional e internacional, gracias, entre otros factores, a la gestión innovadora de sus fundadores y de sus herederos a través de sucesivas transiciones generacionales que le han imprimido un dinamismo sostenido hasta el presente”. Más adelante señala (Ibid. :64), “los directores de la empresa han mantenido contacto permanente con el mundo exterior, especialmente con los Estados Unidos y algunos países europeos, demostrando una gran sensibilidad para la importación de tecnologías adecuadas a las necesidades de crecimiento de la empresa, a la obtención de créditos externos, al manejo de la imagen con sus proveedores en el exterior y a la búsqueda de nuevos mercados. Es este el sentido concreto de una actividad empresarial sistemáticamente innovadora y de búsqueda de respuestas creativas a las situaciones de riesgo, de dificultades y de aprovechamiento de las nuevas oportunidades”. La segunda particularidad, igual de importante, es que no ha dejado de ser una empresa del grupo familiar, a pesar de las adecuaciones hechas en las últimas dos décadas y media, como convertirse en sociedad anónima, introducir un manejo corporativo y de negocios con autonomía de operación, entrar en alianzas corporativas y abrirse al mecanismo del holding). Ordoñez (Ibid. :64), dice al respecto, “el carácter eminentemente familiar que el fundador le imprimió a la empresa, ha posibilitado las sucesivas transiciones generacionales, a través de las cuales ha habido una acumulación de experiencias, que se han armonizado con el diseño de estrategias hacia nuevas etapas de crecimiento y desarrollo”. ¿Es viable hoy en día mantener por parte del grupo familiar el control de una organización empresarial cada vez más compleja o se requiere un cambio que separe la propiedad accionaria del manejo y la dirección empresarial ?

¹²³ / Otra empresa de manejo familiar con una historia que ha acompañado la vida de la ciudad de Cali y que ha llevado a cabo distintas fases de modernización tecnológica en varias etapas de su historia, aunque un poco menos antigua que Carvajal, es Varela S.A.

Una tercera característica de Carvajal, señalada por Henao (1987), Urrea y Varela (1984), Urrea y Murillo (1993), es un estilo de gestión histórica de la mano de obra paternalista sin sindicato, combinando en las décadas del 70 y 80 dos tipos de mercados de trabajo, uno interno más o menos protegido para una serie de negocios productivos, los que requerían mayor calificación del recurso humano, y un segundo, completamente desregulado con predominio de población laboral femenina, en los negocios de ensamble de productos¹²⁴. También, dependiendo de los procesos de trabajo y de los cambios técnicos y de organización del trabajo de cada negocio, la empresa puso en marcha prácticas de gestión diversas que fueron combinadas, desde modalidades participativas hasta sistemas tayloristas para el control de los procesos productivos (Ibid.). Sin embargo, para los años 90 la tendencia es hacia la generalización de modalidades desreguladas en el uso de la fuerza de trabajo, tanto en Colombia como en los demás países con plantas y una mayor aplicación de sistemas tayloristas adaptados vía el método de justo a tiempo. Es bueno entonces tener en cuenta que la modernización tecnológica y expansión internacional de la empresa han estado acompañadas por formas de control y disciplinamiento en el proceso de trabajo clásicas, eso sí adaptadas a exigencias de polivalencia o flexibilidad del operario en cada etapa del proceso, al lado de mayores demandas de calificación del trabajador en los procesos requeridos, fenómeno ya observado por Roldán y Urrea (1986) para los años 80.

Para Corchuelo (1996A :46-49), Carvajal S.A. se ha conformado sólidamente como una empresa multiproducto a lo largo de las últimas décadas, que se apoya en un grupo empresarial con una organización internacional, a pesar del modelo de control familiar de la propiedad de la organización. La empresa opera en los frentes de producción y distribución en varios países, y aunque en sus orígenes se ubicaba principalmente en las líneas clásicas de artes gráficas, ha venido desde la década del 70 incursionando en negocios complementarios al de artes gráficas y realizando negocios en otros países de América Latina. Esta empresa depende hoy en día principalmente de sus negocios fuera de Colombia, o sea de los mercados internacionales en diversas líneas de las artes gráficas y otros negocios complementarios a ellas, aunque cada vez se abre más a nuevas líneas de productos no necesariamente vinculados con las artes gráficas (muebles y estructuras modulares para oficinas, sistemas de comunicación para oficina y procesos productivos ; y telecomunicaciones en el campo del entretenimiento). Sin abandonar las líneas de artes gráficas ha desarrollado una estrategia de multinegocios bajo el modelo de holding (a través de alianzas estratégicas con capitales y empresas de otros países, con experiencia en el negocio respectivo, y bajo la modalidad de control accionario de firmas claves en el sector) que le ha permitido incursionar en nuevos campos, pero que pueden jugar de forma complementaria entre sus diversos negocios. Se trata de una gran empresa de tipo corporativo con una red de plantas industriales en varios productos de las artes gráficas y otras líneas (en producción y ensamblaje), en diferentes países de América Latina (México, Costa Rica, Panamá, Venezuela, Ecuador, Perú, Chile y Brasil) y en Colombia (plantas en Cali y municipios del área metropolitana, Popayán, Santander de Quilichao y Bogotá), con sistemas de distribución y comercialización a escala internacional (además de los anteriores, en España, Argentina, Estados Unidos, Guatemala, El Salvador, Nicaragua) y nacional de todos sus negocios, con sus productos y servicios¹²⁵. En síntesis, es importante resaltar que Carvajal es

¹²⁴ / Es el caso del negocio Mancol, véase Bustos, 1993.

¹²⁵ / Para una información completa y actualizada sobre Carvajal S.A. puede consultarse la Web, www.carvajal.com.

una empresa que combina la actividad productiva con la de distribución (de sus productos y de otras empresas aliadas), en una estrategia de negocios que operan en mercados nacionales y regionales para varios países, y que al mismo tiempo ha entrado en el campo del financiamiento con una Corporación Financiera e Interbanco, en este último en calidad de socio, para efectos de captar recursos del mercado de capitales que atiendan las necesidades de la organización.

Carvajal, denominada por la revista *La nota (la revista de negocios y política)* como “la principal transnacional colombiana”¹²⁶, es la primera empresa del sector privado del país más admirada por los propios empresarios, la segunda (después de Coca-Cola) que mejor maneja su imagen, la cuarta empresa más innovadora (después de Alpina, Comcel y Aces), y la tercera con el mejor equipo gerencial (después de Suramericana y Bavaria)¹²⁷. Esta evaluación del mismo mundo empresarial a nivel nacional es bastante reveladora.

Baterías MAC, la empresa de las alianzas estratégicas y del mecanismo de la subcontratación¹²⁸ :

Baterías MAC S.A. es una empresa de la región fundada en 1957, de propiedad y control familiar, por el capitán de industria, Ernesto Mejía. Este hombre boyacense, llegado a Cali en los años 50, adquirió una experiencia técnica en baterías para auto en Argentina, donde vivió entre 1947 y 1955, trabajando en una pequeña fábrica de un inmigrante italiano. A su llegada a Cali se emplea en la principal distribuidora de baterías para Cali, cuyo dueño fue el iniciador de la marca Coéxito (Gustavo Villegas) y quien le ofrece un taller a crédito para que repare baterías. Gracias a ello monta un pequeño negocio de “cargue” de baterías, que luego extiende bajo la forma de puntos de servicio en la ciudad y con el tiempo en otras ciudades del país, combinando el negocio de las baterías con el de repuestos electromecánicos. Un factor que incide bastante en el negocio de baterías es la atención las 24 horas del día, el que más adelante le permitirá a este capitán de industria y a su empresa competir¹²⁹. En 1959 Mejía entra al ensamblaje de baterías Varta con un nuevo equipo que adquiere. Para esa época se casa con Cecilia Castro, mujer boyacense graduada en secretariado comercial, quien va a administrar la primera sucursal de la empresa en Cali de repuestos electromecánicos. En 1964 crea una sociedad con el hermano, Sociedad Hermanos Mejía Amaya y Cía. Ltda., el que a su vez va a manejar la parte contable de la nueva firma¹³⁰. En 1969 Mejía es el vendedor estrella de baterías Silvertown, con lo cual Icollantas le entrega en venta los equipos para la producción de baterías. Más adelante comenzará a producir el suministro de baterías originales para las marcas Lara y

¹²⁶ / “Las más admiradas, ¿cuáles son las empresas de mayor reconocimiento entre dirigentes empresariales del país?”, en *La nota*, Agosto 3-16 de Agosto de 1998, No.19 :90-91) : “...Carvajal (...) tiene la virtud de ocupar los primeros lugares en manejo de imagen, en innovación y en calidad de equipo gerencial. Carvajal, a partir de su actividad editorial, ha sabido diversificarse hacia sectores afines, manteniendo niveles óptimos de crecimiento y rentabilidad. Es líder indiscutible en la apertura de mercados internacionales hasta convertirse en la más exitosa empresa transnacional colombiana”.

¹²⁷ / *Ibid.* :91-92.

¹²⁸ / La información se apoya en el libro *Una Generación con Energía MAC*, Coordinación Editorial Mauricio Cuellar Segura y por MAC S.A., Jorge Villalobos Pabón, editorial Feriva, Cali, Septiembre de 1997. Además información Revista *Dinero*, No.60, Abril 27 de 1998, de *El Tiempo*, Cali-Valle, y otras publicaciones, y de las páginas Web, www..mac.com.co

¹²⁹ / En el libro de la empresa se advierte que en la etapa de la empresa comprendida entre finales de los años 50 y la década del 60 el éxito del negocio tuvo que ver con el ambiente macroeconómico adverso por la escasez de divisas, en medio de un entorno de sustitución intenso de importaciones por restricciones de divisas el recargue de baterías y su fabricación en el país llegó a tener un mercado protegido que empresarios como Mejía supieron aprovechar.

¹³⁰ / El hermano se había formado como contador en la firma americana Price and Waterhouse.

Chrysler. En 1971 Mejía contacta en Estados Unidos a la prestigiosa empresa de baterías Johnson Controls International e inicia desde entonces relaciones de cooperación con esta empresa¹³¹. Para 1972 entra al negocio de concesionario de vehículos (Renault, Mazda, Mitsubishi) y en el año 1973 ya tiene tres concesionarias en Cali y Barranquilla, Automac y Vehimac en Cali para Renault y Mazda, mientras en Barranquilla Macautos. Desde esta última realiza un contrato con El Cerrejón para el suministro del mantenimiento de equipo liviano en mecánica, electricidad y latonería. En el año 1975 traslada la planta de baterías a la vía Cali-Yumbo. Paulatinamente va colocando su producto en los países vecinos, desarrollando una red de distribución y atención al público en el país y el exterior, de esta forma en la década del 80 la empresa se posiciona más en el mercado nacional e internacional en países vecinos. En los años 1987 y 1988 la empresa recibe importantes distinciones del Ministerio de Desarrollo Económico y de la empresa Goodyear, en 1990 de Fenalco y en este mismo año detenta por segunda vez el sello de calidad Icontec¹³². Para la década del 90 MAC S.A. tiene sucursales de venta en Ecuador, Perú, Venezuela y Panamá, y produce baterías para los mercados de Chile, Argentina, Costa Rica y Brasil, en asocio con empresas de marcas posicionadas en esos mercados, bajo la modalidad de subcontratación¹³³. Hacia 1996 MAC tenía 85 puntos de venta y atención al cliente en ciudades colombianas y en Quito, Guayaquil, Lima, Ciudad de Panamá, El Vigía y Valencia en Venezuela, pero recientemente se han creado nuevos puntos de venta en todo el territorio venezolano. Desde 1991, ya bajo la responsabilidad de su hijo que asume el mando comercial de la empresa, Diego Mejía Castro, la empresa aumenta su cooperación con Johnson Controls, logrando la asesoría de ésta para la importación de maquinaria de última tecnología, diseño de productos y de planta, gestión de calidad y de productividad, además de preservación del medio ambiente. MAC también adquirió dos fábricas de baterías en el Perú¹³⁴.

La estrategia de MAC a lo largo de su historia ha sido la adquisición de marcas de baterías reconocidas y la producción de acumuladores especiales para terceros con etiquetas propias. Al mismo tiempo produce partes de baterías para otros fabricantes colombianos y del exterior. En 1995 la General Motors Corporation le entrega un reconocimiento a la empresa MAC por la calidad de sus productos para carros de marca (QSP ; Proveedores del Año), el cual ha sido uno de los más apreciados históricamente por la industria colombiana de autopartes. En 1996 logra la certificación de calidad QS9000, basada en la norma ISO9002, y está en marcha la de gestión ambiental, norma ISO-14000, para el año 1999.

La empresa ha construido una red de clientes como proveedora de acumuladores y baterías, entre los cuales se destacan El Cerrejón y los ingenios azucareros. MAC ha combinado la diversificación de sus productos con un sistema de distribución nacional e internacional, 30 sucursales de baterías MAC, 30 de Coéxito y 11 de Magna y Tudor¹³⁵. En 1997 se produjeron 1 millón de baterías en la planta de Yumbo y para 1998 se calcula en 1,2 millones, y con la nueva

¹³¹ / Lo que en el lenguaje contemporáneo se denomina “alianza estratégica” y que en forma visionaria este capitán de industria lleva a cabo bien temprano en la historia de la industria regional. La Johnson Controls International es la empresa más prestigiosa de los Estados Unidos en baterías y acumuladores, la cual produce baterías de marca para las diferentes firmas automotrices en este país.

¹³² / La primera vez fue en 1987.

¹³³ / La batería es hecha en Cali pero la marca es dada por el país que la importa.

¹³⁴ / “Colombia crece en el exterior”, Revista *Comercio, la revista del empresario profesional*, edición 56, pág.23, Marzo-Abril de 1998.

¹³⁵ / MAC para 1997 controlaba alrededor del 22% del mercado de baterías en el Ecuador, el 11% en el Perú, 8.5% en Venezuela (para 1998 se piensa aumentar significativamente la participación en el mercado de este país) y el 7% en Panamá.

planta que será construida en Villarrica (Santander de Quilichao, Norte del Cauca¹³⁶) bajo asesoría de la Johnson Controls se piensa pasar a 2,5 millones en el año 2000 y a 5 millones en el 2005. Esta planta tendría cinco veces más la infraestructura de la planta de Yumbo, con una inversión de U.S.\$ 30 millones¹³⁷.

El reciente éxito de la empresa MAC en su estrategia de alianzas estratégicas fue el haber ganado la licitación de proveedor exclusivo de baterías para el auto “Fiesta” de la Ford, que será ensamblado para el área Andina en la planta Ford de Valencia, Venezuela¹³⁸. Esto le ha permitido a MAC penetrar más rápidamente el mercado venezolano y aumentar allí su participación en más de un 10%.¹³⁹

Los tres hijos del capitán de industria ocupan los principales cargos en la dirección de la empresa (dos hombres y una mujer), los tres con estudios universitarios. El control familiar de MAC es completo a pesar de la conversión en sociedad anónima en los años 80. Hay pues una continuidad de la sociedad familiar vía la segunda generación, pero no sólo de la empresa industrial sino de otra serie de actividades que más adelante se describen. Debe además tenerse en cuenta que Cecilia Castro, esposa del capitán de industria, alcanzó un nivel de formación universitaria y ha desempeñado un papel ejecutivo en la organización en una etapa de la misma, y que el hermano con quien hace la primera sociedad tiene una interesante formación contable. Esto hay que indicarlo para señalar que se trata de un nuevo grupo empresarial, muy diferente a las élites tradicionales de la región, de una familia de inmigrantes a Cali, de un origen social de clases medias de provincia (Boyacá), que le ha dado un gran valor al capital escolar, muy emprendedor pero nada empírico.

La planta de Yumbo tiene 290 trabajadores y la futura fábrica en Villarrica contará entre 550 y 600 trabajadores. La Organización MAC calcula que entre sus actividades productivas y de distribución comercial, en el país y el exterior, se generan 1600 empleos directos. En la fábrica de Yumbo predominan los contratos a término indefinido, dándose prioridad a trabajadores hombres con nivel de bachillerato, pero el proyecto hacia 1999 es el de tener la mayor parte del personal operario en el nivel de tecnólogos, para lo cual hay nuevos criterios de enganche y de promover la capacitación tecnológica intermedia para el personal ya estable.

MAC podría caracterizarse como una empresa que conserva elementos de empresa providencia sin haber permitido la organización sindical de sus trabajadores. Es posible que las relaciones laborales estén marcadas por un sesgo paternalista familiar, pero con una alta valoración no sólo al esfuerzo productivo sino también a la educación y capacitación del trabajador. Hay que destacar una serie de programas sociales que indican todavía cierto carácter de empresa providencia, prácticamente ya inexistente en el resto de las grandes empresas de la región: estímulo a la vivienda propia a los trabajadores con una línea de préstamos subsidiados, póliza de medicina prepagada con un 60% de aporte de la empresa, extensiva a la familia del trabajador, fomento al ahorro de los trabajadores vía un fondo en el que la empresa coloca el

¹³⁶ / La nueva planta entra a ser cobijada por los beneficios de la Ley Páez.

¹³⁷ / Una vez se construya la planta de Villarrica toda la producción pasará a esta nueva planta, con el traslado de los trabajadores desde Yumbo y el enganche de nuevos en la zona. “MAC construirá su nueva planta en Villarrica”, El Tiempo, Cali-Valle, página 2, Viernes 6 de Marzo de 1998.

¹³⁸ / MAC recibió de la Ford el premio de calidad Q1, lo que representa que las baterías pueden llegar a cualquier ensambladora Ford en el mundo.

¹³⁹ / MAC cuenta en Venezuela con cinco bodegas de distribución propias y 18 distribuidores mayoristas, más 48 centros de servicio técnico al consumidor y 450 clientes detallistas.

50% de lo aportado por el empleado sobre la base del 2% mensual del salario de éste, programas recreativos extensivos a los familiares de los trabajadores.

Pero no se trata de una inversión exclusiva en el sector industrial. Desde los años 70 Mejía incursiona en el negocio de concesionarios de vehículos, negocio que la Organización MAC aún mantiene, en la actualidad es dueña de Automotores Fujiyama Ltda. en Barranquilla, y de Rentautos del Pacífico (propiedad en un 60% de MAC), que maneja la mayor parte de alquiler de autos en el Suroccidente colombiano, con licencia de la firma internacional Hertz. Pero el principal negocio complementario a las baterías es el de Servitecas MAC especializadas y el de Energitecas, mediante los cuales ofrece la atención a la clientela¹⁴⁰. En varias ciudades colombianas operan estos servicios y en las ciudades de Quito, Guayaquil, Lima y Ciudad de Panamá. La otra línea de inversiones que revela la política de diversificación del grupo familiar es la agroindustria, bajo un modelo de administración autónoma respecto a la empresa MAC¹⁴¹. Finalmente vale la pena mencionar a la Fundación MAC, creada en 1991 a través de una donación de la familia Mejía Castro y con la asesoría del en ese entonces director de la Fundación Carvajal, Jaime Carvajal Sinisterra, hoy ya fallecido¹⁴².

Alúmina, una empresa con tecnología de punta y un artesanado calificado¹⁴³ :

Es una empresa fabricante de productos de aluminio situada en el corredor industrial Cali-Yumbo que nació como filial de la compañía multinacional canadiense Alcan. Con el propósito de abaratar costos laborales la multinacional se estableció en Cali en 1960. La empresa pasa a manos de capitalistas nacionales en 1977, con un 51% , y luego en 1985 con el 100% del capital, sin referencia a un grupo familiar determinado. A finales de la década del 80 y a lo largo de los 90 ha efectuado importantes cambios tecnológicos referidos a la incorporación de máquinas-herramienta de control numérico computarizado (CNC) y organizacionales, presentes en la modificación de su estructura y funciones jerárquicas. En ella laboran hoy en día 510 personas distribuidas en las plantas de fundición, extrusión, matricería, laminación y foil (principalmente papel aluminio), dedicadas a una producción cuya estrategia es de diversificación.

¹⁴⁰ / MAC cuenta con una flota de servicio al cliente de 75 vehículos y 20 motocicletas.

¹⁴¹ / Hacienda El Guabal, con cultivos de caña de azúcar, hortalizas y frutales ; y la Hacienda Josefina, para ganado de leche (holstein) y de carne (cebú puro).

¹⁴² / Entre las líneas de acción de la Fundación está la administrativa y motivacional para microempresarios, mediante tutoría empresarial. Hasta 1995 estaban en tutoría 184 microempresarios, dentro de un convenio de la Fundación con la Universidad Javeriana de Cali, con la participación de estudiantes de último semestres en administración de empresas, contaduría, ingeniería industrial, psicología, etc. Las líneas tutoriales han sido en confecciones, industria de alimentos, artesanías de madera, vigilancia, mensajería y transporte y aseo. La segunda línea importante es la de los Centros de Desarrollo Productivo. Uno en automotriz, desde 1994, para la formación de electricistas en automotores, balanceo de llantas, frenos y lubricación, electrónica en la combustión automotriz, control de emisión de gases. Para estos programas de capacitación se requiere ser bachiller. Una serie de empresas de la región y del país apoyan este programa, además de la Alcaldía de Cali. Merece la pena indicar que participa la entidad Swiss Contact (paradigma del aire puro). Se habían formado 1200 alumnos hasta 1995. **Este primer tipo de centro constituye una interesante estrategia de formación de la mano de obra para la misma empresa MAC.** El segundo, en confección, para formar personal para la micro, pequeña y mediana empresa de la confección, en todas las líneas de este sector, incluyendo la capacitación en diseño por computador de confección. En el segundo centro MAC está asociado con la Alcaldía de Cali y el SENA regional. En los dos centros también participan otras entidades gubernamentales (Departamento Nacional de Planeación).

¹⁴³ / El análisis de este caso es tomado en su integridad del estudio de Mejía (1997) y de la información aparecida en la Web, www.alumina.com.co

Una vez construida la primera planta, su dirección multinacional en 1960 decidió que ante la falta de mano de obra calificada en la región, era más conveniente contratar los trabajadores que construyeron el edificio, no obstante que por su origen campesino y su reciente migración, estaban apenas adaptándose a la vida en la ciudad y desconocían la disciplina de fábrica. La planta inició labores con 80 operarios que "*gracias a su inocencia campesina se dejaron entrenar*" en el desempeño de tareas que consistían en fabricar matrices de acero por métodos artesanales, las que luego se usarán como molde para obtener como producto final perfiles de aluminio por el sistema de extrusión¹⁴⁴. En la actualidad es una empresa en donde se registra la interdependencia de antiguos oficios artesanales asumidos por las nuevas cohortes de trabajadores enganchados en los últimos 10 años y complejas tecnologías de punta relacionadas con control numérico y microelectrónica, en la que las formas de calificación de operarios de máquinas-herramienta de control numérico computarizado (MHCN y CNC) no ha hecho desaparecer el oficio artesanal y la organización del trabajo en planta se ha enriquecido, en el contexto de un ambiente de relativa concertación entre operarios calificados, ingenieros y directivos, bajo un acuerdo de exigencia de calidad en los productos ofrecidos en el contexto de apertura de la economía. Aunque hoy en día ya no existe sindicato hay sin embargo un pacto colectivo que rige las relaciones laborales en la empresa. Esto significa que se conserva un mercado interno de trabajo, pero adecuado a las nuevas exigencias de productividad y competitividad para el mercado nacional y la exportación, esta última cada vez más importante en la gestión de la empresa (Venezuela, Ecuador, Perú, Costa Rica¹⁴⁵). La experiencia de este modelo empresarial es que a diferencia de otros casos en Cali y la región del Valle el desarrollo tecnológico de punta y las exigencias por conseguir nuevos mercados a través de mejores productos ofrecidos y una diversificación de los mismos, no ha conllevado procesos de descalificación o polarización en las calificaciones. Tampoco se observan trayectorias ocupacionales bifurcadas hacia trabajos calificados o pobres y degradados. Los operarios hablan de puestos de trabajo enriquecidos, creativos y variados que permiten desarrollar habilidades y crean satisfacción laboral¹⁴⁶. Por otra parte se ha evitado la precarización del trabajador en términos salariales, de seguridad social o de estabilidad laboral. Sin embargo, con el CNC subsisten o

¹⁴⁴ / En un período de entrenamiento que duró de uno a tres años incluyendo llevar trabajo a casa, los noveles operarios llegaron a dominar la técnica de fabricación manual de matrices hasta elaborar piezas "*casi artísticas*", fundaron el taller de matricería de la empresa y se formaron como operarios de laminación. El poder acumulado en el saber-hacer artesanal recién adquirido por los obreros alcanzó tal importancia que los salarios en ocasiones superaban los sueldos de los ingenieros, intentando aquellos organizar el proceso de trabajo, fijando sus propios ritmos de labor y colocando en entredicho el control directivo cuyos ingenieros debían a veces hacer de operarios, creándose una situación de gran tensión interna. El modelo autoritario clásico de relaciones industriales propio del mundo industrial norteamericano, la creciente agitación sindical y política que acompañó al país de los años sesenta, encontró terreno propicio en la empresa, en donde se organizó un sindicato realizándose una primera huelga en 1964 seguida de otras. El conflicto entre las partes motivado por el estilo empresarial, la ausencia de una cultura de negociación y la falta de experiencia, motivó un grado de radicalización que condujo a la empresa a una situación sin salida.

¹⁴⁵ / En todos estos países la empresa tiene oficinas de ventas.

¹⁴⁶ / En el presente, la matriz de acero luego de pasar por máquinas-herramienta CNC, llega donde un corrector manual de matrices, que recorre por sus ranuras unos alambres (galgas) de diferente calibre, mira la pieza por diferentes ángulos y de acuerdo con su saber-hacer artesanal, lima las paredes internas del orificio valiéndose de una lima similar a las corrientes pero revestida de polvo de diamante y de una fresa electromecánica manual, hasta que por este procedimiento artesanal la matriz logra su mayor grado de perfección. Si el corrector no perfecciona manualmente la matriz hecha con CNC, los perfiles de aluminio para los que se requiere esta, presentarán defectos que implican pérdida de tiempo, materia prima y productos mal terminados. Se deduce que el puesto de este obrero artesanal con su saber-hacer adquirido vía experiencia juega un papel estratégico, tanto en la producción como en el control de la calidad del perfil terminado y que en esencia, es éste quien da el toque definitivo y el visto bueno al producto en su fase última de elaboración.

tienden a reforzarse formas taylorizadas de organización del trabajo que separan tareas de concepción y ejecución (Noble, 1986. Pag: 231).

Dada la formación recibida en el SENA o en institutos técnicos, el grado de colaboración entre sí para la resolución de problemas técnicos y la capacidad para operar simultánea o secuencialmente varias máquinas CNC, los operarios en cuestión pueden considerarse trabajadores polivalentes y el taller de matricería de la empresa estudiada, clasificarse como un sistema de manufactura flexible en razón de la elaboración de pequeños lotes de piezas de gran diversidad, recurriendo al empleo versátil de microelectrónica e informática.

El éxito de la estrategia empresarial en materia de calidad y diversificación de los productos se ha basado en la exclusividad de los diseños ofrecidos a los clientes, según sus necesidades, además de que ha generado una capacidad para proponer nuevos diseños con material de aluminio¹⁴⁷. La empresa cuenta con un centro de investigación y desarrollo, el cual es el soporte tecnológico de los procesos de producción y desarrollo de nuevos productos, ejerciendo además el papel de control de calidad de todos los procesos productivos. El centro está dotado con un personal de ingenieros y diseñadores, y equipos de alta tecnología para las pruebas más estrictas. Parte del centro de investigación y desarrollo lo constituye un completo centro de documentación tecnológica en el campo del aluminio y sus aplicaciones internacionales, con una literatura de frontera en la materia.

Levapán la empresa trasnacional de investigación y desarrollo¹⁴⁸ :

La Compañía Nacional de Levaduras, Levapán S.A., es una empresa de capital colombiano ubicada en la región con planta en Tuluá, creada en 1958 por Guillermo Ponce de León en Bogotá, con una fábrica de levadura rescatada de la chatarra y una flotilla de distribución que fue extendiéndose por Bogotá y pueblos vecinos. En 1965 la empresa cuenta con dos fábricas de levadura (en Fontibón y Tuluá), una red de distribución de los productos a nivel nacional y se funda la primera planta en el exterior (Ecuador), luego en los años 70 exporta levadura a diferentes continentes y se montan las plantas de Panamá y República Dominicana y suministraba levadura al 50% del mercado panificador venezolano, luego se abren plantas en Venezuela y en Ecuador. O sea que ya desde sus orígenes es una empresa con perspectiva exportadora y trasnacional, aprovechando los mercados de los países vecinos y del Caribe en el sector panificador. En 1978 Levapán se hace dueño de las famosas industrias San Jorge, una antigua compañía procesadora de pasta de tomate, salsas, vegetales enlatados, etc., y de inmediato comienza a innovar mediante la producción de vegetales hidrolizados, incluyendo la proteína de la levadura. A partir de mediados de los años 80 la empresa realiza cuantiosas inversiones en el montaje de un grupo de investigación aplicada y desarrollo de procesos en las áreas de levadura de panadería, extracto de levadura y tecnología para el tratamiento de sus aguas residuales. La planta Tuluá se moderniza considerablemente y el grueso de la producción de la compañía se hace en esta fábrica, manteniéndose hasta el presente la planta de Bogotá. La

¹⁴⁷ / En extrusión y sus diversas aplicaciones esta empresa es líder en el país : estructuras diversas, perfiles sólidos y tubulares, stand con estructuras espacial, invernaderos, sillas, ventanas, puertas, solarium, y lo relacionado con uso del aluminio para amoblamiento urbano, cabinas telefónicas, arquitectura, estructuras para ferias y exposiciones, material de transporte, etc.

¹⁴⁸ / La información en su integridad fue tomada del artículo del ingeniero Héctor A. Meza, director del Centro de Investigación y Desarrollo de la Organización Levapán, en Tovar (1994 :135-145), e información complementaria directa suministrada telefónicamente.

principal modernización fue la incorporación de los equipos para el control de procesos fermentativos, siendo pionera en Latinoamérica en control automático de proceso y en la operación de fermentadores industriales de columna alta. Además se generó mediante investigación interna en la empresa un proceso fermentativo y la tecnología de secado apropiados para la fabricación de levadura instantánea y levaduras especiales como levaduras para masas de pan protegidas con aditivos antifúngicos.

En 1992 se inicia la producción de extracto de levadura en las plantas Levapan de Venezuela y República Dominicana, plantas diseñadas y construidas con tecnología y mano de obra especializada colombiana, entregadas “llave en mano y operando”. Recientemente se abre la nueva planta de Levapan en Paraguay, con la última tecnología en automatización de procesos, la cual entra a producir para el Mercosur.

Levapan, en colaboración tecnológica con la Universidad del Valle, la Universidad de Los Andes y la Compañía Fleischmann de Colombia, culminó mediante el estudio a nivel laboratorio y piloto de tratamientos biológicos para aguas residuales de fermentación, el diseño y construcción de una planta de tratamiento anaeróbico de aguas residuales ya terminado y en funcionamiento. La particularidad en la dinámica de la empresa ha sido la interacción entre los grupos de investigación, con participación de equipos de las universidades (Univalle y Uniandes), las plantas de producción y los procesos productivos. En este sentido el centro de investigación y desarrollo de la compañía, ubicado en Tuluá, cuenta con áreas de investigación avanzada en microbiología, procesos químicos y bioquímicos, estudio de productos especiales (con énfasis en desarrollo de nuevos productos y prefactibilidad técnica de los mismos) y aplicaciones, sobre todo en sistemas de sabor. Es una empresa líder en investigación en biotecnología de la reproducción y fraccionamiento de la levadura, cuya meta es la utilización integral de varias bacterias y el dominio de las tecnologías fermentativas y enzimáticas.

Desde los años 80 se configura como una corporación empresarial, de propiedad de capitales nacionales, ya que en los años 70 deja de ser una empresa de tipo familiar. La planta de Tuluá con el personal de administración y de profesionales y técnicos (ingenieros, microbiólogos, bioquímicos, químicos farmacéuticos, etc.), más operarios de producción, cuenta con 137 personas. Sus mercados externos son Mercosur, Centroamérica, El Caribe, y el Grupo Andino, y es la empresa con la mayor participación en el mercado de levaduras para la industria panificadora en el país¹⁴⁹. Funciona como una organización corporativa transnacional, sobre todo a partir de la apertura de la economía.

La empresa tiene un mercado de trabajo diferenciado entre el personal profesional-técnico que ha venido ampliándose, y el personal de operarios no calificados y semicalificados. Los primeros integrados en un esquema de investigación y desarrollo, lo cual redundó en satisfacción laboral y una relativa estabilidad, mientras los segundos tienen mayor movilidad laboral y están sujetos a un orden taylorizado en la producción. De todos modos los operarios enganchados ya tienen una escolaridad por lo menos de bachiller. Por otra parte, requieren una mayor polivalencia en las tareas que ejecutan en los procesos de trabajo, atendiendo aspectos de mantenimiento no especializado de los equipos y una serie de controles de calidad.

¹⁴⁹ / Levapán para 1996 tenía el 11.7% del mercado nacional en molinería y productos de trigo y arroz ; Revista *Poder y Dinero*, Octubre 1997, No.51, pág.194.

Reestructuración, recesión y polarización entre agrupaciones empresariales

La desigualdad entre las agrupaciones industriales en la región fue observada por el estudio del Corpes (Op. Cit.), como pudimos ver atrás. Sin embargo, es bien factible que la situación se haya agudizado en los últimos dos años. La apertura y la recesión desatada desde el primer semestre de 1995, con una mayor intensidad en la región, afectaron a los diferentes grupos empresariales, pero su intensidad fue mayor en la pequeña industria. La reestructuración con recesión ha significado un aumento de las quiebras y esto fue muy manifiesto hacia 1997. Según informe del Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Cali, “definitivamente 1997 fue un año tan recesivo para la economía regional, que 358 sociedades empresariales desaparecieron en el Valle del Cauca, tras su liquidación por parte de sus gestores y promotores....”¹⁵⁰. El mismo informe anota que “la crisis se acentuó preferencialmente en las pequeñas y medianas industrias, ya que el 52% de las mismas reportó utilidades negativas...Simultáneamente, el 45% de las factorías despidió personal, el 70% enfrentó cartera morosa, más de 35 entraron en concordato y por lo menos 50 cerraron definitivamente sus puertas....el futuro no es nada halagador, ya que en el primer trimestre de 1998, el 53% de las Pymes vallecaucanas reportó un bajón de sus ganancias respecto a igual período del 97”.

Por otra parte, Rodrigo Salazar Giraldo, director ejecutivo de la seccional Valle de la Asociación Colombiana Popular de Industriales (ACOPI), en declaraciones recientes señaló que el año pasado se presentó un cierre de 72 factorías en la región, con un personal que fluctuaba entre 10 y 120 empleados en promedio¹⁵¹. La mayoría de las fábricas clausuradas pertenecía a los sectores metalúrgico y metalmecánico, artes gráficas, confecciones y carpintería arquitectónica. Por otro lado, las pequeñas empresas en operación en un 37% tuvo que licenciar personal y apenas el 12.5% de ellas contrató nuevos trabajadores. El mismo informe reporta que “como consecuencia de los duros altibajos del 97, la mentalidad exportadora de los pequeños industriales continuó siendo tímida. Sólo el 25% de los agremiados vendió sus productos en Estados Unidos, Venezuela y Ecuador. En cuanto a las importaciones....el 30% de los empresarios las realizaron, pero casi en su totalidad como materias primas (80%), o sea que no hubo ensanches industriales por compra de bienes de capital (maquinaria y equipos)...”.

Es claro que la crisis no sólo ha tocado a la pequeña y mediana industria, puesto que algunos grandes grupos regionales hoy en día presentan situaciones entre dramáticas y preocupantes, el grupo Holguines en la construcción y Lloreda Grasas en la industria. El primero más por factores recesivos, el segundo por la etapa que se atraviesa de mayor competencia debido a la apertura y una política empresarial de sobreendeudamiento excesivo para continuar la modernización de las instalaciones industriales y enfrentar la apertura en mejores condiciones¹⁵².

Paradójicamente en medio de la crisis algunos pequeños y medianos empresarios enfrentan la recesión y las nuevas condiciones de competencia que ha colocado la apertura de la economía, operando con nichos de mercado y reduciendo drásticamente los costos de operación para mantenerse y aumentar una participación en el mercado del producto respectivo. Parece ser el

¹⁵⁰ / Los capitales afectados fueron cercanos a los \$30.000 millones. Los sectores más golpeados fueron la construcción, el comercio, la industria manufacturera, y dentro de ésta, las confecciones.

¹⁵¹ / “El 97 “azotó” a la pequeña industria” ; El País, El País Económico, B-1, Cali, Martes 27 de Enero de 1998. Según el informe, el 65% de los operarios despedidos tenían contratos a término fijo o eran trabajadores temporales y el 35% a término indefinido. Datos con base en Encuesta ACOPI a pequeños industriales.

¹⁵² / Véase al respecto la nota de pie de página número 86.

caso de algunas empresas de artes gráficas, producción de velas, y productos de aseo durante el primer semestre de 1998¹⁵³. Sin embargo, en el conjunto de las actividades empresariales de la región el reacomodo ha sido difícil por el agravante del ciclo económico recesivo, agudizado además por los factores de inestabilidad macroeconómica (déficit fiscal, presiones sobre la tasa de cambio y aumento exorbitante de la tasa de interés). En resumen, deben haberse profundizado las desigualdades según tamaños y sectores en las empresas de la región mientras continúan los remezones por las reestructuraciones en las organizaciones para enfrentar las nuevas condiciones de la feroz competencia ¹⁵⁴.

Una nueva dinámica empresarial regional del modelo mixto industrial-comercial

La nueva expansión industrial y de servicios de Cali y de la región ha venido a desarrollarse paulatinamente en dos zonas francas, de Palmaseca y del Pacífico. Ha sido en la actual década que las dos urbanizaciones industriales y de distribución comercial tomaron impulso, sobre todo en los últimos tres años¹⁵⁵, con perspectivas interesantes de expansión. Pero el nuevo desarrollo industrial será en el Norte del Cauca, especialmente en los municipios de Puerto Tejada, Santander de Quilichao (Villarrica), Caloto y Padilla, gracias a las medidas de exenciones tributarias para inversiones productivas de la Ley Páez, a partir de este segundo semestre de 1998 y el año 1999, comienzan a operar algunas factorías o se inicia la construcción de nuevas.

Las dos zonas francas, ambas de manejo privado, combinan la empresa factoría para la exportación y la empresa bodega de distribución de una multinacional cuyos mercados finales son otros países del Grupo Andino y Centroamérica. Se trata de pequeñas y medianas¹⁵⁶ empresas de producción y distribución que forman parte de una red empresarial más amplia a escala internacional, la mayor parte con una mano de obra no calificada y semicalificada, con excepción del personal de dirección y nivel técnico profesional. La mano de obra operaria tiene contratos fijos y temporales, y presenta alta rotación y su nivel de remuneración se mueve en el salario mínimo. Por supuesto, no existe organización sindical en este modelo empresarial y en la organización del trabajo predomina una gestión de tipo taylorista con altas exigencias de disciplina y cumplimiento de las metas productivas. Uno de los sectores industriales

¹⁵³ / “A la crisis también se le gana”, El País, El País Económico, A-15, Cali, Domingo 21 de Junio de 1998.

¹⁵⁴ / Hay esfuerzos interesantes para mejorar las condiciones de competitividad de la pequeña empresa en la región, a partir de un programa liderado por el Centro de Desarrollo Empresarial del Valle del Cauca (CDE), con recursos del BID, que tiene como propósito contribuir al fortalecimiento de la pequeña y mediana empresa (Pyme), el cual busca “fortalecer la productividad de las industrias menores para que mejoren su mercado”. Hasta el presente un poco más de 100 pequeñas y medianas empresas, que generan entre 10 y 200 empleos, resultaron beneficiadas de un programa de servicios de consultoría por esta entidad. La consultoría ha cubierto áreas de planificación estratégica, producción, aseguramiento de calidad, recursos humanos, gestión ambiental, etc. Los sectores hasta el momento cubiertos son metalmecánico, artes gráficas, químicos, alimentos, confecciones y calzado. “La pequeña empresa busca competitividad”, El País, El País Económico, C-3, Cali, Miércoles 5 de Agosto de 1998.

¹⁵⁵ / En julio de 1994 cuando la zona franca de Palmaseca pasó al sector privado habían 12 empresas y en mayo de 1998 ya son 73 empresas, y se esperan 4 más. En la zona franca del Pacífico hay 17 empresas a mayo de 1998 y están próximas a instalarse 10. “Las zonas francas buscan volar alto”, El País, El País Económico, E-1, Cali, Martes 26 de Mayo de 1998. Para 1998 la zona franca de Palmaseca tiene como proyección en movimiento de comercio exterior U.S.\$250 millones (un 40 o 45% más que en el año 97) y la del Pacífico U.S.\$10 millones. Los empleos directos generados por la zona franca de Palmaseca son 1.900 (500 entre 1997 y 1998) e indirectos 6.000, la del Pacífico 800 directos y 4.000 indirectos (Ibid.). En Palmaseca están ubicadas 25 empresas multinacionales.

¹⁵⁶ / El promedio de trabajadores por empresa en Palmaseca es de 26 y en la del Pacífico 47.

representativo en las zonas francas, por lo menos hasta mediados de la década del 90, es el de confecciones, donde el grueso de la población trabajadora es femenina¹⁵⁷.

Algunas empresas de relativa importancia que ya están o van a entrar a la Zona Franca de Palmaseca y que describen el perfil del modelo empresarial en estas áreas de expansión: Valleplas (compañía de capital mixto, nacional con socios extranjeros), fabricación de compuestos de PVC para la industria de refrigeración, con especial interés de exportar hacia México. Madson (multinacional americana Sara Lee), fabricación de medias veladas¹⁵⁸. Fisiomédicas (capital nacional), distribución de productos médicos, quirúrgicos, fisioterapéuticos y odontológicos a diversos países. Latinoamericana de Alimentos (capital mixto, nacional y extranjero), distribución de productos alimenticios importados y nacionales para varios países, incluyendo a Colombia. I.T. y S. y Vécotor (multinacional), empresa de telecomunicaciones satelitales, opera en la distribución de implementos en telecomunicaciones en los países del Grupo Andino¹⁵⁹. Mifal, dedicada a la distribución internacional de productos franceses y japoneses en las líneas de hogar, cristalería y deportes, empresa multinacional que cuenta con filiales en otras zonas francas de Suramérica, en Manaus y Montevideo. Perlas de Mallorca, taller de orfebrería de capital francés que trabaja con materia prima importada desde España, para la producción de collares y pulseras de perlas que han iniciado con 16 personas en el ensamblaje de este tipo de joyería para la exportación. Al lado de este taller operan otro dos que trabajan con metales preciosos, uno colombiano y el otro de propiedad norteamericana. Cira Ingeniería (multinacional), del sector de químicos que produce vendas de yeso para Johnson y Johnson Medical. Laboratorios Buckman (multinacional norteamericana) que distribuye insecticidas y pesticidas para la agricultura y químicos para la industria papelera. Sonotex, del Grupo Sonoco, produce y exporta conos de cartón para Estados Unidos y el Grupo Andino¹⁶⁰. En la Zona Franca del Pacífico están ubicadas 30 empresas, seis en operación, tres en construcción, y 21 próximas a iniciar construcción¹⁶¹. Una multinacional estadounidense iniciará operaciones en esta zona franca, Intermaq Ltda. (International Maquila), que se dedica a prestar servicios de logística en las áreas farmacéutica y de productos de consumo masivo, entre otros confecciones¹⁶². En su fase inicial generará 40 empleos directos y en los próximos dos años alrededor de 300 (Ibid). La inversión de esta empresa maquiladora multiproductos será de U.S.\$1,5 millones en la compra de equipos y adecuación de las instalaciones en la zona franca (Ibid). Junto con la empresa norteamericana también inicia operaciones en la zona franca Espíndola Consultores Ltda., una firma que presta asesoría en

¹⁵⁷ / Este fue el sector industrial predominante vía empresas extranjeras, pero a raíz de la competencia de otros países con mano de obra más barata comenzó a perder fuerza en los últimos dos años. Sin embargo, todavía es atractivo para el montaje de empresas de confección.

¹⁵⁸ / Madson produce y despacha cada semana hacia los Estados Unidos 60.000 docenas de medias veladas. “Nuevas empresas llegan al Valle”, El Tiempo, Cali-Valle, pág.2, Sábado e de Mayo de 1998.

¹⁵⁹ / Esta empresa es una de las impulsadoras del proyecto del satélite andino, recientemente aprobado en la II Asamblea Internacional de Andesat.

¹⁶⁰ / Una parte de la información sobre estas empresas se recogió en “En Palmaseca empezaron a elaborarse collares de perlas finas”, El Tiempo, Cali-Valle, página 7, Cali, Miércoles 27 de Noviembre de 1996.

¹⁶¹ / En operación Adhinter-Tecnoquímicas, Bulmaq Ltda., Opercomex-Agecoldex, Supapel Centro Ind., Varta S.A., Servicomex; empresas en construcción, Icolapiz, Laboratorios Baxter, Listol Ltda. In los 4; empresas próximas a iniciar construcción, Aloccidente, MAC S.A., Comexport Pacific Ltda., Constructora Andina, Distribuidora Cristal, Distribuidora Herpo, Forjar Inversiones, Fundación Antonio Barco, Fundación Corona, Gavel Ltda. Mitsubishi, Grupo Germán Holguín, Harold Zangen, Holguines S.A., Icolapiz S.A., Inversiones Escovil Ltda., Inversiones Ultramar, Inverquín Ltda., Jorge Rocha, Selfiducia, Sercofuturo, Supapel S.A. Tomado de información de la Web, www1.colombiaexport.com/export/zfpacie.htm

¹⁶² / “Al Valle llegan otras dos multinacionales”, El País, Agosto 3 de 1998.

actividades de comercio exterior, servicio de aduanas e inversión extranjera a compañías locales y multinacionales, entre ellas a Lloreda Grasas y Warner-Lambert (Ibid).

La evolución de las zonas francas de Cali y la región de un distrito de factorías, la mayor parte anteriormente del sector de la confección, a un distrito mixto industrial y de distribución y servicios, lo indican bastante bien los comentarios sobre las bondades de estas zonas que expone su dirección: "...la Zona Franca de Palmaseca les ofrece grandes ventajas comerciales y fiscales (a las empresas) tales como su alto movimiento comercial y una buena disposición geográfica que les permite entregar los productos a tiempo, minimizando costos de bodegaje"¹⁶³. Según Juan Zaccour Náder, presidente de la Zona Franca de Palmaseca, "estamos en busca de empresas que no dependan de la mano de obra, de centavos y que dependan más de la tecnología, de la calidad y **de la distribución. En Colombia somos excelentes redistribuyendo** (negrillas nuestras)"¹⁶⁴. Las dos zonas francas ofrecen facilidades para el almacenamiento de mercaderías (de importación¹⁶⁵ y exportación), sin restricciones aduaneras, sin límite de tiempo y con una moderna infraestructura para el manejo eficiente de todo tipo de mercancías, además prestan asesoría en comercio exterior a cada una de las empresas que tienen sede allí¹⁶⁶.

A través de la Ley Páez se ha generado una segunda corriente de inversiones en la región en los municipios de la zona plana del Norte del Cauca, los cuales se han conformado socio-histórica y socioeconómicamente como una extensión del área metropolitana de Cali¹⁶⁷. "No nos podemos hacer ilusiones de que en Cali se van a instalar nuevas industrias...Las nuevas se van a instalar en el norte del Cauca, porque los estímulos de la Ley Páez son muy atractivos...La única posibilidad de que la gran industria genere empleo es la Ley Páez"¹⁶⁸. Esta es la dirección de las principales inversiones industriales en Cali y la región, como lo indica claramente el dirigente empresarial, lo cual corresponde a una dinámica de descentralización de las actividades industriales hacia la zona sur del área metropolitana, fenómeno que ya venía dándose en el municipio de Jamundí desde los años 70 y 80, y en el de Caloto con la instalación de la planta de papel franco-colombiana Papelcol en los 70 que luego será adquirida e integrada a la papelera Propal. Ciertamente lo que indica el dirigente empresarial es que la nueva ola de grandes y medianas empresas se han instalado desde 1997 o están en proceso de instalación en los municipios nortecaucanos. Hay 22 parques industriales en construcción con 4,5 millones de m², pero para el próximo año pueden llegar a 46. Estos parques estarán plenamente integrados con Cali con una excelente malla vial, además de contar con fibra óptica. Hasta el presente, la mayor parte de las empresas asentadas bajo Ley Páez se encuentran en Santander de Quilichao, hacia el norte de la carretera Panamericana, con una ubicación a sólo hora y media de Popayán y a media hora de Cali. El principal parque industrial ya en funcionamiento de Santander de Quilichao es Caucalesa (Compañía Caucana de Desarrollo S.A.) en Villarrica, proyecto

¹⁶³ / "Buckman llega al Valle", El País, El País Económico, C-3, Cali, Miércoles 6 de Noviembre de 1996.

¹⁶⁴ / El Tiempo, Cali-Valle, 27 de Noviembre de 1996, Op. Cit. Según Zaccour ya habría pasado la importancia de las confecciones en estos distritos de exportación, debido a costos menores de mano de obra en otros países y a la situación del peso revaluado en los últimos años.

¹⁶⁵ / Por ejemplo la Zona Franca de Palmaseca se convirtió en puerta de entrada y almacenamiento de vehículos Daewoo, Kia, entre otros, véase página Web, www1.colombiaexport.com/export/palmasec.htm

¹⁶⁶ / "El Valle no se raja", *La Nota*, Agosto 3-16, No.19 :35-36.

¹⁶⁷ / Para un estudio sobre la importancia de la dinámica entre estos municipios y la ciudad de Cali, en particular los de Puerto Tejada y Santander de Quilichao, véase Urrea y Hurtado (1997C).

¹⁶⁸ / Carlos Arcesio Paz, "Hay que hacer un pacto anticorrupción", Op. Cit.

desarrollado por el grupo empresarial Lloreda¹⁶⁹. Una de las primeras empresas en haberse instalado ha sido Aceros del Pacífico S.A., con una planta dedicada a la fabricación de cables de acero utilizados en perforación petrolera y en los sectores minero y pesquero; también producirá cables de guardia y tensores para el sector energético, al igual que alambres de alta resistencia en conductores eléctricos de aluminio¹⁷⁰. En la actualidad es una empresa de tamaño mediano con posibilidades futuras de expansión a partir de los mercados externos. Las nuevas empresas en Cauca y ya confirmadas son Laboratorios Gen-Far, Malla y Trifilados, Parador Punto Rojo, Punto Páez, Cauca Print, Cauca Pal. Ya han anunciado el montaje de nuevas plantas en Villarrica, Baterías MAC, la que reemplazará en un futuro a su actual planta de Yumbo¹⁷¹, y Rica Rondo a través de la razón social Frigosur, productora de embutidos¹⁷². También las empresas Gerfor, empresa dedicada a la fabricación de productos PVC para la construcción con una inversión cercana a los \$20.000 millones¹⁷³, y la empresa estadounidense Fireboy Xintex dedicada a la producción y comercialización de detectores de fugas de gas, esta última buscando realizar exportaciones libres de aranceles. Según informe de prensa, en Cauca además “han tomado asiento empresas constructoras, textiles, distribuidoras de productos de aseo y de lácteos”¹⁷⁴. Un segundo parque industrial, también en Santander de Quilichao, el Parque Industrial del Sur¹⁷⁵, que está en construcción, cuenta con importantes empresas vallecaucanas de accionistas y en perspectiva con las mayores grandes empresas que allí se están ubicando. Son accionistas la Compañía Nacional de Alimentos (perteneciente a Harinera del Valle), Carvajal, Tecnoquímicas, De Lima, Lloreda Grasas, Holguines y Baterías MAC (*Clase Empresarial*, Ibid). De Lima invirtió U.S.\$10 millones bajo la modalidad de accionista de Colbesa, firma que produce la bebida Gatorade y en la cual se han invertido U.S.\$8 millones más (Ibid.). Tecnoquímicas a través de su proyecto Tecnosur con 125.000 metros cuadrados para su expansión es la primera empresa en producción en Parque Sur (Ibid.)¹⁷⁶. Carvajal y Manuelita y otros socios minoritarios colocaron un capital de U.S.\$3 millones para el montaje de la Compañía Agrícola de Espárragos, que genera 220 empleos directos, para exportar a Estados Unidos y Europa. Alpina, en asocio de firmas nacionales, constituyó Copacking Colombiana, con inversión inicial en su planta de U.S.\$15 millones para la fabricación de refrescos de fruta en una planta de 20.000 metros cuadrados ubicada en Caloto (Ibid.). El tercer parque industrial con avance de inversiones y en proceso de construcción es el Parque Industrial

¹⁶⁹ / Este es el proyecto hasta el presente con mayor consolidación. En su primera etapa cuenta con una extensión de 700 hectáreas y con un área en venta de 473 has.; son 30 lotes disponibles, entre 4.000 y 40.000 metros cuadrados. Con una proximidad a las ciudades de Cali y Palmira, con salidas rápidas al aeropuerto Alfonso Bonilla Aragón y al terminal de Buenaventura, y en general, al resto del país, estos parques industriales tienen considerables ventajas de localización, además de los incentivos tributarios.

¹⁷⁰ / Esta empresa ya cuenta con sistemas de aseguramiento de la calidad.

¹⁷¹ / Véase información anterior sobre Baterías MAC.

¹⁷² / Se trata de una inversión de U.S.\$2,5 millones en un área de 10.000 metros cuadrados, iniciando producción en el segundo semestre de 1998, con unos 40 trabajadores. *El Tiempo*, Social Cali-Valle, pág.7, Cali, 23 de Mayo de 1998.

¹⁷³ / Gerfor cuenta ya con dos fábricas en Bogotá. La nueva planta busca atender la demanda en artículos de PVC en el Suroccidente colombiano.

¹⁷⁴ / “Más empresas para territorio del Páez”, *El País*, *El País Económico*, E-3, Cali, Lunes 4 de Mayo de 1998.

¹⁷⁵ / “Y la tragedia se hizo negocio”, en *Clase Empresarial*, Edición 61, Julio de 1998, Actualidad.

¹⁷⁶ / Para el efecto se construyó una planta de 10.000 metros cuadrados y desde febrero de este año hay dos máquinas operando, con capacidad de producción para unas 400.000 unidades de pañales desechables (Ibid.). Esta planta de Tecnosur genera 100 empleos directos y 50 indirectos, para 1999 se esperan generar 180 empleos directos y 70 indirectos (Ibid.). La primera etapa, que involucra edificios, maquinaria y capital de trabajo, ha representado inversiones por U.S.\$15 millones, y la segunda de U.S.\$10 millones adicionales para otros productos en la categoría de absorbentes. Desde esta planta se exportará hacia el Grupo Andino.

El Paraiso, en Santander de Quilichao, cuyos principales socios son Almidones Nacionales, La 14, Compañía Editora de Occidente, Refilados del Cauca, Eurocerámica, Cierra Gónima Ltda., Envases del Sur, El Tiempo, Quemplastic del Cauca, y Leche Andina (Ibid.).

Entre empresas ya en operación y en proceso de instalación los municipios nortecaucanos han concentrado 171 empresas industriales, nacionales y multinacionales, de las cuales 40 están construyendo su infraestructura, fuera de las que ya están operando. Se calcula un monto de inversiones por U.S.\$700 millones al finalizar 1998¹⁷⁷. La distribución de las inversiones en los municipios de Ley Páez por sectores, en el período 1995-1997, es de un 68% en industria, un 10% en actividades de distribución y comercialización de productos para mercados externos y el mercado nacional, y el resto, 22%, en actividades de apoyo financiero-bancario, empresas especializadas en comercio exterior y aduanas, servicios de restaurantes, gasolineras, etc.¹⁷⁸. La importancia de la expansión industrial a través de la Ley Páez ha sido determinante para las élites empresariales de la región, ya que les ha permitido relanzar el desarrollo industrial en condiciones favorables, no solamente por los beneficios tributarios (que son óptimos), sino dentro de un modelo marco de re-industrialización “hacia afuera”, para las exportaciones a los Estados Unidos, Centro América y el Caribe, Grupo Andino, e incluso Mercosur y Europa. En este sentido establece una interesante diferencia con el caso de Yumbo, la zona industrial de la región metropolitana de alta concentración en bienes intermedios para el mercado nacional, así como las áreas de Palmira y Jamundí, y demás centros industriales del Valle (Zarzal, Tuluá-Bugalagrande, Buga) con una producción fundamentalmente volcada al mercado interior, especialmente en el sector de alimentos, con excepción del azúcar. Se trata además de plantas productivas nuevas, con inversiones propias o en holding con multinacionales, o directamente empresas multinacionales. Por esta razón no es equivocado el comentario que constituye la principal expansión industrial en el país a partir de la segunda mitad de la década del 90.

Lo anterior explica que para el director de la Fundación de Desarrollo Industrial del Valle (FDI), Oscar Payán, “la región Páez es la suma de ventajas competitivas, de una parte las tributarias que ofrecen el Huila y el Cauca, asociadas a una **infraestructura, puerto, carreteras y cultura empresarial, lo que la define como el más importante proyecto de desarrollo empresarial de Colombia**”¹⁷⁹. Incluso la misma revista *La nota, la revista de negocios y política*¹⁸⁰ denomina la región cubierta por la Ley Páez “el futuro Hong Kong de Colombia”, comentando que ha sido “la norma de mayores exenciones tributarias en toda la historia de Colombia, y el más importante proyecto de desarrollo empresarial del país”. Para esta revista de negocios “tener una empresa en la región Páez es como tener 2,7 empresas en otras regiones de Colombia”, tanto por las ventajas tributarias como por las condiciones óptimas de localización y la infraestructura de los parques industriales. No es casual que en una reciente reunión en Cartagena cerca de 20 industriales mostraron interés por traer capitales al sector del norte del Cauca, al igual que el Sindicato Antioqueño¹⁸¹, “para los industriales cartageneros ha sido muy

¹⁷⁷ / “El Valle no se raja”, *La nota*, Agosto 3-16 de 1998, No.19 :34-37. Según esta revista los proyectos de inversión en los municipios de Ley Páez superarán los U.S.\$1.000 millones. Entre 1998 y 1999 se estima que 40 empresas se sumarán a la región, entre ellas varias multinacionales de alimentos y metalmecánica, con una inversión de U.S.\$300 millones.

¹⁷⁸ / “Y la tragedia se hizo negocio”, en *Clase Empresarial*, Edición 61, Julio de 1998, Actualidad.

¹⁷⁹ / Ibid. :36, negrillas nuestras.

¹⁸⁰ / Ibid.

¹⁸¹ / “Inversión danesa llegaría al Cauca, Ley Páez sigue atrayendo capitales”, *El País*, Cali, Suroccidente, C-3, Martes 4 de Agosto de 1998.

atractivo el hecho de que en el Cauca haya once parques industriales....por su parte, el Sindicato Antioqueño que preside el industrial Nicanor Restrepo Santamaría, anunció que se reunirá con el gobernador Cesar Negret Mosquera, para definir en qué frentes harán las inversiones. Se indicó que dos de sus grandes eslabones industriales, Carulla y Corona, serían los primeros en llegar al Cauca....” (Ibid.), a su vez para el 14 de Agosto se reúne el gobernador del Cauca con representantes de 73 multinacionales establecidas en el país (Ibid.).

Como puede observarse la diferencia más importante en el patrón de desarrollo empresarial entre las zonas francas y las áreas de la Ley Páez (Norte del Cauca) es el mayor tamaño de las empresas industriales que están comenzando a operar en este último modelo de distrito industrial concentrado en unos 40 parques en tres municipios nortecaucanos. No obstante, el modelo que combina la instalación de factorías y bodegas de distribución es similar en ambos casos. En las áreas de Ley Páez igualmente opera una orientación que privilegia la exportación, aunque hay empresas para satisfacer demandas del mercado nacional. Por otra parte, es poco probable que las nuevas empresas cobijadas por la Ley Páez sean favorables a la presencia de sindicatos de trabajadores, ya sean multinacionales o nacionales, en la medida en que casi todas ellas favorecen una alta rotación de la población laboral. Además, entre las dos zonas francas y los parques del norte del Cauca se teje un nuevo corredor industrial sobre el que se va a apoyar el despegue del esquema híbrido productivo y distributivo de las organizaciones empresariales en la región, el cual acaba de registrar un clima de negocios favorable debido al “efecto Pastrana”¹⁸².

Reestructuración en otros sectores industriales (confecciones y laboratorios)

Para 1996 de 4051 empresas de la confección a nivel nacional, Cali tenía 385 empresas (el 9.5% del total nacional), y de los 465 millones de metros cuadrados consumidos en prendas en todo el país, Cali consumió 55 millones (el 11.83% del total nacional). Cali contaba para ese momento con 10 grandes empresas confeccionistas, de las 81 a nivel nacional, con dos empresas de tejido plano de las 22 nacionales, 1 en tejido de punto circular de las 18 nacionales y 1 en textiles confeccionados, de las 8 a nivel nacional¹⁸³. Al analizar la relación entre el número de empresas y el consumo de tela se encuentra que Cali registraba para 1996 la mayor productividad de talleres de grandes confeccionistas en el país, medida por el promedio de metros cuadrados de tela consumidos por taller, lo que indirectamente nos da una aproximación a la cantidad de prendas, por encima de Medellín y Bogotá, sólo seguido de cerca por Pereira y luego Barranquilla¹⁸⁴. Este sorprendente dato nos llama la atención porque revela que en el contexto nacional Cali es la ciudad con la mayor productividad de talleres de confección, por lo

¹⁸² / Según la revista *La nota*, Agosto 3-16, No.19 : 24, “de las 40 empresas entre multinacionales y nacionales que invertirían este año en la región Páez, 17 reactivaron sus destinaciones luego de haber conocido la elección de Pastrana. Las inversiones conjuntas de las 40 empresas ascendería a U.S.\$300 millones”.

¹⁸³ / “La industria textil en Colombia”, Cámara Colombiana de la Confección, Medellín, 1997, sin publicar, pág.19. Las empresas caleñas de tejido plano mencionadas son Fabrisedas y Britilana, la de tejido de punto circular Calitex, y la de textiles confeccionados, Punto Sport. Las 10 mayores confeccionistas mencionadas para Cali son : Adry, Ariston, California, Calitex, Caron, Fanalca, Nova, Soexco, Toledo y Vallecaucana (Ibid. :24). Los datos de número de empresas y consumo en la Tabla 26 del mismo informe (Ibid. : 23).

¹⁸⁴ / Los promedios de consumo en metros cuadrados de tela por empresa son como sigue, 142.857 metros para Cali, 133.758 para Pereira, 123.404 para Barranquilla, 116.319 para Medellín, 112.484 para Bogotá, y de ahí en adelante para las otras ciudades valores inferiores a los 110.000 metros cuadrados. El promedio nacional era de 114.786 metros cuadrados. Dato construido a través de la Tabla 26, “Distribución de la confección por número de empresas”, en “La industria textil en Colombia”, Ibid. :23.

menos de grandes empresas del sector, a pesar de estar en el tercer lugar en número de empresas y consumo de telas (Bogotá contaba para 1996 con el 36.3% de los establecimientos, Medellín con el 28.4% y Cali con el 9.5%, *Ibid*:23). Sin embargo, nos preguntamos ¿cuál es la explicación para este tipo de resultado? No parece ser la inversión en maquinaria y equipo, pues el estudio Corpes (*Op. Cit.*) y el de la C.P.P. corroboran que este sector ha sido el de menor nivel de desarrollo tecnológico medido por este aspecto en los años 80 y 90, lo cual es consistente con su característica de ser “intensivo en mano de obra”. Nuestra hipótesis es que los métodos de organización del trabajo de corte taylorista adecuados a formas de control exigente de la calidad de la prenda producida es factible que hayan sido más generalizados en Cali que en otras ciudades, además de haber contado con una tradición histórica importante en la ciudad¹⁸⁵. Pero esto no es suficiente. Las plantas de confección en Cali posiblemente están alimentadas de talleres satélites con una cierta similitud al esquema de maquina (sin ser exactamente este modelo): a) le suministran al taller satélite la materia prima; b) se establecen rigurosamente tiempos de entrega del producto; c) se trabaja con talleres a domicilio bajo el esquema de módulos (cada taller es responsable de un módulo); d) todo opera bajo un sistema de subcontratación¹⁸⁶. Por supuesto, las trabajadoras son mujeres y en una buena medida son microempresarias y pequeñas o medianas empresarias las que entran en la cadena de subcontratación o la organizan¹⁸⁷.

No obstante, entre las agrupaciones industriales más afectadas por la apertura y la recesión, como ya lo advertimos, han sido la textil y las confecciones. A Junio de 1997 tres importantes

¹⁸⁵ / En el taller realizado por la Corporación Calidad del día 3 de Junio en la Cámara de Comercio de Cali, el ingeniero Luigi Corbellette, experto en mejoramiento continuo vinculado al Centro de Productividad del Pacífico (C.P.P.), con una larga experiencia en el sector de la confección hizo la siguiente intervención, muy reveladora por cierto: “Yo he tenido la suerte de conocer la industria de la confección. Tuve la fortuna de haber trabajado en La Garantía desde 1979 hasta 1983, cuando ya la empresa entró en picada. Lo que yo alcancé a aprender en el departamento de ingeniería industrial de esta empresa, que había sido conformado por asesorías españolas, el tipo de tecnologías y metodologías, siguen descrestando porque eran y siguen siendo metodologías de punta. Recientemente en la industria de la confección aprendí otras cosas con unos nombres rimbombantes y muy bonitos, llamados “Toyota towing system”, que no es otra cosa que manufactura modular o celdas de producción, o manufactura flexible. En La Garantía ya existían los módulos. Esa matemática de la ingeniería industrial que nosotros aplicamos para montar los módulos, con la diferencia de que hoy se habla de polivalencia. Sin embargo, yo me acuerdo que las operarias mismas - en los módulos que nosotros armábamos y que eran módulos como los de hoy - aplicaban la polivalencia y mantenían la eficiencia altísima. Afortunadamente eran grupos constantes y estándar durante mucho tiempo. A mi La Garantía me hizo un gran aporte en esa parte de la ingeniería industrial y nosotros, los que trabajamos allí, hemos multiplicado esas tecnologías y las hemos ido llevando a la industria de la confección. Uno visita las empresas y todavía se encuentra que esas teorías subsisten. Hoy, pensando más en el presente de la industria de la confección, ahí está el caso de Seccol S.A.. Así como La Garantía tuvo un papel histórico en el desarrollo de la industria de la confección en el Valle del Cauca, Seccol (Cali) y Hernando Trujillo (Bogotá) con esa inserción en la maquila y en el mercado internacional, alcanzaron unas tecnologías de manufacturas que nos las hay en otras partes en Colombia. Probablemente en Medellín con El Cid y algunos grandes confeccionistas de Bogotá. Pero lo que logró hacer Hernando Trujillo hace unos buenos años, alcanzó unos niveles de manufactura envidiables: chaquetas de invierno en 300 minutos, cosas fantásticas y de una calidad extraordinaria. Yo también veo innovación en la industria de la confección....y encuentro muchas pequeñas empresas (en Cali) que están aplicando los sistemas de manufactura modular y manufactura flexible....yo creo que en Colombia no hay ninguna industria que haya avanzado tanto en la manufactura modular. (Pero) ni siquiera Nicole en Pereira lo ha logrado al nivel que lo logramos en Inducol (Cali). Hoy doña Mary Betancourt lleva a Inducol a empresas asociativas. En este caso no lo llaman sistema de manufactura flexible sino que partió la empresa en cincuenta empresas, cada módulo es una empresa....”.

¹⁸⁶ / Véase la intervención de Luigi Corbellette, nota de pie de página anterior.

¹⁸⁷ / Doña Mary Betancourt referida por Luigi Corbellette es un excelente ejemplo, pionera en el sistema modular manufacturero en la confección ya desde los años 80..

empresas de Cali y la región fueron convocadas a liquidación obligatoria, C.I. Seccol S.A., C.I.Latin Sport Ltda. y Confecciones Mónaco Ltda¹⁸⁸. La primera de ellas pionera en procesos de inserción en mecanismos de subcontratación tipo maquila, como se indicó anteriormente. Esto significa que no ha sido suficiente el esfuerzo organizacional productivo que ha recuperado y adecuado el taylorismo bajo formas modulares con mejoras indiscutibles en la calidad de las prendas.

Por otro lado, Punto Sport S.A., una importante compañía caleña especializada en la confección de ropa interior y vestidos de baño femeninos, con una historia de 60 años, una de las inversiones y negocios diversificados del grupo empresarial azucarero Manuelita (ver nota de pie de página 122), entró en una situación crítica en 1996, afectada por la coyuntura recesiva y la feroz competencia en el sector, agravada por la pérdida de la licencia de los vestidos de baño Catalina, marca que impulsó a dicha empresa durante varios años¹⁸⁹. Actualmente se la juega con la marca Lady Armonía. A partir de una drástica reestructuración interna, que le ha significado despedir al 20% de su personal, y concentrarse coyunturalmente en el mercado nacional, dejando para la exportación sólo el 5% de la producción (Ibid.). Con unas medidas de reducción de costos y mejorando calidad, intenta sobrevivir en el mercado de la confección. Ahora emplea 550 trabajadores (Ibid.). Su actual gerente, José Zambrano, manifiesta respecto al sector de la confección en la región y el país, “. no podemos esperar ninguna recuperación maravillosa de nuestras empresas”. Para este directivo la situación es tan delicada que lo mejor es aplazar inversiones y detener el lanzamiento de nuevas líneas (Ibid.).

Los estudios del Corpes y del C.P.P. parecen indicar una insuficiencia en otros aspectos del desarrollo tecnológico en el sector. Además se hace implacable el costo de la mano de obra en términos comparativos para un sistema de maquila, cuando existen sociedades con niveles de salario mínimo sensiblemente más bajos que en Colombia.

A pesar de la crisis por la que atraviesa el sector de confecciones en el país y en la región, la empresa francesa Nafnaf, especializada en la confección y venta de ropa femenina, que ya había llegado a Cali y a otras ciudades en el área de distribución, se apresta para finales de 1998 a hacer una inversión productiva en Cali bajo una modalidad cercana a la maquila con un 50% de la mercancía importada y el otro 50% fabricado con materias primas del país¹⁹⁰. Igualmente la firma estadounidense Intermaq LTD (International Maquila), que se especializa en prestar servicios de logística en las áreas de bienes de consumo masivo, entre otras las confecciones, iniciará pronto operaciones en la Zona Franca del Pacífico. En este caso es un modelo clásico maquilador para la fabricación de varias líneas de confección (camisería especialmente, véase Zona Franca del Pacífico, capítulo anterior).

Otro sector empresarial que ha mostrado un cierto dinamismo exportador en la región con cambios organizacionales y políticas de gestión de la mano de obra frente a la apertura es el de laboratorios que producen y comercializan materiales médicos especializados al igual que otros dedicados a la línea farmacéutica. Laboratorios Baxter es una empresa dedicada a materiales médicos, tales como dispositivos de venoclisis, catéteres, soluciones intravenosas, sustancias

¹⁸⁸ / Seccol S.A. con activos a 1997 de \$6.028 millones y 584 trabajadores, Latin Sport Ltda. con \$3.330 millones y 70 trabajadores, Confecciones Mónaco con \$1.392 millones y 215 trabajadores. “Cali : concordatos a la orden”, El País, El País Económico, A-11, Cali, Sábado 7 de Junio de 1997.

¹⁸⁹ / “Crisis desviste empresas corseteras, se desencaja negocio de las prendas íntimas”, El Espectador, Semana Económica, 4-B, Domingo 19 de Julio de 1998.

¹⁹⁰ / “Multinacional de ropa llega a Cali, El País, El País Económico, C-3, Miércoles 5 de Agosto de 1998.

para diálisis, línea de nutrición parenteral y la comercialización de equipos sofisticados a nivel renal y cardíaco¹⁹¹. Se trata de una empresa filial de una multinacional en material médico especializado, pero que a la vez se ha convertido (la empresa de Cali) en una casa matriz para el área andina: Perú, Ecuador, Venezuela y Panamá. La empresa en Cali inició hacia los años 1986-87 una etapa de introducción de técnicas de calidad y en 1991 creó la oficina de calidad, la cual logró estandarizar con el tiempo unos indicadores medibles de calidad en los procesos productivos¹⁹², a partir del control estadístico de procesos y la puesta en marcha de “las celdas de manufactura” (celdas húmedas y secas, dependiendo del tipo de procesos y productos). En realidad, es la generalización paulatina en la planta productiva del laboratorio de los sistemas de “justo a tiempo” y de calidad total, en el contexto de las políticas de la casa matriz estadounidense. El lema de “excelente calidad y bajo costo como Compañía de clase mundial” ha sido el criterio de la organización en “celdas”. Al mismo tiempo, hay un notable esfuerzo por la diversificación de productos de acuerdo a los cambios de los mercados, sobre todo porque a partir de la apertura el esfuerzo se ha dirigido al Grupo Andino de países, en los que hay que competir en mercados distintos al de Colombia por pautas de consumo diferentes. La empresa a medida que generaliza un taylorismo más sofisticado, con exigencias muy precisas de calidad, lleva a cabo una renovación de personal, con vista a incrementar sensiblemente su nivel de escolaridad y formación profesional. El número de supervisores aumenta y todos son ingenieros, los líderes de área son tecnólogos, ya que anteriormente no eran ni bachilleres. Se generaliza el manejo de indicadores estadísticos a nivel de operarios (“todos ya manejan curvas”). Esto representó que se haya dado un acercamiento con los parámetros de calidad definidos por la casa matriz y los de las autoridades estadounidenses en materia de salud. La empresa es a la vez productora e importadora y distribuidora de los productos de otras filiales de la multinacional, lo cual es una de las estrategias corporativas de la multinacional.

Dos laboratorios farmacéuticos, las multinacionales Bristol Myers Squibb y Warner Lambert, cada uno en sus especialidades, se aprestan a un aumento de su inversión con base en una diversificación de productos para el mercado nacional y otros mercados latinoamericanos¹⁹³. El primero prepara el lanzamiento de nuevos productos y medicamentos para el tratamiento de cáncer y Sida, en una estrategia de ampliar el mercadeo de los productos desde la casa matriz. La segunda empresa trasladará su planta de medicamentos desde Venezuela a Cali y hará una inversión de U.S.50 millones de dólares, en la perspectiva de fortalecer un punto estratégico para sus exportaciones hacia Perú y Venezuela. En el caso de la segunda empresa la nueva planta presentará condiciones de contratación de la mano de obra muy diferentes a las anteriores a los años 90. Por lo demás ambas empresas ya tienen a su personal bajo las normas de la Ley 50, con una alta rotación de trabajadores concentrados en procesos de trabajo con ocupaciones no calificadas y semicalificadas.

¹⁹¹ / Corporación Investigación Social Contemporánea (CIS), “Uso de indicadores de gestión en una empresa de materiales y equipos médicos”, Estudio de caso No.14, Proyecto “Uso de indicadores de gestión en 18 empresas industriales colombianas”, Bogotá, Marzo de 1996.

¹⁹² / Denominados por la empresa matrices de calidad.

¹⁹³ / “Squibb alista su ofensiva”, El País, El País Económico, C-2, Cali, Miércoles 17 de Junio de 1998, y “Warner Lambert traslada planta venezolana”, El Tiempo, Cali-Valle, pág.2, Cali, Jueves 26 de Mayo de 1998.

Reestructuración en otros sectores económicos y lógicas de articulación de las élites empresariales de la región

La apertura y el ciclo recesivo de la economía han tenido un impacto diferenciado en otros sectores distintos a la industria manufacturera en la región. La construcción ha tenido como era de esperarse el impacto más negativo, casi exclusivamente por la crisis económica, ya que la apertura en cierto modo constituyó un factor favorable a la actividad constructora en los grupos de altos y medios ingresos urbanos del país y de Cali en particular. El ejemplo de los centros comerciales de consumos sofisticados, las nuevas urbanizaciones, edificios, etc., han venido parejos con el proceso de globalización.

La empresa constructora más importante de la región y una de las más destacadas en el país, Holguines S.A., es un caso ejemplar de la crisis que vive el sector de la construcción. La única alternativa que le ha quedado es la venta de sus activos y las acciones en una serie de empresas del sector financiero, además de buscar medidas de emergencia para la reestructuración de otra parte del pasivo. Sin embargo, ello no ha impedido el desplome del grupo empresarial y prácticamente encontrarse ad portas del concordato, a pesar de los esfuerzos por conciliaciones y acuerdos privados con los acreedores financieros¹⁹⁴. Un segundo grupo empresarial en serias dificultades, aunque no tan graves como el caso de Holguines, es de la Constructora Meléndez S.A. El grupo Meléndez tuvo que salir de sus acciones en Colpatria para captar algunos recursos para el cambio de su portafolio. La estrategia de sobrevivencia de estas grandes empresas constructoras ha consistido en vender sus acciones y parte de sus activos para capitalizarse nuevamente con resultados muy desiguales, dependiendo del monto de las acreencias. Lo importante en términos sociológicos de este fenómeno es que lo que ha significado en cuanto reestructuración social de las clases empresariales locales al desaparecer el soporte económico de importantes familias de la región -caso Holguines- en el escenario de las élites regionales. La recuperación de la Constructora Meléndez S.A. se apoya ahora en un ambicioso proyecto en alianza con la multinacional francesa Carrefour, de cadenas de hipermercados, mediante un gran centro comercial en el sur de Cali con una inversión que asciende a los \$50.000 millones¹⁹⁵.

Entre las empresas especializadas del sector financiero de la región nos detendremos en tres sobresalientes, la FES, Fundación para la Educación Superior, la Corporación Financiera del Valle (CFV), e Interbanco por lo que las tres representan: la primera sería la combinación de la

¹⁹⁴ / El País, El País Económico, A-4, Cali, Miércoles 13 de Mayo de 1998.

¹⁹⁵ / “El Valle no se raja”, revista *La nota*, Agosto 3-16, No.19 :38. La Constructora Meléndez le vendió a la cadena francesa un lote de 50.000 metros cuadrados, lo que significa la construcción del hipermercado más grande de la ciudad de Cali, el cual entrará en funcionamiento hacia abril de 1999. La edificación constará de 24.000 metros cuadrados y 11.000 metros en área de ventas conectada a un centro comercial que incluirá salas de cine multiplex, plaza de comidas y zonas de parqueo. Se estima que la cadena francesa pagó \$14.000 millones por el lote (Ibid.). Carrefour será la competencia a Almacenes Exito, Makro y Próximo (Cadenalco), cadenas que se expanden también en Cali, las dos primeras con dos gigantes supermercados en el norte de la ciudad, lo cual está revelando que a pesar del fuerte ciclo recesivo en la ciudad y la región, el mercado de consumo masivo y diferenciado para sectores medios y altos registra una altísima competencia intercapitalista en la cual juegan las alianzas con sectores de los grupos empresariales locales. Las inversiones de Almacenes Exito en 1997 para Cali fueron de U.S.\$30 millones y en 1998 de U.S.\$40 millones. “Cadenalco prepara su próximo ataque”, El País, El País Económico, A-9, Martes 16 de Septiembre de 1997; “Makro y Exito en el norte de Cali”, El Tiempo, Cali-Valle, páginas 1 y 5, Miércoles 10 de Diciembre de 1997; “Se expande el Exito en Cali”, El País, El País Económico, B-6, Jueves 22 de Enero de 1998. Otra cadena importante que abre su mercado en Cali es la panificadora Bimbo, con posibilidades de montaje futuro para 1999 de una planta de producción en la ciudad, “La multinacional mexicana Bimbo aterrizó ayer a Cali”. “Se crece el mercado panificador”. El País. El País Económico. A-10. Sábado 31 de Enero de 1998.

racionalidad material y la formal en términos de Weber, en un proyecto empresarial por relacionar las prácticas filantrópicas con el mundo de los negocios. La segunda como uno de los intermediarios financieros más dinámicos, con un puesto destacado en los procesos de reestructuración industrial en la región y el país. La tercera, una modalidad asociativa de captación y manejo de recursos financieros entre grandes grupos empresariales de la región bajo la forma de banca especializada altamente competitiva.

La FES tuvo un considerable crecimiento bastante diversificado a lo largo de la década del 80 y comienzos del 90. La particularidad de este intermediario financiero ha sido la captación y el manejo de fondos para inversión social (educación, salud, medio ambiente, grupos vulnerables, programas de mujer, etc.), tanto públicos como privados, nacionales e internacionales. Es quizás uno de los proyectos innovativos de las élites empresariales de la región construido en la década del 70 más exitosos, que combina criterios de manejo y captación de recursos financieros en una serie de campos del mercado de capitales con el desarrollo de programas sociales diversos. La dinámica de la empresa ha girado entre la participación en el mercado de capitales con las mismas reglas del juego de todo intermediario financiero y el fomento a programas de desarrollo social. Por esta razón es un híbrido que ha integrado algunos de los servicios financieros con esquemas de bienestar social para la población en el contexto de las prácticas y discursos filantrópicos que han tenido las élites de la región. Pero es bueno anotar que con una mayor capacidad de pensar el desarrollo social por la presencia de equipos técnicos en el interior de la organización dedicados a estudiar la problemática social en diversos campos, a diferencia de otras fundaciones y programas empresariales de grupos específicos. La situación recesiva de la economía ha determinado que la entidad redefine su portafolio de inversiones y se concentre en algunas líneas de captación de recursos y financiamiento. A pesar de la coyuntura recesiva la FES logró utilidades antes de donaciones de \$8.710 millones para 1997, con activos de \$408.263 millones y un patrimonio de \$55.522 millones. Según el vicepresidente financiero Ernesto Calero, “En virtud de la adquisición de la firma Financorp, las carteras de Cofinauto y La Fortaleza y la reciente absorción de Finsocial, la Fes mantendrá su liderazgo en el segmento de las compañías de financiamiento comercial y dentro del grupo de las 20 entidades financieras más grandes de Colombia”¹⁹⁶.

La Corporación Financiera del Valle ha sido el intermediario financiero más representativo de los grupos empresariales regionales creado en 1961, desempeñando un papel clave en la canalización de fondos de inversión en los sectores productivo y de infraestructura para los grupos regionales y conformando un interesante intermediario financiero que ha entrado a ramificar el control de los grupos empresariales vallecaucanos en importantes sectores de la región y el país (Ramos, 1996:316, 337). En su mesa directiva han estado participando los miembros más representativos de las élites regionales en las casi cuatro décadas de historia de la empresa (Ibid.) y puede decirse que ha sido el complejo financiero más importante del Valle del Cauca y uno de los más apetecidos a partir de la apertura de la economía, ya que ha jugado un papel significativo en las actividades de comercio exterior de la región y en el movimiento de capitales de la actual etapa de globalización de la economía¹⁹⁷. No obstante, con la reciente venta de las acciones del grupo Lloreda Zamorano, el anterior socio mayoritario de la CFV, se ha trasladado el control del grupo financiero a sectores capitalistas de fuera de la región y del

¹⁹⁶ / “La FES consolida balance”, El País, El País Económico, C-3, Miércoles 8 de Julio de 1998.

¹⁹⁷ / La mayor parte de la información que ha permitido construir el análisis se apoya en la página Web, www.corfivalle.com.co

país. Un aspecto por demás sobresaliente es que como intermediario financiero ha sido un actor importante en los procesos de reestructuración que han atravesado varias empresas en la región y en otras regiones del país durante la década del 90 (sectores de cementos y llantas, actividades agroindustriales y agropecuarias, hoteles) interviniendo en la tenencia de acciones y a través de ellas accediendo al control de las empresas¹⁹⁸. Sin embargo, a raíz de la crisis financiera por excesivo apalancamiento del grupo Lloreda para llevar a cabo la modernización tecnológica de la empresa Lloreda Grasas S.A., ya comentado antes, el cual controlaba a su vez el 50.1% del capital de la CFV, dicha situación llevó a ceder el control de la misma corporación por parte de la familia Lloreda Zamorano, mediante la venta total de su participación accionaria, al Grupo Aval (Luis Carlos Sarmiento-Banco de Occidente) y a los acreedores extranjeros, especialmente ingleses¹⁹⁹.

El Banco Intercontinental S.A., Interbanco, en operaciones desde 1994, es el más reciente proyecto de intermediación financiera de los grupos empresariales vallecaucanos²⁰⁰. Sus accionistas son siete grandes grupos corporativos, los más representativos de las élites empresariales en la industria de la región. Carvajal, Manuelita, Tecnoquímicas, Fanalca, Varela, MAC y De Lima, los cuales agrupan a los sectores del capital industrial más dinámicos, en términos de orientación exportadora, diversificación de negocios y productos, alianzas con grupos externos vía holdings, además de joint ventures. Lo característico de este modelo financiero es la asociación interempresarial para apalancar recursos hacia el desarrollo empresarial de las mismas grandes empresas corporativas, a través de una diversificación de cartera bancaria especializada, que entra a competir con el resto del sector bancario aprovechando nichos del mercado en atención personalizada y asesoría a una clientela, sobre todo del mismo sector industrial y de otras actividades dinámicas de la economía relacionadas con el comercio exterior. En realidad es un esquema de banca moderna empresarial, orientada a la inversión en servicios, financiación e inversión de empresas medianas manufactureras, de comercio y servicios, combinada con el de banca corporativa para la financiación de grandes empresas, sin dejar de lado el esquema clásico de banca personal. Entre el portafolio ofrecido

¹⁹⁸ / Los negocios de la CFV son banca corporativa, banca de inversión, inversión de capital y mesa de dinero. Interesa saber que en la inversión de capital la CFV ha tenido importantes inversiones que le ha reportado el control de empresas en los sectores de cementos, llantas, hoteles, agroindustria, energía, infraestructura, etc. El portafolio de inversiones es uno de los más grandes y representativos del país. En el negocio de mesa de dinero es un intermediario que vende y compra instrumentos de renta fija, hace mercado en títulos de deuda, negocia divisas. Las compañías filiales son Leasing del Valle, Cía. de Financiamiento Comercial, Fiduciaria del Valle, Casa de Bolsa, C.I. Valle Trade, Cofivalle Finance (Bahamas) Limited. Particularmente interesante es la filial C.I. Valle Trade, cuyas actividades son la identificación de clientes y proveedores internacionales, representación de compañías extranjeras para venta de productos en Colombia y el Grupo Andino y viceversa, de compañías colombianas para exportar, negocios de “joint venture”, importación y comercialización de productos en Colombia, exportación de productos colombianos. Los activos totales de la CFV para 1996 eran 1,614 billones de pesos, ingresos totales de 442 mil millones de pesos y utilidades de 39.273 millones de pesos. Entre las inversiones actuales productivas la CFV tiene haciendas en el Tolima, donde se cultivan algodón y sorgo, y hay hato ganadero, constituyéndose en la agropecuaria más grande del país (Ramos, 1996 :316). Ocupa el primer puesto entre todas las corporaciones financieras del país. La CFV ha sido dueña de Icollantas-Uniroyal (recientemente vendieron), poseen parte de los hoteles La Fontana, el Intercontinental de Cali, el Cartagena Hilton y otros. Posee acciones en Bavaria, Cementos del Valle, Rioclaro y Diamante, en Promigas. La CFV colocó acciones preferenciales por U.S.\$40 millones en mercados de Estados Unidos, Europa y Colombia hacia mediados de la década del 90 (Ibid. :337).

¹⁹⁹ / Véase al respecto nota de pie de página 109. Según la revista *La nota*, Agosto 3-16 de 1998, No.19 :24, el valor de la CFV, de acuerdo a la venta accionaria de las acciones del grupo Lloreda, sería de U.S.\$320 millones.

²⁰⁰ / Página Web www.interbanco.com.co/; revista *La nota*, Agosto 3-16, No.19 :37-38; “Interbanco, ahora con servicio electrónico”, *El País*, *El País Económico*, C-3, Miércoles 5 de Agosto de 1998.

están la mesa de dinero y el paquete de productos de comercio exterior, cartas de crédito de importación y exportación, cobranzas, giros directos simples y financiados, reintegro de exportaciones, créditos Bancoldex en moneda legal y extranjera. Interbanco en forma rápida se descentralizó al punto que hoy en día Bogotá representa el 50% de los negocios, con una expansión ya en marcha en Medellín²⁰¹. Entre los mecanismos innovadores para relacionarse con la clientela se ha estimulado el uso de canales alternos por medio de la tecnología y está en marcha un programa piloto que facilita la relación de los clientes con el banco, mediante el esquema de ejecutivos de cuenta que van al lugar de las actividades de los clientes, con la posibilidad de acceder al banco desde cualquier lugar. En síntesis, Interbanco es el esfuerzo financiero más importante de las élites empresariales de la región en los últimos 15 años²⁰².

Otros sectores a tener en cuenta en el desarrollo empresarial en la dinámica de reestructuración económica regional y las nuevas formas de acumulación capitalista es el de servicios de salud combinados con la intermediación financiera. El ejemplo más interesante es el de Coomeva, Cooperativa Médica del Valle. Sin provenir de las élites tradicionales, la organización de Coomeva ha sido el resultado de 25 años de funcionamiento alrededor de una nueva capa social de profesionales médicos y de otras profesiones de la ciudad de Cali, clases medias prósperas en ascenso, quienes a través de un modelo de cooperativismo empresarial han llegado a montar un gran grupo corporativo multiservicios, basado especialmente en la prestación de servicios de salud, recreación y otros, y la intermediación financiera, denominado Grupo Empresarial Coomeva en una estructura de holding para 1997. Hoy en día el grupo Coomeva combina varios frentes escindidos en varias empresas cooperativas y comerciales con una cobertura nacional: Coomeva como cooperativa especializada en ahorro y crédito, Coomeva EPS (Entidad Promotora de Salud) y la Empresa de Salud Coomeva Medicina Prepagada²⁰³, Corporación para la recreación y la cultura Coomeva, Promotora Colombiana de Turismo Social (Procoltur) e inició la Clínica Materno Infantil Los Farallones. Para 1998 el grupo disponía de \$381.000 millones en recursos frescos, \$377.667 millones en activos, \$95.758 millones en patrimonio, y un excedente de \$4.696 millones en el último ejercicio²⁰⁴. La conformación como grupo corporativo empresarial le representa a Coomeva que pasa a ser vigilado por la Superintendencia Bancaria, lo cual revela la importancia de las operaciones de intermediación financiera de la entidad. La modalidad financiera de ahorro y crédito cooperativo está siendo transformada en forma de Cooperativa Financiera, con una inversión de más de U.S.\$6 millones en sistematización, al tiempo que se acaba de poner en marcha el programa Desarrollo Empresarial con un aporte de \$200 millones para apoyar actividades de pequeñas empresas profesionales entre los asociados²⁰⁵. Lo más novedoso del grupo Coomeva recientemente ha sido la emisión de acciones ordinarias para el negocio Salud Coomeva Medicina Prepagada S.A.,

²⁰¹ / Este año Carvajal S.A. transfirió su propio negocio de corporación financiera a Interbanco, fortaleciendo la capacidad recursos de esta entidad.

²⁰² / Otras dos empresas del sector financiero, en las que participan también grupos de las élites regionales, son Leasing del Pacífico, con activos a mediados de 1997 por \$64.630 millones, y Fidupacífico, con \$3.991 millones. "Óptima calificación para firma caleña, Leasing del Pacífico alista nueva emisión de bonos", El País, El País Económico, B-4, Miércoles 8 de Octubre de 1997. "Fidupacífico en vía de expansión", El País, El País Económico, C-5, Viernes 15 de Mayo de 1998.

²⁰³ / Es la EPS y Empresa de Medicina Prepagada con el mayor número de personal médico y paramédico afiliado en el Valle del Cauca y la ciudad de Cali, después del ISS. Son 250.000 usuarios de salud a escala nacional, afiliados en 16 ciudades.

²⁰⁴ / "El Grupo Coomeva, con \$381.000 millones", El Tiempo, Cali-Valle, página 4, Lunes 27 de Abril de 1998.

²⁰⁵ / "El Valle no se raja", revista *La nota*, Agosto 3-16 de 1998, No.19 : 38.

ofrecidas especialmente a los asociados de Coomeva, a los usuarios de los servicios, prestatarios y entidades asistenciales²⁰⁶.

La nueva plataforma urbano-regional y las ausencias en los proyectos futuros

La expansión industrial hacia el Norte del Cauca gracias a la Ley Páez y los programas de inversión en infraestructura más importantes (mejora y ampliación de la malla vial y férrea de la región y de su interconexión con el resto del país, modernización de la infraestructura portuaria de Buenaventura y de la red vial y férrea de interconexión con el conjunto del Departamento del Valle y Norte del Cauca, el metro de Cali y de su entorno metropolitano, la ampliación y modernización del actual aeropuerto), parecen ser los puntos de preocupación más sobresalientes de las organizaciones empresariales²⁰⁷. Por supuesto, han comenzado a fortalecerse otros frentes que tienen que ver con la consolidación de algunos esfuerzos por construir una infraestructura de ciencia y tecnología, alrededor de los centros de investigación y desarrollo ya existentes²⁰⁸ y las universidades, especialmente la Universidad del Valle, el centro de investigación con la mayor masa crítica en diferentes campos de las ciencias básicas, las ingenierías, la salud y las ciencias sociales y humanas de la región. Al respecto desde la Universidad del Valle se han creado algunas corporaciones de investigación y desarrollo como Tecnova (Corporación para la Innovación Tecnológica), Instituto Cinara, Corporación Biotec, Corporación Metrocalidad, el programa de postgrado en Gestión de la Innovación y la Tecnología, entre otras, que pueden diseñar líneas de innovación con incidencia en los desarrollos empresariales productivos que requiere la región y el país²⁰⁹.

Es un hecho que la Cámara de Comercio de Cali desde sus orígenes a comienzos de siglo y la Fundación para el Desarrollo Integral del Valle del Cauca (FDI), entidad creada desde la Cámara de Comercio en 1969, han constituido el principal espacio en la representación de intereses de las élites empresariales regionales para pensar la ciudad y la región, y en el caso del FDI el núcleo de análisis con mejor capacidad técnica sobre los aspectos de desarrollo económico y empresarial que han tenido y tienen los empresarios de la región. No es casual el soporte que esta entidad dio al estudio de Monitor sobre la capacidad competitiva de Cali y la región del Valle. Es indicativo que el Valle, y en particular Cali, sea visto como modelo de desarrollo competitivo empresarial por grupos de otras regiones en el país, gracias a la existencia de sus asociaciones empresariales y por tener entidades como la Cámara de Comercio de Cali y el FDI²¹⁰. En esta dirección hay propuestas de una asesoría para crear en Duitama (Boyacá) un

²⁰⁶ / De acuerdo con folleto divulgativo de Salud Coomeva Medicina Prepagada S.A., Julio-Octubre de 1998.

²⁰⁷ / “Ley Páez, la luz de la reactivación”, El País, Metropolitana, B1, Cali, Domingo 14 de Junio de 1998. “Industria local debe participar en el tren”, El País, Cali, Miércoles 25 de Junio de 1997.

²⁰⁸ / Cenicaña (sector azucarero), CIAT (Centro Interamericano de Agricultura Tropical), Programa Astin (Asistencia Técnica a Industriales) del SENA, centros de investigación y desarrollo de empresas (Alúmina, Levapán, centro de investigación en oleaginosas de empresas del centro del Valle, etc.).

²⁰⁹ / Consúltase a Campo Cabal y Bernal (1998), capítulo X, Universidad del Valle- Colombia. Por otra parte, la existencia en la Facultad de Ciencias Sociales y Económicas de Univalle del Centro de Investigación y Documentación Socioeconómica (CIDSE), que ha sido pionero en diversos estudios de sociología y economía del trabajo desde los años 80, ha permitido una reflexión científica crítica sobre los desarrollos empresariales y tecnológicos en la región. Desde otras perspectivas varias universidades privadas de la región ya tienen programas de relación con sectores productivos de la región, Icesi y Comité Empresarial Permanente del Valle, “Industrias en busca de competitividad”, El Tiempo, Cali-Valle, pág.7, 1o de Abril de 1997. También la Universidad Javeriana, la Autónoma y la San Buenaventura.

²¹⁰ / “Valle, modelo empresarial”, El País, El País Económico, C-2, Miércoles 5 de Agosto de 1998.

puerto terrestre del oriente colombiano que sea llevada a cabo por la Cámara de Comercio de Cali (Ibid.).

Otro centro de desarrollo tecnológico regional de significativo impacto a mediano y largo plazo es el Centro de Productividad del Pacífico (C.P.P.), creado desde el FDI y la Cámara de Comercio, el cual puede ser la correa de transmisión entre las demandas productivas y organizacionales de las empresas y los centros de investigación académica²¹¹. De todos modos el éxito de estos programas va a depender de la participación de los grupos empresariales en su desarrollo, por ejemplo, a través del Comité Empresarial Permanente del Valle y de la regional del Valle de la Asociación Nacional de Industriales (Andi). Otra entidad con fuerte entronque en las élites regionales, que ha jugado un significativo papel en la reflexión y discusión de programas de desarrollo y liderazgo empresarial para la región y la ciudad de Cali, especialmente de tipo social, es la FES. Su incidencia es considerable en estos aspectos.

Sin embargo, a diferencia de Antioquia, la región y sus élites empresariales y políticas no han tenido capacidad de ejercer una influencia en el Estado central para un programa de largo plazo de inversión pública como la que se dio en Cali y la región durante los Juegos Panamericanos de 1971. Por esta razón esta fue la última gran inversión en la plataforma urbana y regional (Monitor, Op. Cit.). De otro lado, es difícil que esas condiciones vuelvan a repetirse por los cambios substanciales de orientación en las prioridades del gasto público central y las nuevas tendencias a la descentralización del mismo gasto, priorizando los recursos locales y regionales. El metro de Cali en este sentido puede llegar a convertirse en una palanca importante en la reconstrucción de una parte de la plataforma urbana, contando finalmente con la mayor parte de los recursos centrales²¹².

Pero hay una ausencia notable, ya señalada por el informe Monitor (Op. Cit.), y analizada en este documento a lo largo de varios puntos, la falta de una visión empresarial por el desarrollo social de Cali y la región a partir de una construcción del interés público por encima de los intereses privados cortoplacistas. Como se ha podido describir en el documento las prácticas filantrópicas no han alcanzado a generar una propuesta viable en esta dirección. Esto afecta el componente no sólo de una infraestructura social en salud, educación, vivienda, recreación, sino las condiciones de un desarrollo socioeconómico más equitativo para los trabajadores y toda la población en su conjunto de todos los grupos sociales.

Por otro lado, las prácticas clientelistas y patrimonialistas que afectan el manejo de las entidades y recursos públicos en la región, a pesar de los esfuerzos de modernización e integración con la región que algunas de ellas han llevado a cabo, como ha sido el caso de la Universidad del Valle, pero también de las mismas Gobernación del Valle y sus institutos, Alcaldía de Cali, Empresas Municipales de Cali, sobre todo en sus últimas administraciones, con enormes despilfarros y sobrecostos que revelan una generalización de la corrupción de la cual el sector privado ha participado activamente. Es decir, que como el mismo sector empresarial recientemente lo ha reconocido se requiere un comportamiento ético que permita una mayor transparencia en el

²¹¹ / Véase página de la Web, <http://cali.cetcol.net.co/~cpp/programa>

²¹² / “Metro oxigenará a Santiago de Cali. Es la obra más importante desde 1971”, El Tiempo, Actualidad, 20A, Domingo 21 de Junio de 1998.

manejo de los recursos públicos y la relación entre el Estado y los intereses corporativos privados.

UNA PROPUESTA DE CONCLUSIONES

El desarrollo de una investigación sobre culturas empresariales en el Valle del Cauca debe partir de consideraciones conceptuales que expliquen la configuración de la estructura social de la región y la dificultad de definir la cultura empresarial de modo general como un todo, siendo más útil referirse a culturas empresariales definidas como conjuntos de prácticas, ideologías - normas, valores éticos y morales- y discursos que orientan la actuación de los empresarios en determinados contextos sociales, históricos o regionales, siendo las prácticas en el sentido de Bourdieu las que definen la gestión empresarial.

Como antecedente histórico, la élite regional de terratenientes, mineros y comerciantes acumula riqueza desde el Siglo XVIII gracias a la explotación de minas de oro y mano de obra esclava que transfiere a la hacienda vallecaucana lo que explica su permanencia y posterior transformación en empresa agroindustrial en el siglo XX. La producción artesanal de azúcar se transforma en explotación moderna con la presencia de empresarios innovadores como Eder, de modo que el desarrollo regional cuyo eje articulador es la industria azucarera, solo será posible a finales del siglo XIX y principios del XX.

Se parte de la conceptualización de la ética desarrollada por Weber, entendida aquí como el componente normativo que orienta la acción empresarial y de su expresión en reglas formales, restricciones informales y mecanismos de coerción, que llevan al cumplimiento de las reglas formales e informales. La ética se analiza en contextos distintos de acumulación capitalista, dada la evolución del ethos burgués desde el modelo weberiano del empresario austero hasta una nueva ética del consumo de élite, sofisticado y definido por Bourdieu como parte del capital cultural.

La innovación tecnológica definida como suma de prácticas “novedosas” bajo cambios socio-técnicos generadores de formas nuevas de hacer, se traduce en mejoras, adaptaciones y modificaciones en artefactos o procesos, que produce una sociedad determinada y se objetiva en herramientas, máquinas, productos y procesos operativos y organizacionales para producir bienes o servicios. La “novedad” de esas prácticas o cambios socio-técnicos siempre es respecto al proceso existente y a la sociedad en la que es introducida.

Las prácticas socio-técnicas “innovativas” se refieren a capacidad empresarial de adoptar nuevos modelos organizacionales, en producción, gestión de mano de obra u organización empresarial; manejo del riesgo controlado, diversificación y articulación de los negocios bajo el control de un mismo grupo o empresario, por medio de reestructuraciones, comportamientos cosmopolitas y logro de certificación de productos o servicios. Se reconoce la capacidad empresarial de construir y poner en juego un capital social productivo asociado a capital escolar y cultural, aún careciendo de capital patrimonial.

Son empresarios innovadores quienes ponen en marcha prácticas novedosas con diversos resultados, gracias a la introducción de artefactos técnicos, modalidades de combinación de los

factores productivos, apertura de nuevos mercados o desarrollo de nuevos productos. Eder reúne características del tipo ideal del empresario construido por Schumpeter: hombre de gran energía, dotado de capacidad para establecer nuevas combinaciones de factores económicos y sociales, capaz de desechar antiguos métodos y de enfrentar grupos sociales tradicionales modificando su mundo y creando uno nuevo, lo que se sintetiza en un proceso social de “destrucción creadora”, esencia del empresario innovador.

Si bien es cierto que si los empresarios no adoptan prácticas innovadoras en condiciones competitivas tienden a desaparecer, no es cierto que todos los procesos innovativos son exitosos, siendo frecuentes los fracasos. Por ello no basta la racionalidad formal weberiana o calculabilidad previa para controlar elementos de incertidumbre en decisiones de innovar. Por otra parte, las innovaciones generalmente producen sesgos ahorradores de mano de obra y pueden acarrear a la larga condiciones de trabajo no siempre favorables a los trabajadores, en la medida en que se privilegie una relación asalariada precarizada.

Una política exitosa de los empresarios regionales ha consistido históricamente en acudir a estrategias que Chandler denomina “capitalismo familiar empresarial”, para asegurar inversiones, control de gestión y propiedad de las empresas. Sin embargo, esta práctica empieza a presentar fisuras ante las condiciones de globalización, razón por la que las empresas reclutan cada vez más gerentes y cuadros profesionales asalariados cuya gestión no es interferida por los intereses familísticos en donde suelen primar elementos extraños a la gestión económica racional como conflictos de orden familiar. Un rasgo básico de los empresarios consiste en su capacidad de establecer lazos políticos con dirigentes de los dos partidos tradicionales, lo que se ejemplifica en términos históricos con los casos de Eder y Caicedo, pero que se ha prolongado hasta el presente.

La llegada del ferrocarril al Valle del Cauca se asocia con la aparición de las primeras empresas modernas del país y de la región, caracterizadas por contar con distintas unidades de operación y ser dirigidas por ejecutivos asalariados, transferir estructuras organizacionales, introducir artefactos técnicos novedosos, métodos contables y saber-hacer técnico que será determinante en el despegue de la industria azucarera la más representativa de la región a partir de la comunicación férrea con Cali-Buenaventura en 1915.

Los empresarios regionales, desde comienzos de siglo emplean estrategias diversificadoras como forma de enfrentar mejor los riesgos de invertir, protegerse de las crisis, aumentar el prestigio social y asegurar la dominación en la empresa. Hoy en día las estrategias diversificadoras operan en el cuadro de grandes grupos corporativos empresariales, en la modalidad de negocios bajo el control directo del mismo grupo o en sistema de holding, no necesariamente en actividades relacionadas con el negocio original del grupo empresarial.

La feracidad de la tierra ha podido generar un sesgo rentístico en la actividad empresarial dada su reducida movilidad y altas rentas, lo que pudo ser un freno para las decisiones empresariales que requieren audacia en el nuevo contexto de economía mundial. En este contexto debe ubicarse la mentalidad de empresarios propietarios de tierras fértiles pertenecientes a un orden social de prestigio en el que las familias propietarias han tenido peso importante en las élites del Valle. Sin embargo, algunos grupos empresariales se han conformado históricamente fuera de la propiedad territorial.

Parece existir una relación entre la posibilidad de emprender viajes que implican nuevas relaciones, negocios, observación de nuevas tecnologías, acceso al saber hacer especializado de ingenieros y técnicos y al crédito y la posibilidad de acometer empresas de envergadura. La práctica empresarial de mantener vínculos con el exterior, generalizada en las élites regionales a lo largo del siglo XX, forma parte del cosmopolitismo favorable a los inmigrantes con capitales social, cultural y patrimonial o directamente a las empresas extranjeras, así como un actitud abierta a los desarrollos tecnológicos más avanzados disponibles en el sector productivo.

Un rasgo que define a los empresarios regionales como innovadores se expresa en la capacidad de introducir tecnologías de punta en sus empresas a través de relaciones de negocios en diferentes partes del mundo, además de crear laboratorios de I&D como Cenicaña que desarrollan nuevas variedades de caña. Desde el siglo pasado se cuenta con experiencia de relación con compañías norteamericanas, inglesas, francesas, australianas o sudafricanas, fabricantes de equipo. La capacidad innovativa se refleja también en la difusión de tecnologías blandas como métodos de gerencia japonesa, control total de calidad, reingeniería, referenciamiento (benchmarking), planeación estratégica, además de la presencia en la región de firmas de consultoría internacional. De todos modos se registra gran heterogeneidad en la tecnología empleada por diversas empresas, apareciendo las de mayor tamaño (nacionales y multinacionales) tecnológicamente más competitivas, mientras las cadenas productivas líderes, papelera y de artes gráficas, se destacan desde antes de la apertura por sus esfuerzos en la introducción de cambios socio-técnicos, de administración y gestión de la fuerza de trabajo. En resumen, el desarrollo empresarial en el sector industrial de la región ha estado articulado a la formación de cadenas productivas que han sido el soporte de los cambios socio-técnicos y procesos de modernización tecnológica. Estas cadenas productivas a la vez relacionan diferentes unidades productivas en condiciones muy desiguales y diversidad de tamaños.

Las multinacionales han jugado y siguen desempeñando un papel dinamizador en las culturas empresariales regionales y las prácticas de innovación. Ellas trajeron ejecutivos de segunda línea y técnicos que enseñaron a los operarios locales destrezas para el desempeño de sus puestos de trabajo, contribuyendo a resolver parcialmente el problema de la baja calificación de la mano obra, además de fomentar la integración laboral y capacitación vía experiencia de una capa de profesionales y técnicos formados en las universidades e institutos de la región y del país.

En el sector azucarero un elemento clave para explicar el cambio técnico visible en el corte mecanizado de caña, es el deterioro ambiental producido por las quemas de caña, método que eleva la productividad y facilita el corte pero que contamina el ambiente por la emisión de humo y pavesas. Todo indica que al difundirse la cosecha mecanizada, desaparecerán los corteros manuales generándose conflicto sociales y procesos de concentración de los ingenios y de la tierra, dado el alto costo de esta tecnología.

Se parte de la hipótesis de que las drogas ilícitas forman parte de las tendencias de internacionalización de las economías en las sociedades nacionales desde antes de la apertura. En ese orden, los “otros empresarios” (narcotraficantes) constituyeron un subgrupo de las élites empresariales regionales cuya integración al conjunto de la élite regional no alcanzó a consolidarse luego de que se inició su persecución por presión externa. Con la acumulación de capital lograda entre los 70s y mediados de los 90s, conformaron un emporio empresarial en la ciudad y en todo el Valle del Cauca y departamentos vecinos, invirtiendo en la región y en el

país en actividades predominantemente urbanas. Por otro lado, a pesar de la crítica social de las élites regionales a los “otros empresarios”, usual hoy en día, es un hecho que casi durante dos décadas se había alcanzado una convivencia con ellos, a diferencia de lo que pasó en el caso antioqueño.

Es notable en las élites empresariales vallecaucanas la ausencia de una ética de lo público lo cual impide a sus miembros diferenciar entre los intereses colectivos y los individuales de beneficio propio y de sus empresas, induciéndolos a tolerar y convivir ya sea con actividades económicas ilícitas, clientelistas o patrimonialistas, frente al narcotráfico o al manejo de los recursos públicos. Por ello en el presente las élites aparecen debilitadas y carentes de iniciativa en razón a la convivencia que les hizo perder el norte. De otro lado, se han caracterizado por poner en tela de juicio la legitimidad de los reclamos de sus trabajadores, estableciendo estrategias de debilitamiento de sus organizaciones. Para las élites regionales ha sido difícil aceptar históricamente el papel de los trabajadores como actores organizados. También este débil interés público se expresa en la orientación empresarial respecto a políticas de gestión de la fuerza laboral, particularmente en la selección de personal vía factores de género y diferencias socio-raciales de la población laboral, aún en la década del 90 cuando la divulgación de discursos favorables a la igualdad de la mujer y en contra de la discriminación racial forma parte de la agenda de los sectores público y privado en el país.

En la medida en que los empresarios del Valle del Cauca continúen con prácticas tendientes a mantener desigualdades de género y socio-raciales en sus empresas va en detrimento de un mercado de trabajo que opere de acuerdo a la igualdad de oportunidades, para mujeres y hombres y la rica diversidad socio-racial existente en la región, contribuyendo esto a un deterioro de su imagen corporativa y sobre todo pérdida de legitimidad simbólica en el conjunto de la población. Tales prácticas varían según el tamaño de las unidades empresariales y tipos particulares de empresas. En términos laborales, las empresas de la región parecen reproducir estereotipos de discriminación socio-racial existentes en Cali y el Valle, asociándose la discriminación laboral con áreas de la ciudad donde vive la población más pobre. Cali aún está lejos de constituir una ciudad de democracia socio-racial. Por otro lado, todavía persiste una considerable segmentación laboral desfavorable para las mujeres, sobre todo de sectores populares y estratos medios, en donde aún predominan empleos estereotipados femeninos y masculinos.

En contraste con lo anterior a lo largo de las últimas décadas han aparecido pequeños negocios dirigidos por mujeres en diversos frentes, así como una entrada en el campo profesional y técnico en las empresas de la región, ascendiendo en niveles de dirección y mando, pero dista mucho de una mayor y mejor representación de las mujeres en los cuadros directivos de las grandes empresas. También es notoria en la ciudad de Cali la presencia de pequeños empresarios y microempresarios negros, mujeres y hombres, en negocios diversos, al igual que la existencia de una capa social en aumento de profesionales y técnicos, lo cual ha contribuido a una dinamización creativa social y económica de la ciudad y la región, aunque no se les haya reconocido en la práctica las mismas oportunidades de acceso al mercado de trabajo.

Otra débil presencia del interés público en el comportamiento del empresariado se observa en el fenómeno del deterioro de la plataforma urbano-regional, Cali-región metropolitana, y de las condiciones socio-económicas de Buenaventura, que se ha revertido en pérdida de competitividad del terminal marítimo. Tanto en Cali como en Buenaventura y en general en la

región la situación de pobreza se ha intensificado en el contexto de la recesión. Las dos experiencias en la actividad portuaria de una empresa estatal y ahora una privada han conformado enclaves aislados del entorno regional con escasos aportes al desarrollo urbano de Buenaventura y regional de la Costa Pacífica.

Una de las características de las empresas en la región es su renuencia a invertir en formación de recursos humanos, en lo que aparece como una estrategia que privilegia la movilidad laboral para reducir costos laborales, disciplinar y racionalizar el uso de la fuerza laboral en todos los niveles de calificación. Además, la dirigencia empresarial del Valle no es optimista en la generación de empleo vía la gran industria, por estar sometida a una competencia implacable que obliga a ser eficientes y a racionalizar al máximo el uso de mano de obra. Por ello un aspecto notable en la gestión de la fuerza de trabajo es el tipo de relación que el empresario establece con los trabajadores y sus organizaciones, especialmente sindicatos. Gestión que comporta innovaciones que introducen el uso cada vez más frecuente del trabajo temporal y la subcontratación en condiciones laborales precarias para reducir costos, elevar productividad, delegar capacitación y gestión, de modo que se inducen mecanismos de racionalización y políticas de ajuste de costos vía “reingenierías” que recurren a recortes de personal y favorecer al máximo el sistema de contratistas. En estos aspectos se ha focalizado la mayor flexibilidad laboral por parte de las grandes empresas de la región. En este sentido, el modelo de gestión de la fuerza de trabajo que terminó imponiéndose en las empresas de la región es la desregulación de las relaciones laborales que resulta siendo facilitado por las innovaciones tecnológicas y las nuevas formas de organización y de gestión del proceso productivo, generando altas tasas de rotación de la fuerza laboral y sacrificando la capacitación y la experiencia adquirida en el puesto de trabajo.

La introducción de formas de gestión tayloristas presente en la región a través de multinacionales desde la década del 50 se reproduce en la actualidad bajo la forma del control total de calidad en los diversos sectores. Por esta razón podría afirmarse que las prácticas tayloristas en las empresas de la región, lejos de desaparecer, continúan desarrollándose bajo nuevos discursos legitimadores y han conducido a procesos de intensa racionalización del trabajo en el actual contexto de la apertura, principalmente a través de la subcontratación. A este respecto hay un fenómeno interesante: la organización del trabajo de corte taylorista en el sector de confecciones quizá haya sido más generalizada en Cali y la región que en otras ciudades, presentando algunas similitudes con esquemas de maquila para este tipo de industria.

Se han endurecido las políticas de gestión de la mano de obra de las multinacionales respecto a los trabajadores y sindicatos, en una dirección de desmonte de los mercados internos de trabajo, consolidados éstos en el contexto de una economía protegida en décadas anteriores. Por lo mismo, ellas tienden a comportarse en materia de gestión de la mano de obra en forma similar a las grandes empresas nacionales de la región. Por otra parte, los cambios socio-técnicos introducidos a lo largo de la década del 80 en las empresas de la región han formado parte de la respuesta a los conflictos laborales en el Valle durante la década del 70 y comienzos de los años 80, tanto en las grandes empresas nacionales como multinacionales.

A pesar del paso del tiempo y de lo cambiante de los escenarios, las prácticas paternalistas lejos de desaparecer, adquieren nuevas formas en determinados sectores y empresas. Aunque priman las relaciones modernas en la gestión de la fuerza laboral en la mayor parte de las grandes empresas, la actitud de algunos empresarios comporta rasgos paternalistas heredados de la

hacienda colonial y de la empresa providencia que en muchos casos todavía resultan eficaces en la gestión de la fuerza laboral, tendiendo este paternalismo a prolongarse a través de mecanismos de subcontratación. Si los programas de ajuste empresarial privilegian controles estrictos de los costos, en un significativo desmonte dado de las empresas providencia en buena parte de las grandes empresas de la región, la evidencia es que este modelo empresarial ha logrado sobrevivir en algunos sectores como el azucarero y una que otra gran empresa (Baterías MAC), asumiéndose políticas de retorno de parte de sus beneficios hacia las poblaciones en donde realizan su actividad. Las empresas, a partir de prácticas paternalistas, desarrollan funciones de responsabilidad social e intervención en el desarrollo de poblaciones de su entorno, el mejor ejemplo es el sector azucarero. Con todo tales prácticas son más favorables a dinámicas de movilidad social en las poblaciones laborales sujeto de ellas que las prácticas de filantropía social de corte asistencialista, cuyo papel ha sido más simbólico en un reconocimiento regional de legitimidad social.

Existe un débil compromiso con el entorno social y la plataforma de infraestructura regional y local que acentúa tendencias de desigualdad y segregación socio-espacial de la población en su conjunto. Este fenómeno de una débil ética de lo público, en cuanto intereses colectivos, respecto a lo privado, se expresa en aumento de riesgos de polarización laboral y social, y escasa inversión pública urbana y regional. Se revela así una seria limitación de los discursos y prácticas filantrópicas que han constituido parte de la tradición del empresariado local para pensar el entorno urbano y regional, debido al sesgo particularista que introduce sobre la vida social y el esfuerzo volcado en acciones asistenciales. Por lo anterior, aunque ha habido una tradición importante de filantropía dentro de los empresarios que los ha llevado a colaborar con los menos favorecidos por la fortuna, el modelo, a pesar de no haberse desarrollado plenamente, aparece agotado y muestra ser insuficiente para la construcción de un espacio en donde los empresarios cumplan efectivamente una función social de servicio a la sociedad que hace posible su prosperidad.

Grupos como el azucarero desarrollan inversión social, siendo su esfuerzo insuficiente mientras no se consolide un desarrollo social, económico y cultural que integre a la población asalariada y no asalariada, urbana y rural, al conjunto de la vida social regional, con criterios de equidad social y ofertas de bienes y servicios que permitan crear espacios públicos. La ausencia de una ética cívica que valore los bienes y servicios públicos, en donde el interés público prevalezca sobre el privado, parece asociarse al familiarismo empresarial.

En el orden empresarial regional se vive un intenso proceso de reestructuración. Por reestructuración entendemos los cambios en las organizaciones empresariales asociados a los siguientes rasgos: traspaso de propiedad por compra, fusión o integración de una empresa a otra, modificando la estructura organizativa y el sistema de toma de decisiones (surgimiento de estructuras corporativas y de holding, alianzas estratégicas y “joint ventures”), cierre de plantas y apertura de otras, desmonte de procesos productivos y puesta en marcha de otros (productivos o distributivos), relocalización de la inversión respecto al sitio de origen, en el mismo u otros país, deslocalización de procesos productivos bajo modalidad de subcontratación en áreas cercanas o distantes del mismo país o de otros.

La región presencia una re-industrialización distinta a las anteriores que desvirtúa afirmaciones sobre una exclusiva “terciarización” de su economía. Esta reestructuración profundizaría

desigualdades en los sectores empresariales de la región, con resultados perversos de polarización en desarrollo tecnológico, ofensiva exportadora y entrada a nuevos mercados, siendo más clara la presencia de grandes grupos empresariales corporativos tipo holdings.

Otra característica de los procesos de reestructuración regional es la exportación de capitales desde el Valle a otros países y la instalación de plantas productoras y de agencias de distribución comercial, también con una larga tradición de una empresa líder de la región, y el acentuamiento de la orientación exportadora que viene desde los años 60 en algunas empresas de la región. Un nuevo ingrediente la lógica desregulativa de los mercados nacionales es la importancia creciente de la distribución comercial como componente de las inversiones. De esta manera se presenta en la región un intenso proceso de reestructuración de los diferentes sectores industriales, enmarcado dentro la configuración de un nuevo modelo empresarial e industrial híbrido que se desarrolla simultáneamente hacia la producción de bienes y la distribución comercial.

Son empresas representativas de la reestructuración e introducción de cambios socio-técnicos, Carvajal, empresa transnacional multiproducto, Baterías MAC, empresa de alianzas estratégicas y mecanismos de subcontratación, Alúmina, empresa de tecnología de punta, artesanado calificado y operación de máquinas-herramienta de control numérico computarizado (MHCN y CNC) y Levapán empresa transnacional con fortalezas en investigación y desarrollo. Los cuatro modelos empresariales muestran dos tendencias diferentes de innovación, una de diversificación en los dos primeros modelos y una de especialización, los dos últimos. Por otra parte, a excepción del caso de la empresa que combina la tecnología de punta y un artesanado calificado, en las otras tres los trabajadores aparecen como actores secundarios. Los cuatro modelos a la vez representan estrategias de reestructuración y de innovación que pueden ser típicas para entender las alternativas diferentes de las culturas empresariales y las prácticas innovativas, aunque no constituyen una tipología que incluya toda la diversidad regional por lo menos en las grandes empresas.

El modelo mixto industrial-comercial de empresa acorde con la lógica de la nueva expansión industrial y de servicios de Cali y de la región, ha venido desarrollándose en las zonas francas de Palmaseca y del Pacífico. Pero el nuevo desarrollo industrial se sitúa al Norte del Cauca gracias a las generosas exenciones tributarias para inversión productiva de la Ley Páez. Desde el Norte del Cauca hasta Palmira, Cali y Yumbo, con las dos zonas francas, se extiende un corredor industrial muy dinámico, quizás el de mayor desarrollo que presenta el país a finales de la década del 90 después de la apertura. Paradójicamente Cali y la región del Valle con las tasas más altas de desempleo en la actual coyuntura recesiva está viviendo un profundo proceso de reestructuración de su mercado de trabajo, precisamente dentro de un nuevo modelo de desarrollo industrial, comercial y de servicios.

En el sector financiero sobresalen la FES, Fundación para la Educación Superior, la Corporación Financiera del Valle (CFV), e Interbanco por lo que representan: la primera una combinación de racionalidad material y formal en términos de Weber, en un proyecto que relaciona prácticas filantrópicas y negocios; la segunda como intermediario financiero destacado en procesos de reestructuración industrial regional y nacional; y la tercera como esquema de asociación entre grandes grupos empresariales corporativos para la captación de recursos financieros.

La plataforma urbano-regional se prefigura al Norte del Cauca gracias a la Ley Páez y los programas de inversión en infraestructura más importantes (mejora y ampliación de la malla vial y férrea de la región e interconexión con el resto del país, modernización de la infraestructura portuaria de Buenaventura e interconexión carretera y férrea con el Departamento del Valle y Norte del Cauca, el metro de Cali y de su entorno metropolitano, la ampliación y modernización del actual aeropuerto), constituyen los puntos de preocupación más sobresalientes de las élites regionales. Sin embargo, la región y sus élites empresariales y políticas a diferencia de Antioquia, no han tenido capacidad de ejercer mayor influencia en el Estado central para un programa de largo plazo de inversión pública como en la época de los Juegos Panamericanos de 1971.

Históricamente se registra la ausencia de una visión empresarial para el desarrollo social de Cali y la región a partir de la definición y construcción del interés público que prime sobre el privado. De ahí que los proyectos de desarrollo de una plataforma urbano-regional que impulsan las élites regionales presentan fuertes carencias en materia de desarrollo social y de aspectos relacionados con mayor equidad en términos de los trabajadores y sus características según género y condiciones socio-raciales. Esto obstaculiza la proyección de una infraestructura social en salud, educación, vivienda, recreación y condiciones de desarrollo socioeconómico equitativo para los trabajadores y los demás grupos sociales de la población. En este sentido sigue predominando un interés privado cortoplacista en el comportamiento de los grupos empresariales en desmedro de intereses colectivos, lo cual no sólo se observa en el caso de Cali sino en el de Buenaventura, el primer puerto del país y la región.

El comentario final del libro de Oscar Gerardo Ramos, parece resumir la situación: *“el aislamiento de las corrientes del universo, la modorra en la acción, la complacencia infecunda con lo habido que se pierde si no se aumenta, el encogimiento frente al riesgo calculado, la insolidaridad con los menesterosos, todas estas actitudes son pecados sociales y planetarios, que alcanzan esa magnitud cuando se contempla el espectáculo de la globalización de la civilización humana”*.

BIBLIOGRAFIA

A. Libros y estudios especializados referidos

Arroyo Reina, Jairo Henry, "Historia de las prácticas empresariales en el Valle del Cauca. Negociantes en Cali, 1900-1940", documento inédito, s.f., Cali.

Asocaña: "Aspectos generales del sector azucarero". Cali: Publicación de Asocaña. 1995.

Basalla, George. *La evolución de la tecnología*. Barcelona: Editorial Crítica, 1991.

Beck, Ulrich; "Teoría de la sociedad del riesgo". En Beriain, Josexto (compilador), *Las consecuencias perversas de la modernidad* Barcelona Anthropos, 1996/1993.

Bourdieu, Pierre; *La Distinción*, Madrid, Taurus, Editorial, 1988/ 1979.

Bourdieu, Pierre; *El Sentido Práctico*, Taurus, Madris, 1991/1980.

Bustos Torres, Beatriz A., "*Mujeres, hogar e industria en el suroeste de Colombia*", Universidad de Guadalajara, Colección estudios Latinoamericanos 5, Guadalajara, Jalisco, 1993.

Cámara Colombiana de la Construcción. "*Industria textil en Colombia*". Medellín. 1997. 5 Páginas.

Cámara de Comercio de Cali. "*La inversión extranjera en la economía del Valle del Cauca: Coyuntura actual y perspectivas futuras*". 4240. Cali Octubre de 1997.

Campo Cabal Alvaro y Bernal Henry Yesid. Compiladores. "Interacción Universidad/ Sector productivo". Experiencias de los organismos nacionales de Ciencia y Tecnología(ONCYT) y universidades de los países del convenio Andrés Bello. *Ciencia y Tecnología No. 66*. Santafé de Bogotá, D.C., Colombia. 1998.

Cenicaña : "Carta Trimestral". Año 17. No. 1. Enero-Febrero-Marzo. 1995

Cenicaña : "Caña verde": cosecha mecanizada". Informe Anual 1996. Cali. Febrero. 1998.

Centro de Productividad del Pacífico. "Estudio sobre las demandas específicas de Servicios Tecnológicos de las empresas del Pacífico colombiano". Informe Final. Mayo de 1996. Inédito. 44 Páginas.

Chandler, Alfred D.: "*La mano visible: la revolución en la dirección de la empresa norteamericana*". Centro de publicaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de España. Madrid. 1987.

Colmenares, Germán, "*Cali: Terratenientes, Mineros y Comerciantes. Siglo XVIII*". Edición Universidad del Valle. Banco de la República. Colciencias. Tercer Mundo Editores. (1976/1997)

- Cook, James: “*Foro sobre avances técnicos en el sector azucarero*”. Cali : Publicación de *Cenicaña*. 1990.
- Corchuelo Rozo, Alberto y Urrea Giraldo, Fernando, “Mercados laborales en dos regiones: Centro del Valle y Área metropolitana de Cali y municipios circunvecinos: Aspectos metodológicos, diagnóstico y formulación de políticas de empleo. Informe final”. 190 páginas. *Proyecto PNUD-OIT, Col/90/007*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, División de Empleo, Cali, Julio de 1994.
- Corchuelo Rozo, Alberto, “Determinantes de la productividad y competitividad en la cadena productiva de papel e imprentas”. En *Documentos de trabajo*. No.29, CIDSE, Universidad del Valle, 1996A.
- Corchuelo Rozo, Alberto, “El proceso de apertura colombiana y la transformación de las relaciones laborales”. En *Las Instituciones Laborales frente a los Cambios en América Latina*. José B. Figueiredo, compilador. Instituto Internacional de Estudios Laborales, 363-375, Organización Internacional del Trabajo, Ginebra, 1996B.
- Corpes de Occidente: “Estudio de la capacidad tecnológica de la industria manufacturera”. Edición J. M. Calle. 1995.
- Corporación CIS. Proyecto “Uso de indicadores de gestión en 18 empresas industriales colombianas”. Estudio de Caso No. 14. Uso de indicadores de gestión en una empresa de materiales y equipos médicos. Santafé de Bogotá. Marzo de 1996.
- Corporación CIS- Corporación Calidad: “Proyecto Indicadores de gestión en la industria colombiana: dos estudios de caso en el sector de alimentos”. 1996.
- Cortina, Adela. *Ética de la empresa: claves para una nueva cultura empresarial*. Madrid, Editorial Trotta, 1996.
- Crist Raymond E. (1952): *The Cauca Valle y Colombia: Land Tenure and Land Use*. Pags10-20. Baltimore. Waverly Press.
- De Brie, Christian, “Extension du Trafic, duplicité des États. La drogue dopée par le marché”. Páginas 22-23. En *Le Monde Diplomatique*. Abril 1996, Paris.
- Eder, Phanor: *Santiago Eder: el fundador*. Bogotá: Publicación de la Flota Mercante Grancolombiana. 1981.
- Elster, John. *El cambio tecnológico: investigaciones sobre la racionalidad y la transformación social*. Barcelona: Gedisa. 1992.
- Edwards, Richard ; *Contested terrain : the transformations of the workplace in the twentieth century*, New York, Basic Books, 1979.
- Freeman, Christopher. *La teoría económica de la innovación industrial*. Madrid: Alianza Editorial, 1975/1974.

Galbraith, John Kenneth. "The Economics of technical development". In *Monopoly power and economic performance*. W.W.Norton & Company Inc. New York. 1964.

Gordon, David M., Edwards, Richard y Reich, Michel; *Segmented work, divided workers. The historical transformation of labor in the United States*. Cambridge University Press, 1982.

Hernández, Jorge y Téllez, Neftalí; "Aproximaciones al estudio sobre el impacto del narcotráfico en la región Valle-Caucana", 127 páginas, informe final para el Ministerio de Comunicaciones, Proyecto Unesco-PIDC/12/Col/01, CIDSE, Facultad de Ciencias Sociales y Económicas, Universidad del Valle, Cali, Abril de 1992, inédito.

Informe Anual Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A., 1995.

Informe de Centelsa, "A history that we are proud of". 4 Páginas.

Kalmanovitz, Salomón : "El régimen agrario durante el siglo XIX". En *Manual de Historia de Colombia*, Tomo 2, Bogotá: Ediciones Procultura. 1982.

Katz, Jorge. *Importación de tecnología, aprendizaje e industrialización dependiente*. México: FCE, 1976

Knight, Rolf (1985): "La respuesta de la industria azucarera a la sindicalización en el sector". En *Boletín Socioeconómico del Cidse*, No. 14-15, Julio de 1985, págs. 91-120. Tomado de *Sugar Plantations and Labor Patterns in the Cauca Valley*. Capítulo V, tesis Ph.D. Antropología, Universidad de Toronto: Anthropological Series 12, 1972/1985.

Landes, David: "*Progreso tecnológico y revolución industrial*". Madrid: Editorial Tecnos. 1979.

Leal, Francisco, "El Estado colombiano: crisis de modernización o modernización incompleta". En *Colombia Hoy. Perspectivas hacia el siglo XXI*, Jorge Orlando Melo Coordinador. Tercer Mundo Editores, 15a edición aumentada, 397-446, Bogotá.

Manuelita S.A. *Manuelita 130 años de historia con sabor. Informe Social 1994*, Publicación de la Dirección de Recursos Humanos, Departamento de Comunicaciones.

Manuelita S.A. *Informe Social 97*. Publicación de Recursos Humanos, Departamento de Comunicación Organizacional.

Manuelita S. A. *Informes y balance Anual 97*. Publicación de Recursos Humanos, Departamento de Comunicación Organizacional.

Marx, Karl. "Futuros resultados de la dominación británica en la India". En Marx, K. Engels, F. *Obras Escogidas*, Volumen I, Moscú: Editorial Progreso. (1973/ 1853).

Marx, Karl. *El Capital*. Tomo I, Buenos Aires: Editorial Cartago, 1973/1867.

Meade, G. P. Chen, J., *The sugar Cane Handbook*, 1985.

Mejía, Carlos Alberto: "La disputa por el taller de Chipichape del Ferrocarril del Pacífico en el final de la República Conservadora y el ascenso de la República Liberal. En *Boletín Socioeconómico CIDSE*, No. 30, Universidad del Valle. Febrero, 1997A.

Mejía, Carlos Alberto: "*Procesos de trabajo y calificaciones de los operarios de máquinas-herramienta de control numérico computarizado en la industria metalmecánica del Valle del Cauca: estudio de caso en Alumina*". Documento de Trabajo CIDSE, No. 35, Universidad del Valle. Diciembre, 1997B.

Mejía, Carlos Alberto: "Ferrocarriles colombianos en el siglo XIX". En *Cisneros 100 años, Ferrocarriles. Revista Credencial Historia. Edición No. 102*, Santafé de Bogotá. 1998.

Merton, Robert K. *Ambivalencia sociológica y otros ensayos*. Madrid, Espasa Calpe, 1980.

Monitor (Informe), "*El Valle del Cauca de cara al mundo. Situación Competitiva de la Región*", 1995.

Noble, David F. *Forces of Production: A Social History of Industrial Automation*. New York: Oxford University Press. 1986.

North, Douglas C. Entrevista aparecida en la *Revista Dinero, Agenda Pública*, Junio 15 de 1998.

Ocampo, José Antonio "El desarrollo económico de Cali en el Siglo XX". En Montenegro, Santiago y Ocampo, José Antonio: *Crisis mundial, protección e industrialización*. Bogotá. CEREC. 1984.

Ordoñez Burbano, Luis Aurelio, "Carvajal S. A. 90 años de innovación y creatividad". Ponencia. En Memorias de la XXX Asamblea de Cladea. "Los desafíos de la gerencia frente a la integración de los mercados". Córdoba, Argentina, Noviembre de 1994.

Ordoñez Burbano, Luis Aurelio, "*Industrias y empresarios pioneros: Cali 1910-1945*". Cali: Editorial Facultad de Humanidades, Universidad del Valle, 1995.

Patiño Germán: "C.H. Simmonds y los comienzos de la navegación a vapor en el Alto Cauca". En *Boletín Cultural y Bibliográfico del Banco de la República*. No. 21, Bogotá: Ediciones Banrepública. 1989.

Pécaut, Daniel. "*Política y Sindicalismo en Colombia*". La Carreta Editores, Bogotá. 1973.

Pécaut, Daniel. "*Orden y Violencia: Colombia 1930-1954*". Volumen II, Siglo XXI. Editores CEREC. 1987.

Peters, Thomas, J.; Waterman Jr. Robert H. *En busca de la excelencia*. Bogotá: Círculo de Lectores S.A. 1985.

Plazas & Perry Editores: "*Manuelita una empresa Centenaria*": 1864 - 1964. Bogotá: *Publicación de Manuelita S.A.* 1964.

Ramos, Oscar Gerardo: "A la conquista del azúcar. Cali": *Edición de Ingenio Riopaila S.A. y Central Castilla S.A.* 1990.

Ramos G. Oscar Gerardo: “*Historia de la Cultura Empresarial en el Valle del Río Cauca*. Cali”: Editor Corporación Financiera del Valle S.A. 1996.

Rojas, José María: *Empresarios y tecnología en la formación del sector azucarero en Colombia 1860-1980*. Colección Sociedad y Economía en el Valle del Cauca. Tomo V. Universidad del Valle. Bogotá: Biblioteca Banco Popular. 1983.

Roldán, Luna Diego, y Urrea Giraldo, Fernando, “Cambio Técnico, Competencia y Liderazgo en el Sector de las Artes Gráficas”. En *Boletín Socioeconómico, CIDSE, No. 16*. Universidad del Valle, Cali, 1986.

Sáenz Rovner, Eduardo, *La ofensiva empresarial: Industriales, políticos y violencia en los años 40 en Colombia*. Tercer Mundo editores, Ediciones Uniandes, Bogotá, 1992.

Schumpeter, Joseph: “*Teoría del desenvolvimiento económico*”. México: FCE. 1978.

Schumpeter, Joseph: “La inestabilidad del Capitalismo”. En: Rosemberg, Nathan comp. *Economía del Cambio Tecnológico*. México FCE. 1979.

Sombart, Werner. *El Burgués: introducción a la historia espiritual del hombre económico moderno*. Madrid, Alianza Editorial, 1979.

Sorge, Arndt (1985): "The Social and Industrial Context of Production Technology Advance in Europe". Paper, MERIT / University of Limburg, Maastricht, Netherlands.

Tovar, Galo. “*Diez casos exitosos de innovación tecnológica*”. Colciencias. Agosto de 1994. 184 páginas.

Universidad del Valle. Programa de Postgrado en gestión de la innovación y la Tecnología. Santiago de Cali. 1997

Uribe, Uribe. Julián : “*Memorias Julián Uribe Uribe*”. Santafé de Bogotá: Editorial Banco de la República. 1994.

Urrea Giraldo, Fernando y Varela, Rosalino. “Educación y Mercados Internos de Trabajo en la Industria Manufacturera, Comercio Organizado y Sector Financiero en el Area Cali-Yumbo”, Ponencia presentada al Seminario “La Planeación Educativa y los mercados de Trabajo”. Bogotá, Noviembre 2, 3 y 4 de 1983. Seminario organizado por el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) de Colombia, conjuntamente con el Ministerio de Educación Nacional y el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Publicado en *Educación, Formación Profesional y Empleo*. Ediciones SENA, págs. 393-426. Bogotá, Mayo de 1984.

Urrea Giraldo, Fernando, “Tendencias del Cambio Tecnológico y sus efectos sobre la Estructura Ocupacional y del Empleo en los Sectores Modernos del Valle del Cauca”. *Informe de Investigación estudio SENA – Univalle – ICFES*; Agosto de 1986, 150 páginas, mimeografiado, no publicado, Cali.

Urrea Giraldo, Fernando, “Competencia y cambio Técnico en el sector azucarero en la década

del 80". En *Cuadernos de Agroindustria y Economía Rural*, No. 19, 2o Semestre de 1987.

Urrea Giraldo, Fernando, y Murillo, Guillermo. "Nuevas Tecnologías y Acción Sindical en la Gran Industria del Valle del Cauca según Estilos de Relaciones Industriales y las Dinámicas de la Reforma Laboral y la Apertura Económica de la Administración Gaviria". En *Cambio Técnico, Empleo y Trabajo en Colombia*; págs. 91-116. Rainer Dombois y Carmen Marina López, editores. Fescol, Bogotá, 1993.

Urrea Giraldo, Fernando, "Mercados de trabajo urbanos, informalidad, organización del trabajo y relaciones laborales en las décadas del 80 y 90 para el caso colombiano". Ponencia presentada en el XIX Congreso Latinoamericano de Sociología, llevado a cabo por la Asociación Latinoamericana de Sociología (ALAS), en Caracas, entre el 30 de Mayo y el 4 de Junio de 1993; 58 págs. Publicado en *Revista Interamericana de Planificación*, Volumen XXVIII, Número 105, págs.70-102; San Antonio, Texas, Enero-Marzo, 1994.

Urrea Giraldo, Fernando, y Arango, Luz Gabriela, "Culturas Empresariales en Colombia", inédito, 60 páginas, documento preparado para Colciencias, Septiembre de 1995.

Urrea Giraldo, Fernando, "Dinámica sociodemográfica, mercado laboral y pobreza en Cali durante las décadas de los años 80 y 90", *Documento CIDSE-ORSTOM, No.1*. Cali, 19996. Hay una segunda versión ampliada y corregida del mismo documento, actualizado en el año 1997, Revista *FEDESARROLLO*, Bogotá, 1997A, páginas 105-164.

Urrea Giraldo, Fernando, "Globalización, subcontratación y desregulación laboral (una revisión bibliográfica parcial)" Este artículo es una versión revisada de un documento anterior producto del período de año sabático 1995-1996. Ponencia presentada en el Seminario "Globalización, apertura económica y relaciones industriales en América Latina", diciembre 2 al 4 de 1997, Biblioteca Luis Angel Arango, Bogotá, organizado por el Centro de Estudios Sociales (CES) de la Universidad Nacional de Colombia y la Red de Estudios del Trabajo en Colombia (RET). En proceso de publicación por el CES (Centro de Estudios Sociales) en un libro de memorias del Seminario, 1997B.

Urrea Giraldo, Fernando y Hurtado, Teodora, "Puerto Tejada: de núcleo proletario agroindustrial a ciudad dormitorio", en coautoría con Teodora Hurtado, documento CIDSE-ORSTOM, No.11, Cali, 1997. Publicado en *Puerto Tejada, 100 Años*, Universidad del Valle, Cali, 1997, 1997C.

Ortega, Díaz. Alfredo. *Ferrocarriles Colombianos*. Volumen I. Bogotá: Imprenta Nacional, 1923.

Valencia Llano, Alonso: "¡Centu per centu, moderata ganancia!: Ernesto Cerruti un comerciante italiano en el Estado Soberano del Cauca". En *Boletín Cultural y Bibliográfico del Banco de la República*. No. 17, Bogotá: Ediciones Banrepública. 1988.

Watson, Tony J. ; *Sociology, work and industry*. Routledge editions. London - New York. 1995.

Weber, Max. *Economía y Sociedad*. México, FCE, 1977/1922.

Weber, Max. *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Barcelona, Editorial Península, 1994/1919.

B. TESIS

Arroyo Reina, Jairo Henry, "Empresas y empresarios en Cali, 1920-1930". Tesis Facultad de Humanidades, Departamento de Historia, Universidad del Valle, Cali, 1991.

Giraldo Tamayo, Alba Luz, "El taylorismo en la Compañía Croydon del Pacífico: la huelga de 1958". Trabajo de grado para optar el título de Sociólogo, Facultad de Ciencias Sociales y Económicas, Universidad del Valle, Cali, 1996.

Hena Velásquez, Patricia. "Ideología Empresarial y Cambio técnico en la organización Carvajal". Trabajo de grado para optar el título de Sociólogo, Facultad de Ciencias Sociales y Económicas, Universidad del Valle, Cali. Mayo 1987. 201 Páginas.

Mejía, Carlos Alberto; "Ferrocarriles colombianos: Innovación, difusión y adaptación de tecnología". Universidad Nacional de Colombia. Departamento de Sociología. Tesis Magíster inédita, 1995.

Neal, James Harold; "The Pacific Age Comes to Colombia: The Construction of the Cali-Buenaventura Route. 1854-1882". Pag III. Thesis Ph.D. Vanderbilt University, Nashville, Tennessee. University Microfilms, A Xerox Company. Ann Arbor, Michigan. 1971.

Palomeque García, Adalberto; "El surgimiento de una clase media alrededor de la Empresa Puertos de Colombia en la ciudad de Buenaventura", tesis de grado en Sociología, Junio de 1998, 110 páginas, Departamento de Ciencias Sociales, Facultad de Ciencias Sociales y Económicas, Universidad del Valle, Cali.

C. REVISTAS Y PRENSA

Revista *Poder y Dinero*. "Alimentos balanceados". Presenta el ranking de la industria de alimentos y la repartición del mercado por subsectores. Octubre 1997. No. 51. Página 186-205.

Revista *Dinero*. "Diego Mejía Castro". Abril 27 de 1998. No. 60. Página 123.

Revista *Dinero*. "Se endulza el azúcar". Página Web. Revista. Mayo 31 de 1998.

Revista *Dinero*. "Lloreda al final del túnel". Página Web. Revista. Junio 30 de 1998.

Revista *Dinero*. "Los 100 mayores exportadores". 27 de Abril de 1998. No. 60. Página 112.

Revista *Dinero*, "Gerencia con valor", negocios, Julio 15 de 1998.

Revista *Dinero*, "Johnson y Johnson le apuesta a Colombia", institucional, Julio 31 de 1998.

La revista del empresario profesional. "Colombia crece en el exterior". Comercio. Marzo/abril, 1998.P.V.P. Edición 56. FENALCO : Páginas 22-25.

Revista *La Nota Económica*. “I Love Cali”. 27 de Abril de 1998. No. 13 : 94 a 98.

Revista *La nota*, “El Valle no se raja”, en Agosto 3-16, No.19: 38.

Revista *Suma*. Resumen publicitario de Carvajal. No. 130. Abril de 1998. Página 27.

Revista *Clase Empresarial*, “Y la tragedia se hizo negocio”. Edición 61, Julio de 1998, Actualidad.

El País de Cali

“Cordón de miseria en Buenaventura, soplan vientos de esperanza”, El País, Regionales, C1, Domingo 22 de Marzo de 1992.

“Éxito contrasta con el desempleo que vive Buenaventura, Sprb, olas de eficacia” El País, Región, E-1, Cali, Viernes 17 de Marzo de 1995.

“Univalle y Camacol se unen en torno al mejoramiento del sector”. “Un proyecto constructivo”. El País. Construcción. D-1. Sábado 2 de Diciembre de 1995.

“Reducir impuestos, entre las alternativas”. “Propuesta para fomentar empleo”. El País. Metropolitana. B-4. Martes 29 de Octubre de 1996.

“A finales de este año iniciará operaciones en la Zona franca de Palmaseca”. “Buckman llega al Valle”. El País. El País Económico. C-3. Miércoles 6 de Noviembre de 1996.

“Se busca que la planta de Cali se especialice en plantas radiales”. “Más recursos para modernizar Icollantas”. El País. El País Económico. C-2. Miércoles 6 de Noviembre de 1996.

“Buenaventura : días de crisis”, datos del periódico tomados de “Plan Pacífico”. El País, La Región, D-10, Cali, Domingo 10 de Noviembre de 1996.

“Carta de navegación para mejorar el nivel de vida en Aguablanca”. “Microempresa, una opción en el distrito”. Metropolitana. B-2. Lunes 25 de Noviembre de 1996.

“Nuevo impulso industrial para el Litoral”. “Despega complejo pesquero”. El País. La Región. Viernes 13 de Diciembre de 1996.

“Superpuertos”: “No somos policías”, El País, La Región, C-1, Martes 24 de Diciembre de 1996,

“Trabajadores no lograron acuerdo con Superpuertos, se gesta un paro en Buenaventura”, El País, Nacional, A-2, Cali, Miércoles 15 de Enero de 1997,

“Trabajadores portuarios no levantan paro”. “Vamos a ir hasta las últimas consecuencias”, El País, 17 de Enero de 1997 ;

“Surge una nueva relación laboral. El Puerto vuelve a la normalidad”, El País, 24 de Enero de 1997.

“Crédito a 12.500 empresarias en el 97”. “Se consolida el Banco de la Mujer”. El País. El País Económico. A-9. Martes 4 de febrero de 1997.

“Varela S.A. lanza jabón con enzimas”. El País. El País Económico. A-9. Martes 4 de febrero de 1997.

“Desempleo ancló en el Puerto”, El País, La Región-Valle del Cauca, E-2, Lunes 17 de Marzo de 1997 ;

“La incertidumbre atenta contra la reactivación”. “El fin de la crisis aún está lejano”. El País. El País Económico. B-5. Domingo 30 de Marzo de 1997.

“El sector se acerca a la academia”. Industrias en busca de competitividad”. El País. Valle. Página 6-7. 1 de Abril de 1997.

“Universidad Obrera lidera programa microempresarial”. “Oficios, alternativas contra el desempleo”. El país. Metropolitana. B-2. Lunes 19 de Mayo de 1997.

“Sectores productivos y gubernamental urgen por medidas”. Valle : la crisis es más grave”. El país. El País. La Región. D-1. Martes 20 de mayo de 1997.

“Gremios del Valle propondrán al gobierno estrategias para reactivar la economía”.

“Crisis: aquí está la salida”. El País. El País Económico. A-14. Domingo 25 de mayo de 1997.

“Se buscan \$2.5 billones para generar 160.000puestos”. “El desempleo va a empeorar: FDI”. El País. El País Económico. B-1. Miércoles 28 de mayo de 1997.

“Valor de la carga laboral, una de las causas”. “Cali: concordatos a la orden. El País. El País Económico A-11. Sábado 7 de Junio de 1997.

“Concejo solicita a Samper excluir a Cali del tijeretazo presupuestal”. “Piden la emergencia económica para Cali”. El País. Metropolitana. C-3. Miércoles 25 de Junio de 1997.

“Industria local debe participar en el tren”. El País. Miércoles 25 de Junio de 1997.

“En Junio la inflación en la capital del Valle del Cauca fue de 0,67%, en el país fue de 1,2%.”. “Cali la más barata del país”. El País. El País Económico. A-8. Jueves 3 de Julio de 1997.

“Ante la crisis del sector, las firmas más grandes buscan mecanismos de refinanciación”. “Los constructores se la juegan”. El País. El País Económico. A-14. Domingo 6 de Julio de 1997.

“Intereses están por las nubes y la demanda en el piso”. Recesión en el Valle continuará: Acopi”. El País. El País Económico. A-10. Lunes 14 de Julio de 1997.

“Lío laboral en Buenaventura, empleados de la Alcaldía reclaman pago de prima”, El País, La Región-Valle del Cauca, C-8, Miércoles 23 de Julio de 1997.

“La industria, el comercio y la microempresa, con estímulos tributarios”. “Cali abre las puertas a la generación de empleo”. EL País. Metropolitana. B-1. Martes 12 de Agosto de 1997.

“Es el momento más malo del sector en 30 años: Anif”. “Industria del Valle vive su peor crisis”. El País. El país Económico. A-9. Jueves 14 de Agosto de 1997.

“Baja demanda y revaluación golpean al sector”. “No sale del túnel la industria del Valle”. El País. El País Económico. A-12. Domingo 17 de Agosto de 1997.

“El mercado venezolano brindará muy buenas posibilidades: Fedemetal”. “El sector metalúrgico no claudica. El país. El País. Económico. A-12. Domingo 17 de Agosto de 1997.
“Nueva cadena de supermercados.” “Cadenalco prepara su próximo ataque”. El País. El País Económico. A-9. Martes 16 de Septiembre de 1997.

“Leasing del Pacífico alista nueva emisión de bonos”. “Óptima calificación para firma caleña”. El País. El País Económico. B-4. Miércoles 8 de Octubre de 1997.

“Se moderniza Harinera del Valle”. “En pastas, la pelea es con tecnología”. El País. El País Económico. B-5. Miércoles 8 de Octubre de 1997.

“Personería denuncia discriminación laboral en Cali”. “Empresas rechazan gente de Aguablanca. El País. Metropolitana. B-3- Lunes 13 de Octubre de 1997.

“Cerradas este año 18 empresas en el Valle del Cauca”. “La industria avícola anda volando”. El País. El País Económico. B-1. Lunes 10 de Noviembre de 1997.

“Coomeva anuncia financiación de programa”. “En Cali, impulso a franquicias para la creación de empresas”. El País. El País Económico. B-2. Lunes 10 de Noviembre de 1997.

“Los productores nacionales buscan nuevos mercados”. “Las ruedan al Pacto Andino”. El País. El País Económico. B-2. Lunes 10 de Noviembre de 1997.

“La cadena paísa abrirá en diciembre su supermercado en el norte”. “Se expande el Éxito en Cali”. El País. El País Económico. B-6. Jueves 22 de Enero de 1998.

“Pérdidas van en \$49.000 millones”. “Joreplat debe ser liquidada: Sendas”. El País. El País Económico. B-5. Jueves 22 de Enero de 1998.

“Inseguridad, despidos y bajas ventas golpearon al sector”. “El 97, azotó a la pequeña industria”. El País. El País Económico. B1. Martes 27 de Enero de 1998.

“La multinacional mexicana Bimbo aterrizó ayer a Cali”. “Se crece el mercado panificador”. El País. El País Económico. A-10. Sábado 31 de Enero de 1998.

“Falta eficiencia en el Puerto” El País, La Región, C1, Cali, Martes 17 de Febrero de 1998.

“Ingenios del Valle le apuntan al Perú” “El Perú en la mira de los azucareros” El País, Pag 1. El País Económico, pag, C5. 12 de Marzo de 1998.

“Azucareros piden mayor desarrollo socioeconómico en el puerto. S.O.S. por Buenaventura”. El País. El País Económico, A-10, Cali, Martes 14 de Abril de 1998.

“Fireboy Xintex fabricará fusibles para gas domiciliario”. Llega a Cali una nueva empresa norteamericana”. El País. El País Económico. C-5. Viernes 17 de Abril de 1998.

“Crece número de empresas en dificultades financieras que esperan salir a flote”. “Se vende está de moda”. El País. El País Económico. A14-16.. Domingo 19 de Abril de 1998.

“Pinturas, lo más caro en primer trimestre”. Cali : creció la construcción”. El País. El País Económico. A9. Martes 21 de Abril de 1998.

“Yasaky Metrex nace con \$4.000 millones”. “Más extranjeros le apuntan a la ley Páez”. El País. La Región. C-3. Martes 21 de Abril de 1998.

“Industrias vetarían a Buenaventura” El País, primera página, Cali, 24 de Abril de 1998

El País Económico, E1, Cali, Lunes 27 de Abril de 1998.

"Reconocen peligros en vía al mar, desvío de carga un riesgo latente" y "Buenaventura pierde terreno" El País, La Región, C1, 27 de Abril de 1998.

“Siete nuevas empresas generarán 150 empleos directos”. “Más empresas a Palmaseca. El País. El País Económico. C-2. Miércoles 29 de Abril de 1998.

“Las exportaciones son la salida”. “Papeleros van por su reactivación”. El País. El País Económico. C-5. Jueves 30 de Abril de 1998.

“Canadienses estudiarán a 50 empresas”. “Valle, tras producción limpia y competitiva. El País. La Región. D-3. 1 de mayo de 1998.

“Gerfor montará planta de construcción”. “Más empresas para el territorio del Páez”. El País. El País Económico. E-3. Lunes 4 de mayo de 1998.

“La fundación Good Year es líder”. El País. El País Económico. E-3. Lunes 4 de mayo de 1998.

“Procali prepara taller de mercadeo”. El País. El País Económico. E-3. Lunes 4 de Mayo de 1998.

“Una solución para su inversión”. “Aceros del Pacífico : solidez y respaldo”. El País. Publi-Reportaje. B-7. Martes 5 de mayo de 1998.

“Luis Carlos Valenzuela, presidente de Corfivalle, habla del futuro de la ciudad.”. “Queremos socios estratégicos”. El País. El País Económico. Lunes 11 de Mayo de 1998.

“Sin definirse el concordato”. “Holguines, en conciliación”. El País. El País Económico. C-3. Miércoles 13 de Mayo de 1998.

“Alianza con Telecom y compra de activos por US\$ 22 millones”. Resucito la empresa ERT”. El País. La Región. D-1. Jueves 14 de mayo de 1998.

“Patrimonio creció en 67% en 1997.” Fidupacífico en vía de expansión”. El País Económico. C-5. Viernes 15 de mayo de 1998.

“Camacol propone generar 45.000 empleos este año”. Cali : Constructores lanzan estrategia”. El País. El País Económico. C-3. Miércoles 20 de Mayo de 1998.

“Holguines fue llamado a descargos”. El País. General. F-6. Miércoles 20 de mayo de 1998.

“En 1997, se esfumaron capitales por \$29.990 millones”. “Valle, adiós a 358 sociedades”. El País. El País Económico. C1. Lunes 25 de Mayo de 1998.

“Incertidumbre económica es un freno, dicen gerentes”. “Las zonas francas buscan volar alto. El País. El País Económico. E-1. Martes 26 de Mayo de 1998.

“Para Varela, el premio a la calidad”. “La jabonería, un sector de pelea”. El País. El País Económico. C-6. Jueves 28 de Mayo de 1998.

La Entrevista. El País, B2, , Domingo 31 de Mayo de 1998.

“Presidente de Comité Intergremial dice que es difícil que Cali salga de la crisis en corto plazo”. “Hay que hacer un pacto anticorrupción”. El País. La Entrevista. B-2. Domingo 31 de mayo de 1998.

“El Banco vallecaucano absorberá cuatro entidades.” “Interbanco agita la competencia”. El País. El País Económico. C-4. Jueves 4 de junio de 1998.

“Manuelita se expande al Perú: El Ingenio compró un fuerte paquete accionario de su similar Laredo”. El País. El País Económico, pag A10. Sábado 6 de junio de 1998.

Anuncio de entrega del certificado de aseguramiento de la calidad, Norma Iso 9002-94, otorgado por el Icontec a la empresa Química Borden. El País. Social. B-6. Domingo 7 de Junio de 1998.

“Inversionistas, interesados en el norte del Cauca”. “Norteamericanos ponen sus ojos sobre la ley Páez”. El País. La Región. E-5. Miércoles 10 de Junio de 1998.

“Cementos del Valle construye a Colombia”. “Cemento Marino, para la zona costera”. El País. Publi-Reportaje. E-12. Sábado 13 de

“Gremios respaldan estrategias económicas de Cali”. “La Ley Páez, la luz de la reactivación”. El País. Metropolitana. B-1. Domingo 14 de Junio de 1998.

“Una empresa con proyección nacional”. Alta tecnología en la producción de Carnes”. El País. Publi-Reportaje. E-6. Domingo 14 de Junio de 1998.

“Mañana , foro entre gobierno y empresarios”. Competitividad de Cali, a discusión.” El País. Martes 16 de Junio de 1998.

“La multinacional prepara su nueva estrategia”. “Squibb alista su ofensiva”. El País. El País Económico. C-2. Miércoles 17 de Junio de 1998.

Cóctel de lanzamiento de la llanta Kuantium de Good Year. El País. Social. B-5. Domingo 21 de Junio de 1998

“El perfil económico”. El País. El País Económico. A-15. Domingo 21 de Junio de 1998.

“Con audacia, muchos empresarios enfrentan la recesión”. “A la crisis también se le gana”. El País. El País Económico. A15-16. Domingo 21 de Junio de 1998.

“Hoy la organización ocupa el primer lugar en el mercado colombiano de jabones para lavar”. “Varela S.A., 70 años de servicio”. El País. Suplemento Varela S.A. Domingo 28 de Junio de 1998.

“La FES consolida balance”. El País. El País Económico. C-3. Miércoles 8 de Julio de 1998.
“Al Valle llegan otras dos multinacionales”, El País, Agosto 3 de 1998.

“Inversión danesa llegaría al Cauca, Ley Páez sigue atrayendo capitales”, El País, Cali, Suroccidente, C-3, Martes 4 de Agosto de 1998.

“La pequeña empresa busca competitividad”, El País, El País Económico, C-3, Miércoles 5 de Agosto de 1998.

“Multinacional de ropa llega a Cali, El País, El País Económico, C-3, Miércoles 5 de Agosto de 1998.

”CVC sancionará siete ingenios”. El País, D-3, Miércoles 5 de Agosto de 1998.

“Valle, modelo empresarial”. El País. El País Económico. C-2. Miércoles 5 de Agosto de 1998.

El Tiempo

“Cementos del Valle realiza ensanche”. “Se desbordó en el país consumo de cemento gris”. El Tiempo. Cali-Valle. Página 2. Jueves 23 de febrero de 1995.

“Qué tanto trabajamos para que sea uno solo?”. “Empleado temporal y cliente interno”. El Tiempo. Suplemento especial. Empresas de servicios temporales. Página 7. Lunes 28 de agosto de 1995.

“Entidades con excelente organización y buenos resultados”. “Una solución para flexibilizar el empleo”. El Tiempo. Suplemento especial. Empresas de servicios temporales. Página 6. Lunes 28 de Agosto de 1995.

“El bloque de búsqueda afectó sectores productivos. Recuperación económica de la región llegó al final”, El Tiempo, Cali-Valle. Negocios. Página 5, Miércoles 3 de Enero de 1996.

“Nunca se aprobó tanto metro para construir en Cali, el año pasado marcó cifra récord”, El Tiempo, Cali-Valle, página 4, Martes 31 de Enero de 1996.

“Ajuste ético afectó el empleo”, El Tiempo, 15 de Agosto de 1996.

“En el puerto de Buenaventura abunda la pobreza”, El Tiempo, Lunes 11 de Noviembre de 1996.

“En el 97 se espera concretar la llegada de cuatro multinacionales”. “En Palmaseca empezaron a elaborarse collares de perlas finas”. El Tiempo. Cali-Valle. Negocios. Página 7. Miércoles 27 de noviembre de 1996.

“Se desbarató acuerdo en el Puerto” El Tiempo, Cali, página 5, Viernes 17 de Enero 1997.

“En Palmira, 117 nuevos empleos”. El Tiempo. 17 de Abril de 1997.

“La inversión nacional llega a los 30 millones de dólares”. “Colombia comienza a invertir en el Perú”. El Tiempo. Economía. Página 4-E. Domingo 2 de Noviembre de 1997.

“Makro y Éxito en el norte de Cali”. El Tiempo. Cali-Valle. Páginas 1,5. Miércoles 10 de diciembre de 1997.

“La Ford exalta calidad del producto”. “MAC construirá su nueva planta en Villarrica”. El Tiempo. Cali-Valle. Página 2. Viernes 6 de marzo de 1998.

“Fabrica y comercializa detectores de fuga de gas”. “Empresa estadounidense entra a la región”. El Tiempo. Cali-Valle. Página 5. Martes 21 de Abril de 1998.

“Las licencias se han reactivado”. Constructores llegan optimistas a su asamblea”. El Tiempo. Cali-Valle. Página 5. Martes 21 de Abril de 1998.

“188.000 millones de pesos serán para créditos”. “El grupo Coomeva, con \$381.000 millones”. El Tiempo. Negocios. Página 4. Lunes 27 de abril de 1998.

“El proceso se inició hace 3 años”. “Fusión de Riopaila y Central Castilla”. El Tiempo. Cali-Valle. Negocios. Página 2. Sábado 2 de Mayo de 1998.

“Su objetivo, exportar a los países americanos”. “Nuevas empresas llegan al Valle”. El Tiempo. Cali-Valle. Negocios. Página 1 y 2. Sábado 2 de Mayo de 1998.

“Hoy se define suerte de la constructora”. “Holguines, contra la pared”. El Tiempo. Actualidad Económica. Página 1B-6B. Jueves 21 de Mayo de 1998.

“Holguines, tras fórmula salvadora”. El Tiempo. Actualidad Económica. Página 11A-13A. Viernes 22 de Mayo de 1998.

“Rica se animó”. El Tiempo. Cali-Valle. Página 7. Sábado 23 de Mayo de 1998.

“Ingenios cambian estrategias”. “Agriculde balance del sector azucarero”. El tiempo. Actualidad Económica. Martes 26 de Mayo de 1998.

“Una zona industrial con todas las de la ley Páez”. “Caucadesa, polo de desarrollo en el Cauca”. El Tiempo. Información comercial. 6B. Martes 26 de Mayo de 1998.

“A Cali se traerá su laboratorio de medicamentos”. “Warner Lambert traslada planta venezolana”. El Tiempo. Cali-Valle. Página 2. Jueves 28 de mayo de 1998.

“Vuelco en hábitos de contratación”. “Las industrias prefieren a los temporales”. El Tiempo. Actualidad Económica. Página 4-B. Lunes 1 de Junio de 1998.

”Sociedad Portuaria confía en que la firma reanude la ruta por el Puerto: TMG (Transportadora Mercante Grancolombiana, empresa mexicana) da un compás de espera”. El Tiempo, Cali-Valle, pág.5, Viernes 5 de Junio de 1998 .

“Textiles y Agricultura, los más afectados”. “Cerradas cerca de 20 mil empresas, en cuatro años. El Tiempo. Actualidad Económica. 1B. Martes 16 de Junio de 1998.

“Cali, recesión y desempleo”. El Tiempo. Actualidad Económica. 6B. Martes 16 de Junio de 1998.

“Es la obra más importante desde 1971”. “Metro oxigenará a Santiago de Cali. El Tiempo. Actualidad. Página 20A. Domingo 21 de Junio de 1998.

“El negocio mueve US\$1.200 millones”. Constituyen en Cali cuarto operador de larga distancia. El Tiempo. Actualidad Económica. 1B. Martes 23 de Junio de 1998.

“Estados Unidos elimina obstáculos”. “Vía libre a satélite de países de la Comunidad Andina. El Tiempo. Actualidad Económica. 7B. Martes 23 de Junio de 1998.

“Corporación Financiera del Valle cierra su venta”. El Tiempo. Cali-Valle. Negocios. Pág.7.Viernes 31 de Julio de 1998.

El Espectador

“Pobreza: venga a Cali para que vea” El Espectador, Semana Económica, 1-B, Domingo, 8 de Junio de 1997.

“Crisis desviste empresas corseteras, se desencaja negocio de las prendas íntimas”, El Espectador, Semana Económica, 4-B, Domingo 19 de Julio de 1998.

El Manualito

“Cooperativa de trabajo asociado. Ases del campo: <hace amigos trabajando>”. En *El Manualito*, No. 178, diciembre de 1997, pag: 7. Publicación interna de Manuelita S.A.

“Premio del IFI a Manuelita”. En *El Manualito*, No 176, Octubre-Diciembre de 1996. Pags 1 a 3. Publicación interna de Manuelita S.A.

Páginas Web

Alúmina S.A. <http://alumina.com.co>

Carvajal. S.A. <http://www.carvajal.com.co>.

Centelsa S.A. <http://www.centelsa.com.co>

C.P.P. <http://Cali.cetcol.net.co/~cpp/programa>.

Icollantas S.A. <http://www.icollantas.com.co>

Interbanco S.A. <http://www.interbanco.com.co>

MAC S.A. <http://www.mac.com.co>

Superintendencia de Sociedades http://www.sinpro.gov.co/supersoc/milempre/mil_act.htm

Zona Franca del Pacífico <http://www1.colombiaexport.com/export/zfpacie.htm>

Zona Franca de Palmaseca <http://www1.colombiaexport.com/export/palmasee.htm>

Otros

Salud Coomeva Medicina Prepagada S.A., folleto divulgativo “Emisión de Acciones Ordinarias Julio-Octubre de 1998”.

Entrevistas

Mejía, Carlos Alberto; Negret, Fernando: *Entrevista a Carlos Briceño. :Director del programa de Fábrica de Cenicaña*. Palmira. Agosto 25, 1995.

Mejía, Carlos Alberto; Negret, Fernando: *Entrevista James Cook, director de CENICANÑA*, Palmira, Junio 8, 1995.

Mejía, Carlos Alberto; Negret Fernando: *Entrevista a Ricardo Villaveces, Presidente de Asocaña*, Cali, Agosto 24, 1995.

Mejía Carlos Alberto; Negret, Fernando: *Entrevista con dirigentes sindicales de Sintraicañazucol*, Palmira. Junio 7, 1995.