

De cuando acá

Análisis de la cultura empresarial antioqueña por

Nicanor Restrepo Santamaría

A lo largo del proceso de industrialización en Antioquia se ha creado una cultura empresarial y de la producción que tiene su propia ética y valores. Seguir el desarrollo de la industria antioqueña desde sus primeras etapas hasta el proceso de globalización permite establecer la presencia y conformación de esa cultura.

El nacimiento de las primeras industrias (Postobón 1904, Cervecería Antioqueña consolidada en 1905, Coltejer 1908) se da en un marco productivo en el cual tenía un gran significado el café, la trilla, la minería y el comercio.

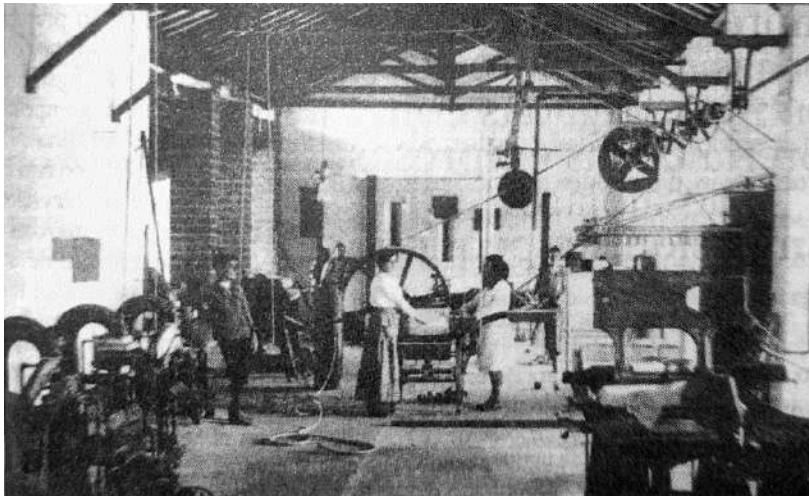
Pasada la primera guerra mundial, como consecuencia de la crisis internacional, de la acumulación de capital, de una política de protección, crédito y fomento industrial, gracias al sentido empresarial de la región, surgen las primeras sociedades anónimas.

Estas nacieron de una serie de pequeñas industrias (chocolate, textiles, financieras, fundición, tabaco y bebidas) que sintieron el rigor de la competencia y pasaron de ser empresas familiares a ser asociaciones de capital y alianzas estratégicas (Coltabaco 1919, Fabricato 1920, La Bastilla 1922 y Chocolates 1924).

Aparece así en forma clara el concepto de asociación que seguirá siendo conductor del

desarrollo empresarial antioqueño y uno de los elementos que hacen parte de su cultura: la asociación de capitales y fuerzas para cubrir mercados más amplios.

Se inicia desde 1930 el segundo ciclo de desarrollo industrial de Medellín que coincide también con la expansión y transformación de la vida urbana que convierte la aldea en villa y luego en ciudad. La década de 1930, con los tres pilares básicos de la industria antioqueña: textiles, bebidas y tabaco se caracterizó por el empleo máximo de las maquinarias y el estímulo de una destreza en actividades de reparación y mantenimiento que, a su turno, generó nuevas industrias. Las empresas existentes se modernizaron dentro



de un ámbito de protección muy fuerte y surgieron empresas en nuevos campos de la producción. Imusa, 1934; Argos, 1936; Pepalfa, 1936; Tejicóndor, 1937; Empaques, 1938.

El desabastecimiento ocasionado por La Segunda Guerra Mundial estimuló las ampliaciones de turnos, de maquinarias y equipos generando un aumento considerable del empleo. Nuevas empresas industriales y financieras se crearon en la década de 1940: Everfit 1940, Haceb 1942, Suramericana 1945, Banco Industrial 1945, Pintuco 1945, Vicuña 1946, Estra 1948; y apareció también por primera vez el capital foráneo en la industria local: Burlington en Fabricato 1942 y Grace en Tejicóndor 1944. La creación en 1948 de los dos sistemas radiales más importantes en Colombia (RCN y Caracol) abrió un espacio cultural que impulsó la difusión musical y la formación de artistas locales. Los procesos de urbanización e industrialización que se produjeron de manera simultánea entre 1930 y 1960 erosionaron el viejo modelo mercantil especulativo en medio de una cultura pueblerina con dispositivos locales de poder.

La concentración de la población en los centros urbanos, la subordinación de las localidades, la atracción de migrantes y capital por los centros, los cambios en el sistema de distribución y la macrocefalia urbana convirtieron al resto del departamento de Antioquia en periferia. La modernización de estructuras productivas inscribió a los desplazados del campo en el ámbito industrial y de servicios. La villa se transformó en ciudad y desarrolló en forma dinámica su infraestructura vial, de comunicaciones, energía y servicios.

La consolidación industrial se produce entre 1960 y 1980. En los años 60 las innovaciones en el sistema económico colombiano fueron: la aparición de la Junta Monetaria, Planeación Nacional, la reforma agraria, el estatuto cambiario, el programa de fomento a las exportaciones y las reformas constitucionales y administrativas.

En esa década un dramático cambio se produce en la dirección local y regional de los partidos políticos y aparecen figuras de origen campesino que desplazan a las élites industriales tradicionales forzando un cambio obligado de referentes: como Bernardo Guerra en el partido liberal o J. Emilio Valderrama en el conservador.

La inversión en industrias nacionales fuera de Antioquia, como Cementos del Valle, Caldas, Tolcementos y Colclinker, exportaciones de manufacturas y el surgimiento de la agroindustria exportadora (banano y flores) son los antecedentes de ampliación y de internacionalización próximos a la expansión de la inversión en Latinoamérica iniciado por empresas antioqueñas a partir de 1990.

Ventajas portuarias o proximidad de mercados nacionales determinaron la inversión industrial en el Valle del Cauca o Bogotá, marcando un estancamiento en la industria local. Unas pocas empresas se crearon en Medellín, sólo Enka y Holasa, en las cuales aparece el capital foráneo asociado con inversionistas locales.

En la década de 1970 crecen exportaciones diferentes al café, se crea el sistema de crédito hipotecario de la unidad de valor constante, Upac, se vive una importante bonanza cafetera y surge visiblemente la economía y subcultura de la droga. En este decenio creció

un considerable capital financiero y se consolidaron grandes conglomerados familiares y grupos económicos que adquirieron el control accionario de industrias tradicionales de Medellín.

Se afirma que la aparición del narcotráfico en la década de 1970 obedece a la gran capacidad empresarial regional que no encontró cauce en la actividad económica lícita y que su crecimiento se produce en un medio caracterizado por la vigencia de una ética empresarial cercana al viejo modelo mercantil y no a la que debiera haberse configurado para acompañar el proceso de modernización y urbanización. En la organización del narcotráfico queda explícita la voluntad asociativa que rige las empresas regionales.

A finales de los setenta se produce un fenómeno interesante que se inicia con las tomas hostiles de sociedades anónimas antioqueñas inscritas en la Bolsa de Valores. Este escenario permite redescubrir la vigencia de la solidaridad interempresarial que se dio a principios de la industrialización antioqueña y enfrentar definitivamente dos modelos de administración empresarial con profundas diferencias éticas.

Las adquisiciones hostiles de las empresas antioqueñas las facilitó el desestímulo de los accionistas personales por la doble tributación en los dividendos desde 1954 y se hicieron con dineros captados del público; se pagaron con las tesorerías de las empresas absorbidas limitando considerablemente su capacidad de modernización; crearon nexos perversos en las relaciones de abastecimiento y distribución; se prestaron para desalojar al pequeño inversionista y se convirtieron en espacios de especulación ilegítima que concluyeron con la intervención del Estado para salvaguardar los intereses del público (casos Banco de Colombia y Furatena 1983).

El modelo de solidaridad interempresarial aparece como fórmula salvadora a través de cruces de capital, alianzas y protecciones mutuas con propósitos de autonomía. Así nace el grupo empresarial que se conoce periodísticamente como el Sindicato antioqueño.

La respuesta de los industriales antioqueños que se sentían hostigados por el capital especulativo deja ver un sistema de valores existente que les permitió iniciar una especie de cruzada para recuperar las empresas perdidas y evitar que se perdieran las amenazadas. Se introduce un modelo de propiedad cruzado que accidentalmente se parece al corriente en el Japón: *el Keiretsu*.

Accionistas tradicionales y familiares de sociedades anónimas antioqueñas fueron sustituidos por accionistas corporativos. La nueva sociedad anónima después de los primeros años 80 cuando termina la adquisición hostil, se muestra como un vigoroso y complejo sistema empresarial interrelacionado patrimonialmente e integrado por más de un centenar de compañías que tienen una ética y unos valores perfectamente explícitos: responsabilidad social, equidad frente a sus empleados, accionistas y clientes, respeto por las leyes, por las ideas ajenas y la competencia, aceptación de un sistema de control externo, transparencia en sus actos mercantiles y búsqueda de objetivos empresariales eficientes y productivos.

El control accionario de las grandes y tradicionales empresas antioqueñas pasó de ser abierto y expuesto a incursiones especulativas, a ser cerrado y manejado en forma mayoritaria por instituciones o grupos económicos. Así la industria (Postobón, Cervunión, Coltejer, Banco Comercial Antioqueño, Peldar, Suramericana, Argos, Nacional de Chocolates, Coltabaco, Cadenalco, Banco Industrial, Fabricato, etc.) aparece protegida de la incursión del capital de la droga que se ha acumulado aceleradamente en la región. Se tiende entonces una especie de muralla china que preserva a las industrias antioqueñas de la presencia perniciosa del narcotráfico.

La economía antioqueña, al depender de la producción industrial (30% contra el 15% que depende Colombia), padece ciclos expansivos y depresivos de la economía percibidos con mayor intensidad en Medellín. Periodos de desaceleración económica e industrial coinciden con los de expansión del narcotráfico que podría haberse



convertido así en alternativa para la aplicación del ingenio comercial e industrial de la región.

La debilidad económica de ese período magnificó el logro de los carteles de la droga que penetraron diversas esferas de la sociedad y la política y se hicieron fuertes en la propiedad rural y urbana. Sin embargo la forma de control accionario de las industrias impidió que las embestidas del dinero del narcotráfico pudieran penetrar su estructura accionaria.

Los años 80 concluyen con el auge de la violencia, la expansión y el combate del narcotráfico, la aparición del narcoterrorismo, la crisis moral por la corrupción en la administración pública, los escándalos financieros y la crisis de la deuda externa de América Latina.

En los 90 se introduce un nuevo ordenamiento constitucional en Colombia y se produce la apertura de la economía. El viejo modelo de protección que había inspirado el modelo de desarrollo latinoamericano se agotó cuando el ritmo de crecimiento económico de los países no correspondió con sus proyectos de sociedad. Los grupos económicos se fortalecen por su gran capacidad de reinversión y ahorro, los gremios pierden influencia, los partidos políticos se debilitan y la tecnocracia estatal cobra mayor importancia por su mejor preparación profesional.

Se inician en América Latina procesos de privatización, de sustitución y de complementación del Estado en telefonía, vías, puertos, seguridad social, energía, aero-

puertos, gasoductos, exploración petrolera...

Para la empresa antioqueña empieza la expansión sobre bases globales y coincide con la óptica del modelo de principio del siglo 20 que acompañó el crecimiento industrial antioqueño, la visión del mercado ampliado que a lo largo del desarrollo industrial local constituye un elemento cultural. La apertura de la economía se percibe como amenaza para muchas industrias pero también como oportunidad de crecimiento y en mercados antes protegidos.

La reinversión de utilidades, amplificada por la propiedad cruzada de buena parte de las empresas antioqueñas, es motor de crecimiento que está permitiendo la reconversión, modernización y ampliación de muchas industrias. Esta capacidad de inversión hace posible en la empresa de hoy su presencia en el sector servicios que compensará como alternativa productiva la falta de competitividad de muchas industrias. En los años 90 se han creado muchas empresas de servicios y se han presentado mayores índices de crecimiento de utilidades y de capacidad instalada de los que venían operando. La aplicación de una filosofía empresarial allegada al riesgo y a la responsabilidad social ha hecho aparecer nuevas industrias en el sector rural: Rioclaro, Setas, Tablemac. Reaparece el capital extranjero en la industria antioqueña, indirecto a través de los fondos de inversión internacional y directo en asocio con capitales regionales: Makro, Sodexho, Tipiel, Merilétrica.

Una característica interesante del actual desarrollo de la empresa antioqueña la constituye la ampliación e internacionalización de sus actividades, que abre salida a la penumbra restrictiva del mercado protegido. Buscar oportunidades de inversión en el exterior demanda esfuerzos en capacitación y tecnología. En los mercados colombianos las alianzas estratégicas con empresas extranjeras han mejorado la capacidad administrativa y los sistemas de distribución. Muchas compañías de Medellín tienen inversiones en Latinoamérica, con operaciones y alianzas en Argentina, Bolivia, Ecuador, Nicaragua, Panamá, Perú, y Venezuela las compañías Nacional de Chocolates, Suramericana, Gravetal, BIC, Corfinsura, Cadenalco, Noel, Pintuco.

Si la evolución empresarial antioqueña sigue dándose hacia el sector terciario, escenario donde podría ser competitiva la región, requiere urgentes cambios en la educación escolar y universitaria adecuándolas a tecnologías y conocimientos exigidos en mercados internacionales. Replantear los paradigmas del desarrollo industrial anterior; acometer un proceso de calificación de los recursos humanos y adoptar nuevas tecnologías, generando al mismo tiempo un sistema de valores sociales y culturales que arraigue a los habitantes de Antioquia y Medellín.

En los ciclos de modernización y expansión de la actividad industrial en Medellín se aprecia cómo las empresas han percibido su responsabilidad con el entorno ciudadano en apoyo de manifestaciones culturales y cívicas de la ciudad.

La empresa antioqueña ha estado presente siempre en la respuesta a necesidades sociales de sus trabajadores y sus familias. La creación del subsidio familiar, iniciativa

¿Habrà algún paseo sin malo?

de la industria de Medellín en 1954 ha apoyado a la niñez, la vivienda, la educación, la salud y la recreación.

La productividad, eficiencia y competitividad industriales, la adopción de tecnologías innovadoras serán la base del desarrollo del sector productivo local. Se requiere redefinir unos valores empresariales que tendrán impacto positivo en la ciudad si se dan dentro de un proyecto de sociedad, con tolerancia y convivencia, que reconoce y acepta estos cambios.

Agosto de 1996