

## **SOBRE EL PAPEL DE LOS EMPRESARIOS EN LA FORMACIÓN DEL SECTOR AZUCARERO<sup>1</sup>**

**Por: José María Rojas**

### **Algunas Consideraciones Metodológicas.**

El libro<sup>2</sup> compendia los primeros resultados de un trabajo que se planteó de manera muy ambiciosa. Inicialmente quise hacer un estudio, en mi calidad de sociólogo, acerca de la formación, desarrollo y situación actual de las clases sociales que se configuran en torno a la producción azucarera. El trabajo publicado constituye una primera aproximación sociológica a la formación del sector azucarero, el cual está entre los sectores que han sido mejor diagnosticados en el concierto de la economía nacional. Sin embargo no estaban elaborados los componentes básicos del proceso de formación histórica del sector. Y esos componentes son, a mi juicio, la empresa, los empresarios y los trabajadores.

Encontré que en el proceso de formación de las empresas no había una línea recta que nos trajera desde el Fundador de la industria azucarera en Colombia, desde James Eder, de origen lituano, graduado en Harvard y fundador del Ingenio Manuelita que es la empresa distintiva de la formación y desarrollo del sector, como lo puede ser Coltejer para el sector textil, no había una línea recta que nos llevara desde 1864 hasta la reciente fundación integremial (Asocaña y Fedecafé) del Ingenio Risaralda que entra a funcionar en 1978. Entonces se fue desplazando mi interés desde las instancias objetivas, los gremios y los sindicatos que constituyen la actualidad de las clases sociales, hacia las instancias subjetivas de los agentes individuales que le marcan, que le trazan los rasgos definitorios a la configuración de las unidades sociales de producción, de los ingenios azucareros y, finalmente, que le marcan también ciertos énfasis al comportamiento de los gremios. Se fue desplazando entonces mi interés hacia un tema que es muy del campo del Administrador de Empresas, que es el de la gestión empresarial, como se le acostumbra denominar en el lenguaje sociológico y esta cuestión de alguna manera implicaba privilegiar el papel de ciertos individuos en proceso de constitución de las empresas o unidades de producción y por tanto, en la conformación de todo el sector.

Pero también encontré que había un elemento que podríamos denominar estructural en lo que respecta a esa línea sinuosa del desarrollo de las empresas y de la conformación económica y social del sector, y era el de la tecnología. El libro consigna entonces lo

---

1/ Versión revisada de dos conferencias ante estudiantes de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia, Bogotá, Noviembre 9 y 10 de 1984

2/ Se refiere al Tomo V de la serie "Sociedad y Economía en el Valle del Cauca", publicada por la Universidad del Valle y el Banco Popular Bogotá, 1984.

pertinente a la gestión empresarial y a la tecnología en el proceso de configuración de todo el sector. Mi exposición va a estar inclinada del lado de estas dos cuestiones. Sin embargo voy a tratar, en la medida de lo posible, de incluir algunas consideraciones de lo que todavía no está suficientemente elaborado, de lo que no estaba escrito, de lo que forma parte del conjunto de hipótesis que uno tiene en mente, en la perspectiva de volver a trabajar a fondo el terna. Creo haber hecho una combinación de métodos. Por una parte, recorro a un método estructural, un poco a la manera como lo entienden los economistas, marxistas y neo-clásicos, en cuanto que en el análisis se privilegia la importancia de ciertas constantes de los procesos socio-económicos, en este caso, las dimensiones comúnmente reconocidas dentro de la óptica filosófica positivista, como pertenecientes al mundo de la objetividad frente al mundo de la subjetividad, ese mundo constituido por los agentes individuales de los procesos económicos sociales y políticos.

Aunque haya un privilegio de la visión estructural, como lo van a poder constatar, la metodología no se limita a procurar la identidad de las constantes a través de todas las variaciones en el tiempo, sino que inconscientemente hice una tipología de las variaciones. Son cuestiones en buena medida inconscientes porque forman parte de las propias tensiones intelectuales, de las contradicciones que todo el mundo tiene en el curso de su formación, de su personal aprehensión de la teoría y de su inserción en el mundo y justificación de su razón de vivir. También el estudio tiene mucha fuerza en lo que sería una metodología que tiene la paternidad de un clásico de la sociología, de Max Weber, Así que hay esos dos componentes metodológicos en el trabajo y soy consciente que esta cuestión podría tomarse como reveladora de inconsistencias para quien se mantenga incólume dentro de una de las dos ortodoxias.

Distingo tres períodos en el proceso histórico de la formación del sector. Cada período comporta rasgos estructurales que le son propios. He denominado a esos períodos, que tienen una continuidad formal en el tiempo, de la siguiente manera: un largo período Originario que va desde 1860 cuando don Santiago Eder adquiere la hacienda La Manuelita en Palmira hasta 1926 cuando don Modesto Cabal funda el ingenio Providencia. Es el período de demostración y está marcado por las transformaciones tecnológicas y empresariales de La Manuelita, Un segundo período de Diversificación que transcurre entre 1926 y 1953. En este periodo se fundan alrededor de 20 ingenios azucareros en el Valle geográfico del río Cauca. Es el período en el cual el sector azucarero adquiere identidad socioeconómica en el concierto de la economía nacional y se configura la región azucarera del Valle. Por último, un período de Concentración a partir de 1953. A grandes rasgos en cada periodo se presenta la relevancia de un tipo de empresa y de un tipo de empresario, pero no hay ni evolución ni continuidad necesarias, de tal manera que las historias de las empresas y las historias de los empresarios no coinciden con la historia del sector. Siempre habrá algunas y algunos que se adelantan o que se atrasan con respecto al período histórico del sector y es tal avance o tal atraso lo que van a decidir su permanencia o su salida del sector. Tal vez así quede un poco más claro el sentido que tiene la combinación de métodos ya señalada.

## **GENERALIDADES ACERCA DEL SECTOR**

El sector azucarero es el único sector rigurosamente agroindustrial de la economía colombiana y que tiene además la peculiaridad de presentar una notable homogeneidad tecnológica, por lo menos en lo que respecta al proceso productivo de la caña, esto es, al aspecto puramente agrario o agrícola de la unidad agroindustrial. Incluso la caña para panela que se cultiva en el Valle del Cauca al lado de la caña para elaboración de azúcar en los ingenios, se cultiva con los mismos patrones tecnológicos, es decir que no hay diferencias por variedades, ni por sistemas de siembra, de riego, de corle, por ejemplo. Qué ha ocurrido? En primer lugar habría que mencionar la casi total coincidencia entre sector y región. Tan solo hay un ingenio azucarero por fuera del Valle geográfico del alto Cauca, el ingenio Sicarare en el Cesar, y este ingenio escasamente participa con el 0.2% de la producción azucarera total. Esta no era la situación a comienzos del proceso de conformación del sector, incluso hasta mediados de la década del treinta los ingenios del Valle estaban en franca lucha con los ingenios de la Costa Atlántica. Hubo entonces una fuerte competencia regional. Ventajas de orden natural, ecológico, de ubicación en la perspectiva del mercado internacional, ventajas en lo que respecta al montaje de una infraestructura, ventajas en lo que respecta a la disponibilidad social de las tierras e indudablemente, ventajas en lo que respecta a la gestión de los agentes individuales de ese proceso, determinaron que el sector se configurara finalmente en el Valle geográfico del río Cauca. Por otra parte, el sector azucarero, en todo el curso de su conformación ha llegado a ser completamente incompatible con el funcionamiento de economías campesinas o unidades domésticas de producción pre capitalistas, mientras que en otras regiones del mundo, en otros países si ha habido e incluso hay una compatibilidad, una contraprestación entre la economía campesina y la economía de empresa capitalista. Este rasgo es sin lugar a dudas muy relevante en la perspectiva de interpretar la homogeneidad tecnológica del sector.

Por otra parte el sector azucarero es tal vez, dentro del contexto de la sociedad nacional, el sector que ha logrado la más alta integración social, considerando las instancias de diferenciación de los agentes sociales que participan en él. Es uno de los sectores que presenta el más alto grado de sindicalización de los obreros, por ejemplo. Pero difícilmente hay también otro sector donde se haya expresado con mayor vigor esa tremenda debilidad de la clase obrera colombiana que es la de la atomización sindical. Cuatro federaciones sindicales de alcance regional y tres de cobertura nacional han librado una competencia, no meramente ideológica, por hegemonizar la dirección de una fuerza laboral que contiene enormes potencialidades, pero que se ha agotado progresivamente y en la actualidad se encuentra muy disminuida en su capacidad de negociación. La oposición entre sindicatos de industria y sindicatos de base, por ejemplo, ha facilitado enormemente a los empresarios el manejo de la cuestión laboral,

Y si se considera el sector desde el lado de los empresarios se constata también un grado muy alto de organización gremial, con la diferencia de no presentarse aquí el fenómeno de la atomización. La división gremial corresponde a diferencias estructurales de las capas sociales que polarizan la propiedad y el control de los medios de producción.

ASOCAÑA, la entidad gremial por excelencia, fue fundada en 1959 y expresa el interés social de los empresarios azucareros, de lo que se podría denominar el gran capital vinculado al sector. PROCAÑA aglutina básicamente a un gran núcleo de empresarios cañicultores y expresa los intereses de la capa social de los Proveedores. Su constitución data de mediados de la década de los setenta. TECNICAÑA asocia a los cuadros profesionales, a los agrónomos, los ingenieros, los economistas, principalmente, que mantienen una vinculación laboral con las empresas azucareras. Incluso algunos investigadores, como es mi caso, estamos afiliados a TECNICANA.

El sector también tiene una instancia especializada, CENICAÑA, una instancia que implica haber centralizado el trabajo de investigación para los efectos de considerar la conveniencia de la adopción de tal o cual tecnología, para investigar en líneas de adecuación de esa tecnología y también para investigar en lo que es propio del interés de los empresarios: la rentabilidad, la in asimilación de las ganancias. Difícilmente encontramos otro sector de la economía nacional que tenga toda esa integración tan completa y tan compleja. No se exagera si se afirma que el sector azucarero es un sector con un altísimo poder de intervención en el manejo de la política económica del país, particularmente de la política agraria y de la política de exportaciones.

### **EL PERIODO ORIGINARIO Y LA HACIENDA AZUCARERA**

Afirmar que en el proceso de formación del sector la constitución de una empresa no tiene que repetir todo el proceso de desarrollo de las otras empresas, significa que toda nueva empresa tiene que ponerse a la vanguardia, constituirse como empresa de punta. Hoy, en 1985, la constitución de un ingenio azucarero en el Valle del Cauca implica haber acumulado una masa gigantesca de capitales y por consiguiente es muy difícil montar un ingenio azucarero. No fue ésta la situación en el origen.

Un primer tipo de "empresa" corresponde a la unidad social de producción que he creído adecuado denominar: "La Hacienda Azucarero y Panelera Tradicional del Valle del Cauca", la cual se constituyó durante el período Colonial y particularmente durante todo el siglo 19. Para efectos de periodización este tipo de empresa tiene su punto eje corte el 1° de Enero de 1901 cuando se inaugura el primer ingenio térmico, es decir, movido a vapor: el Ingenio LA MANUELITA, propiedad de James Eder o "Don, Santiago" como se castellanizó su nombre en Palmira. Don Santiago Eder mandó hacer su ingenio en Glasgow con especificaciones de volúmenes y peso tales que pudiera ser transportado en bueyes y mulas por un camino carreteable desde Dagua hasta Palmira, Duró tres años el transporte de las piezas del ingenio desde Buenaventura hasta Palmira. Es éste un acontecimiento, sin duda de una gran importancia en lo que respecta a la historia empresarial del sector<sup>1</sup>.

---

1 / Recomiendo un Excelente libro: "El Fundador" que es la biografía de don Santiago Eder. Escrita por su hijo, Phanor Eder, ahogado también como él.

Ese corte, ese período, que correspondería a la formación de la Hacienda Azucarera y Panelera Tradicional Vallecaucana, como es apenas lógico, no termina para la historia de los otros ingenios en 1901.

Solamente, para efectos del análisis de la configuración del sector se marca ese punto, puesto que allí se inicia, con la instalación de la fábrica de La Manuelita la operación de un segundo tipo de empresa que he denominado "Ingenio de Transición". Ese ingenio térmico es una unidad fabril de producción y se diferencia entonces del tipo de unidad de producción propia de la hacienda azucarera y panelera tradicional vallecaucana que es una instalación funda mentalmente artesanal, en que el Ingenio de Transición produce azúcar centrifugado y la hacienda produce panes de azúcar. Yo he creído que la conceptualización que hace Rolf Knight, un antropólogo inglés que hizo un excelente estudio a finales de la década de los 60 sobre trabajadores del sector, la distinción que hace él acerca de la evolución técnico social de las empresas del sector no es apropiada. Knight utiliza el concepto de trapiche para indicar una instalación movida por fuerza animal o humana y utiliza la expresión ingenio para indicar una instalación movida por vapor o por agua. Utiliza también la expresión "colonos" para identificar los Proveedores de caña a los ingenios.

He encontrado que examinando rigurosamente los rasgos tecnológicos, los rasgos de gestión empresarial y los rasgos relativos a la configuración de las unidades de producción, esta distinción no es apropiada. A mí me parece y eso es lo que formulo en mi trabajo que la hacienda panelera y azucarera tradicional vallecaucana tenía un tipo de instalación como ingenio panelero tradicional y como ingenio azucarero tradicional, donde justa mente la diferencia que había entre decir "trapiche panelero" y decir "ingenio azucarero productor de panes de azúcar" era prácticamente ínfima en términos de la instalación, así se utilizara una rueda pellón o así se utilizaran bueyes o mulas para accionarlos molinos, puesto que la instalación era evidentemente muy simple. El ingenio que producía panes de azúcar simplemente agregaba un dispositivo elemental, denominado azucarero, que era una vasija de barro donde se depositaba la meladura en un "punto", y esto sí era importante para determinar cuándo se hacía panela y cuándo se hacía pan de azúcar. En términos de complejidad tecnológica y de costos de las instalaciones no había diferencias notables. Determinar el punto en el cual la meladura estaba apta para elaborar panes de azúcar, dependía de la habilidad de un operario que entonces se denominaba el "melero". Actualmente sigue siendo insustituible ese tipo de operario, de tal manera que la cantidad de azúcar que se saca de cada tacho, que es el moderno dispositivo técnico en el cual se produce la cristalización de la meladura, depende de la decisión del "tachero". El tachero es un obrero calificado que toma muestras de meladura sobre una pequeña placa de vidrio y con su experiencia de 10 y más años constata cuándo hay la máxima y la mejor concentración de cristales de azúcar. Todavía no ha sido posible sustituir la eficiencia del tachero. Resultan mucho más costosos y difíciles de implementar los procedimientos tecnológicos que apuntan a automatizar la operación, porque no hay una homogeneidad de las mieles que llegan, pues su composición y calidad varía con la calidad de las cañas cosechadas y éstas a su vez varían por la multiplicidad de factores que intervienen en el proceso de cultivo.

Entonces, aunque hay algunas cuestiones que podríamos decir son típicas de la composición artesanal que caracteriza a la hacienda azucarera frente a la instalación fabril del Ingenio de Transición y de la gran empresa agroindustrial, hay también elementos de continuidad como las destrezas y las habilidades de un operario que no pueden ser totalmente sustituidas por un proceso de tecnificación que consiste en la mecanización de las operaciones de trabajo. Tal vez se podría señalar que estamos aquí ante constantes del sector que adquieren una significación cultural. No habría acaso una subcultura ligada a los procesos de producción de la caña y del azúcar?

Ahora bien, todas estas haciendas azucareras y paneleras no solamente estaban constituidas por la instalación, ya sea del trapiche, para producir panela o ya, digamos también, del ingenio (es indiferente la expresión) para producir panes de azúcar, sino que simultáneamente representaban un notable desarrollo de la ganadería. Por tanto, desde el comienzo de la configuración histórica del sector encontramos que la ganadería estuvo íntimamente ligada a la cañicultura y a la producción del azúcar. Y este es, a mi entender, un rasgo estructural, algo que se va a mantener como una constante en el tránsito de un tipo de empresa a otro. Incluso, después del ingenio de transición, cuyo punto de corte vuelve a estar marcado por Manuelita en 1953, cuando se inaugura su modernísima planta para la producción de azúcar refinada, cuando cobra realidad la gran empresa agroindustrial, típica del período de concentración, la ganadería sigue siendo una actividad económica de notable importancia. Y por qué la ganadería era importante en el primer tipo de empresa que corresponde al primer período de formación del Sector? Era importante porque se establecía una complementariedad entre la producción de la ganadería y la producción de la cañicultura. La producción de carne era muy importante porque su disponibilidad por parte de la hacienda facilitaba una buena reproducción material de la fuerza de trabajo. El hacendado, el Capitán de Hacienda, como he denominando a estos fundadores de haciendas azucareras, podía controlar así los principales factores constitutivos del salario del trabajador y por esta vía asegurar una rentabilidad básica de su unidad social de producción. Por otra parte, las denominadas mieles de purga, subproducto de la fabricación de panes de azúcar, constituían un excelente alimento para el ganado. La ganadería, tanto equina como vacuna, proveía los bueyes, las mulas y los caballos que eran absolutamente necesarios para transportar la caña. Aun en el momento actual hay bueyes en los ingenios azucareros porque durante el invierno algunos de los tractores se pegan y solamente se pueden sacar utilizando la fuerza de los bueyes. Aunque esto solo aparezca como relevante en el nivel de lo simbólico, justamente por ello sigue siendo importante para el análisis sociológico.

Nuevamente los ingenios están estableciendo ganaderías. Providencia, por ejemplo. Por qué? Porque se está comprobando que es económicamente racional alimentar ganado con miel de purga, e incluso la investigación contemporánea, sobre todo en Louisiana, en los Estados Unidos, ha llegado a establecer que el bagazo de la caña, ese material seco contiene hasta un 70% de proteínas. Basta humedecerlo con miel y se convierte en un alimento extraordinariamente valioso para el ganado y evidentemente, los precios internacionales de la carne son mucho más altos que los precios del azúcar. Es decir, es mucho más racional vender carne, vender la caña convertida en carne que vender caña

convertida en azúcar. Parecería que el destino de la cañicultura es el de estar asociada y ligada a la ganadería. Pero semejante destino ha tenido tremendas implicaciones sociales porque la ganadería en el Valle del Cauca fue la ganadería extensiva y la ganadería extensiva pues fue la ganadería del gran terrateniente, la ganadería ha sido incompatible con el funcionamiento de unidades sociales de producción campesina y, precisamente, un rasgo común a los ingenios de Transición y a las grandes Empresas Agroindustriales ha sido también su incompatibilidad con la producción campesina.

Esta es una historia todavía no contada, tal vez porque resulta sensible a la reputación social y política de las personas que forjaron empresas y que contribuyeron de manera notable a la configuración del sector azucarero. No se ha hecho la cuantificación, la medida, pero es indudable que la expansión de Riopaila en el norte del Valle, que la expansión de los ingenios que están en el área de Pradera, Palmira y Florida, significó el desplazamiento de pequeños propietarios, de numerosos campesinos y allí están Mayagüez, Providencia, Castilla, que son ingenios grandes y estaban los ingenios pequeños que desaparecieron, como María Luisa, La Industria, El Arado y Balsilla. Todo esto puede ser historia vieja, historia fría, pero también estala historia caliente, la relativa a la expansión de los ingenios Cauca, Cabaña y El Naranjo durante las décadas de los 60 y los 70 en el norte del Departamento del Cauca. Estos ingenios avanzaron desplazando muchísimos campesinos, toda la población negra de Puerto Tejada, de la parte Baja de Caloto, de Miranda, justamente donde hay movimientos sociales en este momento, de mucho peso, donde hay problemas muy complejos y donde están ocurriendo cosas que alarman al país. Era una región que había estado ocupada desde la época Colonial por esclavos negros, por fugitivos, por cimarrones, que se escondieron en la selva del Rio Palo, donde terminaron por hacerse agricultores campesinos prósperos. Creo que los primeros profesionales negros fueron de familias de Puerto Tejada, pero en la actualidad no hay un solo propietario negro y, obviamente, ninguno se ha transformado en un gran empresario. La incompatibilidad con la economía campesina es un rasgo estructural del desarrollo del sector, bajo cualquiera de los tipos de empresa: bajo la forma de hacienda azucarera y panelera tradicional, bajo la forma de ingenio de transición y bajo la forma de gran empresa agroindustrial.

Ahora bien, he denominado a los agentes sociales que fundaron las haciendas, o que las heredaron y las desarrollaron, los he denominado "Capitanes de Hacienda", Por qué? Porque no todas las haciendas que dieron origen a los ingenios de transición fueron la herencia de una familia notable, de una familia de terratenientes. Muchas de esas haciendas se constituyeron por la actividad emprendedora de personas que comenzaron por no ser propietarios de la tierra. En rigor, esta fue la norma sociológica.

De las historias de vida que se detallan en el libro, dos personalidades tienen mucha significación: Don Jesús Sarmiento, padre de Carlos Sarmiento, fundador del ingenio San Carlos, a mi juicio, tipifica al clásico "Capitán de Hacienda". Don Jesús Sarmiento comenzó vendiendo quesos, negocios en muy pequeña escala, negocios de campesinos. No era hombre que proviniera de un origen social siquiera medio o alto. Esto llama la

atención porque muy frecuente mente se suele atribuir la capacidad de gestión empresarial a una determinada instrucción formal, a una educación prolongada que culmina en el tránsito por la Universidad. Y don Jesús Sarmiento dejó acumulada una riqueza considerable, representada en haciendas ganaderas y en el trapiche San Carlos, productor de panes de azúcar. Don Jesús murió en Tuluá en 1923. Otro destacado capitán de hacienda, quien además culmina su carrera como Capitán de Industria, fue don Modesto Cabal Galindo, fundador de la hacienda Providencia en un predio que fuera propiedad de don Santiago Eder, con quien tuvo una enconada competencia por el monopolio de los alcoholes desde finales del siglo XIX, Don Modesto provenía de una rama pobre de la familia Cabal de Buga y le cupo el honor de fundar el segundo ingenio azucarero en la región, el año de 1926. Los capitanes de hacienda que no fueron ellos mismos capitanes de industria tuvieron necesariamente un continuador de su gestión para que se diera la transformación de la hacienda azucarera en ingenio de transición. Los hijos de esos capitanes, quienes llegaron a culminar con éxito la empresa iniciada por sus padres no pasaron, en la mayoría de los casos, por un largo proceso de educación formal. *Por* el contrario, aquellos que fracasaron como empresarios, en cuanto que no tuvieron éxito en asegurar la continuidad familiar de la gestión empresarial, fueron precisamente quienes habían alcanzado una formación profesional. Los hijos de don Santiago Restrepo Plata, fundador del Ingenio desaparecido de Perodíaz, formados en Oxford, Inglaterra, no pudieron hacer posible que el Ingenio siquiera se reprodujera y mantuviera como un ingenio atrasado dentro del tipo de Ingenio de Transición. Pero lo propio del método tipológico es que hace resaltar o exagerar las diferencias. Hay de hecho una exageración.

### **DIVERSIFICACION E INGENIOS DE TRANSICION**

Tal vez sería conveniente destacar que este segundo período de desarrollo del sector azucarero que he denominado "Período de diversificación Empresarial" se caracteriza porque en rigor hubo una doble diversificación: 1) diversificación de las actividades económicas a nivel de cada ingenio de transición, no solamente la combinación cañicultura-ganadería, sino que en algunos ingenios fue importante la producción de cacao y arroz, como en Castilla y Perodíaz por ejemplo: 2) También se entiende la diversificación como la multiplicación de unidades de producción, de ingenios de transición, particularmente en ese período de 26 años que va desde 1926, cuando don Modesto Cabal funda Providencia, hasta 1953 cuando Manuelita inaugura su planta productora de azúcar refinada. Es un período en el cual se fundaron 19 ingenios en el Valle del Cauca<sup>1</sup>, lo cual teniendo en cuenta la magnitud y complejidad de las instalaciones de fábrica con respecto a un trapiche panelero y a un trapiche productor de panes de azúcar como era la situación en el período anterior, pues significaba realmente una gran inversión. Esto supone que los empresarios fundadores de ingenios denominados de transición, esos "Capitanes de Industria" lo fueron en el pleno sentido de la palabra, es decir que lograron desplegar una actividad muy diversificada. Eran hombres de muchos negocios. Quizás el ejemplo más relevante, el más típico es el de don HERNANDO CAICEDO.

---

<sup>1</sup>/ Providencia, Perodíaz, Bengala, Mayagüez, El Porvenir, Amaime, La Esperanza, Tumaco, Castilla, Pichichi, San Fernando, El Arado, Oriente, Papayal, Balsilla, Carmelita. La Industria, María Luisa, La Argentina.



Don Hernando Caicedo comenzó en el ejercicio de su profesión de abogado en Palmira, a defender y a litigar a favor de los paneleros puesto que algo significativo de este proceso del sector azucarero, de la conformación del sector azucarero, sobre todo de la instalación de los ingenios denominados de transición, es decir de estas plantas productoras de azúcar centrífugado, fue la tensión y la confrontación con los productores de panela.

Don Hernando Caicedo comenzó realmente vinculado a los intereses de la panela, pero en muy pocos años pasó a inscribirse en los intereses del azúcar. Cuando en 1938 la situación se hizo bastante tensa y los paneleros alegaron frente a Manuelita, que había instalado un ingenio panelero - el ingenio de San José en asocio con la familia Gómez Sierra, herederos de don Pepe Sierra-, un ingenio panelero que significaba competir con los paneleros en su mismo terreno, es decir en la producción de panela, y con una ventaja comparativa muy grande y era que el Ingenio de San José tenía una instalación ya no artesanal para producir panela sino una instalación fabril para producir la panela, es decir que implicaba la conexión molinos, filtro de cachaza, clarificadores, evaporadores y tachos<sup>1</sup>, donde se ponía la meladura al punto adecuado para sacar la panela en ese año de 1938 don Hernando tenía interés en ambos bandos, y actuó en forma brillante como "mediador". En ese momento crítico los paneleros suscribieron una carta abierta y ejercieron una presión política a través de los representantes en la Cámara y el Senado por el Valle del Cauca para que asumieran la defensa de los productores nacionales frente a ese "gran pulpo capitalista". Incluso se llegaron a recordar los viejos antecedentes de afirmación "nacionalista" cuando don Santiago Eder en 1869 hubo de enfrentar amenazas a raíz de un incidente con un empleado suyo y cuando en plena guerra de los mil días las inclinaciones liberales de los Eder fueron motivo para que la competencia económica por el control de la producción de alcoholes se matizara políticamente con el más destacado Capitán de Hacienda conservador, don Modesto Cabal Galindo, quien será a finales de la década de los veinte el fundador del Ingenio Providencia, decidido competidor de Manuelita.

Es importante señalar que la gran mayoría de todos estos empresarios "capitanes de hacienda" que fundan los ingenios de transición desde don Modesto Cabal hasta don Hernando Caicedo, que son los más destacados, son activos militantes del partido conservador. Entonces es muy especial ese tránsito de la hacienda azucarera o panelera al ingenio de transición por lo que respecta a la inserción política en términos partidarios de los empresarios, de los "capitanes de hacienda". Es decir, con excepción de la familia Eder que viene de fuera, que no son nativos, que no son vallunos o que no son colombianos porque otros venían de Antioquia como los Ochoa, los Posada, todos los demás "capitanes de hacienda" fueron nacionales y en primer lugar, de la región, vallunos, y en segundo lugar antioqueños todos, unos muy activos militantes del partido conservador. Aunque los intereses económicos de los paneleros estuvieron por largo tiempo ligados a

---

<sup>1</sup>/Por tanto, el proceso estaba muy cerca de convertirse en un proceso de producir azúcar, pues en la cadena técnica solo faltaban las centrifugas.

los intereses de una política de los conservadores, el hecho estructural básico es que los paneleros con éxito se transformaron en empresarios azucareros y que de esta manera el sector azucarero, visto el panorama de la inserción política partidaria de los empresarios, se caracteriza por ser fundamentalmente conservador. Estos hechos merecen destacarse puesto que tienen el mérito de poner en duda o al menos, relativizar algunas de las generalizaciones que se han hecho acerca del proceso histórico del desarrollo económico del país, como por ejemplo, que la formación de la empresa industrial y por consiguiente de una capa de empresarios, de una clase social burguesa en el país, ha estado marcada por la visión ideológica que proyecta el partido liberal y que, por tanto, los capitanes de industria necesariamente tendrían que ser liberales. Son afirmaciones que se hacen mediante la generalización de hechos coyunturales como el gobierno de Alfonso López Pumarejo. Con esa coyuntura se generaliza a todo el país y a su vez la generalización implica que el partido conservador siempre ha representado los intereses de los terratenientes. Esto, por lo menos a nivel del Valle del Cauca, no es consistente. Los empresarios fundadores de Ingenios son fundamentalmente hombres activos en el partido conservador y aunque no fueron inicialmente grandes propietarios de tierra, grandes terratenientes, en la medida en que el sector azucarero es un sector de empresas agroindustriales, necesariamente tuvieron que comentar por la tierra y eso es muy importante, tuvieron que resolver el problema de la tierra.

En este punto es preciso hacer el entronque con un aspecto que es muy importante y es lo relativo al proceso de ocupación del espacio territorial del Valle geográfico del río Cauca, al proceso de incorporación de tierras al sector azucarero, en términos más concretos, al proceso de apropiación y control de tierras a partir de las unidades sociales de producción, es decir de las empresas, de los ingenios azucareros. Aquí es importante señalar que cobra plena validez, casi que el carácter de una constante estructural del desarrollo del sector, que ningún ingenio de transición se constituyó en ese tránsito de la hacienda panelera y azucarera al ingenio de transición a partir de un gran latifundio de una gran propiedad tradicional, de una gran hacienda.

Hay un documento de extraordinario valor histórico, un Almanaque elaborado por Eduardo López<sup>1</sup> y publicado en 1929 en Cali, que contiene un registro, posiblemente muy completo, de las principales empresas industriales, agroindustriales, comerciales y financieras y de las haciendas existentes en el Valle del Cauca en los albores de la gran crisis del capitalismo mundial. Ese documento, de la más rica intuición investigativa, contiene la más diversa información socio-económica sobre las unidades sociales de producción que están en el origen del capitalismo vallecaucano y a mí me permitió hacer una agregación y una medición acerca del promedio de tierras controladas en propiedad por los grandes hacendados, un promedio que alcanza a ser de 1827 plazas de tierra por propietario. Este dato resulta notablemente superior al promedio de tierras, 848 plazas, que según otro notable documento, el estudio de Mancini<sup>2</sup>, resulta que la agregación y

---

1/ LÓPEZ, Eduardo. "Almanaque de los Hechos Económicos", Cali. Editorial América, 1929).

2/ MANCINI, Simeone. "Tenencia y Uso de la Tierra por la Industria Azucarera del Valle del Cauca". Revista Agronómica, vol. IV. Enero de 1954.

división de las tierras que tenían las haciendas que dieron lugar a los 22 ingenios de transición establecidos hasta el año de 1953. Es decir que en términos de control de la tierra, los grandes propietarios no eran agentes sociales de la producción azucarera o de la producción panelera combinada con la ganadería sino que eran fundamentalmente ganaderos o latifundistas como se acostumbra decir.

Es lógico que si ésta era la situación en el origen, con el desarrollo del sector que impone una estrategia de diversificación, cada vez iba siendo más difícil que un terrateniente de estos, dueños de gran hacienda, utilizando sus tierras en la ganadería extensiva, pudiera transformarse en empresario azucarero. Entonces no solamente está presente la línea de tensión entre azucareros empresarios fundadores de los ingenios que hemos denominado de transición, y paneleros, sino que también hay una línea de tensión entre los empresarios "capitanes de industria" del sector azucarero y los grandes terratenientes, es decir los grandes ganaderos.

Resulta significativo constatar, por ejemplo, que las familias de mayor tradición, cuyos ancestros se remontan a periodos coloniales y que de alguna manera se conectan en esos ancestros con orígenes más o menos claros de procedencia española, la mayoría de esas familias no estaban en el sector azucarero, sino que estaban ligadas a la tenencia de tierras bajo la forma de la gran hacienda ganadera.

Esa línea de tensión entre ganaderos y empresarios azucareros. no la he explorado minuciosa y cuidadosamente sino en determinadas coyunturas<sup>1</sup>, pero evidencia sin lugar a duda que (lo planteo a manera de hipótesis), si se quiere destacar ese elemento de pertenencia de los empresarios al partido conservador estamos hablando de los años 20 y 30, incluso hasta los 40 y 50, donde en la vida nacional tenía suma importancia este tipo de deslindes partidarios e ideológicos, lo cual no es en ningún momento la situación actual, dicha pertenencia tiene significaciones que están más allá de la inmediatez con la cual se acostumbra a considerar la conexión entre las relaciones de propiedad de la tierra, de los medios de producción (abril, y una determinada ideología, conservadora y liberal respectivamente. Esa afiliación, esa inserción en el partido conservador de la mayoría de los "capitanes de industria", tiene que ver tal vez con la tradición conservadora de la región y con la notable flexibilidad de los dos partidos tradicionales para viabilizar intereses económicos de la más diversa índole. Sin embargo el carácter ideológicamente conservador de los empresarios azucareros se lo confiere en gran medida el hecho de compartir con los terratenientes la afiliación partidaria y la posición social dominante en la configuración regional de la estructura de clases. Es su lastre, no pocas veces incómodo, que han tenido que llevar durante todo el proceso de desarrollo del sector. Pienso que ésta es una cuestión que todavía tiene importancia en el Valle del Cauca y que todavía se expresa; es decir, que las posiciones más ultras, las más a la

<sup>1/</sup> Por ejemplo en torno a la constitución, finalidades y dirección de la CVC los intereses de los terratenientes, enfrentados a los empresarios azucareros, fueron liderados y defendidos por el abogado y político liberal Gustavo Balcázar Monzón.

derecha -para utilizar la expresión corriente de sectores que componen el conjunto de los empresarios vallecaucanos ligados a ese gran desarrollo agroindustrial, están del lado justamente de aquellos que provienen de esas familias de muy grandes propietarios de tierras, que sólo muy recientemente se han convertido en empresarios productores de caña, pero que no son empresarios rigurosamente agroindustriales, por tanto, que no tienen intereses en el funcionamiento de la gran empresa agroindustrial sino que son cultivadores de caña, proveedores de caña a los ingenios. Los Proveedores son el subproducto social de la moderna configuración de la gran empresa agroindustrial; son podríamos decir, la diversificación que corresponde a la fase de concentración oligopólica del sector. Y es que los ingenios de transición, particularmente aquellos que llegaron a constituirse en modernas empresas agroindustriales con sus "capitanes de industria" al mando, lograron disminuir el poder de los terratenientes. De qué manera? En la fase de diversificación, comprándoles las tierras, o una parte considerable de las tierras, pues no las vendieron todas, es decir que los terratenientes no desaparecieron del todo, que básicamente se produjo una disminución cuantitativa de las grandes propiedades, que permanecieron los intereses ligados a la tenencia de la tierra bajo la forma más tradicional. En este caso lo tradicional significaba un uso económico de la tierra comparativamente muy atrasado frente al uso económico del cultivo de la caña.

Y los ingenios terminaron transformando finalmente al terrateniente disminuido, al latifundista, con los patrones más o menos tradicionales con que se le caracteriza, lo transformaron en empresario cañicultor. En Proveedor de Caña.

Este es el origen social de los actuales empresarios de la cañicultura. Y como la capa social de los grandes propietarios de tierra siempre ha mantenido inclinada la balanza del lado de una visión conservadora del conjunto de la sociedad del Valle del Cauca y del país, una visión muy conservadora que se ha expresado predominantemente a través del partido conservador, tienen mucha importancia las variaciones de un período u otro y los matices entre las personas que ejercen el liderazgo. Para nadie es hoy un secreto que el partido conservador actual es un partido muy distinto del partido conservador de los años 30, de los años 40, de los años 50. Es decir, que a través de lo que se expresa en términos del análisis de los problemas nacionales y de las propuestas para resolverlos por parte de sus personalidades tanto políticas como empresariales, la situación es muy distinta. Pero utilizando el concepto de lo conservador como una visión más ideológica que partidaria, ese talante, ese estilo conservador que parecería un rasgo muy distintivo de los empresarios vallecaucanos del sector azucarero está puesto del lado de ese componente que se expresó siempre y que se sigue expresando como proveniente de esa capa social de los antiguos terratenientes.

Entonces es preciso señalar que cuanto ha ocurrido con la tierra no es una mera cuestión estadística, que no basta simplemente con inventariar cuánta tierra fue trasladada del uso agrícola en ganadería al uso en cañicultura, cuánta tierra fue transferida del uso en caña para panela a caña para azúcar, sino que es preciso examinar esa tensión, esa confrontación entre los empresarios azucareros y otras capas sociales, la capa social de los paneleros y la capa social de los grandes propietarios de tierras. Las diferencias

de valoración cultural para la legitimación de sus respectivos intereses económicos pueden ser definitivas en el propósito de las explicaciones causales. Con esta salvedad, me parece que vale la pena destacar cómo en la mayor parte de los empresarios al frente de los ingenios de transición, es decir, en estos "capitanes de industria", había un gran sentido de previsibilidad. Fueron comprando tierras que no incorporaron inmediatamente a la cañicultura. Ya he insistido en esa peculiaridad de la combinación cañicultura-ganadería como un rasgo típico de la formación del sector a través de sus unidades empresariales, puesto que la incorporación de tierras para mantenerlas en ganadería era una cuestión económicamente viable y por tanto, podemos decir que los "capitanes de industria" eran también ganaderos. Hacia 1962, por ejemplo, la ganadería de carne del Ingenio Ríopaila contaba con 8.500 novillos de engorde y la ganadería de leche producía 10.000 botellas diarias de leche. Don Hernando Caicedo fue el primero que importó al país la raza Holstein en 1923, así como don Santiago Eder introdujo la raza Cebú a finales del siglo XIX. Es decir que estos empresarios fueron pioneros en la modernización de la ganadería. Esa previsibilidad de ir acumulando tierras, puede que no haya sido consciente. Creo que sería necesario hacer un estudio de los perfiles psicológicos de los empresarios fundadores de ingenios azucareros, estudio que ahora resulta muy difícil de elaborar porque implicaría tener acceso a documentos muy de la intimidad de las personas como cartas y actas de reuniones, o entrevistar a quienes todavía están vivos para saber si adquirieron tierras en la perspectiva de un comportamiento empresarial que prevé el ensanche de sus empresas, o adquirieron tierras dentro de la dinámica terrateniente, es decir, de tener más. Cuál era la motivación? Cuál el rasgo que los indujo a ir adquiriendo tierras, es algo que no es conocido y sobre lo cual no tengo evidencias, que no he podido investigar, y que no hay disponible un cuadro típico que nos permita afirmar de qué lado se inclina la balanza. Ese es un gran interrogante: Por qué acumularon tierras? Hoy el analista podría decir que tuvieron una notable previsibilidad porque resultó que la tierra finalmente fue adecuada e incorporada a la producción del azúcar cuando la coyuntura se hizo favorable, pero ésta es una generalización que se hace a posteriori de un resultado evidente. También se podría suponer que fue la competencia con los paneleros que los llevo a controlar tierras a fin de evitar que los paneleros se hicieran cada vez más fuertes. Podría ser ésta otra hipótesis para explorar, porque ahí están justamente las líneas de tensión entre capas sociales. El hecho es que los ingenios en Colombia, a diferencia de muchos otros países, se configuraron y desarrollaron -aquellos que han llegado a ser grandes empresas agroindustriales- sobre la modalidad del control de tierras en propiedad. Esta es una peculiaridad del sector azucarero colombiano que lo diferencia, por ejemplo de Cuba, donde desde la época colonial los inmigrantes españoles y los mestizos fundaron ingenios -pequeñas o grandes instalaciones para producir panela y panes de azúcar- que dependían de comprarle la caña a aquellos y medianos productores. Se configuró allí una capa social muy grande de cultivadores de caña que tenía como su actividad económica cultivar caña para vender caña.

En Colombia la unidad social de producción es agro-industrial. En Cuba, el sector es agroindustrial pero las empresas se especializaron, ya como industriales productoras de azúcar, ya como agrícolas productoras de caña. Como industria la unidad social de producción es una sociedad que monta un gran ingenio es solamente una maquinaria,

la instalación de fábrica. Su especificidad es la de elaborar el proceso de producción de azúcar y no el proceso de producción de caña. Esto llevó a que en todos los países, como en Venezuela, como en Brasil, como en Argentina, donde es similar la diferenciación social entre cultivadores especializados en producir caña y empresarios especializados en producir azúcar se establecieron líneas de tensión muy fuertes entre el empresario típico que sería el que monta la instalación de fábrica para producir azúcar y los cultivadores de caña. En Cuba esto tuvo mucha importancia y yo creo que en buena parte el proceso de la Revolución Cubana tuvo un baluarte y un apoyo allí, en esa contradicción, puesto que fue relativamente fácil incorporar un sector de los productores de caña a un proyecto de sociedad sustantivamente distinto, al menos en su organización económica y política: fue fácil gracias a esa gran masa de pequeños productores de caña que se denominaron colonos, la misma expresión "colono" está cargada de significaciones socio-culturales, tanto que aquí en el Valle prácticamente nunca a los cultivadores de caña se les llamó colonos, nunca, y si alguien los denominaba colonos era una forma despectiva. Siempre han sido "proveedores" de caña.

En el tránsito del ingenio de transición a la gran empresa agro-industrial, por consiguiente en el tránsito del periodo de diversificación empresarial, al periodo de concentración, que es el tercer período, el periodo actual de la industria azucarera, en ese tránsito los ingenios denominados de transición pierden esa modalidad según la cual lo básico de la instalación de fábrica consistía en disponer de una capacidad instalada, molienda que podía abastecerse con la caña cosechada en tierras de propiedad de cada ingenio. Es decir, había un equilibrio.

Hasta finales de la década de los 50 si el ingenio tenía una capacidad instalada para moler en el día 1.000 o 2.000 toneladas de caña, el más grande tenía una capacidad de 2.500, los ingenios se podían proveer de tales cantidades con la caña producida en tierras que eran propiedad del mismo ingenio.

Pero qué ocurrió en 1959-60? Ocurrió la Revolución Cubana, tuyo electo sobre el sector azucarero colombiano -y aquí entra la primera consideración, una variable externa que fue que los Estados Unidos dejaran de comprarle azúcar a Cuba y le abrieran una cuota, que resultaba enorme, a los azucareros colombianos! Como es bien sabido, los Estados Unidos eran los más grandes compradores del azúcar cubana compraban cetera del 80% de la producción y la producción de azúcar en Cuba siempre ha estado por encima de los 5 millones de toneladas. Cuba producía a finales del siglo 19 más de un millón de toneladas de azúcar que es un poco menos de lo que produce actualmente el sector azucarero colombiano. Ya a finales del siglo 19 Cuba producía todo ese azúcar. Cuba ha sido un gran productor mundial de azúcar y el cierre del mercado norteamericano representó también un problema para los Estados Unidos.

Estados Unidos no podía abastecerse de su propio azúcar porque de hecho dependía de una manera notable del azúcar cubano y los azúcares de la remolacha, los azúcares producidos en Europa resultaba muy costoso traerlos. Que hizo Estados Unidos? Estados Unidos inmediatamente repartió la gran cuota azucarera cubana entre los demás

países productores de caña en la América Latina porque además éste era un mecanismo muy importante para neutralizar el efecto de difusión del modelo de la Revolución Cubana en la América Latina. Una manera de contrarrestar la difusión del modelo era de mejorar la situación económica de los países de América latina y ésta era una oportunidad. Todos los países de América Latina estaban apenas sobreviviendo, con sus sectores azucareros estancados: Argentina, Brasil, Perú, que fue un gran productor de azúcar, Colombia, Venezuela, Nicaragua, toda Centroamérica, los países del Caribe, como República Dominicana y Puerto Rico, grandes productores de azúcar.

Al repartir la cuota cubana entre todos estos países, a Colombia que no era un país exportador se le asignan 300.000 toneladas en 1964. Ante estímulo tan extraordinario se desata entonces una competencia febril entre los ingenios por el control de tierras. Pero en esa coyuntura los propietarios de tierras no las vendieron. Entonces los ingenios ofrecieron tomarlas en arriendo y se viene una oleada de arrendamiento de tierras. Por primera vez hay una competencia entre las empresas, entre los ingenios, por el control de tierras. En 1966 ya había 17.500 hectáreas tomadas en arrendamiento por los ingenios. Aunque los más grandes puedan más que los chicos, vuelve a tener significado económico lo que socialmente ya había venido dándose durante todos los 30 años anteriores y era un progresivo acercamiento entre los intereses sociales de los empresarios, de las familias azucareras y los intereses monetarios de las familias terratenientes. Es decir que los lazos entre los dos tipos de familias se establecen mediando un intercambio recíproco entre prestigio y riqueza. Aquí sí que estaríamos, guardadas las proporciones, ante un perfil sociológico que fue clásico de la Europa Occidental del siglo 19. Es una cuestión que debe quedar planteada a manera de hipótesis puesto que no he analizado minuciosamente los datos históricos. Qué ocurrió entre 1959 y 1969 en lo que respecta a esa redistribución del control de tierras en torno a los ingenios azucareros? los ingenios que eran pequeños en comparación con el gran ingenio que estaba al lado, (porque lo típico del desarrollo desigual del sector fue que al lado de ingenios grandes había uno pequeño), cómo se mantuvieron activos hasta bien entrada la década de los setenta y se mantienen actualmente? Naturalmente porque pudieron ampliar su cobertura de control de tierras aunque obviamente no podrían ofrecer cánones de arrendamiento tan altos como lo hacía el Ingenio grande. Creo que aquí está presente esa conexión a nivel de grupos familiares entre las capas sociales propietarias de tierra, todavía de mucha tierra, y los empresarios dueños de ingenios azucareros.

Aquí es preciso señalar otro rasgo distintivo del ingenio de transición: que se trata de sociedades familiares. Todos esos ingenios tienen el sello de una familia a la cabeza de la cual hay un "capitán de industria" y después hay un continuador en un hijo, en un nieto y hasta en un bisnieto como es quizá el ejemplo típico de los Eder donde durante tres generaciones hay una reproducción, hay una continuidad de la gestión empresarial en esa calidad de "capitán de industria". A manera de hipótesis tal vez habría que darle peso a esas relaciones familiares que hicieron posible que los ingenios pequeños pudieran competir por arrendar tierra.

## CONCENTRACIÓN Y GRAN EMPRESA AGROINDUSTRIAL

La apertura al mercado norteamericano facilitado por la coyuntura internacional de la Revolución Cubana permitió que la mayoría de las fábricas cuyas, capacidades instaladas -y ésta es una característica tecnológica del sector azucarero- estaban por encima de la utilización efectiva de molienda ampliaran significativamente la producción. Todos los ingenios pudieron maximizar el uso de sus equipos en esa coyuntura haciendo una plena utilización de la capacidad instalada. De este modo los empresarios recibían un ingreso adicional importante. Si se tiene en cuenta que esa utilización plena de la capacidad instalada significaba aumentar la producción de azúcar, ya no para venderlo en el mercado interno sino en el mercado internacional a precios muy buenos es preciso admitir que la coyuntura facilitó una rápida acumulación de capitales. Cambia entonces lo que fue característico de las etapas anteriores: el recurrir a diversificar las actividades económicas, a otras fuentes de producir ingresos monetarios como la ganadería para invertirlos en la producción de azúcar. Ahora el azúcar mismo producía ese excedente, esa masa adicional de capital para modernizar los equipos.

Potencialmente casi todos los ingenios estuvieron en condiciones de modernizar sus plantas, sus instalaciones de fábrica y entonces se planteó nuevamente una situación en la cual se demandaba otra vez el despliegue de esas capacidades típicas del "capitán de industria" porque ahora se trataba de modernizar, en un periodo muy corto, toda la instalación de fábrica. Tener inserción en los sectores financieros, en las líneas de crédito internacional, poder incidir en organismos del Estado a través de los cuales se canalizar créditos, tener tales conexiones era fundamental para hacer factible la modernización de equipos que es extremadamente costosa. Hasta el año pasado, la inversión por tonelada de caña para moler en el sector azucarero era de US\$ 16.000 cuando en 1950 era más o menos de US\$1.250 por tonelada de caña. Ha habido entonces un aumento espectacular en lo que respecta al costo de la tecnología a medida que se concentra la producción. La gran empresa agro-industrial corresponde ya al período de concentración y significa justamente eso: llevar al máximo, al óptimo, la fábrica, puesto que ya no hay un problema por el control de tierras.

Qué ocurrió entonces? Que en la década de los 60 la competencia entre los ingenios por el control de tierras bajo la modalidad del arrendamiento, significó la incorporación de una gran cantidad de hectáreas de tierra a la cañicultura, de tierras que antes estaban utilizadas en la ganadería o en cultivos temporales, en alimentos. El Valle era un notable productor de alimentos hasta 1960-65. El 100% de la soya y del sorgo que se producía en Colombia a comienzos de la década de los 60 provenía del Valle del Cauca. El algodón, toda una variedad de cultivos temporales como el maíz y el frijol fueron desplazados por un cultivo permanente, por la caña. Se hicieron contratos de arrendamiento por períodos de 10 años debido a que la vida productiva de una plantación de caña es de más o menos ese tiempo. Una plantación de caña, una siembra de caña tiene rentabilidad hasta el 50. corte. A partir del quinto corte los rendimientos en toneladas de caña por hectárea y en azúcar por tonelada de caña se precipitan en una forma tan notable que lo racional -la racionalidad económica- es levantar las socas, así la plantación vuelva



a ofrecer en forma exuberante si se la compara con las cañas para panela que se cultivan en ladera, en pendiente. Como los contratos se hicieron con cánones fijos de arrendamiento, el negocio de los empresarios azucareros cuando transcurrió el tiempo resultó espectacular. Si por ejemplo en 1960 se arrendó una hectárea por \$50.000, suma que resultaba absolutamente exagerada a favor del propietario de la tierra pues esos \$50.000 en 1968, en 1969 valían poca cosa. Tuvo que venir entonces la presión de todos cuantos se habían convertido en rentistas de la noche a la mañana, de los que simplemente iban a cobrar un cheque como quien tiene depositado un dinero en el sistema financiero pero sin ganar intereses. El rentista que se acostumbró a vivir de ingresos muy altos y a tener una vida de gran consumidor, la mitad del año en París, tres meses en New York y Miami, para luego venir a visitar la familia al Valle, pues se fue acabando, se evidenció en pocos años, en cinco cuando más, a toda esa capa social de rentistas que paradójicamente les amenazaba una situación de empobrecimiento relativo, algo que en sana lógica sociológica parecía un absurdo.

Pero el efecto social relevante de este proceso fue a mi juicio, que muchos de los miembros de esas familias de rentistas, los jóvenes que se fueron a estudiar a Estados Unidos, a Europa, a una Universidad bien calificada de la capital de la República, se hicieron profesionales y algunos hicieron el tránsito a empresarios, de tal modo que mediante este mecanismo socio-económico los ingenios terminaron creando una capa nueva de empresarios, justamente quienes terminaron diciéndoles: "no más arriendo, nosotros les vamos a vender la caña a ustedes, vamos a hacer un contrato de compra-venta de caña y vamos a ponerle una cláusula según la cual participamos de las ganancias proporcionalmente a los rendimientos de nuestra caña, en esa misma proporción vamos a participar en el mercado internacional del azúcar".

Entonces las nuevas condiciones fueron otra vez notablemente favorables a estos propietarios de tierras que se transforman de rentistas en empresarios cañicultores. La fundación de PROCANA que es una Asociación de productores de Caña es justamente la instancia gremial que expresa ese fenómeno social de transformación del rentista en empresario. Quién lo hizo factible? La gran empresa agro-industrial, fue este tipo de empresa la que creó nuevos empresarios, la que creó una nueva capa social en el sector con lo cual a su vez tiene tensiones y contradicciones.

Durante la bonanza azucarera del 75, cuando el precio de la libra de azúcar en el mercado internacional alcanza hasta US\$0.60 y cerca del 50% de la caña que se cosecha está en tierras de proveedores, en ese momento es muy fuerte la presión de esta nueva capa social de empresarios exclusivamente cañicultores. Fue tan alta la presión que justamente se constituye PROCANA frente a ASOCAÑA, la instancia gremial que asocia a los empresarios agro-industriales, o que al menos son sus líderes, es decir que la dirección del gremio, de Asocaña, está en poder de los intereses típicamente agroindustriales, de quienes combinan producción de caña y producción de azúcar, aunque Asocaña tiene muchísimos socios que son específicamente productores de caña, pero productores de caña que forman parte de la familia que controla la totalidad de la empresa agroindustrial a la cual le venden la caña. Hay entonces una cantidad de

Cabales, de Caicedos, de Eder, de Holguines, y sus distintas combinaciones que tienen empresas cañicultoras, que fueron haciendas, de 300, 200, 100, 500 hectáreas cultivadas en caña y que son propiedad exclusiva, que no están en la sociedad Manuelita, Castilla, Providencia, Mayagüez, por ejemplo.

Es una cuestión que tiene antecedentes históricos, que se enraízan en el manejo habilidoso de las figuras jurídicas para enfrentar ventajosamente las obligaciones tributarias y las relaciones laborales. La constitución de empresas que solo tenían realidad jurídica, es preciso señalarlo, fue un instrumento que los empresarios agroindustriales, en ese despertar del movimiento obrero-azucarero de comienzos de la década de los 60 utilizaron con el objeto de bloquear la formación de sindicatos, de dividir a los trabajadores. Hubo ingenios que por ejemplo constituyeron una sociedad jurídica, de papel, que administraba todas las tierras del ingenio y era una sociedad que contrataba los corteros, los alzadores, los trabajadores de campo, y otra sociedad que administraba la fábrica y los transportes. Si había una masa de 1.000 trabajadores, quedaba repartida, no podían formar un sindicato unitario y no podían negociar con el conjunto de la empresa como unidad, puesto que jurídicamente había dos empresas. Esto llevó a que se desatara una conflictualidad muy grave y que en algunos ingenios pequeños donde se perdió la visión modernizadora que tuvieron los "capitanes", los fundadores, se dejaron empantanar con este manejo un tanto habilidoso, no muy racional de las relaciones con los trabajadores, de tal modo que se desencadenaron unos conflictos sociales radicales que paralizaron los ingenios y que a mi entender, fue lo que precipitó la salida del sector de todos estos ingenios pequeños. Fue la incapacidad de manejar la compleja combinación de factores de la nueva situación de empresa que se requería echar a andar. Fue el predominio de mecanismos tradicionales en el manejo de las relaciones obrero-patronales que datan desde la hacienda y que se reproducen en el ingenio de transición lo que determinó que algunos ingenios no llegaran a transformarse en grandes empresas agroindustriales.

Fueron ingenios que cerraron su porvenir, justamente por la incapacidad de manejar las relaciones laborales por parte de capataces cuya fidelidad con el patrón, su obsecuencia, su actitud evidentemente tradicional, servil, los llevaba a cometer las peores arbitrariedades, o porque se trataba de abogados patronales en quienes se depositaba una confianza atemporal en las cuestiones jurídicas. Eso de formar dos o tres empresas de papel para administrar la misma cosa y dividir a los trabajadores y obligarlos a tener | que negociar en distintos momentos y por distintas ocupaciones, era una cuestión deslumbradora. Hubo un señor Gómez, un abogado que ajuicio de algunos de los empresarios de Asocaña fue quien más mal le hizo a todo el sector por su falta de visión sociológica y política. Era el abogado de todos estos pequeños ingenios, quien los representaba en la Junta Directiva de Asocaña y Asocaña tenía entonces problemas internos, de tensión entre los intereses inmediatos de los ingenios pequeños y los intereses estratégicos de los ingenios grandes.

Como no logran incorporarse al proceso de modernización, social y económicamente, se produce un fenómeno de concentración a nivel del conjunto del sector. No creo que haya sido la intención de los empresarios que están jalonando, que están al frente de los

ingenios de punta, la de eliminar a los pequeños puesto que hay algo que es sagrado para un empresario y más para los vallecaucanos y más para los azucareros, que es la PROPIEDAD. Reforma agraria nunca va a haber en el Valle del Cauca. El único intento en la década de los 60 de hacer una Cooperativa con un pequeño ingenio panelero. La Berta, situado en la parte plana, fue bloqueado y desapareció del mapa económico regional. Pero el fenómeno de la concentración se produce finalmente contra la intencionalidad, contra el mismo proyecto ideológico de los empresarios más modernizadores. Ocurre que la moderna empresa agroindustrial que tipifica el período de concentración en el cual se encuentra la industria azucarera, se caracteriza porque al frente de ella no se encuentran ya los "capitanes de industria", puesto que se ha producido un fenómeno de delegación de la gestión empresarial de los dueños a los cuadros gerenciales. En casi todos los ingenios, pero es la norma, en los de punta, hay varios gerentes; el gerente de fábrica, el gerente de campo, el gerente de relaciones industriales, el gerente general. Esto se debe a que son empresas muy complejas y requieren toda esta división administrativa. La gran mayoría de los gerentes no son personas que tengan un origen social en la capa de los empresarios azucareros o de los cañicultores, sino que algunos provienen de capas sociales urbanas; han estudiado agronomía o ingeniería y han logrado vincularse como profesionales asalariados.

Sin embargo, el tránsito entre la gestión empresarial del "capitán de industria" a la del cuadro gerencial no es un fenómeno muy nuevo. Una vez más es preciso señalar el carácter tipificador de Manuelita, lo mismo que de Riopaila y Castilla, es decir de las familias Eder y Caicedo, en la producción de todos estos cambios. Ya desde comienzos de los años 50, cuando se inaugura la moderna planta productora de azúcar refinado por Manuelita, al lado de don Harold Eder se está formando un cuadro que no proviene de la capa social de los empresarios pero que después establece relaciones de alianza de familia, se hace socialmente miembro de la capa de los empresarios. Ha habido cierta apertura de los mismos empresarios a incorporar no solamente a su empresa sino a su familia a determinados cuadros gerenciales que han revelado una gran capacidad como conductores de empresas, como continuadores de la gestión empresarial.

Cuando de pronto un "Capitán de Industria" no tuvo a un hijo a quien poner al frente de la empresa, bien porque solo tuvo hijas mujeres y el medio machista las excluía, o bien porque él o los hijos varones carecían de vocación, estos señores tuvieron que recurrir a profesionales asalariados que si tenían interés en ascender socialmente, en escalar la pirámide social, tenían muchas ambiciones y eran capaces de sacrificar absolutamente todo (estoy exagerando para resaltar el rasgo). Mejor digamos con la terminología clásica que eran profesionales con un alto nivel de aspiraciones. Esos cuadros con alto nivel de aspiraciones son los que se incorporan socialmente a las familias de los empresarios. Pero esta no es una regla general para el conjunto del sector.

En el caso de Riopaila, donde capitaneó don Hernando Caicedo, no se produce rigurosamente la incorporación familiar, pero se traslada la delegación de la gestión empresarial a una instancia muy importante que ya no es la de la empresa sino la del

gremio, porque ya los empresarios no solamente tienen que conducir su propia empresa sino que tienen que dirigir el gremio, tienen que dirigir los intereses del sector, tienen que plantearse el problema de ser clase dirigente, tienen que plantearse el problema de hacer coincidir el interés de la empresa con el del gremio y el del gremio con el interés social regional y éste con el interés de toda la sociedad. Si no son capaces de hacer todo esto se pone en duda su capacidad de dirección. Esto es lo normal, y en todos los países donde ha habido revoluciones no solamente se puso a prueba la capacidad de las clases sociales que están abajo para lumbar a las que están arriba, sino que también las revoluciones ocurrieron por la incapacidad de quienes están arriba para dirigir el conjunto, justa mente en esa línea de hacer coincidir su interés particular con el interés de toda la sociedad.

Al lado de Don Hernando Caicedo, en Riopaila y en Castilla, se formaron cuadros que han demostrado una notable capacidad de dirección gremial como don Ernesto San clemente, quien permanentemente va a representar al gremio azucarero en las negociaciones internacionales del pacto mundial del azúcar. Don Ernesto tipifica al modelo de cuadro que la empresa le aporta al gremio, con la peculiaridad de que ese cuadro no sale del seno mismo de la capa social que tiene el control de la empresa y que por consiguiente se delega en ese cuadro una parte muy importante de la representatividad social.

Parece ser que la tendencia en el momento actual es la de consolidarse cada vez más el papel de los cuadros puramente gerenciales a nivel de empresa con el carácter de altos asalariados, sin que necesariamente esté presente su inserción en la capa social de los propietarios. Aquí comienza a evidenciarse una tendencia a la separación radical entre la esfera de un interés económico que se privatiza cada vez más, que se desprende de toda responsabilidad social, y la esfera de la gestión empresarial que por naturaleza es pública, abierta, política, pero que en virtud de esta separación se hace meramente técnica e instrumental. El resultado puede ser que se diluya justamente la responsabilidad de ser clase dirigente. Ante la agudización de los conflictos sociales en la región y la consiguiente necesidad de abrirse al diálogo, las voces que se hacen oír parecen salidas de las cavernas y esto revela, a mi juicio, la expresión de la crisis que irremediamente entraña esa separación entre la propiedad y la gestión.

Ahora bien, lo que se está señalando sobre esta capa social que tiene el control económico de las empresas agroindustriales y sobre la gestión empresarial por parte de cuadros que no forman parte de esa capa social sino que son asalariados básicamente, pero son muy calificados, muy reconocidos, respetados en ese nivel, no es un fenómeno general, es decir que de todas maneras hay las tendencias a que miembros de esas familias que todavía constituyen el núcleo central del capital social, vuelvan otra vez a la Empresa, Lo que pasa es que tienen que empear por abajo porque ya no pueden llegar directamente a la Gerencia. Posiblemente muchos de ellos lleguen a hacer la carrera interna en la empresa y salgan arriba a hacer el papel de capitanes de industria, de conductores con una visión que necesariamente se tiene que tener acerca de la inserción del sector en el conjunto de la economía nacional.

Sin embargo en el momento actual predominan los cuadros estrictamente gerenciales, que si bien ya tienen mucha importancia en cuanto a la toma de decisiones empresariales no tienen todavía la visión de conjunto del sector, no tienen visión de la economía del país y una gestión empresarial que no tenga esa visión es absolutamente ciega, por más rigurosa, por más técnica que sea en la función de comportamiento interno de la empresa. Algunos de estos cuadros, aunque sean unos eficientes administradores de empresas, en términos de una estrategia de desarrollo del capitalismo no están contribuyendo a que eso ocurra, para mal de quienes desean el desarrollo del capitalismo y para bien de quienes no lo desean.

Y a su vez ocurre que hay cuadros gerenciales que sí tienen esa visión del conjunto y que tienen incluso una visión que rechaza el capitalismo salvaje, una visión que se funda en un código de valores que se aparta notablemente de ese código de valores muy conservador que tipificó, durante todos los periodos anteriores, a los empresarios del sector que eran a su vez los propietarios, los fundadores de empresa. Son cuadros con perspectivas mucho más democratizadoras de la sociedad nacional y con una visión incluso estratégica en lo que respecta a las posibilidades reales de transformación del sector. El sector está reducido a producir azúcar y eso es una barbaridad! Económicamente no se justifica tener invertidos en promedio, por cada ingenio grande, alrededor de 20 mil millones de pesos para producir azúcar, un producto que se lo tiene que subsidiar para poderlo vender en el mercado internacional. Estamos ante un caso mayúsculo de irracionalidad económica.

Muchos de estos cuadros están viendo que es preciso que el sector entre en una nueva fase de diversificación, solo que de la producción puesto que socialmente se ha hecho irreversible la concentración a nivel de empresa. Han visualizado las posibilidades enormes de la sucroquímica, dada la diversidad de productos nuevos que se pueden producir a partir del azúcar como insumo o de las mieles como insumo del proceso. Se pueden producir detergentes, lociones y muchos otros productos para el uso doméstico.

Lo más difundido es el alcohol carburante. En el Brasil la producción azucarera está dirigida a producir alcohol carburante. Claro que hay todavía un problema de racionalidad económica-macro. Aquí en el Valle se han hecho cálculos de costos para determinar cuánto valdría producir un galón del alcohol en las condiciones actuales y ese galón de alcohol saldría costando como 3 veces uno de gasolina. Es un cálculo desalentador, pero si se tiene una idea del país, una idea de autosuficiencia, un modelo social, a lo mejor eso no es ningún absurdo. Si se piensa en la conservación de los recursos naturales, si se piensa en evitar el deterioro de las riquezas naturales, eso no es una locura.

Estos cuadros gerenciales que ven la cuestión del desarrollo sectorial en dicha perspectiva se encuentran ante la total indiferencia por parte de los dueños de los ingenios a quienes sólo les importa el azúcar que los enriqueció. Ahí hay una situación de crisis y creo que ésta es la situación actual de los ingenios azucareros.

Por otra parte, esto y desafortunadamente desactualizado acerca de qué pasa con los obreros. Creo que en la medida en que el sector azucarero logró estabilizar una masa laboral muy grande, estabilidad que se da a nivel de empresa para la fuerza de trabajo

más calificada y a nivel de sector, a través de la intermediación de contratistas, para corteros y trabajadores de campo de rendimientos relativamente bajos (este es un fenómeno de inestabilidad laboral a nivel de empresa), el sector azucarero tiene responsabilidades sociales y políticas de largo alcance. El nivel de sindicalización de los trabajadores del sector, particularmente de quienes tienen estabilidad a nivel de empresa, llegó a niveles óptimos, si bien dentro de una situación de atomización en diversidad de sindicatos como resultado de la competencia entre las federaciones regionales y nacionales y del estímulo a esta competitividad por parte de los empresarios a quienes evidentemente favorecía la atomización sindical. Parecería que los sindicatos han perdido buena parte de su capacidad de negociación. Entonces, de presentarse una crisis de acumulación en el sector, esa privatización del interés económico (no pocas veces rayana en la mezquindad) sumada a la falta de visión política de los cuadros gerenciales podría habilitar la implementación de medidas represivas sobre los trabajadores. El resultado inmediato sería la generalización del conflicto a una escala regional, cuestión que *el* gremio azucarero ha logrado evitar que se produzca en el curso de los últimos 25 años, desde la gran huelga sectorial de 1959. Y es que en Colombia sector y región coinciden completamente.

En un período de aproximadamente 20 años, entre 1930 y 50 los ingenios del Valle del Cauca fueron ampliando la producción de azúcar y terminaron por sacar del mercado a los ingenios de la Costa Atlántica. Los azucareros del Valle pusieron, evidentemente con pérdidas, a menor precio su azúcar en Barranquilla. Cartagena y Santa Marta que el azúcar que se producía en Berástegui y Sincerín que eran los ingenios más grandes de la Costa. El problema de estos ingenios era que tenían que hacer zafra y dejar parada durante 6 meses toda una costosa instalación de fábrica, puesto que no se podía moler caña. Y fue esto precisamente lo que comprendieron los empresarios del Valle, fue esa capacidad de gestión tan extraordinaria de los empresarios vallecaucanos del sector azucarero en todo ese período lo que sacó del mercado nacional a los ingenios de la Costa, ingenios que estaban controlados por capital extranjero, por la Grace, que no eran ningunos aprendices en esto de hacer empresas y de acumular capitales.

Habría que destacar que esa situación actual del sector azucarero, de un cierto estancamiento, de una falta de proyección, de no definir perspectivas de desarrollo, puede llegar a hacerse crítica y a generar incluso una conflictividad inesperada con la capa de los proveedores de caña. Por qué? El empresario cultivador de caña sigue siendo dependiente de la gran empresa agroindustrial que es la que le compra la caña. En este momento tengo entendido que los ingenios azucareros no están renovando contratos de compra-venta de caña a algunos cañicultores. Es una coyuntura realmente crítica porque la situación del mercado internacional es muy mala. Esos empresarios cañicultores están ante la emergencia de tener que cambiar el uso de sus tierras, de volver a sembrar arroz, algodón, soya, de sembrar otra cosa distinta a la caña y, por tanto, están en la inminencia de perder esa identidad social tan fuerte que les da el sector azucarero.

Quiero insistir en esto, que un **sector económico** cuenta para efectos sociales y políticos en la medida en que configura capas sociales estables. Entonces hay un problema en el sector azucarero y es que empieza a ser inestable. Comienza a flaquear lo que en cierta forma es la dimensión democrática del sector, en términos puramente empresariales, no en términos políticos, porque ya he señalado cómo muchos de ellos tienen una posición de derecha autoritaria. Pero en términos de multiplicidad de empresa en cuanto que haya muchas, que no sean unas pocas nada más, la democracia empresarial está en crisis, porque esta democracia paradójicamente representada por los proveedores está amenazada y comienza a hacerse crítica la posibilidad de su reproducción dentro del sector, es decir como empresarios cañicultores. Tendrán que transformarse en empresarios algodoneros, por ejemplo, pero esto implica que deberán buscar la inserción social en otro gremio mucho más inestable, puesto que se trata de un sector que no se reproduce de manera estable. Entonces, la estabilidad sectorial es una cuestión definitiva en términos de las capas sociales que se pueden reproducir permanentemente en escalas regionales y nacionales. A mi juicio, habría socialmente sector cuando hay ese fenómeno de democratización de empresa y cuando hay varias capas y clases sociales económicamente articuladas y dependientes. Decir, por ejemplo, "el sector papelerero" cuando hay dos empresas, pues es una figura más del análisis econométrico que una realidad sociológica.

A grandes rasgos, el sector azucarero está socialmente configurado; hay esa convergencia entre sector y región; a nivel de empresa agroindustrial está altamente concentrado, pero se ha, digamos, democratizado a nivel de empresa cañicultora exclusivamente. Sin embargo, hay una situación crítica de la permanencia de esa dimensión democrática en cuanto multiplicación, no en cuanto a proyecto político de esa capa de cañicultores, y esto significa tensiones internas dentro del sector, tensiones entre los cañicultores y los ingenios. Hay, además, los problemas de gestión empresarial que se han mencionado. La mayoría de las familias perdió esa dinámica que caracterizó toda la fase del periodo de diversificación, de los ingenios de transición, del capitán de industria. Ahora algunos están volviendo, están esos cuadros gerenciales con esa dualidad en cuanto que algunos venían perspectiva del sector y otros no, pero la capa social de los propietarios de la gran empresa agroindustrial, quienes tienen realmente el control económico solo tienen la perspectiva de su interés particular y están perdiendo su condición de clase dirigente.

## **SECCIÓN DE PREGUNTAS Y RESPUESTAS SOBRE LA CONFERENCIA**

### **Pregunta;**

Por qué hay una diferencia tan marcada de productividad en la producción de caña para azúcar y caña para panela y por qué la productividad en la Hoya de Suárez en Santander es tan marcadamente diferente a la del Valle del Cauca?

### **Respuesta:**

Bueno, habría que aclarar que al lado de la caña para azúcar se produce caña para panela en el Valle del Cauca, ya que producir panela sigue siendo rentable y más aún con esta productividad tan alta en la parte plana del Valle, donde se produce una cantidad

de panela digamos 10 veces superior a la panela que se produce en las regiones de ladera. Y la comparación es válida, por ejemplo, con la hoya del río Suárez en Santander y con el suroeste de Antioquia donde la caña para panela se cultiva quizá en las mejores condiciones técnicas. Sin embargo, la diferencia de productividad es enorme debido no solamente al factor uso de tecnología sino fundamentalmente al factor ecológico, a unas condiciones ecológicas óptimas; la altura sobre el nivel del mar, la estrechez del Valle, los cambios bruscos de temperatura, entre el día y la noche, la alta luminosidad, la precipitación fluvial abundante, condiciones que no tienen precio, que son naturales y es imposible sustituirlas mediante recursos de tecnología.

La caña para panela que se cultiva en no pocas fincas de la Hoya del río Suárez, donde ya se momo un ingenio grande con la asesoría y la ayuda de Asocaña, es de las mejores variedades experimentadas en el Valle del Cauca, y sin embargo, la productividad que se alcanza en el Valle, comparada con la productividad que se alcanza en Santander, es mucho mejor.

**Pregunta:**

Por qué Colombia tiene una participación tan pequeña en el mercado internacional del azúcar? Será que los gobiernos anteriores le han dedicado mayor atención a la producción cafetera y descuidado un poco la producción de caña de azúcar?

**Respuesta:**

Yo creo que la cuestión de por qué no se produce más azúcar en Colombia se explica en gran medida porque producir azúcar en Colombia en las mejores condiciones implica producirlo en el Valle del Cauca, Es una locura, económicamente es un absurdo convertir las tierras del Sinú, del San Jorge, del Bajo Cauca, del Magdalena Medio, en cultivos de caña. Es como revivir el ingenio San Antonio en Anapoima el de Pajonales en Ambalema, el de Santatá en el Chocó o los de Síncerín y Berástegui en la Costa Atlántica. Ampliar la producción azucarera implicaría utilizar otras tierras en la cañicultura lo cual resulta demasiado costoso y los precios del mercado internacional son tan bajos que no se justifica aumentar la producción; el mercado del azúcar está deprimido y la tendencia es a mantenerse deprimido.

**Pregunta:**

De dónde surge el capital del empresario azucarero?

**Respuesta:**

Desafortunadamente no hice referencia a las evidencias empíricas acerca del origen de los capitales acumulados por estos fundadores de haciendas paneleras o azucareras o fundadores de ingenios de transición. Dónde hicieron su capital?

En los casos más destacados, más relevantes, por ejemplo Hernando Caicedo y Santiago Eder, esos capitales los hicieron, el primero en la industria y el segundo en el comercio.



Don Santiago Eder se hizo nombrar Cónsul de los Estados Unidos en Palmira en 1865. Es como si en este momento el Departamento de Estado estableciera un Consulado en Guacarí! Ser Cónsul en Palmira no era importante en términos de las relaciones bilaterales entre Colombia y los Estados Unidos, pero era muy importante para Don Santiago. Se hizo comerciante en Palmira, importador de herramientas e implementos para uso agrícola y de artículos para el consumo ostentoso de las familias ricas. Se dio cuenta que los señores terratenientes eran consumidores conspicuos de cosas finas e importó de Europa, justamente aquellos artículos de consumo ostentoso para vendérselos muy caros a estos terratenientes acostumbrados a distinguirse de los demás por el consumo.

Pero no solamente practicó el comercio de importación, también se hizo exportador de café y fue el exportador principal de añil durante el período que hubo exportaciones de añil y llegó a tener prácticamente el monopolio de exportación del tabaco Palmira, así conocido y famoso en Europa, como lo puede ser hoy el café Manizales en los Estados Unidos. Tuvo negocios de exportación de quina con la familia Reyes, con el General Rafael Reyes, de quien fue amigo íntimo y quien tenía grandes intereses en la extracción de quina. Fue también amigo íntimo del General Tomás Cipriano de Mosquera y de todos los presidentes de Colombia y gobernadores del Cauca que hubo desde 1865 hasta 1920, cuando murió. Siempre tuvo de amigos a los líderes más connotados de los dos partidos y pudo salir bien librado de todas las guerras civiles que hubo durante la segunda mitad del siglo 19.

Don Santiago tenía una ventaja estratégica frente a los demás comerciantes y era que sus hermanos (uno en Panamá y otro en Londres) le enteraban de lo que iba a pasar con los precios del café, del tabaco, del añil, de todo cuanto exportaba a Europa. Su hermano le escribía desde Londres: "no compre café porque no se va a vender" y don Santiago no compraba, iba sobre-seguro. Pero algo más, cuando los precios bajaron a tal punto que resultaba absurdo tener una plantación de café, don Santiago vende su famoso cafetal que tenía en La Rita. Los compradores quebraron a los pocos años y cuando volvió a subir el precio del café en Europa, don Santiago les volvió a comprar la finca!

La habilidad para los negocios fue definitiva, pero también lo fue el talento para manejar las situaciones políticas.

El caso de Don Hernando Caicedo es igualmente notable. Ningún tipo de negocio le fue ajeno, si bien se destaca como fundador e inversionista de industrias: cervezas, tabaco, fósforo, alimentos, imprentas. Entre los años 20-30 desplegó una actividad impresionante, puesto que es realmente sorprendente que una persona pueda hacer simultáneamente tantas cosas: a la vez que se desempeñaba como cuadro político, estaba en la Cámara de Comercio, en las Juntas Directivas de empresas representando los intereses de otros propietarios. Como él era un abogado y además muy hábil para los negocios, entonces le daban la representación en Juntas Directivas y él aprovechaba para sí esas ventajas comparativas. Don Hernando Caicedo, a diferencia de don Santiago Eder montó fábricas, incluso se metió en la línea de la hotelería: el Hotel Alférez Real fue de su propiedad.

Los otros fundadores comenzaron básicamente por fundar una hacienda con trapiche panelero o azucarero como eje de la actividad productiva, por tanto un tipo de hacienda que difería notablemente de la típica hacienda ganadera señorial, terrateniente y tradicional. Era una hacienda que combinaba muchas actividades económicas pero que buscaba el eje de toda esa combinación en la producción de caña. Don Jesús Sarmiento, por ejemplo, hizo parte de su dinero vendiendo quesos, comerciando en pequeña escala acumuló dinero y compró incluso la hacienda donde él compraba los quesos para ir a revenderlos a Tuluá. Fue su gran satisfacción terminar comprando la hacienda del Limonar. Otros, como los Posada fueron arrieros, hicieron su plata en la arriería.

Entonces, fue muy diversa la procedencia de los capitales. Además hay que tener en cuenta el momento histórico en el cual se acumularon esos capitales para efectos de establecer su magnitud. No se requerían grandes cantidades para el montaje de un ingenio panelero o azucarero tradicional. Hoy día la comparación es imposible porque el fenómeno de concentración hace que no tenga sentido, desde el punto de vista económico, montar un ingenio que no vaya a moler como mínimo 5.000 toneladas de caña diarias, y montar un ingenio de 5.000 toneladas de caña diarias, sabiendo que la inversión en promedio es de USS 16.000/ tonelada, cuánto cuesta la inversión? Quién tiene esa plata? Obviamente que sí hay quien la tenga pero ese alguien no tendrá interés en montar un ingenio azucarero.

**Pregunta:**

La Iglesia que casi siempre ha tenido que ver con la función empresarial y el papel que juega frente a los empresarios extranjeros que eran de religión protestante, por ejemplo eso implicaba un rechazo? Parece que ese fue un problema para el caso de don Santiago Eder?

También frente a los criterios de periodización basados en elementos tecnológicos fundamentalmente más que en aspectos sociales, específicamente, porqué?

**Respuesta:**

Con respecto al papel de la Iglesia y el significado de la iglesia en todo este proceso de conformación de las empresas azucareras, hay a mi juicio un rasgo general y es que la Iglesia ha estado en un nivel instrumental, básicamente en lo que respecta a la ejecutoria de ciertas actividades que los empresarios ponen en marcha en beneficio o en favor de los trabajadores, por ejemplo dirección de escuelas y colegios, que son financiados por los ingenios y están destinados a la educación de los hijos de los obreros.

La Iglesia, por la vía del sacerdote, ha sido un elemento instrumental, que no ha tenido que ver por arriba a nivel del comportamiento ético del empresario. Entonces Iglesia y Sacerdote había hasta en el ingenio de los Eder. Don Santiago era masón y, como se sabe, la masonería está condenada por la Iglesia. Otros empresarios eran indiferentes en cuestiones religiosas, pero contrataban un sacerdote porque la Iglesia tendía a

fortalecer y viabilizar unas relaciones paternalistas entre el empresario y los trabajadores. Sobre todo con esa ética propia de la moral católica que es la de ayudar al prójimo, la de practicar las buenas obras, la caridad, en la medida en que eso costaba dinero, el empresario simplemente pagaba y la Iglesia ejercía su labor evangélica sin preocuparse de dónde viene la plata. No encuentro que haya habido una presencia significativa de la Iglesia en lo que respecta a sancionar o incluso a rechazar una determinada conducta empresarial. A ese nivel no se presentó ningún problema.

Con respecto a que la periodización privilegia factores de orden fundamentalmente tecnológico, yo haría varias aclaraciones: tal vez al haber insistido en la identificación del tipo de empresa como caracterización del periodo se haya exagerado la importancia de lo que podíamos denominar la combinación de las fuerzas productivas sociales. Como mi elemento clave de esa combinación es la tecnología, puede quedar la impresión de un cierto determinismo tecnológico. Pero no necesariamente, no coincide la historia del sector con la historia de cada ingenio y ese es el gran problema y yo considero que es uno de los problemas más complicados en los estudios de la historia de formación de sectores y es que la historia de las empresas nunca coincide con la historia de los sectores.

Hay unas empresas que arrancan desde el principio y están todavía al final del sector, otras que desaparecen, otras que aparecen muy adelante y otras que aparecen en los momentos de casi consolidación del sector. No hay una historia lineal.