

HISTORIA EMPRESARIAL DE LA ORGANIZACIÓN RANCHO DE JONÁS

PAOLA ANDREA DÍAZ AVILA

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

CALI, COLOMBIA

2019

HISTORIA EMPRESARIAL DE LA ORGANIZACIÓN RANCHO DE JONÁS

PAOLA ANDREA DÍAZ AVILA

Trabajo de investigación presentado como requisito de grado para

Magister en Administración

Director:

Benjamín Betancourt Guerrero

Doctor en Economía y Administración de Empresas

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

CALI, COLOMBIA

2019

Tabla de Contenido

Introducción	9
1. El Problema.....	11
1.1 Descripción del problema.....	11
1.2 Formulación del problema	13
1.3 Justificación.....	13
1.4 Objetivos	14
1.4.1 Objetivo General.....	14
1.4.2 Objetivos Específicos.....	14
2. Marco Teórico.....	14
3. Metodología	25
3.1 Tipo de estudio	25
3.2 Método	26
3.3 Herramientas Metodológicas.....	26
3.4 Personas que participaron en el proceso	26
4. Resultados	27
4.1 Hechos históricos relevantes internacionales, nacionales y de la región por décadas a partir de 1930 hasta nuestros días.	27
4.2 Modelo de Larry E. Greiner aplicado a la Organización Rancho de Jonás	74
4.2.1 Fase No. 1	75
4.2.2 Fase No. 2.	80
4.2.3 Fase No. 3.	87
5. Conclusiones	94
6. Referencias.....	101
Anexos	104

Tabla de figuras

Figura 1. Puente Ortiz. 1937 se inauguró la primera de sus ampliaciones. Santiago de Cali: Estampas de ayer, imágenes de hoy - 2006.	29
Figura 2. Ferrocarril del Pacifico descendiendo al Valle por el km. 154. Santiago de Cali -Año 1930- Erich Barth. Biblioteca Departamental Jorge Garcés Borrero – Valle del Cauca.	30
Figura 3. Inauguración del Estadio Departamental posteriormente se llamó Estadio Olímpico Pascual Guerrero en el marco del IV Centenario. Santiago de Cali. 1936. Biblioteca Departamental Jorge Garcés Borrero.	30
Figura 4. Entrada al Muelle Marítimo. Buenaventura. 1930. Biblioteca Departamental Jorge Garcés Borrero.	31
Figura 5. Cortero en el corte de la caña. 1940. Biblioteca Departamental Jorge Garcés Borrero.	33
Figura 6. Planta Puerto Isaacs, Cementos del Valle. 1965. Biblioteca Departamental Jorge Garcés Borrero.	35
Figura 7. Panorámica de la zona devastada por la explosión del 7 de agosto, Cali, 1956. Biblioteca Departamental Jorge Garcés Borrero.....	38
Figura 8. Instalaciones Ingenio Rio Paila. 1940. Biblioteca Departamental Jorge Garcés Borrero.	42
Figura 9. Inauguración VI Juegos Panamericanos, 1971. Cortesía El País- Cali - Benítez, E. V. (2001).	47
Figura 10. Autopista Sur con Cra. 44. Otanche, 1978. Futura sede del Rancho de Jonás. Rancho de Jonás.....	49
Figura 11. El Rancho de Jonás. Fotografía Empresarial.	53
Figura 12. Autopista Sur con Cra.44. Inauguración Rancho de Jonás - junio 17 de 1982. Rancho de Jonás.....	54
Figura 13. Bebedero Tienda Vieja. Fotografía Restaurante Rancho de Jonás.....	56
Figura 14. Restaurante Mi Tierra. Fotografía Restaurante Rancho de Jonás.....	60
Figura 15. Rancho de Jonás Sede 1 – Autopista Sur Cr 43 Esquina (Calle 10 # 42-84). Rancho de Jonás.....	65
Figura 16. La Cervecería Pub Zona T – Bogotá. La Cervecería.....	66
Figura 17. Casa de la Cerveza - Cartagena. Casa de la Cerveza.....	66
Figura 18. Fiesta de aniversario 30 años Rancho de Jonás - Cali. Salón Real Rancho de Jonás. El País.....	69
Figura 19. Casa de la Cerveza Cali.	70
Figura 20. Logos de las marcas que conforman la Organización Rancho de Jonás.	74

<i>Figura 21.</i> Doña Yolanda López y don Jonás Cardona. Fotografía propia	98
<i>Figura 22.</i> Marco Antonio, Maria Andrea y Julian Fernando Cardona López. Rancho de Jonás.	99
<i>Figura 23.</i> Jonás María Cardona Quintero. Fotografía Empresarial.	100

Tabla de Anexos

Anexo A. Modelo de Larry. E Greiner	104
Anexo B. Mensajes divulgados en el Rancho de Jonás	105
Anexo C. Evidencia fotográfica.....	111

Resumen

El presente trabajo de investigación documenta la historia empresarial de la Organización Rancho de Jonás desde sus inicios, con la creación en el año 1982 del Restaurante El Rancho de Jonás en la ciudad de Santiago de Cali, Valle del Cauca, hasta la fecha; dicha Organización actualmente comprende la aglomeración de diferentes restaurantes, los cuales con su oferta gastronómica y excelente servicio han cautivado el paladar de propios y foráneos.

Este proceso de investigación se realizó recopilando información primaria a través de entrevistas en profundidad con la participación del creador de la empresa el señor Jonás María Cardona Quintero, su grupo familiar primario, conformado por su esposa, la señora Yolanda López y sus tres hijos, Julián Fernando Cardona López, Marco Antonio Cardona López y Maria Andrea Cardona López, así como la participación del señor Eudoro Román amigo personal de don Jonás y asesor de la Organización.

El análisis de la historia de la empresa se realizó bajo la teoría de la evolución y revolución en el crecimiento de las organizaciones de Larry E. Greiner, la cual hace referencia a las diferentes fases por las que atraviesan las compañías y como éstas le permiten fortalecerse para permanecer en el tiempo. De esta forma se lograron identificar las etapas de crecimiento que ha tenido la Organización Rancho de Jonás y los aspectos que le han influido en su desarrollo, tanto del entorno, como de las características y vivencias de su creador, frente a lo cual se realizaron las respectivas conclusiones.

Palabras claves: Historia empresarial, Organización Rancho de Jonás y Rancho de Jonás.

Agradecimientos

Le doy gracias a Dios principalmente, por haberme permitido como autora de este trabajo la posibilidad de conocer a don Jonás Cardona y su familia; haber tenido el privilegio de compartir conversaciones con él alrededor de las diferentes entrevistas realizadas para el desarrollo de este trabajo.

A mi familia, por su apoyo siempre.

Gracias a Don Jonás Cardona por compartir con gran generosidad la experiencia de su trayectoria, desde lo empresarial hasta lo familiar, impactándome positivamente con su ejemplo como persona y empresario, y siendo la fuente de información principal para el desarrollo de este trabajo.

Agradezco a la familia de don Jonás Cardona, la generosidad con la que me abrieron las puertas de su cálido hogar para compartirme información tan valiosa de su vida empresarial y familiar.

Gracias al profesor Benjamín Betancourth, director del trabajo de investigación, por su confianza, apoyo y guía para la realización de este valioso proyecto.

Don Jonás, quiero reiterarle que al conocerle a usted y su historia empresarial puedo confirmar la veracidad de su acostumbrada frase “*Con la ayuda de Dios todo es posible*”, así como evidenciar que con su experiencia y don de gentes moviliza para alcanzar lo que pareciera inalcanzable.

Introducción

Considerando que en la actualidad en el país se cuenta con poca información de empresas colombianas, según lo documentado en estudios de la historia empresarial de Colombia, se puede encontrar que *“La historia empresarial en Colombia es aún un campo académico en formación. La historia empresarial de la segunda mitad del siglo XX, al igual que la del periodo colonial, ha recibido poca atención por parte de los investigadores”* (Guevara, 2013). Lo anterior, representa gran relevancia y fundamento para el desarrollo del presente trabajo de investigación, pues su realización contribuye a fortalecer el legado de historias empresariales del país, constituyéndose también en un legado para el Valle del Cauca, debido al origen de la Organización Rancho de Jonás y el éxito de su permanencia en el tiempo después de 37 años de actividad; así mismo, la elaboración de este trabajo busca servir de inspiración para futuros emprendedores, al exponer el proceso de su emprendedor Jonás Cardona y las diferentes situaciones que ha debido sortear a nivel empresarial, y la integración de sus hijos durante los últimos años para lograr que la Organización continúe vigente.

Documentar esta historia empresarial permitirá además de conservar un legado a nivel empresarial de una de las organizaciones más reconocidas en el municipio de Santiago de Cali, colocarla a disposición de la academia para la formación de nuevos profesionales en función de crear empresa y el conocimiento de la influencia de su creador Jonás Cardona, pretendiendo que sea referente y fuente de inspiración para emprendedores a partir de la experiencia de un caso real de emprendimiento de una empresa del Departamento del Valle del Cauca.

El proceso de documentación de esta historia empresarial se realizó a partir de diferentes entrevistas a su creador el señor Jonás Maria Cardona, quien fue la principal fuente

de información, contando también con la participación de su familia, conformada por su esposa y sus tres hijos, quienes han sido parte fundamental en todo el proceso de la Organización y han contribuido a su permanencia en el tiempo, así como la participación del señor Eudoro Román amigo personal de don Jonás y asesor de la Organización.

El presente trabajo se desarrolla iniciando con una conceptualización teórica de la evolución y revolución en el crecimiento de las organizaciones según el autor Larry E. Greiner, en el cual se analizan las diferentes fases de desarrollo que vive una organización durante su permanencia en el tiempo, conociendo así el proceso de evolución de la Organización Rancho de Jonás y los aspectos que han influido para permitirle continuar vigente; posteriormente se realiza una contextualización histórica a nivel internacional, nacional y regional (Cali y el Valle del Cauca) a partir de la década de los treinta (nacimiento de Jonás Cardona -1936) y hasta nuestros días, de los hechos que tuvieron lugar durante el desarrollo de la Organización, así como los hechos más relevantes de la vida de su creador, los cuales en conjunto impactaron el proceso de la Organización; seguido del análisis de la historia empresarial de la Organización Rancho de Jonás a la luz de la teoría mencionada y finalmente, se presentan las conclusiones de la investigación.

1. El Problema

1.1 Descripción del problema

Colombia y el Valle del Cauca han sido testigos del surgimiento de varias empresas con gran trayectoria, que se han hecho a pulso y con esfuerzo y perseverancia han logrado permanecer en el tiempo convirtiéndose en un legado en el ámbito empresarial, como es el caso de la Organización Rancho de Jonás. Un restaurante ubicado en la ciudad de Cali, Colombia, con 37 años de trayectoria y experiencia; cuya oferta gastronómica está enfocada en las carnes a la parrilla y el servicio para la realización de todo tipo de eventos empresariales y personales. Su promesa de valor es la calidez en la atención y la comodidad en sus instalaciones. El pilar fundamental del Rancho de Jonás ha sido su creador el señor Jonás Cardona, un vallecaucano quien con su espíritu emprendedor y gran interés por ayudar a otros ha impactado positivamente a un gran número de personas en la ciudad. Su legado ha trascendido a sus hijos, quienes a la fecha han contribuido en la evolución y transformación del negocio con nuevas opciones de servicios gastronómicos y de entretenimiento: Tienda Vieja, Casa de la Cerveza, La Cervecería y Jonás Bakery, que con un crecimiento constante y presencia en varias ciudades de Colombia hoy conforman la Organización El Rancho de Jonás (Jonás, 2017).

A pesar de la gran trayectoria, su vigencia en el tiempo y la expansión alcanzada como una organización de la mano de su creador el señor Jonás Cardona, a la fecha la historia de esta empresa vallecaucana no se encuentra documentada, así como la influencia ejercida por su creador en cada proceso de la compañía y el impacto que generó a través de su rol de líder emprendedor.

Documentar esta historia empresarial permitirá además de conservar un legado a nivel empresarial de una de las organizaciones más reconocidas en el municipio de Santiago de Cali, colocarla a disposición de la academia para la formación de nuevos profesionales en función de crear empresa y el conocimiento de la influencia de su creador Jonás Cardona, pretendiendo que sea referente y fuente de inspiración para emprendedores a partir de la experiencia de un caso real de emprendimiento de una empresa del Valle del Cauca. Pues como menciona Carlos Dávila, quien ha documentado estudios de la historia empresarial de Colombia, actualmente se cuenta con poca información de empresas colombianas *“la historia empresarial en Colombia es aún un campo académico en formación, la historia empresarial de la segunda mitad del siglo XX, al igual que la del periodo colonial, ha recibido poca atención por parte de los investigadores”* (Guevara C. D., 2013).

Documentar esta historia no es un proceso fácil, considerando que se trata de levantar información a lo largo de 37 años de recorrido de la empresa, desde su fundación, siendo muy relevante resaltar sus características como líder emprendedor y pilar de la empresa. Tal como afirma Dávila, C. *“los empresarios constituyen un objeto legítimo de investigación que puede enfocarse con rigor”*. Para este proceso se tendrá como base teórica a (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2016), dado que el autor ha hecho un acercamiento a las características de los emprendedores y cómo influenciaron el destino de las empresas que lideraron.

La historia empresarial del Rancho de Jonás se abordó teniendo como base teórica a (Greiner, 1972), debido a que ilustra las diferentes fases de desarrollo que vive una empresa y a Carlos Dávila, quien ha documentado estudios de la historia empresarial de Colombia y sus emprendedores. (Guevara C. D., 2012)

1.2 Formulación del problema

¿Cuál ha sido la historia empresarial de la Organización Rancho de Jonás y qué factores y situaciones le han permitido permanecer en el tiempo y cómo ha influido en este proceso su creador el señor Jonás Cardona?

1.3 Justificación

La elaboración de este trabajo es importante para la región del Valle del Cauca porque al documentar la historia empresarial de la Organización Rancho de Jonás, se dará a conocer la historia de una de las empresas más reconocidas en el municipio de Cali, que cuenta con una experiencia y antigüedad de 37 años, vigente en el mercado y que incluso ha evolucionado con la ampliación del negocio, creando nuevas marcas y ha alcanzado una expansión a nivel nacional. Este proceso también es importante para su creador, el señor Jonás Cardona, quien tiene un constante y genuino interés de ayudar a los demás, como líder emprendedor y pilar fundamental para esta organización, desea compartir sus experiencias tanto a nivel empresarial y personal, y cómo éstas han contribuido en su proceso empresarial; así mismo, anhela que pueda servir de inspiración para todas las personas que tengan la posibilidad de conocer esta historia, enviándoles un mensaje que ha sido ícono a lo largo su vida “*Todo es posible con el favor de Dios*”. Igualmente, es de gran relevancia para la familia del señor Jonás Cardona compartir esta historia empresarial, dado que ha sido parte fundamental de su vida y es importante para su creador.

Para la autora, todo este proceso representa un legado para la historia empresarial vallecaucana muy valioso y relevante, documentarlo contribuye a incrementar los niveles de información en este ámbito en el país, así como colocarlo a disposición de la academia para formación de futuros profesionales y emprendedores, además de dar a conocer como

influenció el señor Jonás Cardona, como líder emprendedor y pilar fundamental para esta organización, buscando que pueda ser referente e inspiración para emprendedores y la comunidad en general que tenga a su alcance esta historia empresarial.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General.

Documentar la historia empresarial de la Organización Rancho de Jonás.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar el contexto histórico a nivel mundial, nacional y regional en el cual se ha desarrollado la Organización Rancho de Jonás.
- Identificar el contexto histórico a nivel mundial, nacional y regional que influenció a su líder emprendedor Jonás Cardona.
- Aplicar el modelo de Larry E. Greiner para el análisis de la evolución empresarial de la Organización Rancho de Jonás.

2. Marco Teórico

En el desarrollo del trabajo de investigación “**HISTORIA EMPRESARIAL DE LA ORGANIZACIÓN RANCHO DE JONÁS**”, se tienen en cuenta los planteamientos teóricos expuestos por el autor colombiano Carlos Dávila Ladrón de Guevara, docente de la Universidad de Los Andes de Bogotá, quien en su obra “Empresariado en Colombia”, ha hecho un estudio que le ha permitido identificar y concluir que la definición de empresariado

hace referencia además de las empresas o unidades productivas de servicio, a los empresarios individuales, las familias empresariales, los grupos empresarios y las asociaciones empresariadas, llamadas en Colombia gremios de la producción y concluye que la historia de la industrialización y la historia de las empresas son los temas de menor investigación académica, seguido por la historia de los empresarios (biografías). Sin embargo, y pese a la importancia que esto pueda tener para el aprendizaje y comprensión de la evolución de determinadas organizaciones, (Guevara C. D., 2012) refiere que son escasos los estudios que se realizan en esta materia; incluso, algunos de ellos no presentan el contenido necesario para su comprensión y análisis. *“La historia empresarial en Latinoamérica es subdesarrollada frente a otras latitudes como la estadounidense o la española. Es un área en formación de reciente data, cuyos comienzos han sido lentos, multidisciplinarios y han ocurrido en circunstancias de una frágil institucionalidad académica. En los países donde está más desarrollada es en México, Brasil y Argentina, donde previamente ha habido programas de doctorado en historia económica, asociaciones profesionales y eventos sobre el tema. Les siguen en ese orden Colombia, Perú y Venezuela”.*

Para el caso de Colombia, la historiografía en el campo de las empresas nacionales, extranjeras, privadas, mixtas, o estatales presenta el menor grado de desarrollo y de trabajos de calidad, asociado al desinterés de los historiadores, sociólogos y economistas colombianos por el conocimiento teórico y por la tradición investigativa existente. En Colombia no se cuenta con publicaciones especializadas en historia económica ni en historia empresarial, sino en historia socioeconómica y del desarrollo económico, campos muy generales que no permiten un análisis profundo de la historia de las empresas ni de la historia de los empresarios; a excepción de contadas historiografías académicas sobre empresarios y sus

familias que en su mayoría no representan obras biográficas completas y que cuentan con deficiencias de método y subjetividad.

Siendo estos hechos de gran relevancia para el desarrollo de este trabajo de investigación, pues significa llegar a contribuir con esta obra al legado de Historias Empresariales de la región, como es el caso de la Organización Rancho de Jonás, constituyéndose en un legado para el Valle del Cauca. Pues la historia empresarial, así como la historia de desarrollo y la historia del negocio, enfocan sus estudios en temas específicos y diferentes. Conocer esta información resulta de gran importancia para enmarcar los sucesos de una empresa donde corresponden, sin dejar de lado el rol del empresario, principal movilizador de estas historias. Lo anterior resulta tan importante como conocer los orígenes de la historia empresarial en el siglo XX y cómo poco a poco fueron llegando estas dinámicas a América Latina. Según refiere Marcela Hernández Romo en el libro *Los Estudios Empresariales en América Latina* (Toledo, 2006), donde amplía el detalle de esta información: La historia empresarial orienta sus estudios hacia la descripción y análisis de la estructura organizacional y la historia del desarrollo de la empresa en sus aspectos generales, así mismo considera al empresario como agente de desarrollo económico (refleja la historia de vida o biografía del gestor o líder de la organización), mientras que la historia del negocio, enfoca su interés en el conocimiento de las empresas, es decir, su estructura, estrategias. La corriente de la historia empresarial inicia en los años veinte del siglo XX, circunscrita a la historia económica con una clara orientación sociológica, sin embargo, sólo hasta los años cuarenta se consolida como una disciplina académica, convirtiendo al empresario en un verdadero campo de estudio. Sin embargo, se generó controversia sobre la manera de cómo debía ser abordado dicho campo de estudio y el peso que se debía dar desde la historia, la sociología y la economía.

A mediados de los años cincuenta e inicios de los años sesenta, se inicia el debate sobre la importancia de estudiar la historia de las empresas, con el fin de explicar algunos de los cambios en la vida económica americana bajo la influencia de la Teoría social de Weber, en relación con las estructuras institucionales y las Teorías neoclásicas y métodos econométricos, lo que llevó a la consolidación de la llamada Nueva historia económica o Cliometría, enfocada en la cuantificación, construcción de modelos y argumento contrafactual, la cual consistía en extrapolar tendencias y procesos para simular “que hubiera pasado sí, en lugar de determinada situación hubiera pasado otra”. A raíz de lo anterior, se generan tres posiciones teóricas para el estudio empresarial: 1. El estudio del actor empresarial con influencia de la teoría social y cultural (Historia empresarial), 2. El estudio de las empresas basado principalmente en la Teoría de las instituciones, también llamada Paradigma de Chandler (Historia de empresas) y 3. La posición que utiliza la Teoría económica y el método Cliométrico (Historia económica). De esta manera, a partir de los años setenta se define la forma de hacer “Ciencia empresarial”.

A partir de la década de los ochenta, en América Latina, a raíz de la implementación del modelo neoliberal en el cual el Estado deja de ser el responsable de impulsar la competitividad empresarial y reduce de manera significativa la fijación de políticas de protección internas en países como Argentina, Brasil, México, Venezuela, Colombia y Chile, el empresario se ve en la obligación de implementar estrategias y reestructurar sus empresas para hacerlas más competitivas, convirtiéndose así en sujeto de análisis sobre el éxito o fracaso de sus compañías. El temprano y mayor desarrollo de los niveles de industrialización y crecimiento económico de Argentina, México, Brasil y Chile, parece estar relacionado con el mayor desarrollo de su empresariado, lo que ha generado mayor interés en estudiar sus orígenes, evolución y actividad.

(Guevara C. D., 1997) concluye en su estudio que la historia de la industrialización y la historia de las empresas son los temas de menor investigación académica, seguido por la historia de los empresarios (biografías), en este campo se inició la publicación de monografías en los años 90. Otro limitante para esta década era la falta de estudios a nivel doctoral en historia y sociología. Solo hasta 1997, la Universidad Nacional de Colombia inició el programa en doctorado de historia. Sin embargo, desde antes, los docentes universitarios de la escuela de administración tenían un creciente interés por el tema; desde mediados de los años ochenta los cursos ya se habían extendido a varias universidades públicas y privadas de diferentes regiones del país, captando un interés creciente además de estudiantes de economía y administración, en gerentes y empresarios que participaban en programas de educación en dirección empresarial, a diferencia de otros países de América Latina, donde había muy poco interés en el tema. No obstante, el autor concluye que en Colombia la historiografía de empresas es reducida, por esfuerzos aislados, esporádicos y poca comunicación entre los investigadores, lo que no contribuye a nutrir el proceso de historia empresarial del país.

En la historiografía industrial también resulta poco el interés sobre el empresariado, Dávila, C. lo menciona como el eslabón perdido y en general refiere que “*se carece de un trabajo clásico sobre la historia de una empresa que se haya publicado o circulado a nivel internacional*” (Guevara C. D., 1997).

Frente a las historiografías académicas de los empresarios y familias empresariales, Dávila afirma que son igual de escasas que la historia de la empresa y la historiografía de la industrialización. En un análisis de 55 biografías y autobiografías publicadas sobre empresarios en Colombia, por la década de los setenta, el autor afirma que éstas tuvieron deficiencias de método, por lo cual su utilidad estuvo sólo en ser una fuente de consulta para

el investigador. Esta deficiencia también fue evidenciada en la historia de las empresas, por lo que su contribución está más bien en servir como fuente de información para interesados en consultas de este tipo. Así mismo, define las biografías y autobiografías como una recolección de memorias, testimonio, percepciones y justificaciones subjetivas, “*constituyen fuentes que están a la espera del lente analítico de la investigación profesional*” (Guevara C. D., 1997).

Generalmente el empresario no ha sido protagonista de la historiografía documentada, según refiere el historiador británico Daniel Goleman “*el hombre de negocios promedio, raramente figura individualmente en las páginas del historiador profesional. Permanece oculto como una cifra dentro de un total*”. Por lo cual indica que mientras el empresario no se evalúe en la historiografía con la misma importancia que los demás actores de la historia, “*nos estaremos perdiendo una parte de la escena*”. (Guevara C. D., 1997).

En el Valle del Cauca, en 1986 aparecen ensayos biográficos en los cuales se realiza la comparación de dos empresarios pioneros de esta zona del país con tres de la sabana de Bogotá (Guevara C. D., 2012). A diciembre de 2012 a pesar del alto desarrollo empresarial que se ha presentado en el departamento, solo se han realizado 97 títulos, de los cuales el 32% equivale a libros (La publicación con mayor grado de elaboración de una investigación), el 29% equivale a trabajos de grado (Producto del interés que se promueve desde las aulas hacia el conocimiento de la realidad empresarial) y 28% a artículos, entre otros (*Revista de historia regional y local, volumen 4, julio – diciembre 2012*). De esta manera se evidencia la necesidad de investigar sobre la historia de empresas que han logrado destacarse en la región.

También es de gran importancia tomar como referencia a Larry E. Greiner, autor de un modelo que permite medir el crecimiento de las organizaciones, considerando que en el desarrollo de su historia las compañías crecientes tienden a pasar por cinco fases de desarrollo. En cada fase se presenta una evolución y una revolución, dando paso a la siguiente fase de evolución. Lo anterior nos da el fundamento sobre la importancia de realizar un análisis a la Organización Rancho de Jonás a la luz de las etapas planteadas por el Dr. Larry Greiner, como se amplía a continuación:

Fase No. 1

○ Creatividad y Liderazgo:

En esta fase el principal enfoque de la organización está en crear un producto y dirigirse a un mercado. Greiner afirma que generalmente el deseo de los fundadores por crecer el negocio los lleva a enfocarse en la producción y venta del producto, descuidando otros frentes de gran valor, como el estratégico y administrativo.

Fase No. 2

○ Dirección y Autonomía

Corresponde al periodo de crecimiento evolutivo que vive la compañía de la mano de un gerente que lidere y direcciona su crecimiento después de pasar la fase creativa. Está caracterizado por una estructura de organización funcional, con el objetivo de especializar el trabajo al separarlo por sus procesos productivos: comercial y operativo; así mismo incluye procesos administrativos, como los sistemas de contabilidad para inventario y adquisición de materia prima. Se incorporan incentivos, presupuestos y normas de trabajo y la comunicación se desarrolla con mayor formalidad y más impersonal. El líder principal y los líderes de apoyo tienen a cargo la mayor responsabilidad, los demás líderes se convierten en soporte funcional.

Como lo indica Greiner, la crisis de la autonomía es resultado del crecimiento de la empresa, que, aunque en sus inicios las técnicas empleadas por sus directivas fueron eficaces para alcanzar su crecimiento con la contribución del empleado, pueden no seguir siéndolo para controlar a futuro una organización de mayor tamaño, más diversa y compleja. Por lo cual, la segunda revolución es una crisis que está relacionada con la demanda de mayor autonomía por parte los cargos de niveles medios, quienes no están acostumbrados a tomar decisiones por sí mismos. Sin embargo, todavía es difícil para la gerencia delegar la responsabilidad dado el éxito previo alcanzado estando al frente del negocio.

Fase No. 3

- **Delegación y control:**

Greiner afirma que la siguiente era de crecimiento evoluciona si se da la aplicación exitosa de una estructura de organización descentralizada, en la cual se otorga mayor responsabilidad a los gerentes de planta. Se entregan comisiones o reparto de ganancias para estimular la motivación. La comunicación de la alta gerencia es poco frecuente y cercana. Esta fase muestra ser útil si existe la motivación elevada a los empleados de bajos niveles. Los gerentes descentralizados con mayor autoridad e incentivo pueden conquistar nuevos mercados y más grandes, responder rápida y oportunamente a sus clientes y a su vez desarrollar nuevos productos.

Fase No. 4

- **La Coordinación**

Caracterizado por el uso de sistemas formales que permitan una mayor coordinación por parte de la compañía, así como ejecutivos de primer nivel con claridad en su beneficio y comprometidos con su implementación en la empresa.

La crisis de la cinta roja: la organización ahora es demasiado grande y compleja para ser manejada a través de programas formales y sistemas rígidos.

Fase No. 5:

○ **La Colaboración**

Hace referencia a la colaboración interpersonal, hace énfasis a la espontaneidad mayor en la acción de dirección a través de los equipos y la confrontación hábil de diferencias interpersonales. Se posicionan el control social y la autodisciplina en lugar del mando formal

El autor también refiere que la estructura de la organización afecta su crecimiento futuro. Para la construcción del modelo de desarrollo de la organización se consideran cinco dimensiones: 1. La edad de la organización, es clave para conocer los datos históricos y en el tiempo facilita realizar comparaciones. 2. El tamaño de la organización, los problemas de la organización dependen de la cantidad de empleados y el incremento del volumen de sus ventas. 3. Las fases de evolución, son el fin del crecimiento prolongado. 4. Las fases de revolución, corresponden a los períodos de turbulencia vividos durante la evolución, como los cambios en las prácticas de dirección y 5. La proporción del crecimiento de la industria y el ambiente del mercado de la industria marca la velocidad de evolución o revolución que puede experimentar la organización.

Cada periodo evolutivo es caracterizado por el estilo de dirección dominante que llevó al crecimiento y cada periodo revolucionario se caracteriza por el problema de dirección dominante que debe resolverse antes de continuar con el crecimiento de la organización. (Greiner, 1972) menciona, además, que la vivencia de estas fases por parte de la organización depende en gran medida del sector donde se desarrollan. Organizaciones en industrias con crecimiento acelerado experimentan las cinco fases en un corto plazo vs. Organizaciones

desarrolladas en industrias de crecimiento lento pueden desarrollar pocas fases en un largo plazo.

Considerando que en las fases de crecimiento cada fase es afectada por la anterior y genera consecuencias para la próxima fase, cada fase le produce a la organización ciertas fuerzas para afrontar sus desafíos, y el aprendizaje de las experiencias será vital para alcanzar el éxito en las fases subsecuentes. Según el autor, el aprendizaje únicamente se obtiene por pasar determinadas situaciones, por ejemplo: reacción a la presión, que conlleva a generación de ideas y ampliación de conocimiento para sobrevivir las crisis y a su vez las situaciones son una plataforma para el cambio y la implementación de nuevas prácticas.

Resolver una crisis actual es anticiparse a recibir una nueva etapa de crecimiento de la organización. Para todo lo anterior, es necesario permear a todos los directivos de la organización y comprender que estas soluciones traen consigo nuevos problemas. Si bien, una organización debe sortear diferentes situaciones durante su evolución para mantenerse en el tiempo, se hace necesario una dirección con apertura para cambiar lo que se requiera en el momento justo, así sea un viraje total a su dinámica, que permita mitigar futuras revoluciones con mayor turbulencia. De allí que el autor también afirma que las acciones del pasado determinan lo que pasará con la compañía en el futuro. Resulta ser una herramienta para que los directivos evalúen los problemas actuales con relación a ese pasado y puedan obrar oportunamente frente a problemas del futuro y nuevas revoluciones.

La evolución como lo afirma Greiner, L. E. no es un tema automático, es un concurso para la supervivencia. Resolver una crisis actual es anticiparse a recibir una nueva etapa de crecimiento de la organización. Para todo lo anterior, es necesario permear a todos los

directivos de la organización y comprender que estas soluciones traen consigo nuevos problemas. Las acciones del pasado determinan lo que pasará con la compañía en el futuro, esto es una herramienta para que los directivos evalúen los problemas actuales con relación a ese pasado y puedan obrar oportunamente frente a problemas del futuro y nuevas revoluciones. El reto planteado por Greiner es “*Si aprendemos de nuestra historia podemos mejorar el trabajo en el futuro*”. (Greiner, 1972)

Continuando con este proceso de la historia empresarial, la estrategia juega un papel muy importante en la organización y en su creación el rol del líder resulta muy relevante, de acuerdo con la óptica de (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2016), existen seis premisas detrás de la imagen empresarial de la creación de estrategia:

1. La estrategia existe en la mente del líder como un sentido de orientación a largo plazo, como perspectiva, como una visión del futuro de la organización.
2. El proceso de formación de estrategia es semiconsciente por parte del líder, su arraigo está en su experiencia e intuición, incluso si es quien la concibe o si la adapta de terceros para posterior ajustarla a su conducta.
3. El líder promueve la visión decididamente, manteniendo un importante control personal sobre su aplicación, de modo que le permita plantear cambios oportunos según se requiera.
4. De esta forma la visión estratégica se vuelve maleable, por tanto, la estrategia empresarial tiende a ser premeditada en su visión general y emergente en la forma como se despliegan los detalles de la visión.
5. Igualmente, la organización es maleable, sensible a las directivas del líder, si es una nueva compañía, si depende de una sola persona o si en una organización ya establecida

se vive un cambio completo, diferentes procedimientos y relaciones de poder se suspenden para que el líder pueda obrar conforme a su visión.

6. La estrategia empresarial tiende a tomar la forma de nicho, de uno o más sectores de posición de mercado protegidos de la competencia directa.

Lo anterior nos permite evidenciar que el camino de la historia empresarial se recorre de la mano de un líder, quien ha apalancado en gran medida su dinámica durante las diferentes fases de desarrollo de la organización y sería inapropiado y resultaría incompleto realizar un estudio de historia empresarial sin considerar al líder.

3. Metodología

3.1 Tipo de estudio

La investigación realizada es de tipo Exploratoria y Descriptiva, dado que se contextualizan los temas que han tenido influencia en el proceso de desarrollo empresarial de la Organización Rancho de Jonás, como los acontecimientos del mundo, el país y la región.

Estudios de tipo Exploratorio y Descriptivo, que permite aproximarse a un fenómeno desconocido, en este caso además de la empresa a los diferentes actores a su alrededor que influenciaron en su proceso, esto con el fin de aumentar el grado de familiaridad y obtener información que permita identificar la forma correcta de abordar esta investigación. Así mismo el autor refiere que el investigador requiere de paciencia, serenidad y receptividad, pues este tipo de estudio se centra en descubrir. También se manejará un tipo Descriptivo, el cual busca desarrollar una fiel descripción del caso de estudio a partir de sus características.

Estudio de tipo Cualitativo, el cual según indican (Taylor & Bogdan, 2000) es “*el modo como enfocamos y establecemos relaciones, de pertenencia, de semejanza, de covariación, de causa-efecto, etc.*”

3.2 Método

Esta investigación se desarrolló a través del método Histórico, el cual busca reconstruir la trayectoria empresarial de la Organización Rancho de Jonás, analizando fuentes primarias y demás evidencias presentadas alrededor de su historia, permitiendo conocer como esta Organización ha logrado su permanencia en el tiempo.

3.3 Herramientas Metodológicas

Para el desarrollo de este trabajo se realizaron entrevistas en profundidad con la participación del creador de la empresa, el señor Jonás María Cardona Quintero, su grupo familiar primario, conformado por su esposa, la señora Yolanda López y sus tres hijos, Julián Fernando Cardona López, Marco Antonio Cardona López y Maria Andrea Cardona López, así como la participación del señor Eudoro Román amigo personal de don Jonás y asesor de la Organización. Así mismo, se realizó un análisis del entorno, pues se hace importante identificar el contexto en el cual se ha desarrollado en el tiempo la Organización Rancho de Jonás, desde su creación en la ciudad de Cali a partir de los años ochenta hasta nuestros días, así como el entorno que influenció a su líder emprendedor Jonás Cardona a partir de su nacimiento en los años treinta.

3.4 Personas que participaron en el proceso

Durante el desarrollo de este trabajo de investigación se contó con la participación del creador de la empresa, el señor Jonás María Cardona Quintero, su esposa Yolanda López y

sus tres hijos, Julián Fernando Cardona López, Marco Antonio Cardona López y Maria Andrea Cardona López, la estudiante de la Maestría en Administración de Empresas Paola Andrea Díaz Avila y el director del trabajo de investigación, Profesor Benjamín Betancourt Guerrero.

4. Resultados

4.1 Hechos históricos relevantes internacionales, nacionales y de la región por décadas a partir de 1930 hasta nuestros días.

En el siguiente contexto histórico se busca ilustrar cómo se desarrolló la historia empresarial de la Organización Rancho de Jonás, referenciando los acontecimientos históricos a nivel mundial, nacional y regional, los cuales también tuvieron lugar durante el desarrollo de la vida de su emprendedor el señor Jonás Cardona.

1930 – 1940

Los años 1930 fueron una década influida por la crisis económica de alcance mundial llamada la Gran Depresión, provocada por el crac del 29, referente a la caída del mercado de valores de la historia de la Bolsa en Estados Unidos, generó repercusiones de fuertes tensiones sociales y políticas, que posterior dieron lugar a la aparición de dictaduras como la de Alemania con Hitler y Franco en España; dinámicas que después contribuyeron a la generación de la Segunda Guerra Mundial, la mayor contienda bélica de la historia. (Duque López, Reyes Sarmiento, Greiff Tovar, Peter Rada, & Almaza Lamo, 2009). Por su parte Colombia también recibió el impacto de esta depresión, debido al problema económico que llevó al país al derrumbamiento de capitales, sorteado por el entonces presidente Enrique Olaya Herrera, quien inició la década con una política de proteccionismo nacional industrial, donde el capital

nacional fomentó el desarrollo de la industria colombiana y otras políticas se implementaron para fortalecer el mercado nacional y la expansión de la demanda interna (Mejía, 1999). De otro lado, en el Departamento del Valle del Cauca, el cual desde mediados del siglo XIX venía con un mejoramiento económico, para principios del siglo XX era evidente la necesidad de mejorar las condiciones de conexión de la región internamente y con el resto del país. Por su parte en Cali, la capital del departamento, de acuerdo con (Benítez E. V., 1990), debido a la creación de nuevos establecimientos industriales, la dinámica del negocio, así como la creciente importación de café, hace más evidente la hasta entonces difícil situación en materia de conexión entre la ciudad, el interior del país y la necesidad de vincularse con los mercados internacionales con una salida al Pacífico a través de Buenaventura. Lo anterior, debido a la carencia de redes viales y de transporte, lo mismo que la insuficiencia en los servicios públicos; carencias que explican el tardío desarrollo industrial de Cali frente a otras ciudades del país como Bogotá, Medellín y Barranquilla. Con la superación gradual de estas carencias se presenta la aceleración del crecimiento económico y demográfico de la ciudad y la región, por lo anterior, el desarrollo económico de Cali en el siglo XX según (Benítez E. V., 1990), puede considerarse “como un desarrollo tardío pero acelerado”.



Figura 1. Puente Ortiz. 1937 se inauguró la primera de sus ampliaciones. Santiago de Cali: Estampas de ayer, imágenes de hoy - 2006.

Entre tanto, en 1931 llega por primera vez el agua tratada a Cali, contribuyendo a la disminución de las enfermedades por contaminación hídrica. A finales de la década, la región ve surgir los nuevos medios de transporte, el ferrocarril y la carretera central, los cuales fueron desplazando al que hasta entonces había sido el habitual, la navegación por el río Cauca. Por su parte, la construcción de los talleres de Chipichape (1929 -1934), se constituyen en la alternativa para el mantenimiento obligado del equipo ferroviario, debido a su intensa actividad entre Cali y Buenaventura, (Benítez E. V., 1990).

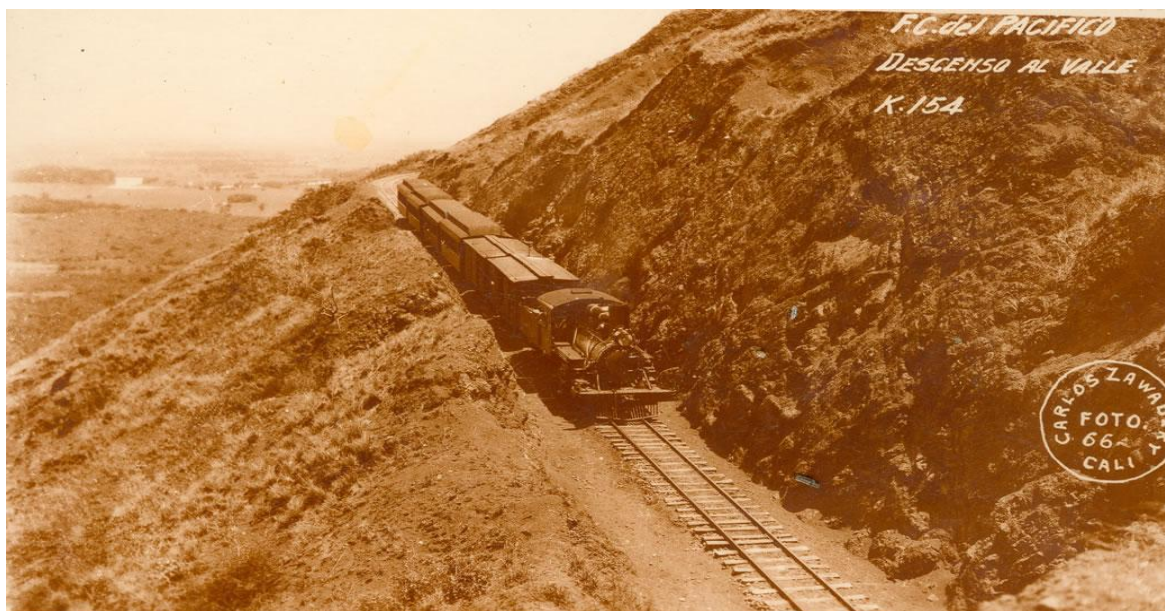


Figura 2. Ferrocarril del Pacífico descendiendo al Valle por el km. 154. Santiago de Cali -Año 1930- Erich Barth. Biblioteca Departamental Jorge Garcés Borrero – Valle del Cauca.

En esta década también se llevaban a cabo en Cali diferentes obras civiles que le dieron mayor impulso a la región, en 1937 se da lugar a la inauguración del máximo escenario deportivo de los vallecaucanos, el Estadio Pascual Guerrero y año seguido, en 1938 se culmina la construcción del Puerto de Buenaventura, uno de los más importantes del país.

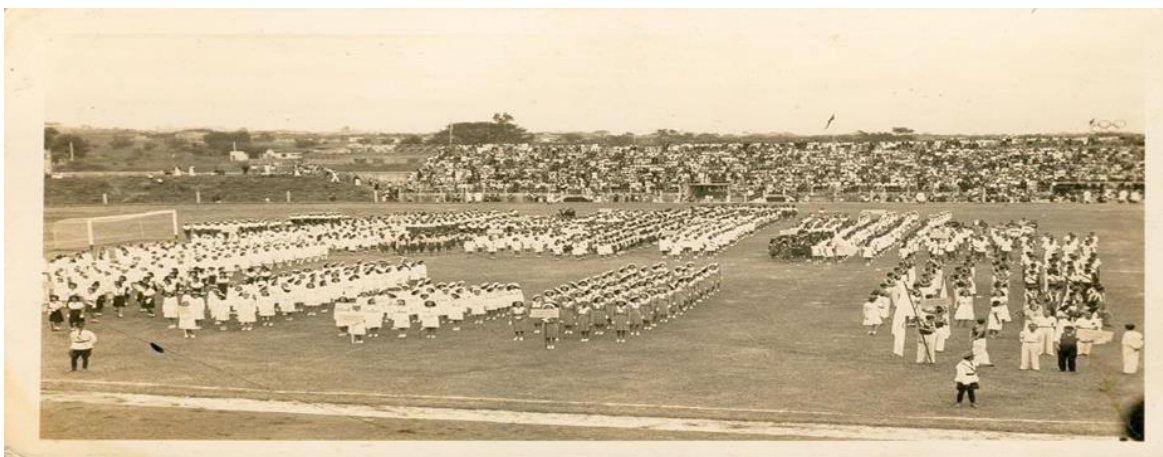


Figura 3. Inauguración del Estadio Departamental posteriormente se llamó Estadio Olímpico Pascual Guerrero en el marco del IV Centenario. Santiago de Cali. 1936. Biblioteca Departamental Jorge Garcés Borrero.



Figura 4. Entrada al Muelle Marítimo. Buenaventura. 1930. Biblioteca Departamental Jorge Garcés Borrero.

Entre tanto, en 1936 al norte del Departamento del Valle del Cauca, en el municipio La Unión, actualmente considerado como la capital vitivinícola de Colombia, por su amplia producción de uva que llevó al gran desarrollo de la industria vitícola en el municipio, el 10 de diciembre el corregimiento San Luis es testigo del nacimiento de Jonás María Cardona Quintero, en un humilde hogar, siendo así el penúltimo hijo de una familia de catorce hermanos; su padre, Benjamín Cardona, dedicado a las labores del campo y su madre, Ana María Quintero, con su dedicación al hogar, vieron nacer a quien sería un futuro empresario de la región.¹

Por su parte, en la década de 1940 el mundo es testigo de la Segunda Guerra Mundial, que como consecuencia dejó entre otros más de cincuenta millones de víctimas, una Alemania

¹ Giraldo, E., Castaño, K. (2019). Biografía de Jonás María Cardona, creador de la organización el Rancho de Jonás. Cali, Colombia: Universidad del Valle.

con el mayor número de bajas militares y a la Unión Soviética con el mayor número de muertes civiles. Finalmente, Estados Unidos y la Unión Soviética se convirtieron en las nuevas y únicas potencias del mundo. Este acontecimiento que implicó la mayor parte de los países del mundo y todas sus potencias, marcó la siguiente década y el siglo XX en general (Sahagún, 2009). A finales de la década, en Colombia, el 9 de abril de 1948 estalla el Bogotazo, denominación otorgada a la serie de disturbios y manifestaciones que tuvieron lugar en Bogotá la capital del país, como consecuencia del asesinato del político popular del Partido Liberal Jorge Eliécer Gaitán, desencadenando una ola de protestas en otras ciudades y regiones del país, para después dar inicio a la llamada época de La Violencia, generada por la guerra política entre Conservadores y Liberales, que se postergó por diez años hasta 1958. La desmovilización parcial de estos grupos liberales dio origen a las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) en 1958, dando lugar al conflicto armado colombiano y a la aparición de otras guerrillas (Miranda, 2018). Sin embargo, como refiere (Perafán, 2012), paradójicamente en el mayor periodo de Violencia en Colombia (1948 – 1953), se llevó a cabo el mayor auge agroindustrial en el Departamento del Valle del Cauca, el cual representó un gran avance en el Capitalismo, mediante la conformación de ingenios azucareros a partir de expropiaciones campesinas. Por su parte en Cali y ciudades intermedias debido al desplazamiento forzoso de campesinos, se presentó un fenómeno caracterizado por un proceso de urbanización acelerada. Entre tanto, (Benítez E. V., 1990) refiere que, en la década de los años 40, ya había iniciado en el Departamento una dinámica positiva en el sector agrícola, debido a que se aceleró el desarrollo industrial de la región y particularmente de Cali, principalmente por la transformación definitiva de la hacienda tradicional azucarera en explotación moderna, dando paso a la consolidación del sector azucarero.



Figura 5. Cortero en el corte de la caña. 1940. Biblioteca Departamental Jorge Garcés Borrero.

Entre tanto, el problema de esta década en Cali estuvo concentrado en la insuficiencia de la oferta de energía eléctrica, que se hizo más notable con la aceleración de la industrialización y el crecimiento demográfico. Considerando lo anterior, y el contraste con la aceleración industrial del Departamento, en busca de resolver esta necesidad, en el año 1944 inicia la construcción de la Central Hidroeléctrica de Anchicayá, aunque la situación no se cubrió completamente, mejoraron las expectativas. Entre tanto, en este periodo, Jonás, quien se encontraba en su primera etapa de vida, inició su proceso escolar a sus siete años en el corregimiento de San Luis del municipio La Unión Valle del Cauca; a sus nueve años aprendió a leer y a escribir, además desarrolló el gusto por los números y las matemáticas. Sin embargo, su etapa escolar fue corta, pues decidió retirarse en cuarto año de primaria, dado que en su contexto social y económico en el cual se contaba con escasos recursos, era común que los niños dejarán el colegio a temprana edad para trabajar con sus padres y apoyar en la economía del hogar; además existía la creencia que saber leer y firmar era lo fundamental y suficiente para iniciar su proceso laboral. A pesar de lo anterior, el colegio fue para Jonás el entorno en

el cual aprendió el arte de expresarse frente al público y afirmó la seguridad en sí mismo, fortalezas que más adelante le contribuirían en gran medida a su desarrollo personal y laboral².

En lo relacionado al desarrollo industrial de Cali, 1944 fue un año significativo, la ciudad sufrió una aceleración en la creación de empresas manufactureras, gracias a varios factores como, su localización, que la convirtió en un paso obligado desde el interior del país hacia el Pacífico, su conexión ferroviaria con Buenaventura, así como los avances que hasta entonces se dieron a nivel de infraestructura vial, pues Cali se encontraba integrada a varias regiones del país con amplia red de carreteras y caminos, los cuales le permitían la integración con los mercados locales y del interior del país, sumado al avance en su desarrollo citadino y al proceso de abastecimiento de agua, que ya era favorable también para la expansión industrial. En esta década, Cali generaba cerca del 60% del empleo en el Departamento. En este periodo, se inicia también la extensión del espacio industrial hacia Yumbo, con la fundación de la Fábrica de Cementos del Valle, gracias a sus ventajas como, la cercanía al río Cauca, la construcción de la termoeléctrica, el paso del ferrocarril a Buenaventura. La cementera ya localizada en Yumbo, atrajo a otras fábricas, como Eternit en 1945, creando así en este municipio una concentración espacial de la industria moderna que se beneficiaba de las economías de aglomeración (Benítez E. V., 1990)

² Giraldo, E., Castaño, K. (2019). Biografía de Jonás María Cardona, creador de la organización el Rancho de Jonás. Cali, Colombia: Universidad del Valle.



Figura 6. Planta Puerto Isaacs, Cementos del Valle. 1965. Biblioteca Departamental Jorge Garcés Borrero.

Por su parte, Cali continuaba con su desarrollo citadino, y a inicios de esta década, Luisita Sánchez crea el Instituto para Niños Ciegos y Sordos y la Asamblea Departamental aprueba un presupuesto de \$36.000 para la construcción de un manicomio para la atención y alojamiento de dementes del Departamento.

Para finales de esta década Jonás llegaba a sus 11 años, época en la cual la agricultura debido a su amplia dinámica se convirtió para muchos vallecaucanos en su principal fuente de ingreso, como en el caso del padre de Jonás, don Benjamín Cardona, quien gracias a las actividades del agro obtenía el sustento para su familia, conformada por su esposa y sus catorce hijos. Algunas veces vinculaba a la labor a su hijo Jonás, el penúltimo de su legado. En esta dinámica Jonás se familiarizó con el entorno de la galería de su pueblo, en el que era habitual el mercado los sábados, y fue así como poco a poco comenzó a comercializar frutas y verduras,

de forma espontánea incursionó en esta labor. Revendiendo productos agrícolas fue como obtuvo sus primeros ingresos a pesar de su corta edad.³

1950 – 1960

Por su parte, en la década de 1950 el mundo vio formarse la guerra fría, a partir de la enemistad entre las potencias vencedoras de la primera Guerra Mundial, Estados Unidos y la Unión Soviética, convirtiéndose en líderes de dos grandes bloques, el Occidental (capitalista) y el Oriental (comunista), liderado por estas naciones respectivamente y China el país más poblado del mundo, de la mano de Mao Zedong establece el régimen totalitario comunista: la República Popular China, que prevalece hasta hoy. (Martín de la Guardia, Perez Sanchez, & Beneyto, 2002). Entre tanto en Colombia, en el entorno político nacional, en 1956 el Frente Nacional marcó el fin de la violencia bipartidista que vivió el país por más de un siglo, un pacto entre los dos partidos tradicionales, el Conservador y Liberal, en el cual los partidos se turnarían la presidencia y tendrían una distribución igualitaria de las curules parlamentarias durante cuatro periodos (16 años) hasta 1972. Aunque este hecho generó la desmovilización de algunas guerrillas liberales, los problemas sociales, económicos y políticos prevalecieron, y en la siguiente década dieron paso a nuevos grupos guerrilleros. (Caballero Argaez, Pachón Buitrago, & Posada Carbo, 2012). Por su parte, en el Departamento del Valle del Cauca, de acuerdo con Vásquez, B. E. (1990), durante este periodo se llevó a cabo la expansión del cultivo de caña de azúcar y por ende la incorporación de tierras al sector azucarero. Además de los Ingenios ya existentes hacia el año 1930: La Manuelita, Riopaila y Providencia, en los

³ Giraldo, E., Castaño, K. (2019). Biografía de Jonás María Cardona, creador de la organización el Rancho de Jonás. Cali, Colombia: Universidad del Valle.

años siguientes se fundaron nuevos ingenios como Mayagüez y San Carlos, que contribuyeron a avanzar en el proceso de modernización agraria del sector rural vallecaucano. Entre las décadas de 1950 y 1970 el azúcar logró duplicar su precio, situación que, sumada al crecimiento tecnológico, constituyeron al sector azucarero como líder dentro del proceso agrícola y fabril rural de la región.

Entre tanto, durante esta época en el centro del país, de acuerdo con Giraldo, E. y Castaño, K. la capital del Departamento del Meta, Villavicencio, recibe a Jonás a sus 17 años para prestar su servicio militar, siendo el escenario el Batallón de Apiay durante un periodo de dos años. Esta fue una de las decisiones más importantes de la vida de Jonás, fundamentada en su deseo de experimentar algo diferente y buscar una mejor calidad de vida. Con el tiempo, se convirtió en una experiencia que le contribuyó en aprendizaje de disciplina y humildad. Así mismo, Jonás conservó su deseo de adquirir ingresos y nuevamente da muestra de su habilidad de comerciante, sus compañeros se convirtieron en sus compradores de productos deseables en este lugar, como bocadillos veleños, galletas y cigarrillos. Este momento de vida se le cruzó a Jonás con un hecho lamentable, la muerte de su madre Ana María, en Roldanillo un municipio de Valle del Cauca, tras un diagnóstico de difteria, un momento muy triste y doloroso que marcó la vida de Jonás, pero a su vez le dio el ánimo para continuar luchando por su sueño de salir adelante y tener una mejor calidad de vida. De otro lado, según refiere (Benítez E. V., 1990), en Cali continuaba el desarrollo del Departamento, por su ubicación estratégica conectando el norte de la región con el Pacífico, lo que contribuyó en gran medida en el desarrollo de la industrialización y el comercio. Por su parte, la población de la ciudad entre 1931 y 1958 presentó un incremento de (5.7 veces). Entre tanto, la mitad de esta década (1956) registró un evento desafortunado para Cali, ocurre en la ciudad la explosión del 7 de

agosto a la 1:25 a.m., un terrible y doloroso acontecimiento, el ejército había estacionado al lado de la vieja estación del Ferrocarril siete camiones cargados con dinamita para ser enviados a Bogotá. No fue posible conocer la causa de esta explosión, que destruyó completamente ocho manzanas alrededor, dejando más de cuatro mil víctimas, lo mismo que una importante pérdida material en la ciudad. Frente a este desastre, la ciudad recibió importantes apoyos de organismos nacionales e internacionales. Meses después, la ciudad inaugura el Hospital Universitario (Benítez, 2001).



Figura 7. Panorámica de la zona devastada por la explosión del 7 de agosto, Cali, 1956. Biblioteca Departamental Jorge Garcés Borrero

Por su parte, en lo referente a la clase trabajadora industrial, esta se amplió cuantitativamente tanto durante el auge del proceso de industrialización (1944-1957), como en el periodo de desaceleración (1957-1967), incluso incrementó la productividad del trabajo, además generó corrientes inmigratorias de población pobre en busca de empleo. Se amplió la brecha social, una expansión y división social del espacio urbano, que se profundizó en los años sesenta incluso con la aparición de Aguablanca (1981) (Benítez, 2001). Este proceso

migratorio fue testigo también de la llegada de Jonás Cardona a la ciudad de Cali, el 9 de septiembre de 1957 a sus 21 años procedente de La Unión Valle, el municipio que le vio nacer. Con equipaje liviano, pero con el deseo de tener una mejor calidad de vida y destacarse en cualquiera que fuera su labor; sin embargo, al iniciar su trabajo en labores de oficios varios, Jonás no percibió el cambio en su calidad de vida, dado que aún no alcanzaba una estabilidad laboral, principal motivación de su llegada a Cali.⁴ La ciudad que continuaba su desarrollo, y a finales del año se daba paso a la primera edición de la Feria de Cali, del 25 al 30 de diciembre y a su vez, iniciaba operación la Caja de Compensación de mayor tamaño del Departamento, Comfandi. En el entorno internacional, en este último año de década es elegido como presidente de Cuba el líder de la revolución cubana Fidel Castro, evento que trajo consigo efectos en el sector azucarero latinoamericano, debido al bloqueo por parte de Estados Unidos a esta economía, lo que generó mayor demanda a otros países entre ellos Colombia, que paso seguido le permitió a la industria azucarera en el Valle del Cauca un crecimiento de su escala local a conquistar un lugar destacado en el mercado mundial durante los años sesenta (Benítez, 2001).

Alrededor de todo este entorno Jonás Cardona iba desarrollándose a nivel laboral y personal, afirmando fortalezas y habilidades que le contribuyeran a alcanzar el objetivo que se había trazado en su adolescencia, alcanzar una mejor calidad de vida y en 1958 obtuvo su primer trabajo formal con el apoyo de su tío y familia, quienes lo acogieron en la ciudad. Jonás logra vincularse a una de las primeras multinacionales que llegó a Cali en 1937, Croydon del Pacífico, una compañía canadiense dedicada a la producción de repuestos industriales y

⁴ Giraldo, E., Castaño, K. (2019). Biografía de Jonás María Cardona, creador de la organización el Rancho de Jonás. Cali, Colombia: Universidad del Valle.

productos a base de caucho (Cámara de Comercio de Cali, s.f.). Aquí su permanencia duró poco, llevándolo a la búsqueda de nuevas oportunidades laborales en las que ejerció diferentes trabajos informales, los cuales le generaron el deseo de retomar un trabajo formal, siendo su siguiente contratación en una Planta lavadora de carbón, que repercutió además de su vida laboral, la personal, al ser el escenario donde conoció a quien sería el padre de su esposa.⁵

Entre tanto, en Cali en este periodo y hasta 1970 según indica (Benítez E. V., 1990), fue importante el número de empresas extranjeras creadas y a su vez, la magnitud de su influencia en la industrialización del área metropolitana Cali-Yumbo, siendo algunas de ellas: Good Year, Cartón de Colombia, Home Products Inc, Fruco, Quaker, Maizena, Guillette de Colombia, Canada Dry, Colgate Palmolive, Propal, Petroquímica, Merck Sharp & Dhome en 1958, una multinacional de la industria farmacéutica en la cual Jonás logró vincularse laboralmente como auxiliar de contabilidad, siendo este su tercer trabajo formal en la ciudad.⁶

Por su parte, el cambio de década (1960) trajo consigo acontecimientos a nivel mundial, relacionados con los momentos de mayor conflicto económico y político entre los dos bloques formados por Estados Unidos y la Unión Soviética en la Guerra Fría, que por suerte tuvo su fin con el Tratado de Convivencia Pacífica entre los dos bloques mundiales. Este periodo estuvo caracterizado por las confrontaciones internacionales y las protestas de una ciudadanía cada vez más crítica con las acciones de sus gobernantes y el entorno en el mundo tras la recuperación económica de la posguerra. Así mismo, tuvieron lugar otros

⁵ Giraldo, E., Castaño, K. (2019). Biografía de Jonás Maria Cardona, creador de la organización el Rancho de Jonás. Cali, Colombia: Universidad del Valle.

⁶ Giraldo, E., Castaño, K. (2019). Biografía de Jonás Maria Cardona, creador de la organización el Rancho de Jonás. Cali, Colombia: Universidad del Valle.

hechos relevantes, en Alemania, la construcción del muro de Berlín, en Cuba, la instalación de cohetes soviéticos para enfrentar a Estados Unidos, la Primavera de Praga, las guerras de Vietnam y Oriente Medio. (Martín de la Guardia, Perez Sanchez, & Beneyto, 2005). De otro lado, es una década donde acontecen varios asesinatos políticos, como la muerte del presidente de los Estados Unidos John F. Kennedy y Martin Luther King. Por su parte, el deseo de conquista del hombre por el espacio llevó a la Unión Soviética a poner el primer ser humano en órbita y a Estados Unidos a alcanzar la mayor victoria al lograr colocar al primer ser humano sobre la superficie lunar en junio de 1969. Entre tanto, en Europa se inicia una reconciliación entre Francia y Alemania, contribuyendo a lo que sería la Unión Europea (Rodríguez, 2005).

Por su parte en Colombia, a finales de la década de 1950 y hasta 1970 se presenta la desaceleración de la economía (Benítez, 2001), en la que el café era el principal producto de exportación y ocurre el descenso de sus precios en el exterior, debilitando como consecuencia, el ingreso de divisas al país y la capacidad de importar materias primas y equipos. Ante esta situación, el Gobierno Nacional tomó medidas proteccionistas y de apoyo a la industria, como la reducción de gravámenes a los insumos importados, la reforma tributaria de 1960. Por otra parte, la devaluación, con el objetivo de fomentar las exportaciones y evitar una crisis cambiaria (1962). A pesar de la desaceleración económica, las políticas proteccionistas del país permitieron que el capital extranjero con menor celeridad continuara con la instalación de sus empresas en Cali-Yumbo, por ejemplo, laboratorios Baxter (1956); Guillette (1959); Warner Lambert (1960); Propal (1961); Merk Sharp & Dohme (1958 – 1962), Johnson & Johnson (1962). A pesar del descenso en los ritmos de producción y empleo por esta situación,

el periodo se inició con la formación de la zona industrial de Arroyohondo (1956) en Yumbo y terminó con la formación de la Zona Franca “Manuel Carvajal” (1974).



Figura 8. Instalaciones Ingenio Río Paila. 1940. Biblioteca Departamental Jorge Garcés Borrero.

Esta dinámica económica en la ciudad también repercute en el momento de vida de Jonás, quien en 1962 cambia de trabajo, esta vez motivado por quien fuera su anterior jefe, el lugar, otra multinacional, establecida en Cali desde el año 1940, Unión Carbide Corporation, una empresa americana de productos químicos y polímeros (Cámara de Comercio de Cali, s.f), alcanzando un mejor salario como asistente del departamento de cuentas por pagar, y posterior pasando a ocupar durante ocho años el cargo de contador. Giraldo, E., Castaño, K. (2019). Esta experiencia le permitió aprender la importancia de las relaciones interpersonales y cómo desarrollarlas, así como el manejo de personal. Sin embargo, persistía todos los días su expectativa de tener algo mejor. Este proceso coincide con otro evento importante en la vida de Jonás, una semana después de su vinculación con la multinacional, a sus 26 años contrae

matrimonio con doña Yolanda López. Entre tanto en Cali, según refiere (Benítez É. V., 2001), el sector terciario (de servicios), comenzó a emplear más de la mitad de la población ocupada, éste a pesar de ser un índice de modernización económica, continuaba siendo un empleo terciario tradicional. Mientras que en la ciudad se desacelera la industrialización, se acelera la “terciarización”; simultáneo se reduce rápidamente el sector primario, agrícola y minero del municipio. A nivel demográfico, la oleada de inmigrantes que en la década de los cincuenta habían ocupado el interior de la ciudad, de forma masiva iniciaron la conquista de tierras y la lucha por la vivienda, generando en la primera mitad de la década invasiones masivas que generaron fuertes enfrentamientos entre el Estado y los invasores, proliferando los “barrios piratas” como Bellavista, El Cortijo, El Diamante, Meléndez, entre otros. Entre 1960 y 1964 ante la presión popular por la tierra y la vivienda, la actividad constructora del Instituto de Crédito Territorial (ICT) se aceleró y adelantó planes de vivienda para clases medias y populares. Aprovechando esta situación, Jonás en su deseo de tener una independencia familiar y ofrecerle lo mejor a su esposa, inicia el trámite de comprar vivienda con el apoyo de su empresa en términos de financiación.⁷

De acuerdo con (Benítez É. V., 2001) los numerosos barrios construidos en Cali lograron reducir el déficit relativo de vivienda que había incrementado de forma acelerada durante el auge de la industrialización. Entre los barrios construidos por el (ICT) en el periodo 1960 – 1970 se encuentra el barrio Vipasa, ubicado al norte de Cali en el cual tuvo lugar la casa de la familia Cardona y con el tiempo se convirtió en un barrio especial para Jonás, pues

⁷ Giraldo, E., Castaño, K. (2019). Biografía de Jonás Maria Cardona, creador de la organización el Rancho de Jonás. Cali, Colombia: Universidad del Valle.

allí nacieron dos de sus tres hijos Marco Antonio y María Andrea y además el buen entorno les permitió el desarrollo deseado para su familia.

Estas obras realizadas en Cali durante esta década transformaron el sistema vial, así mismo la CVC terminó el diseño del proyecto Aguablanca (1961), en atención al problema de vivienda por la migración hacia la ciudad en la década anterior, que debido al mito de fácil adquisición de vivienda en Cali y la abundante oferta de trabajo, bien remunerada, contribuyó al crecimiento de la población en forma desmedida. Este proyecto también ayudó como una solución al problema de alcantarillado de Cali y fue la mayor alternativa de vivienda para la población de niveles económicos bajos (Benítez E. V., 1990). Entre 1950 y 1960 se construyen en la ciudad edificios a mayor escala, como el Palacio de Bellas Artes y el hotel Aristi; se desarrolla el sector financiero con la Corporación Financiera del Valle CORFIVALLE, el Banco de Occidente y la Fundación para la Educación Superior F.E.S, y con la construcción del sistema integrado de alcantarillado pluvial y sanitario, se abre una importante expansión urbana. Esto aconteció a pesar de que en esta década el municipio vivió varios procesos coyunturales, como la desactivación económica e industrial, la tasa de crecimiento de la población disminuyó, resultado del rápido descenso de la tasa de inmigración y la tasa de crecimiento vegetativo. Ejemplo de ello es que durante el auge de la industrialización en el periodo (1945-1958) la población creció a una tasa promedio anual de 7,22%, frente a 5,15%, un descenso registrado en el periodo (1958-1970), durante la desactivación económica.

1970 - 1980

En 1970 la mayor parte de la vida política internacional de esta década la protagonizan el conflicto árabe-israelí y el fin de la guerra de Vietnam. Por su parte el mercado del petróleo

se ve sacudido por las disposiciones de la Organización de los países exportadores de Petróleo, llevando a los países industrializados a una crisis en el sector energético, dejando como consecuencia un impacto en toda la industria y la sociedad en general (Rodríguez F. V., 2017). Por su parte en Europa, la Cumbre de Erfurt realizada entre los presidentes de la República Federal de Alemania, W. Brandt, y la República Democrática, W. Stoph, impulsa el proceso de acercamiento entre los dos Estados alemanes (Martín de la Guardia, Perez Sanchez, & Beneyto, 2002). Entre tanto, la invasión Soviética en Afganistán es categorizada como el último capítulo de la guerra fría (Rodríguez F. V., 2017). En América, Estados Unidos recibe la renuncia de su presidente Richard Nixon, tras confirmarse su vinculación en el escándalo político Watergate, convirtiéndolo en el único presidente estadounidense en renunciar a su cargo en este siglo (Martín de la Guardia, Perez Sanchez, & Beneyto, 2002). Por su parte Colombia, experimentó un mayor crecimiento económico a nivel doméstico e incremento en sus exportaciones, lo que contribuyó en la diversificación de vínculos económicos y políticos a nivel internacional según (Tickner, 2000). Entre tanto Cali, vivió cambios significativos que le dieron un viraje a su historia según refiere (Benítez É. V., 2001), pues se consolidó la participación de la mujer en el mercado laboral, se fortaleció la reducción del ritmo del crecimiento demográfico y en cuanto a la familia, se fragmentó y se redujo su tamaño, aunque se aumentó el número de familias. Por su parte en el área metropolitana Cali-Yumbo, a partir de 1968 se reactivó la economía con un crecimiento hasta los últimos años de esta década; aunque hubo incremento en el empleo, el desempleo se elevó en los últimos años, pasando del 8.8% en 1976 al 9,6% en 1979. Por su parte, el crecimiento de la producción y de la demanda local, asociados con un aumento del desempleo, dieron paso al desarrollo de actividades informales. Lo anterior sumado a la cultura de la población inmigrante (del

Pacífico colombiano y campesinos), habituados a la independencia laboral y el comportamiento económico-demográfico, contribuyeron a la formación histórica de una cultura en Cali con mentalidad que valora la autonomía, constituyéndose en una ciudad desde el punto de vista de la estructura ocupacional con un alto peso en la actividad de los “cuenta-propia” y los informales, aportando con esta modalidad en un 30,9% al aumento del empleo en el país, mientras las cuatro ciudades de mayor tamaño sólo lo hicieron con el 20,9% en el periodo 1976 y 1979.

Aunque en el caso de Jonás Cardona el desempleo no fue la motivación para dar el paso a una independencia laboral, pues por fortuna contaba con un trabajo estable en Unión Carbide, si lo fue su constante pensamiento y deseo de tener mayor ingreso para darle lo mejor a su familia, y en esta década, a sus 34 años materializa su independencia de forma parcial, conservando su trabajo, da inicio a la realización de declaraciones de renta de forma particular, gracias a sus conocimientos contables y abre su oficina en el Edificio Banco de la República de la Plaza de Caicedo, en el centro de la ciudad.⁸ Gracias a este esfuerzo, la situación económica de su familia mejoró considerablemente. Dos años después, Jonás deja su cargo como jefe de contabilidad en la empresa multinacional para ser el Gerente Administrativo de una empresa familiar dedicada a la comercialización de ropa, Almacenes Albert, y paralelamente finaliza su labor como independiente y cierra su oficina. Según refiere Jonás, su motivación para el cambio de empresa fue la habilidad para los negocios que reconoció en sus propietarios, amigos allegados a la familia, que sumado a su espíritu emprendedor le despertaban un raro entusiasmo y afloraron más su idea de crear negocio al ofrecerle la

⁸ Giraldo, E., Castaño, K. (2019). Biografía de Jonás María Cardona, creador de la organización el Rancho de Jonás. Cali, Colombia: Universidad del Valle.

posibilidad de hacer cosas diferentes. Esta labor le dejó a Jonás la habilidad para el manejo de personal, el orden administrativo, así como la experiencia de desempeñar todos los cargos en diferentes frentes del negocio. Entrenándolo así para el que sería su siguiente desafío laboral.

Entre tanto en esta época, la ciudad vivió uno de los eventos deportivos más importantes hasta entonces, el 30 de julio de 1971 se inauguraron los VI Juegos Panamericanos en Cali, que como antesala le contribuyó a la ciudad en un proceso de modernización, con una transformación a nivel de estructura vial, se amplían calles y se construyen autopistas, proceso cuya duración alcanzó tres décadas siguientes, con la construcción de puentes elevados (Benítez, 2001).



Figura 9. Inauguración VI Juegos Panamericanos, 1971. Cortesía El País- Cali - Benítez, E. V. (2001).

Para el año 1974 Jonás inicia su trabajo en Las Veraneras un restaurante a las afueras de la ciudad de Cali con ambiente campestre y familiar, periodo en el cual también acontecen dos eventos importantes en su vida, el nacimiento de su hija menor Maria Andrea y la muerte de su padre don Benjamín a sus 82 años, en el municipio de La Unión Valle. Entre tanto, Jonás decide retirarse meses después de Almacenes Albert y tener dedicación total a Las

Veraneras, una experiencia que duró ocho años y fue entrenamiento para dar el paso que le conduciría a la apertura de su negocio propio.⁹ Por su parte entre 1970 y 1993 la ciudad se expandió aceleradamente hacia el sur, con la construcción de nuevos barrios para las clases altas, medias y medias-altas: Nueva Tequendama, La Hacienda, El Ingenio, Parcelación La María, etc., expansión relacionada de alguna forma por el cambio en el uso del suelo en el norte de la ciudad, pues el uso estaba enfocado al desarrollo comercial y terciario. Así mismo, las empresas inician activamente su participación en la construcción de la ciudad, se acelera la edificación de conjuntos residenciales, pues resultan más rentables vs. una construcción individual. Así mismo se desarrolló la calle 5ª en el sur, como un eje de expansión residencial para clases alta y media alta, siendo el punto de concentración de los ingresos y la demanda, lo que trajo consigo al final de la década la localización de las nuevas sedes del mercado, los centros comerciales Cosmocentro y Unicentro. (Benítez É. V., 2001). A propósito de esta expansión hacia el sur de la ciudad, a finales de la década, es en la Autopista Sur con cra. 44, el lugar hasta entonces denominado Otanche, en el cual Jonás visualiza la sede del que sería su negocio propio.

⁹ Giraldo, E., Castaño, K. (2019). Biografía de Jonás María Cardona, creador de la organización el Rancho de Jonás. Cali, Colombia: Universidad del Valle.



Figura 10. Autopista Sur con Cra. 44. Otanche, 1978. Futura sede del Rancho de Jonás. Rancho de Jonás.

De acuerdo con (Benítez É. V., 2001), para 1978 el Valle tenía diversas ocupaciones por ciudad, Palmira capital agroindustrial; Tuluá, centro cafetero entre el Valle de azúcar. Buga centro cañicultor, productor de derivados lácteos, alimentos para animales e insumos para la agroindustria. Cartago el punto de unión entre la tierra paisa y el valle cañero, y Buenaventura era de momento el escenario de las principales exportaciones cafeteras y azucareras del país. Este territorio concentraba el 25% de la inversión extranjera total en Colombia.

Por otro lado, en el periodo final de esta década, según refiere (Perafán, 2012) se manifestó un fenómeno que ha afectado profundamente a la sociedad colombiana, el narcotráfico. El cual tuvo sus inicios en el departamento de Antioquia como expendio de drogas alucinógenas a los Estados Unidos y con el tiempo se convirtió en una actividad muy lucrativa, afectando la economía colombiana que rápidamente estuvo invadida por millones de dólares producto de esta actividad ilícita. Así mismo, surgió un sector social con gran

poder, que comenzó a tomar partido en la vida política, económica y social del país, dejando grandes consecuencias, por ejemplo, en el ámbito social la dinámica del dinero fácil, un ideal alimentado por la ostentación y el consumismo. La corrupción y el tráfico de influencias que permeó el sector público y a su vez, otros sectores de la sociedad fueron blanco de sus ataques, adquiriendo mayor potencia en las décadas siguientes. Años que simultáneamente generaban tensiones sociales en el Valle y posterior en el país.

Por su parte, la década de los ochenta a nivel económico inició con los coletazos de la recesión en los países industrializados a finales de la anterior década. Entre tanto, en los países de Latinoamérica se elevó el costo de la deuda externa debido al alza en las tasas de interés norteamericanas. Aunque en Colombia los efectos de la crisis fueron moderados, los efectos se reflejaron en una desaceleración de la actividad económica y desequilibrios macroeconómicos, como un menor ritmo de las exportaciones y el déficit fiscal más alto hasta ese momento del siglo XX, cercano al 4% del PIB. Debido a lo anterior, el plan de acción fue la reactivación económica a través de una política expansionista; el Gobierno se constituyó en el principal eje de la recuperación económica y frente al cierre de los mercados internacionales de capitales, fue el Banco de la República la más importante fuente de financiamiento para contribuir a la reactivación económica. (Sanchez, Fernandez, & Armenta, 2005). Así mismo, se presentó una notable disminución de la generación de nuevos empleos en comparación con las décadas pasadas, y se redujo el gasto social por habitante. El crecimiento económico del PIB llegó a un 3.2% anual vs. 5.5% en la década de los 70. Esta desaceleración fue notoria principalmente en el sector industrial, que creció un 2.4% frente a un 6% anual en los años 70 (Perry, 1990).

A nivel social, esta es una muy dolorosa etapa del país, la masificación de sustancias alucinógenas en los años setenta se transformó en organizaciones dedicadas a explotar el negocio ilegal: Los Carteles, los dos de impacto internacional: El Cartel de Medellín y El Cartel de Cali, los cuales se disputaron los principales mercados de Estados Unidos y Europa. Si bien, el narcotráfico es un fenómeno económico y global, este da paso a un fenómeno político y nacional: el narcoterrorismo, que le dejó al país innumerables víctimas, varias de ellas del entorno político, abogados, periodistas y muchos ciudadanos. En este periodo las organizaciones del narcotráfico se expandieron y se consolidaron en el país, simultáneo a la creciente preocupación de Estados Unidos por el incremento del consumo de drogas en su población. El tratado de extradición de nacionales a Estados Unidos firmado en 1979 generó para esta década las reacciones más violentas de los capos de la droga: bombas, secuestros, masacres, magnicidios, sobornos e infiltración en todas las ramas del poder del Estado. Este escenario contó también como protagonistas a la guerrilla, que con su introducción al negocio se convirtió en otro cartel y los paramilitares que afirmaban tener como principal objetivo combatir la guerrilla, pero con el tiempo ambos sobrepusieron a sus ideologías el deseo de quedarse con una tajada del lucrativo negocio de las drogas. Lo anterior generó como consecuencia una infiltración al Estado, aumento en los niveles de corrupción, atrofia de los valores (enriquecimiento fácil y rápido) en la sociedad y narcotización de las relaciones con Estados Unidos. El gobierno de Belisario Betancur (1982 – 1986), enfocó sus esfuerzos en realizar un proceso de paz con las diferentes guerrillas, donde les otorgó una amnistía amplia e incondicional, pero con el tiempo, los errores de manejo y la falta de compromiso por parte de algunos sectores del estado debilitaron el proceso, que finalmente caducó con la toma del Palacio de Justicia (noviembre 6 de 1985), por parte del grupo rebelde Movimiento 19 (M-

19), con el objetivo de someter al Gobierno y al presidente a un “Juicio Revolucionario” con la presencia de la Corte Suprema de Justicia. Siendo este uno de los hechos más lamentables del país. (Díez, 2017). A pesar de la entrada en vigencia en 1982 del tratado de extradición de colombianos a Estados Unidos, solo hasta 1984 después del asesinato del ministro de Justicia Rodrigo Lara Bonilla por miembros del Cartel de Medellín, el gobierno de Belisario Betancur decidió comenzar a extraditar colombianos a Estados Unidos y endurecer la política antidrogas. Una guerra contra el gobierno por su lucha antidroga (Tickner, 2000). Este asesinato representó el inicio de una guerra entre el Estado y los grupos de narcotraficantes.

Entre tanto, el impacto de la coyuntura económica nacional al inicio de la década fue desfavorable para la economía del área metropolitana Cali-Yumbo, aunque el empleo aumentó un 11%, el desempleo fue mayor, alcanzando un 77% de forma acelerada. Por su parte el periodo 1985-1988, marca un proceso de reactivación económica, reflejando una disminución en la tasa del desempleo del 13,6 al 9,6% respectivamente.

De acuerdo con (Benítez É. V., 2001), por su parte Cali, en lo relacionado con el desarrollo de su infraestructura se ha transformado, con la ampliación de calles y la construcción de autopistas y altos edificios en el Peñón, La Torre de Cali (1982), el Hotel Pacifico Royal. La ciudad se ha “metropolitanizado”, al convertirse en centro de trabajo, negocios, atención en salud, educación media y superior, diversiones y deporte, para las poblaciones vecinas. Aparecen los cambios físico-espaciales, culturales, tecnológicos y existenciales. Frente a los sitios de esparcimiento, la preferencia entre la población joven está marcada por espacios para la diversión y de lo lúdico, conciertos, la rumba y el deporte, principalmente el fútbol. Así como los hipermercados y los malls, que tienen en su oferta esas

actividades de entretenimiento, convocadas además por la oferta de restaurantes, cafés, heladerías, juegos para niños y paseos interiores. Desplazando el centro de la ciudad, el cual ha sido ocupado por actividades informales, ambulantes y desocupados (Benítez É. V., 2001).

Entre este difícil contexto del país y el avance de la ciudad de Cali, Jonás Cardona da uno de los pasos más importantes en su vida, la apertura de su negocio propio después de muchos años de añorarlo y visualizarlo; el 17 de junio de 1982 se inaugura en Cali el “Restaurante El Rancho de Jonás”, un lugar de ambiente familiar, campestre y con ubicación equidistante en la ciudad, ubicado en autopista sur con cra. 44, siendo la excelente atención y servicio una de sus grandes promesas de valor.



Figura 11. El Rancho de Jonás. Fotografía Empresarial.



Figura 12. Autopista Sur con Cra.44. Inauguración Rancho de Jonás - junio 17 de 1982. Rancho de Jonás

Continuando con los cambios presentados en la ciudad, según (Benítez É. V., 2001), el surgimiento de las unidades residenciales cerradas y los malls intensificaron la segmentación de la ciudad. Se desarrollan los tele-espacios, que ofrecen servicios de beeper, fax, correo electrónico, el teléfono celular y la internet. Así mismo se da una proliferación del auto y del transporte público. La segregación socio-espacial que ya traía su curso desde el proceso industrial de los años cuarenta, alcanza grandes dimensiones en los años ochenta y noventa, los sectores pobres corresponden al 40% de la población ocupando el 24% del área de la ciudad, mientras el 15% correspondiente a la población “rica” ocupa el 42% del área de la ciudad y el 34% del área restante es ocupada por la población de los sectores sociales medios correspondiente al 45% de la población (Benítez É. V., 2001). En este periodo Cali como el resto del país, presencia una gran proliferación de nuevos bienes de consumo con gran diversidad, según afirma (Benítez É. V., 2001), los cuales son publicitados en la televisión, vitrinas de los hipermercados, activando una sociedad de consumo que con el tiempo chocó

con los limitados ingresos de los sectores populares, en una época en que la política tradicional y sus mecanismos de representación entraban en desprestigio, debido a su fracaso para dar respuesta a los grandes problemas sociales. En este contexto llega el narcotráfico, que desde finales de los años setenta involucró a personas de diferentes estratos económicos, permeó la clase política y aceleró el desbordamiento de su corrupción, así como la del aparato judicial y los organismos del orden público, dejándoles como alternativas muerte o dinero para garantizar el funcionamiento del negocio. *“La agresión, la violencia y la desaparición mortal se enseñorean de la ciudad. El dinero rápido logrado por fuera de los medios legales se convirtió en mecanismo de ascenso económico y favoreció, incluso, el proceso de acumulación”* (Benítez É. V., 2001). El narcotráfico fue un gran movilizador del despliegue de la sociedad de consumo, la ciudad vio llegar los autos modernos con vidrios polarizados, poderosas camionetas, veloces motos que se convirtieron en amenaza en la ciudad. Lujosas residencias ostentosa y suntuosamente amobladas. Las personas también se vieron permeadas en su apariencia física, las mujeres al estilo de “niñas-barbie” con vestidos ceñidos y brillantes y los hombres con un estilo rudo y violento siguiendo la norma de su propia ley, en los años ochenta y comienzos de los noventa (Benítez É. V., 2001). Entre tanto, en el año 1989 la Organización Rancho de Jonás incursiona en un nuevo negocio después de siete años de funcionamiento del Rancho, dando paso a la apertura del Bebedero Tienda Vieja, ubicado justo al lado del Rancho, un sitio nocturno con una ambientación inspirada en las tradicionales tiendas de los pueblos paisas y que con un concepto de presentaciones musicales en vivo, buscaban ofrecer un espacio de entretenimiento diferente, un proyecto desarrollado por el hijo mayor de Jonás, Julian Fernando, resultado de su trabajo de grado como Administrador de Empresas. Por su parte, su hijo mayor Marco Antonio, también vio que era el momento de

algo nuevo al evaluar que el Rancho llegaba a su madurez y como él afirma “...*la familia sigue creciendo y el tiempo va pasando y se hace necesario buscar nuevas oportunidades...*” y en este caso correspondía brindarle otra oferta de servicio al cliente del Rancho cautivando su estadía en el establecimiento contiguo a través de una nueva experiencia y así mismo ganar nuevos clientes. Toda esta dinámica se dio con la participación más activa de dos hijos de Jonás, Julian Fernando y Marco Antonio.



Figura 13. Bebedero Tienda Vieja. Fotografía Restaurante Rancho de Jonás

1990 - 2000

Para 1990, la última década del siglo XX, en el entorno mundial inicia la caída de los imperios comunistas con la separación de Yugoslavia y la Unión Soviética. Entre tanto en América, Bill Clinton se convierte en el primer presidente norteamericano de la era posterior a la Guerra Fría, y es quien apoya la firma de un proceso de paz en oriente medio entre Yasser Arafat, mandatario de Palestina y Yitzhak Rabin, primer ministro israelí. Europa por su parte, da pasos importantes en el fortalecimiento de la integración del continente con la ratificación

del Tratado de Maastricht por 12 miembros de la comunidad, lo que abre el camino para adoptar una moneda única y un banco central. Entre tanto, en América Latina se pone en marcha el Grupo de los Tres, entre Colombia, México y Venezuela como acuerdo de un tratado de libre comercio entre estas naciones. A nivel tecnológico, la internet se consolida como superautopista de la información con el nuevo sistema T3 que permite mayor velocidad en la navegación por segundo, siendo 30 veces más rápido que el anterior.

En Colombia, el presidente César Gaviria sucesor de Luis Carlos Galán a la candidatura presidencial, enfocó su gestión política dándole prelación a las relaciones económicas del país, dando paso a la apertura económica, argumentando como necesario e indispensable la integración de Colombia al comercio mundial para alcanzar un mayor nivel de crecimiento económico mediante un mayor flujo comercial con el exterior, siendo hasta entonces la mayor liberalización de la economía en el país (Pineda, 2010). Por otra parte, frente al control de las drogas, Gaviria cambió el enfoque de la administración Barco, dado los altos costos sociales, políticos y económicos, generados por el terror y la violencia protagonizado por los carteles de la droga, tras su objetivo de impedir la extradición de narcotraficantes a Estados Unidos. Ante el asesinato de Galán, la administración Gaviria establece que existen dos manifestaciones relacionadas pero distintas del problema de drogas: el narcoterrorismo y el narcotráfico, siendo la primera la principal amenaza contra la democracia del país y su principal prioridad. Por lo cual en 1990 se establece la “política de sometimiento a la justicia” que daba como opción a los acusados por crímenes relacionados con drogas menor condena vs. rendición y confesión voluntaria de sus crímenes. Mientras que la Asamblea Constitucional de 1991 votó por prohibir la extradición de colombianos, tras la presión de los narcotraficantes del país. (Tickner, 2000). Entre tanto, en el contexto

económico nacional, durante la primera mitad de ésta década, el Gobierno Nacional, la Junta Monetaria y el Congreso, tomaron medidas que tuvieron resultados en la segunda mitad de los años noventa, como el desmonte de los aranceles para desacelerar el crecimiento de los precios internos, fortalecimiento del sector financiero y la aplicación de una política monetaria restrictiva para controlar la inflación, flexibilización del mercado de trabajo para mejorar el nivel de empleo; sin embargo, el resultado fue la “apertura hacia adentro”, con continuos saldos negativos en la balanza comercial y precario comportamiento de las exportaciones, así como considerables incrementos en las tasas de interés, caída de la inversión y de la actividad económica, que trajeron consigo altas tasas de desempleo (Benítez É. V., 2001).

Por su parte, en el Valle del Cauca, de acuerdo con (Otero, 2012), la apertura económica del país en 1991 hizo más difícil la situación del departamento, contribuyó a la desaparición de los cultivos agrícolas transitorios y muchas empresas de la región tuvieron que cambiar su forma de operar o suspender su producción, pues no les era posible seguir compitiendo con los precios internacionales. Entre tanto el sector terciario resultó favorecido con esta situación, pues algunas industrias pasaron de producir bienes a importarlos y comercializarlos en el mercado nacional. Así mismo, en esta década un elemento que podría estar asociado a la alta volatilidad de la economía de la región es la presencia de Inversión Extranjera Directa (IED), la cual presentaba una alta concentración en el sector manufacturero con un 89.2% vs. el promedio nacional con un 58.5%. Esta concentración sobresalió como un problema cuando la IED cayó en la década de los noventa (debido a diferentes causas, como la crisis mundial, la oleada de violencia que vivió el país, entre otros), generando la desaparición de varias plantas con IED en todo el país, principalmente en el Valle, causando una desestabilización en el sector industrial de la región

En lo referente al sector agrícola, la agroindustria azucarera de departamento fue una de las más modernas y eficientes a nivel mundial durante los años noventa; además, contó con el desarrollo de proyectos innovadores, como la producción de biocombustibles a partir de 1998. En lo relacionado con la producción del café, su productividad cayó en los noventa, dinámica que venía decreciendo desde finales de los años ochenta, aunque el azúcar se conservaba como el principal producto agrícola de la región. (Otero, 2012).

Entre 1990 y 1994 en Cali, de acuerdo con (Benítez É. V., 2001) se disparó la actividad constructora, financiada en gran medida por los “dineros calientes” que penetraron también otras actividades económicas. Por otro parte, así como la bonanza por la exportación de droga causó la contracción de los sectores de la industria y agricultura, también generó una expansión de los sectores no transables como los servicios y la construcción (Otero, 2012) Siendo este último un sector atractivo para Jonás Cardona, quién incursiona en el negocio inmobiliario aprovechando la alianza con un socio conocedor del tema, a pesar de ser una actividad diferente a las desarrolladas por la Organización y es así como crea la Inmobiliaria SII (Servicios Inmobiliarios Integrados). Sin embargo, éste no dio los resultados esperados y en el corto plazo cerró. Paso seguido Jonás retoma la dinámica de la Organización inaugurando en 1992 el Restaurante Mi tierra, como estrategia para apalancar la situación económica de los otros negocios (el Rancho y Tienda Vieja), pues debido a la situación económica que se vivía en ese momento en la ciudad se vieron impactados negativamente en sus ingresos.



Figura 14. Restaurante Mi Tierra. Fotografía Restaurante Rancho de Jonás.

Entre tanto en Colombia, de acuerdo con (Benítez É. V., 2001) en la segunda mitad de esta década se presenta un descenso del nivel de actividad económica asociado a elevadas tasas de desempleo, que como consecuencia redujeron la demanda, principalmente en los sectores populares, impactando en el descenso del índice de la calidad de vida. Muestra de ello son los grandes incrementos en cuatro años de: la tasa de desempleo 6,90%, tasa de pobreza 26.06% y la de indigencia 4.83%, en 1994, frente a las mismas tasas en 1998: 20,60%, 45% y 8,5% respectivamente. Por su parte Cali, vive el cierre del siglo XX con la llegada de la crisis a las finanzas municipales en el año 1997, imposibilitando la inversión social y por ende haciendo más grande las brechas sociales. Esta desactivación económica y la lucha contra el narcotráfico provocaron en la ciudad la mayor recesión del país (Benítez É. V., 2001). Esta situación no fue ajena a la Organización Rancho de Jonás, que con la disminución en las ventas del Restaurante Mi Tierra, cierra sus puertas al público definitivamente en el año 1997.

Como estrategia para contrarrestar esta situación, el siguiente año en la misma locación la Organización hace la apertura de Casa Real Eventos, un lugar para eventos sociales y también coincide por esta por esta época en la incursión de un nuevo negocio con la adquisición de K-Listo, una empresa productora y comercializadora de alimentos precocidos

congelados, aprovechando también el reto de incursionar en el sector industrial, resultado de un apoyo financiero de Jonás a su entonces propietario, un familiar cercano, quién en el corto plazo decide venderle la totalidad del negocio, el cual con el tiempo y como una decisión estratégica, se convirtió en proveedor de los otros negocios de la Organización.

Otro de los factores que pudieron afectar la economía durante este periodo tanto en Cali como en el Departamento, corresponde al deterioro en el estado de las finanzas públicas, que con los problemas de seguridad de la ciudad, los altísimos índices de criminalidad (homicidios, secuestros, robos, hurtos), resultado de la influencia del narcotráfico, la desigualdad en la distribución del ingreso, así como el fortalecimiento de los grupos al margen de la ley, sumado a la debilidad del sistema judicial colombiano, fueron un factor relevante en esta década (Otero, 2012).

La Organización Rancho de Jonás no fue ajena a este impacto, el Bebedero Tienda Vieja, un día se convierte en el escenario de tiros al aire que generó gran preocupación y angustia para su propietario, quien eligió primero la seguridad y tranquilidad para su familia y en 1999 el establecimiento cierra sus puertas al público. Siendo esta una década en Cali ampliamente congestionada por la lucha continua del gobierno por la captura de los integrantes del Cartel de Cali (Ipad, 2012).

Entre tanto la Organización Rancho de Jonás en su dinámica de estar atenta a las oportunidades del mercado continúan su rumbo y el mismo año (1999) se abre Rancho de Jonás sede New York – EE. UU., buscando incursionar en el mercado latino en Norteamérica.

Por su parte en Colombia, la década finaliza en el entorno político (1999), con los pasos del gobierno en función de adelantar un proceso de paz, con la base de una política de negociación y paz con los grupos guerrilleros para terminar así con el conflicto armado

colombiano, y se instala en San Vicente del Caguán una mesa de negociación entre el gobierno y las FARC, a la cual el entonces mandatario Andrés Pastrana llega puntual pero el jefe de las Farc no acude a la cita (Semana, 2002).

2000 - 2018

En el entorno internacional, el inicio de la década del 2000 estuvo marcada por el terrorismo, con el mayor ataque extremista en contra de Estados Unidos el 11 de septiembre de 2001, dejando más de 3.000 pérdidas humanas. (Redacción BBC Mundo, 2016). Los logros científicos también hicieron parte de esta década con los avances genéticos, el genoma humano. En el año 2004 el mundo evidenció una de las más grandes tragedias naturales de la historia, el tsunami en el Sudeste Asiático, dejando como resultado más de 230.000 pérdidas humanas (Tiempo, 2010)

Entre tanto en Colombia, a partir del inicio de esta década se inició un proceso de recuperación económica y social de forma estable hasta el año 2008; por su parte el Valle del Cauca mostró un comportamiento similar, con un crecimiento promedio en su economía a una tasa del 3.5% entre 2001 y 2010, siendo la tasa de crecimiento de Colombia del 4.1% (Otero, 2012).

A nivel político, el presidente Andrés Pastrana, impulsó el Plan Colombia, en el cual se establecieron una serie de estrategias para combatir el narcotráfico y promover el desarrollo social y económico del país. Como muestra del fuerte respaldo de Estados Unidos a este proceso, en visita de su presidente Bill Clinton al país se formaliza un acuerdo bilateral entre ambos gobiernos (Mundo, 2000).

Entre tanto en Cali en el año 2000, se elige por primera vez un candidato independiente a la alcaldía por elección popular Jhon Maro Rodríguez para el periodo 2001 – 2003 y su administración con la del entonces gobernador del Valle Germán Villegas Villegas, afrontaron el regreso de la guerra urbana por parte de las Farc con el secuestro de los Diputados del Valle del Cauca en abril de 2002, evento de gran impacto para el país y que dejó gran zozobra en los ciudadanos. En el frente económico, su gestión estuvo marcada por la crisis económica más grande de la historia que ha tenido el municipio, manifestada en el no pago de las obligaciones financieras al gobierno nacional, llegando al final de su mandato las finanzas saneadas del municipio. (Ocampo, 2011). Desde los años noventa Cali ha presentado una alta inestabilidad institucional, debido en gran medida a la influencia del narcotráfico en todos los niveles gubernamentales y administrativos, agravado por la corrupción.

En medio de este contexto, la Organización Rancho de Jonás inicia esta nueva década con decisiones estratégicas en función de consolidar con mayor potencia su negocio, es así como el siglo XXI trae consigo reaperturas, expansiones, cierres e inauguraciones de nuevos negocios. La reapertura del Bebedero Tienda Vieja (2001) en Cali, después de dos años de su cierre, y en New York, finaliza decide finalizar la etapa de Rancho de Jonás sede Nueva York – EE. UU. con su cierre definitivo, como consecuencia del impacto económico y social que vivió la ciudad después del histórico del atentado terrorista del 11 de septiembre (Mundo, www.bbc.com, 2016).

Entre tanto en Cali, durante este año se implementa la Ley zanahoria, liderada por el entonces alcalde Ricardo Cobo, una medida que estableció como horario de cierre la 1:00 a.m. para los negocios nocturnos, con el objetivo de reducir los índices de violencia nocturna en la ciudad. Así mismo el alcalde afirmó que esta medida en términos comerciales traía como

resultado un cambio en los hábitos de diversión y un reto para que los negocios se reinventaran con estrategias para atraer clientes más temprano según lo mencionan en el tiempo. Acogiendo las recomendaciones del alcalde de la ciudad, esta nueva directriz municipal fue tomada por la Organización Rancho de Jonás como una nueva oportunidad de negocio, es así como Jonás con el apoyo de sus hijos abre Casa de la Cerveza, un modelo de negocio innovador que respondía a este contexto que se vivía en Cali, con la oferta de un lugar para el público en general donde pudiera tardear a partir de las 4:00 p.m., aprovechando la brisa caleña y disfrutar de una cerveza a precios económicos. Este, fue un negocio con tan buenos resultados en el norte de la ciudad que dos años después, motivó a la Organización conquistar también el mercado del sur de Cali y en el año 2003 se lleva a cabo la apertura de Casa de la Cerveza Ciudad Jardín.

Entre tanto, la Organización evidencia que Casa Real Eventos dejó de ser rentable y cierra definitivamente en 2004. Un año después, la Organización se lanza a la conquista del mercado capitalino con la apertura de Casa de la Cerveza Bogotá –Parque de la 93 en 2005, continuando con el éxito de esta idea de negocio, esta vez en el reconocido sitio turístico de Bogotá con gran éxito.

Este mismo año y después de 21 años de operación en el mismo lugar, la Organización se ve en la obligación de trasladar las instalaciones del Rancho de Jonás a un lote contiguo a la sede anterior:



Figura 15. Rancho de Jonás Sede 1 – Autopista Sur Cr 43 Esquina (Calle 10 # 42-84). Rancho de Jonás.

Para el año 2006, el incremento en el número de negocios fue haciendo más compleja la administración por parte de Jonás, quién decidió con la asesoría de la Cámara de Comercio de Cali crear una figura que le permitiera una mayor eficiencia, es allí donde se crea la Organización El Rancho de Jonás. Por su parte la expansión del negocio continua Bogotá y este año tiene lugar la apertura de una segunda sede de Casa de la Cerveza, esta vez en la Zona T.

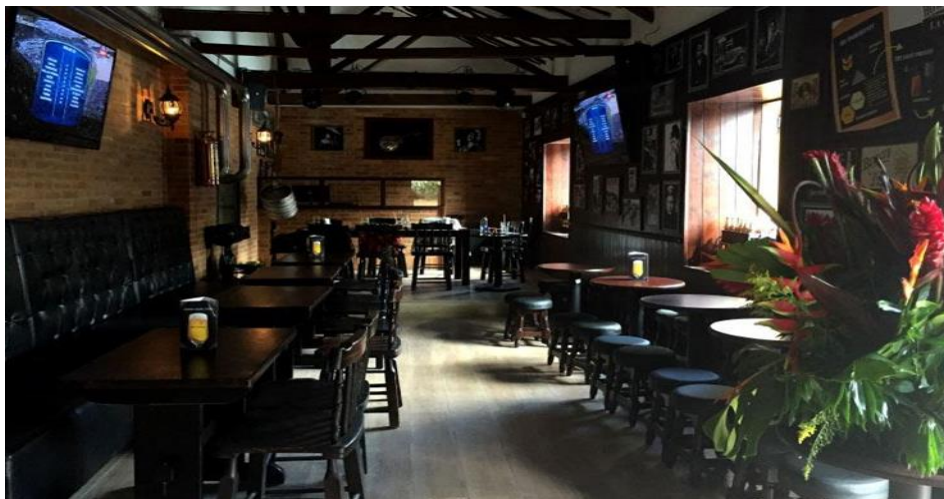


Figura 16. La Cervecería Pub Zona T – Bogotá. La Cervecería

La Organización identificó que Casa de la Cerveza seguía siendo un negocio exitoso, por lo cual continúa su proceso de expansión y finaliza esta década abriendo una nueva sede en Cartagena (2009), esta vez con una adaptación del negocio al nuevo entorno caribeño, en su decoración y en la oferta del menú comida típica de la costa, representando una buena fuente de ingresos para la Organización.



Figura 17. Casa de la Cerveza - Cartagena. Casa de la Cerveza

Por otra parte, en el entorno internacional, con el cambio de década en el año 2010 el mundo evidenció el sismo más fuerte registrado en el caribe en más de 200 años, dejando más de 200 mil pérdidas humanas, 250 mil heridos y un millón de personas sin techo Tiempo,

2010). Entre tanto en Colombia, con el nuevo periodo presidencial a cargo de Álvaro Uribe Vélez se da continuidad al Plan Colombia iniciado en el gobierno anterior, así mismo se conserva el respaldo del gobierno de Estados Unidos, ahora en cabeza del presidente George Bush. Durante este gobierno, a nivel político, económico y social se destacó la desmovilización masiva de combatientes, la desestabilización de las estructuras narcoterroristas por el Ejército de Colombia, lo cual fortaleció la democracia, las instituciones legales y la población civil. Se produjo un aumento en la población estudiantil y en la tasa de cobertura; así mismo, hubo crecimiento en la economía colombiana, gracias a las condiciones de la economía mundial y al gobierno que creó el clima de confianza para los empresarios. Además, hizo aportes significativos en los frentes de las infraestructuras para contribuir a la movilidad del país con la construcción de sistemas de transporte masivo en nueve de sus ciudades. Como aspectos negativos son considerados: la fuerte presión ejercida desde la presidencia para terminar con los altos mandos de las Farc, resultando afectadas personas civiles siendo ejecutados extrajudicialmente. Conocidos como los llamados “falsos positivos”. La política exterior debilitada con los países vecinos como Venezuela y Ecuador y el debilitamiento institucional, debido a la oferta de prebendas a congresistas para su influencia a favor de la continuidad del gobierno en el poder. Acción que finalmente se cumple, Álvaro Uribe ejerce un periodo de reelección que le permitió continuar en el poder durante ocho años continuos (Paredes, 2009).

En el siguiente periodo presidencial es electo Juan Manuel Santos, el mandatario que logró con diplomacia aliviar las tensiones con los países vecinos Ecuador y Venezuela. En el entorno económico, la caída de los precios internacionales del petróleo impactó negativamente las finanzas del país y las exportaciones de crudo en Colombia se afectaron al reducirse el

precio del barril de 100 a 27 dólares. A nivel fiscal, se ejecutaron cuatro reformas tributarias en las que se crearon impuestos (de la riqueza, la gasolina y el aumento del IVA del 16 al 19%) en 2016. Para el año 2014 se da a conocer uno de los escándalos más importantes a nivel político y económico en Latinoamérica, la multinacional Odebrecht realizó aportes ilegales a diversas campañas presidenciales, entre las cuales se encontró la del candidato presidencial Juan Manuel Santos.

Entre tanto en el Valle del Cauca, a nivel económico en esta década el sector terciario correspondiente a las empresas de servicios, el comercio y la intermediación financiera, mostró una dinámica positiva representando el 70% del PIB del departamento, frente a un 52% en la década de los noventa y un 73% en el año 2000. Siendo lo anterior una muestra del crecimiento y diferente dinamismo generado por este sector al desarrollo de la región y su economía a lo largo del tiempo. Mientras el 30% restante del PIB en esta década lo conformaron las actividades del sector secundario con un 24% y el sector primario con un 6%. (Otero, 2012).

Esta situación económica impacta positivamente el negocio de la Organización Rancho de Jonás, reflejada en su crecimiento, estabilidad y la vigencia en el tiempo. Es así como la Organización con el objetivo de mantener esta dinámica y fortalecerse para afrontar nuevos desafíos, decide robustecer los procesos administrativos de la organización y la relación entre sus líderes, creando la figura administrativa del Comité de Socios (2011).

Por su parte Cali, el inicio a la construcción de las 21 Megaobras en la ciudad, proyecto liderado por el entonces alcalde Jorge Iván Ospina con el objetivo de modernizar la infraestructura vial y el amueblamiento urbano de Cali (Dinero, 2010), terminan influyendo

directamente para el cierre de las puertas de Casa de la Cerveza Granada, a pesar del éxito del negocio. Por su parte, en Bogotá de forma simultánea, cierra Casa de la Cerveza de la 93, esta vez por inconvenientes de convivencia presentados con el vecindario del lugar por el ruido y la Organización en una rápida idea de negocio como ya era un hábito hace posible abrir nuevamente las puertas de este lugar, ahora convertido en Jonás Pastelería, un negocio que tuvo su duración en el tiempo por tres años.



Figura 18. Fiesta de aniversario 30 años Rancho de Jonás - Cali. Salón Real Rancho de Jonás. El País

Entre tanto, el Valle del Cauca a partir del 2014 presenta un crecimiento económico en la región mayor al promedio nacional, gracias a la oferta de un portafolio productivo diversificado, mitigando el efecto de la crisis petrolera, sumado a la buena situación por la que atraviesan sus finanzas públicas, dado que durante los años noventa era un factor que impactaba en gran medida su competitividad. De otro lado, su aporte al PIB representa un 9.7% y 17% de la industria nacional, mientras la construcción de obras nuevas registró un incremento de 21.7% durante el año 2016. El departamento también evidenció la instalación

de 82 empresas de capital extranjero entre los años 2011 y 2016, y en 2017 han llegado 20 compañías, siendo más las empresas que han llegado que las que se han ido. Situaciones que le han permitido al Valle del Cauca destacarse en esta década (Dinero, ¿Por qué la economía del Valle del Cauca crece más que la nacional?, 2017).

En general en la economía del Valle todos los indicadores vienen mostrando mejor comportamiento que el agregado nacional, como el comercio, las licencias de construcción, el nivel de ocupación, entre otros, los cuales dan muestra que el departamento está saliendo del promedio del país, generando para los empresarios la percepción de una mejoría en el clima de los negocios que se viene dando poco a poco y se espera se refleje en los próximos años en un mejor ritmo de crecimiento (Dinero, El boom económico por el que atraviesa el Valle del Cauca, 2017).

Para el año 2014, la Organización Rancho de Jonás abre La Cervecería Bogotá, una nueva idea negocio pensada en función del mercado objetivo, con características de un bar al estilo inglés (pub inglés).



Figura 19. Casa de la Cerveza Cali.

La apertura de este nuevo negocio coincidió con la dinámica de crecimiento que vivía el sector gastronómico en esta época, que de acuerdo con la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodres), correspondió a un crecimiento promedio en Colombia superior al 22%, con la apertura de 90.000 restaurantes. Siendo éste un sector de gran importancia para la economía del país, en función de su contribución a la generación de empleo y su aporte en impuesto al consumo, Ica e Iva para todas las regiones del país. Así mismo, Acodres refiere que el auge turístico ha sido un impulsor del sector, que sumado a la inversión extranjera, han contribuido a que el sector gastronómico sea cada vez mejor. Se estima que solo en Bogotá existen formalmente alrededor de 22.000 restaurantes, pero pueden alcanzar los 30.000, debido a que existen un gran número registrado no activo. (Ortegón, 2015). Lo anterior permite evidenciar un panorama altamente competitivo en la capital del país en este sector, situación que impactó también la Organización Rancho de Jonás por lo que en el año 2016 decide dirigir nuevamente su mirada hacia la capital del Valle del Cauca y esta vez incursionar en un nuevo negocio como parte de la ampliación de su visión para conservar su permanencia en el tiempo y capitalizar la organización, es así como ingresa al negocio inmobiliario con la compra de los locales donde operan actualmente sus negocios, sumado a la apertura de nuevas sedes del Rancho de Jonás y La Cervecería esta vez con sede en un centro comercial, Pacific Mall en el norte de Cali.

Entre tanto, en el entorno nacional, el país es testigo el año 2016 de un hecho de gran relevancia, después de casi cuatro años de diálogo entre el gobierno colombiano y las FARC, en la ciudad de la Habana se firma el acuerdo de Paz entre las partes, lo que le significó para Colombia la esperanza del inicio de una nueva etapa en todos sus ámbitos, después de tantos

años de violencia y para el presidente Santos, recibir la máxima distinción de orden político: el premio Nobel de paz. Convirtiéndose en el segundo Nobel colombiano (Política, 2018)

Por su parte el 2017 en Colombia, estuvo marcado por una de las más fuertes tragedias naturales recientes, la tragedia de Mocoa, que por el desbordamiento de tres de los ríos que atraviesan el municipio, dejó un saldo de 333 muertos y al menos 22.000 damnificados en la capital del Putumayo. De otro lado, con el acuerdo de paz, este año se dio la transformación de las FARC de grupo armado ilegal a partido político. El país recibe la visita del Papa Francisco, quien dejó grandes mensajes de esperanza en general (Colprensa, 2017). Por su parte en el entorno económico, la facturación del sector de las cadenas de restaurantes y comidas en el país crece a dos dígitos en este año, con un incremento del 8.9% frente al año 2016, a pesar del impacto a la rentabilidad, generada por el aumento del IVA del 16% al 19%, al incrementarse el costo de los insumos. Por otra parte, el subsector de los bares, hoteles y restaurantes, producto del impuesto al consumo (8%) a los establecimientos, sufrieron una notable desaceleración en el año 2017, que trajeron consigo una disminución en el crecimiento pasando del 3.9% al 2.2%, un reflejo de la disminución del consumo por parte de los hogares, como reacción a este incremento de impuestos. (GARZÓN, 2018). Sin embargo, según la investigación realizada por el DANE en la muestra trimestral de servicios (MTS), reveló que este subsector (restaurantes, catering y bares) tuvo los mayores incrementos en ingresos nominales para el 2017 alcanzando un (10,8%) (Dane, 2018).

A pesar del sin sabor que dejó el año 2017, este subsector se plantea como retos a futuro el desafío de los empresarios para adaptarse a los consumidores, maximizando las inversiones en equipos y gastos de arrendamiento con la ampliación de los horarios de atención, desde temprano en la mañana hasta tarde la noche, como complemento a los horarios

de atención tradicional, el medio día y los fines de semana. Los expertos del sector coinciden en asegurar que los restaurantes tienen todavía una oportunidad muy grande de seguir explotando su negocio, considerando el panorama positivo que les ha permitido incluso figurar a nivel internacional (Portafolio, 2018).

Entre tanto el 2018 deja un balance en el país con gran movimiento en diferentes frentes, Colombia elige en segunda vuelta al presidente más joven en llegar a la Casa de Nariño en su historia, Iván Duque de 41 años, candidato del partido Centro Democrático, liderado por el senador Álvaro Uribe. Con más de 10.3 millones de votos superó al candidato de la izquierda Gustavo Petro, quien alcanzó más de 8 millones de votos, otro hecho de gran relevancia para la izquierda. En este periodo el nuevo presidente electo debió sortear su primera demanda ciudadana protagonizada por la comunidad estudiantil, quienes a través de marchas multitudinarias lograron el incremento en el presupuesto de la educación superior pública por parte del gobierno en \$4.5 billones para el siguiente cuatrenio. De otro lado, la propuesta del gobierno de realizar una reforma tributaria para cubrir el presupuesto del 2019 pendiente por \$14 billones con incremento del IVA a la canasta familiar y los impuestos a la clase media, no prosperó. Por su parte la llegada de la FARC al congreso y la instalación de la Justicia Especial para la Paz (JEP) fueron pasos decisivos hacia la paz en el país en este periodo (Alegre, 2018).

En el contexto económico se redujo ligeramente la tasa de desempleo de las trece áreas metropolitanas, pasando del 10,8% a 10.4%, mientras la economía creció en 2.8% en el segundo semestre del año vs. el mismo periodo del 2017 (República, 2018).

En este contexto, la Organización Rancho de Jonás ha sabido mantenerse, contando en la actualidad con alrededor de 600 empleados y sorteando las diferentes dificultades en el tiempo, incluso aquellas que se encuentran fuera de su alcance, así como aprovechar las oportunidades siempre con un esfuerzo sostenido, siendo para sus líderes factor permanente que el futuro para la Organización es cada día. Y así continúan los proyectos y el año 2019 se llevará a cabo la apertura Centro Turístico y Ecoparque Borondo, con la participación de los negocios de todas sus marcas.

4.2 Modelo de Larry E. Greiner aplicado a la Organización Rancho de Jonás



Figura 20. Logos de las marcas que conforman la Organización Rancho de Jonás.

Utilizando el modelo de Larry E. Greiner se explicará la evolución de la Organización Rancho de Jonás a través de sus diferentes fases en el tiempo, como la Creatividad y Liderazgo, Dirección y Autonomía y la Delegación y Control, experimentando en cada fase situaciones de crisis que generaron una revolución, trayendo como consecuencia el paso a una evolución. Situaciones que en conjunto y a lo largo del tiempo han contribuido a que esta Organización pueda continuar vigente hasta hoy. (Anexo A). Modelo de Larry E. Greiner.

4.2.1 Fase No. 1

○ Creatividad y Liderazgo:

En esta fase el principal enfoque de la organización está en crear un producto y dirigirse a un mercado. Greiner afirma que generalmente el deseo de los fundadores por crecer el negocio los lleva a enfocarse en la producción y venta del producto, descuidando otros frentes de gran valor, como el estratégico y administrativo. En la primera fase del crecimiento de la Organización Rancho de Jonás la empresa está dominada por su fundador y todos los esfuerzos están enfocados en tres objetivos:

- Ofrecer productos y servicios acorde a las necesidades del mercado
- Garantizar el cumplimiento de los controles y procesos de la operación
- Garantizar el mejor servicio y atención a los clientes.

Creatividad y liderazgo 1982 – 1998

○ 1982, la empresa nace bajo el nombre “Restaurante El Rancho de Jonás”, de la mano de su fundador Jonás Cardona, en la ciudad de Cali el 17 de junio. La definición del nombre buscaba ser sinónimo de un negocio cercano a su público, en sintonía con la visión de Jonás, un restaurante en Cali de ambiente familiar, campestre y de ubicación equidistante en la ciudad, que a su vez brindara atención todos los días de la semana, aprovechando la oportunidad del mercado, pues en esa época la oferta existente brindaba atención sólo los fines de semana y festivos, sumado a que el número de restaurantes en la ciudad era reducido según refiere su creador. Jonás no solo se enfocó en dar respuestas a estas necesidades del mercado, también desarrolló otros aspectos que lo ubicaron como una oferta diferencial. La calidez en

el servicio, hacer sentir a los clientes como en casa era un hábito, pues con nombre propio era posible que el comensal fuera saludado por su propietario al llegar al restaurante, quién a su vez realizaba la entrega de mensajes con reflexiones de vida seleccionados por él. En cuanto al menú, los asados ocuparon una posición destacada de su oferta gastronómica, de la mano de unos buenos precios y generosas porciones. Esta es otra respuesta de Jonás a otra oportunidad de mercado identificada en su antiguo trabajo (Las Veraneras), pues como él mismo refiere *“La demanda de asados superaba la expectativa por encima de los platos criollos: sancocho o mondongo”, “...La misma clientela lo va orientando a uno...”*. Finalmente, la especial atención de Jonás también por el cliente interno, sus colaboradores, le contribuyó a alcanzar sus objetivos, pues actuó según su firme convicción *“...simplemente para que el negocio sirva hay que generar clientes y trabajadores felices.”*

Todos estos aspectos se convirtieron en la identidad del restaurante y poco a poco fueron posicionándolo como uno de los más concurridos de la ciudad en ese momento.

- 1989, nace un nuevo negocio, Bebedero Tienda Vieja. Producto de la evolución, debido a la estabilidad y grado de madurez del Rancho y con la participación más activa de sus dos hijos Julian Fernando y Marco Antonio en el restaurante, incursionan en este nuevo negocio, nuevamente a partir de identificar una necesidad del mercado, según refiere Marco Antonio *“...era la posibilidad de abrir un mercado adicional para nuestros mismos clientes que a veces pedían: “...¿bueno y de aquí para dónde vamos?, ¿por qué no lo dejamos que se quede aquí y además podemos atraer nuevos clientes?”*. Con la ventaja de aprovechar la propiedad ubicada al lado del Rancho adquirida por Jonás. Tienda Vieja se creó como un sitio nocturno, con una ambientación inspirada en las tradicionales tiendas de los pueblos paisas,

con un adicional, presentaciones musicales en vivo, concepto desarrollado por el hijo mayor de Jonás, Julian, resultado de su trabajo de grado como Administrador de Empresas.

Crisis, asociada a la estructura y procesos de la empresa

La apertura del nuevo negocio trajo consigo un incremento en el número de empleados para ambos establecimientos (pasando de 23 a 75 personas) y cambios en los procesos administrativos. Debido a la necesidad de atender ambos negocios de forma eficiente, se define una estructura para los dos, se unificaron algunos procesos administrativos y a su vez se implementaron nuevos (la administración de personal, la auditoría a inventarios, un sistema contable, uno de nómina y clínicas de venta para capacitar a los colaboradores en servicio). Así mismo los controles han sido fundamentales en el negocio, por la creencia de Jonás capitalizada de su experiencia: *“Negocio que no tiene para el control, no sirve. En la contabilidad existe un pensamiento: los controles se hicieron para que la gente que es buena siga siendo buena y que la gente que no lo es se vuelva buena”*. En temas operativos, se amplió la capacidad instalada y se realizó la adecuación de un cuarto frío para el almacenamiento de insumos debido al incremento en su volumen.

Crisis, asociada a las condiciones del mercado

Durante este periodo Tienda Vieja se ve impactada por las condiciones socioeconómicas y políticas del país y la ciudad de Cali en los años 90, cuando el narcotráfico tenía gran presencia en la región (Benítez É. V., 2001). Como lo refiere Greiner, la velocidad en que la empresa experimenta fases de evolución y revolución están relacionadas estrechamente con el ambiente del mercado. Con el narcotráfico, hubo una gran bonanza, se dispararon las ventas, éste era un negocio exitoso en Cali, pero muy convulsionado, pues por su dinámica, un

bebedero, resultaba llamativo para el perfil de quienes se encontraban en ese entonces en el negocio ilícito. A pesar de la bonanza, la inseguridad y la zozobra aumentaron en la ciudad y en el corto plazo vino una recesión y las ventas empezaron a disminuir. Finalmente, la opción de salida de Jonás para esta situación fue contar con una estrategia de reducción de gastos y buscar otra alternativa de negocio para reactivar la venta. En el caso del Rancho, se incrementó la demanda de alquiler de salones para las reuniones del “avión”, una modalidad de juego en pirámide que estaba de moda en Cali, cuyo objetivo era generar un ahorro de dinero con la posibilidad de recibirlo anticipadamente.

La Organización continúa su dinámica:

- 1992, surge el restaurante Mi tierra, como estrategia para apalancar la situación económica de los otros negocios. Esta apertura representó la expansión de la Organización hacia el norte de Cali, muy cerca al centro financiero de la ciudad, considerando que los dos ya existentes tenían su sede al sur de Cali. El nuevo restaurante con un concepto de comida típica gourmet y una ambientación colonial al estilo cartagenero, buscaba llegar a un mercado de clientes con mayor poder adquisitivo en comparación a los otros negocios. Siendo esta, la primera participación desde el inicio de un negocio de los dos hijos de Jonás, Julian Fernando y Marco Antonio, quienes de esta forma fueron involucrándose activamente en los negocios de su padre.

Aunque el negocio se consolidó como Mi Tierra, le antecedió la inmobiliaria SII (Servicios Inmobiliarios Integrados), con la participación de su amigo de toda la vida Jaime Valdés, a pesar de no ser el objetivo del negocio, pero en el corto plazo no dio los resultados esperados dando paso a su cierre definitivo.

○ 1996 – Adquisición de K-Listo, una empresa productora y comercializadora de alimentos precocidos congelados, empanadas, aborrajados, dedos de queso, etc., Jonás un año después, le asigna la administración de este a su hija menor Maria Andrea. La visión para este negocio que tuvieron sus hijos fue convertir a K-listo en proveedor de los otros negocios, sus productos se vendían en el Rancho, los cuales hasta ese momento eran comprados a un externo. Esta nueva adquisición representó un reto para Jonás y en general para sus hijos, era incursionar en el sector industrial, después de tener su experiencia en el sector de servicios. Lo anterior hacía su administración diferente, desde la producción del producto hasta su comercialización y la relación y manejo de proveedores. Considerando lo anterior, K-listo desde su inicio fue registrado en Cámara y Comercio como una empresa independiente del Rancho de Jonás. Con el tiempo, estratégicamente se convirtió también en proveedor de productos de otras marcas necesarios para el funcionamiento de los negocios, como productos de aseo e insumos para la cocina. En simultáneo K-listo comercializaba sus productos con el respaldo de la marca Rancho de Jonás, que en el tiempo le contribuyó a su posicionamiento y logró autosostenerse sin el apoyo económico de los otros negocios de la empresa, incluso, llegó a ser soporte financiero del Rancho de Jonás durante un periodo de tiempo.

Crisis, asociada a las condiciones del entorno:

1997, cierra Restaurante Mi Tierra, pues sus ventas comenzaron a disminuir consecuencia del impacto de la desactivación económica y la lucha contra el narcotráfico que provocaron la mayor recesión del país en esta década (Benítez É. V., 2001). Después de cinco años de operación el restaurante cierra sus puertas definitivamente.

Los hijos de Jonás en este periodo realizaron una contribución importante, Tienda Vieja contó con la participación de su hijo mayor Julian Fernando, autor de la idea de negocio;

Mi Tierra fue la posibilidad para Julián Fernando y Marco Antonio de estar desde el inicio de la creación del negocio, contribuyendo en gran medida a la esencia de este restaurante y finalmente con la compra de K-listo, Maria Andrea la hija menor, se involucró haciéndose cargo de su administración. En este proceso cabe resaltar que Jonás les ha dado la posibilidad de participar a sus hijos en la Organización de acuerdo con el frente en el cual cada uno ha manifestado su deseo de estar y la habilidad para aportar, siendo esta una decisión estratégica que en el tiempo ha contribuido a alcanzar los resultados de la empresa.

4.2.2 Fase No. 2.

○ Dirección y Autonomía

Corresponde al periodo de crecimiento evolutivo que vive la compañía de la mano de un gerente que lidere y direcciona su crecimiento después de pasar la fase creativa y, es el resultado del crecimiento de la empresa. Está caracterizado por una estructura de organización funcional, con el objetivo de especializar el trabajo al separarlo por sus procesos productivos: comercial y operativo; así mismo incluye procesos administrativos, como los sistemas de contabilidad para inventario y adquisición de materia prima. Se incorporan incentivos, presupuestos y normas de trabajo y la comunicación se desarrolla con mayor formalidad y más impersonal. El líder principal y los líderes de apoyo tienen a cargo la mayor responsabilidad, los demás líderes se convierten en soporte funcional.

A finales de este periodo, debido a la dinámica de crecimiento de la empresa y con la asesoría de la Cámara de Comercio de Cali, Jonás crea una figura que le permitiera una mayor eficiencia administrativa y mayores beneficios tanto en su dinámica de mercado como en sus

procesos de negociación con proveedores, Bancos y demás. Así se crea la Organización El Rancho de Jonás, agrupando todas las empresas como diferentes unidades de negocio bajo una misma visión.

En este proceso a Jonás le fue necesario comenzar a delegar en sus dos hijos algunas de las funciones administrativas, quienes en ese momento ya se encontraban completamente involucrados en los negocios. Su administración financiera fue centralizada, así como la relación con los Bancos, función que delegó en su hijo Marco Antonio, y la relación y manejo de proveedores también centralizada, le fue encomendada a su hijo Julian Fernando, quienes en conjunto lideraban la orientación y el seguimiento a los administradores de cada negocio. Los hijos de Jonás, a pesar de sus roles, no tenían un cargo definido dentro de la empresa, ambos eran el apoyo de su padre.

Por su parte Jonás, como mecanismo para establecer control y asegurar el buen funcionamiento de los negocios, implementó sus visitas diarias a cada sede. En relación con la capacitación del personal, consideró el ejemplo como una herramienta útil y motivadora para sus empleados, pues a partir de su involucramiento en el quehacer diario de cada negocio, identificó una forma de enseñanza efectiva para sus empleados y que a su vez les contribuyera generándoles pasión por su labor y sentido de pertenencia hacia la empresa. Dinámica que también fue implementada por sus hijos. Estas prácticas les permitía como propietarios, conocer también de primera mano los problemas que pudieran surgir e identificar las oportunidades de mejora en cada uno de los procesos, siendo una ventaja para resolver de forma rápida y oportuna alguna situación. Adicional, como estrategia comercial para incentivar el consumo de productos con poca demanda, Jonás implementó un esquema de

incentivos para sus empleados, inicialmente para los meseros, basado en una bonificación por ventas estos productos. Con su firme convicción de la importancia de la motivación en sus empleados para avanzar en el negocio, continuaba brindándoles charlas de crecimiento personal junto a conferencistas y amigos como el padre Gonzalo Gallo.

Otro aspecto importante de este proceso administrativo de la empresa fue afianzar la comunicación entre los cuatro negocios, por lo cual se creó un comité semanal liderado por Jonás para la asistencia de sus administradores, que contribuyera al crecimiento de la empresa a partir del intercambio de mejores prácticas, socialización de las oportunidades de mejora y las nuevas ideas, así como para reportar el estado actual de cada negocio. De igual manera los temas urgentes tenían prioridad en reuniones extraordinarias, con el fin de dar una solución rápida y oportuna.

Durante estos años la empresa tenía una gran dinámica, los restaurantes gozaban de una alta demanda reflejada en sus buenos ingresos.

Dirección y autonomía 1998 - 2009

- Año 1998, apertura de Casa Real Eventos, con el cierre de Mi Tierra, en la misma locación nació la idea de crear un lugar para eventos sociales con mucho éxito por su elegante decoración.

Crisis, asociada a las condiciones del mercado:

- 1999, ocurre en Tienda Vieja un evento de gran impacto, unos disparos al aire en el establecimiento, que, por fortuna, no causaron daño físico a alguien. Acontece en el entorno de los problemas de inseguridad que por esta época vivía la ciudad, resultado de la

influencia del narcotráfico, la desigualdad en la distribución del ingreso, así como el fortalecimiento de los grupos al margen de la ley, sumado a la debilidad del sistema judicial colombiano (Otero-Cortés, A. S., 2012). Por lo anterior Jonás decide cerrar Tienda Vieja, por su firme convicción de dar prioridad a su familia. El impacto de lo sucedido fue a tal punto que también afectó negativamente el buen nombre y reconocimiento en el mercado que tenía hasta entonces el negocio, que ya era exitoso.

- 1999, apertura Rancho de Jonás sede New York – EE. UU. Considerando la situación socioeconómica del país en esta década, en la cual se registra una numerosa migración de colombianos hacia Estados Unidos (Ramírez, Zuluaga, & Perilla, 2010), la cual surge como una opción para mejorar las condiciones de vida de varios nacionales. A partir de esta situación se identifica una oportunidad de negocio y se lleva a cabo la apertura del restaurante en la ciudad de Nueva York, en el barrio Queens, con el objetivo de conquistar el mercado latino y colombiano radicado en este sector y por ende el mercado objetivo del restaurante, lo que generó gran éxito en sus inicios por convertirse en una alternativa para los latinos de encontrar un lugar que les recordara la gastronomía de su país.

- 2001, reapertura de Tienda Vieja, dos años después de su cierre porque disminuyó la violencia.

Crisis, asociada a las condiciones del mercado:

- 2001 - Cierre Rancho de Jonás sede Nueva York – EE. UU. este fue un año de uno de los eventos más trágicos en la historia del mundo, el ataque terrorista a las torres gemelas de esta ciudad afectó según lo indica la revista BBC Mundo y por supuesto la de esta ciudad; adicional, un ambiente de desconfianza y zozobra comenzó a ser parte de su día a día.

Toda esta situación indiscutiblemente impactó de forma negativa la continuidad del negocio, las ventas del restaurante disminuyeron, lo anterior, sumado a dificultades administrativas del negocio, dando paso al cierre definitivo.

El cierre de esta sede en el exterior generó una crisis económica para el Rancho, pues se había invertido una considerable cantidad de dinero que no fue posible recuperar. Esta experiencia le enseñó a Jonás y a sus hijos que no siempre las buenas oportunidades están en el exterior, sino que se pueden encontrar en su lugar de origen, motivo por el cual decidieron volver a enfocarse en el mercado colombiano y probar suerte con un modelo de negocio innovador, para su hijo Marco Antonio *“Fue dar un paso hacia atrás y volver a empezar... resolvimos mirar en mercado local que podíamos hacer”*.

La Organización continúa su dinámica:

- 2002, apertura Casa de la Cerveza Granada, el entorno y sus impactos en el mercado llevan a una nueva idea de negocio. En Cali en el año 2001 con la implementación de la Ley zanahoria, por el alcalde Ricardo Cobo, medida que estableció como horario de cierre la 1:00 a.m. para los negocios nocturnos, con el objetivo de reducir los índices de violencia nocturna en la ciudad. El alcalde afirmó que esta medida en términos comercial traía como resultado un cambio en los hábitos de diversión y un reto para que los negocios se reinventaran con estrategias para atraer clientes más temprano (Tiempo, Definen ley zanahoria hasta la 1:00 am., 1998) como una respuesta a esta nueva situación del mercado, abre Casa de la Cerveza, un modelo de negocio innovador que respondía a este contexto que se vivía en Cali, un lugar donde la gente pudiera tardear, tomar cerveza a partir de las 4:00 p.m., aprovechando la brisa caleña y una oferta de cerveza a precios económicos gracias a la alianza comercial con Bavaria.

- 2003, apertura Casa de la Cerveza Ciudad Jardín, el éxito del negocio de la sede del norte conllevó a la expansión del negocio al sur de la ciudad conservando el mismo concepto de negocio para conquistar los clientes de este sector.

Crisis, asociada a las condiciones del mercado

- 2004, cierra Casa Real Eventos. Producto de la situación económica y social que vivía la ciudad gran número de casas lujosas y mansiones al sur de la ciudad terminaron incautadas por el gobierno (Departamento Nacional de Estupefacientes (DNE)) y posterior se convirtieron en lugares de alquiler para eventos a precios irrisorios, bajo unas condiciones empresariales muy distintas, frente a los cuales era imposible competir, provocando que el negocio se volviera poco rentable e impactando el negocio de eventos en Cali.

La Organización continúa su dinámica:

- 2005, apertura Casa de la Cerveza Bogotá –Parque de la 93, continuando con el éxito de esta idea de negocio la visión de expansión amplía las fronteras y abre una nueva sede en la capital del país en el reconocido sitio turístico Parque de la 93, con gran éxito.

Crisis, asociada a la situación interna de la Organización:

Después de 21 años de operación en el mismo lugar, el Rancho se ve en la obligación de trasladar sus instalaciones a otra sede, una situación fuera del alcance de Jonás, pues la propiedad que hasta entonces se encontraba en alquiler, es vendida por su propietario a terceros; cabe resaltar que en el pasado, Jonás en repetidas ocasiones realizó oferta al dueño de la propiedad para su compra, sin haber contado con una respuesta favorable y sólo hasta ese momento, el propietario decide venderlo a un tercero.

La nueva ubicación del Rancho en un lote contiguo a la sede anterior que Jonás había adquirido previamente y en principio no resultó atractiva para los clientes, debido a que el entorno era mucho más cerrado en comparación con el anterior, el cual contaba con amplias zonas verdes y ambiente campestre, a diferencia de la entrada del nuevo lugar que era poco visible, pues ya no conectaba a la calle, razón por la que algunos clientes especularon que el restaurante había cerrado. Este, definitivamente fue un proceso de adaptación principalmente para los clientes, cuyo impacto se vio reflejado en la disminución de las ventas del restaurante. El impacto negativo fue compensado con el alquiler de los salones que tenía a disposición el Rancho para eventos empresariales.

En este periodo, Casa de la cerveza contaba con la mayor acogida del mercado, representado en un volumen de ventas importante, siendo la principal palanca financiera para el Rancho durante este periodo.

La Organización continúa su dinámica:

2006, creación de la Organización El Rancho de Jonás. El incremento en el número de negocios fue haciendo más compleja la administración por parte de Jonás, quién decidió con la asesoría de la Cámara de Comercio de Cali crear una figura que le permitiera una mayor eficiencia para administrar y obtener mayores beneficios, como en temas tributarios, negociación con proveedores, préstamos ante entidades financieras, etc. Es así cuando se crea como una Organización con diferentes unidades de negocio, agrupando todos los negocios bajo una misma visión. Este mismo año tiene lugar la apertura de Casa de la Cerveza – Zona

T en Bogotá. La expansión del negocio en la capital continuó en ascenso gracias a la buena aceptación del mercado en el Parque de la 93.

La operación de los negocios en Bogotá hace que la empresa deba recurrir a la creación de otra sede administrativa en esta ciudad, para tener mayor eficiencia en la gestión, el manejo del personal, los proveedores y demás. Así mismo, entre las nuevas decisiones administrativas por el crecimiento de la empresa se intensificaron los controles para todas las sedes con la contratación de un auditor por sede, cambiando el esquema ya existente de la auditoría centralizada debido a la falta de capacidad de proceso.

En este periodo cambió también la forma de promocionar los negocios debido a alta competencia en el sector y su estrategia fue diversificar y masificar, haciendo una alianza con el periódico de Cali El País, donde además de la publicidad se vinculó como socio para ofrecer descuento a los afiliados al periódico y conservó su tradicional publicidad mediante volantes, mensajes, voz a voz y cuñas radiales.

- 2009, apertura Casa de la Cerveza Cartagena, continúa el proceso de expansión del exitoso negocio y llega a una tercera ciudad del país, esta vez con una adecuación del negocio a su entorno caribeño, en su decoración y oferta de la carta, comida típica de la costa, representando una buena fuente de ingresos.

4.2.3 Fase No. 3.

Delegación y control

Greiner afirma que la siguiente era de crecimiento evoluciona si se da la aplicación exitosa de una estructura de organización descentralizada, en la cual se otorga mayor responsabilidad a los gerentes de planta. Se entregan comisiones o reparto de ganancias para estimular la motivación. Esta fase muestra ser útil si existe la motivación elevada a los empleados de bajos niveles. Los gerentes descentralizados con mayor autoridad e incentivo pueden conquistar nuevos mercados y más grandes, responder rápida y oportunamente a sus clientes y a su vez desarrollar nuevos productos.

Para este momento la organización estaba en un proceso de crecimiento que requería de atención en diferentes frentes, por lo que Jonás tomó el rol de veedor y líder en la toma de decisiones, delegando las labores de gestión de las unidades de negocios en sus hijos, un proceso que continuó su curso de manera natural tanto a nivel empresarial como familiar. Así mismo, sus hijos delegaron en terceros las labores administrativas de cada uno de los negocios, para centralizar su enfoque en las funciones estratégicas de la organización, siendo Julián Fernando el responsable de los negocios ubicados en Cali y Marco Antonio de los negocios ubicados por fuera de la ciudad, a su vez Maria Andrea se encuentra al frente de K-listo.

Este periodo también ha traído para la organización momentos de coyuntura económica, debido a su nueva dinámica de incursionar en el negocio inmobiliario, con la compra activa de inmuebles para continuar capitalizándose. Por lo anterior, sus hijos como una alternativa de solución para oxigenarla financieramente le han propuesto a Jonás de forma recurrente, realizar una alianza estratégica con socios capitalistas, sin obtener una respuesta positiva por parte de Jonás, quién ha sido insistente en no asociarse con personas ajenas a la familia y así continúan su curso movilizando otros frentes para alcanzar ese punto de equilibrio financiero.

Delegación y control 2011 – 2019

○ 2011, Creación del Comité de Socios. Este espacio se crea con el apoyo de dos asesores expertos en la administración de negocios familiares, amigos cercanos de Jonás, como una medida para fortalecer los procesos administrativos de la organización y la relación entre sus líderes. Con reuniones de periodicidad semanal, cada lunes, se debaten temas de índole laboral de sus líderes, referente a la retribución económica de cada uno por su labor (salario) y el alcance de su rol. En paralelo, se programaron también reuniones periódicas familiares, como recomendación de los asesores para diferenciar los espacios laborales y familiares, acciones que en conjunto contribuyeron a la claridad de los procesos directivos y la unidad familiar, haciendo que éste último continúe como el fundamento para la permanencia de la organización en el tiempo.

El comité ha traído múltiples beneficios, como mayor eficiencia en la toma de decisiones, fortalecimiento del trabajo en equipo entre sus líderes y unidad entre los hermanos, así como la sinergia y mayor comunicación entre todos, siendo esta un pilar importante en todo el proceso, pues como refiere Jonás *“la comunicación es el solvente de la vida; con el cual siempre se puede mejorar el mundo, sin la comunicación no hay nada”*. El comité también les permitió tener un conocimiento oportuno y simultáneo de la actualidad de todos los frentes del negocio, brindándoles la posibilidad de contribuir más activamente en las soluciones e iniciativas para continuar apalancando el crecimiento de la organización. También contribuyó a fortalecer su visión como una sola organización, ahora la totalidad de las ventas de cada negocio se muestra como la ganancia de una sola organización, lo que les ha permitido obtener mayores beneficios para presentarse ante los bancos (ej. mejora de tasas y oferta de productos), incluso han tenido la posibilidad de

fondearse entre las mismas empresas. La integración de K-listo a la organización contribuyó también a este proceso, sumando así ventaja competitiva además de los bancos, frente a proveedores, la competencia y el mercado en general. En conclusión, se amplió su visión.

Como consecuencia de lo anterior y para fortalecer su estructura administrativa como Organización se define figura de Junta Directiva, conformada por Jonás, sus tres hijos y los dos socios (los asesores y amigos que contribuyeron en la creación de este proceso).

Para Jonás, todo este proceso ha sido determinante para continuar en el camino de crecimiento tanto a nivel laboral como familiar, y la resume en una frase “*la unión hace la fuerza*”.

Crisis, asociada a condiciones del entorno

2011, cierre Casa de la Cerveza de la 93 Bogotá, el entorno jugó un papel importante en esta decisión, problemas presentadas con el vecindario del lugar por el ruido concluyen con el cierre del establecimiento. Así mismo en Cali, cierra Casa de la Cerveza Granada. El negocio era muy exitoso hasta que se dio inicio a la construcción de las 21 Megaobras en Cali, proyecto liderado por el entonces alcalde de la ciudad Jorge Iván Ospina con el objetivo de modernizar la infraestructura vial y el amueblamiento urbano de la ciudad (Dinero, Las megaobras de Cali, 2010).

El negocio ubicado en la Avenida octava norte de la ciudad se vio impactado pues su calle principal es cerrada por dos años, Finalmente la propiedad le fue vendida al Hotel Marriott.

“Todas esas crisis que son externas algunas, hacen que el negocio evolucione. Que una organización que trascienda en el tiempo. Entonces es ver que en este país o en cualquier parte existen crisis permanentes y en donde vez las oportunidades y como te amoldas a ellas para convertirlo en una oportunidad”. Marco Antonio.

- 2011, Apertura Jonás Pastelería, el cierre de Casa de la cerveza trajo consigo la idea de negocio como ya era un hábito en la empresa. Inspirados en una panadería típica bogotana la empresa decide incursionar en este negocio, aprovechando la reciente adquisición de K-listo de productos de pastelería (Muffins and Cakes).

Crisis, asociada a situación interna de la Organización

- 2014, cierre Jonás Pastelería, Apertura Jonás Pastelería. La crisis trajo consigo la idea de negocio como ya era un hábito en la empresa, esta vez el reto era replantear en el anterior lugar de Casa de la Cerveza algo diferente. Inspirados en una panadería típica bogotana la empresa decide incursionar en este negocio, aprovechando la reciente adquisición de K-listo de productos de pastelería (Muffins and Cakes).

La Organización continúa su dinámica:

- 2014, apertura La Cervecería Bogotá, Una nueva idea negocio pensada en función del mercado objetivo, con características de un bar al estilo inglés (pub inglés), y

la oferta de comida gourmet, que junto a la decoración y el tipo de música hacían la diferencia comparado con las tradicional y ya posicionada Casa de la Cerveza.

- 2016, incursión en el negocio inmobiliario y apertura sedes del Rancho de Jonás y La Cervecería en el C.C. Pacific Mall. La fuerte competencia en Bogotá (La República. 2015) conlleva nuevamente a la empresa a realizar un alto en el camino y retomar su mirada hacia Cali e incursionar en el negocio inmobiliario, con la compra de los locales de sus negocios ya en funcionamiento como los locales de los nuevos negocios, es el caso de sucursales del Rancho de Jonás y La Cervecería en el Centro Comercial Pacific Mall en Cali. Uniendo la oportunidad y la visión de negocio de prepararse para el futuro, donde también sea rentable contar con la propiedad además del negocio mismo. Robusteciéndose financieramente también con su capital para fortalecer su credibilidad y respaldo ante el sector financiero, dado que los Bancos han sido aliados estratégicos en todo su proceso de crecimiento. Según refiere Jonás: *“Le generamos al sector financiero credibilidad para que les presten el dinero”*.

- 2019, apertura Centro Turístico y Ecoparque Borondo. El futuro para la organización es cada día, continúan los proyectos y este año está programada la inauguración del Centro Turístico en Cristo Rey y ecoparque, con contenedores para diversión y gastronomía, juegos infantiles, canopy y contará con la participación de los negocios de todas las marcas.

En este momento de la organización, la diversificación del negocio ha sido el resultado del deseo de sus líderes que éste tenga cabida para toda la familia, para cuando los nietos de Jonás hagan parte de él, así mismo refiere Julian Fernando *“En el futuro nos vemos con*

nuestros hijos, trabajando en la organización, en un crecimiento permanente, la idea es transmitirles eso para que hagan de su vida lo que ha sido la nuestra, crecer con el negocio". Entre tanto Marco Antonio menciona "...la empresa debe crecer a un ritmo mayor al que crece la familia para que haya cabida para todos". Por su parte para Maria Andrea "La empresa no es mía, yo la trabajo y la disfruto y la dejo bien, la hago crecer para los que vienen", finalmente Jonás afirma "el pastel es para todos".

5. Conclusiones

- De acuerdo con el modelo de Greiner la Organización Rancho de Jonás en primera fase: Creatividad y Liderazgo, representó para Jonás pasar rápidamente a la acción su idea de negocio, gracias a la experiencia de sus vivencias laborales y el conocimiento del mercado objetivo que ya había explorado, pues le dieron la visión y guía para implementar su idea de negocio con características que lograron hacer la diferencia en el mercado. Reafirmando, así como lo indica Greiner, las acciones del pasado determinan lo que pasará con la compañía en el futuro.
- En esta fase la Organización Rancho de Jonás a diferencia de lo que establece Greiner, su fundador no descuidó el frente estratégico y administrativo por la producción y venta del producto, por el contrario, Jonás trabajó con especial atención en todos los frentes de forma simultánea a demanda del crecimiento de la Organización, convirtiéndolos en palancas, que, en conjunto, contribuyeron a que se presentara en este periodo una fase de Evolución, debido a que la compañía atravesó por un tiempo de crecimiento continuo y estable.
- En cuanto al estilo de liderazgo, en esta fase la empresa ha contado con el estilo dominante de su creador Jonás Cardona, quien, a su vez, ha involucrado poco a poco a sus tres hijos en los procesos, y quienes hicieron evidente también su liderazgo con la diversidad de los negocios alcanzada por la Organización al final de esta fase: Tienda Vieja (Julián), Mi Tierra (Marco Antonio y Julián) y K-listo (Maria Andrea).

- Para la segunda fase, Dirección y Autonomía, con el crecimiento de la compañía en este periodo, se toman medidas administrativas que contribuyen a la creación de una estructura de organización funcional como menciona Greiner, para garantizar el control, tener una mayor eficiencia administrativa y contar con mayores ventajas competitivas en el mercado, es así como se crea la Organización El Rancho de Jonás, agrupando todas las empresas como diferentes unidades de negocio bajo una misma visión conservando el liderazgo de su fundador. Así mismo, Jonás, delega procesos claves de la Organización en sus hijos, por ejemplo, la administración financiera y la relación y manejo de proveedores.
- Jonás conserva como pilar en su dirección, su cercanía con los colaboradores que le permite afianzar en ellos la pasión por su labor y sentido de pertenencia hacia la organización apalancado además de su ejemplo los espacios de crecimiento personal que lidera.
- La tercera y última fase planteada por Greiner que se evidencia en el proceso de la Organización Rancho de Jonás corresponde a la Delegación y control, pues la creciente demanda de atención en diferentes frentes de la organización movilizó a Jonás a enfocarse en la toma de decisiones y el rol de veedor, delegando en sus hijos las labores de gestión de las unidades de negocios. Así mismo, sus hijos delegaron en terceros las labores administrativas de cada uno de los negocios, para tener su enfoque en las funciones estratégicas de la organización.

- La creación de la Junta Directiva, conformada por Jonás, sus tres hijos y los dos socios, ha contribuido a una mayor dinámica en el esquema de delegación y control de la Organización, como mayor eficiencia en la toma de decisiones, conocimiento oportuno de la situación de todos los frentes del negocio, afianzando el trabajo en equipo entre sus líderes y unidad entre los hermanos, así como la sinergia y mayor comunicación entre todos. También contribuyó a fortalecer su visión como una sola Organización, sumando así ventaja competitiva además de los bancos, frente a proveedores, la competencia y el mercado en general.
- Para Jonás, todo este proceso ha sido determinante para continuar en el camino de crecimiento tanto a nivel laboral como familiar, y la resume en una frase “la unión hace la fuerza”.
- En los años recientes ha surgido una nueva idea de negocio, esta vez con el objetivo de capitalizar la compañía, a partir de la firme posición de Jonás de no establecer sociedad con terceros para este fin, a pesar de la recurrente propuesta de sus hijos, como una solución para sortear los momentos de coyuntura económica, es así como deciden incursionar en el negocio inmobiliario.
- Una visión clara, así como los objetivos y su disciplina sostenida le llevaron a Jonás a sortear las diferentes dificultades presentadas en el camino de la construcción de la Organización, permitiéndole avanzar y convertir las dificultades en nuevas oportunidades que le permitieron alcanzar la evolución.
- Desde el punto de vista administrativo, el modelo de Larry E. Greiner en este trabajo de investigación permitió evidenciar las fases de desarrollo de la Organización Rancho de Jonás que le llevaron a alcanzar una estabilidad y crecimiento rentable en el tiempo,

identificando la importancia de llevar a cabo el desarrollo de las funciones administrativas de la mano de unas habilidades y competencias idóneas por parte de quienes la lideran.

- Este proceso, también reafirma la importancia de poder asegurar la implementación del mismo esquema y principios de liderazgo emitidos por su máximo líder, en este caso Jonás Cardona, en todos los frentes de la organización, teniendo claro que la delegación estará presente en todo momento, siempre que haya un proceso de crecimiento. Pues como Greiner afirma, cada periodo evolutivo de la organización depende en gran medida del estilo de dirección dominante, con esta investigación se pudo constatar esta afirmación al identificar en la Organización Rancho de Jonás el ADN de su creador, sus principios, valores y estilo de liderazgo han logrado impactar y permear los diferentes frentes de la organización, siendo un intangible diferencial relevante de la organización, el servicio, la premisa de valor, el buen trato y relacionamiento hacia todas las personas como actores principales del negocio, los colaboradores, clientes y proveedores.
- El proceso evolutivo de la Organización Rancho de Jonás permitió evidenciar los procesos mencionados por Larry E. Greiner, una ganancia para la autora, identificando como se complementan los modelos teóricos con la realidad empresarial, brindando así la posibilidad a las futuras empresas y empresarios de contar con herramientas de gran valor para iniciar sus procesos emprendedores.
- La creación de cada negocio que ha desarrollado la Organización Rancho de Jonás ha sido resultado en gran medida de sostener una relación cercana con los clientes, escuchar sus sugerencias e ideas, observar el comportamiento del mercado, ajustarse rápidamente a sus exigencias e internamente organizar los procesos para continuar garantizando la oferta de

valor, la atención y el servicio destacado que permitan asegurar la satisfacción permanente del cliente.

Finalmente, la familia ha sido el principal motor detrás de todo este gran proceso empresarial con Dios en primer lugar. Hoy el legado está en manos de los hijos de Jonás, en quienes ha depositado su confianza para que esta nueva generación lidere la Organización. Este trabajo de investigación busca también ser un homenaje a don Jonás Maria Cardona Quintero por su ejemplo de vida dando a manos llenas siempre a los demás. Su familia generosamente nos ha compartido la forma como le recordarán por siempre:

Su esposa doña Yolanda:



“Lo vamos a recordar siempre como el mejor hombre del mundo, el mejor esposo, el mejor padre y muy buen amigo; lo vamos a querer toda la vida, darle gracias a Dios por haberme dado un esposo como Jonás, de quién tuve estos tres hijos maravillosos. Somos una familia muy feliz, muy agradecidos con Dios y con la vida”.

Figura 21. Doña Yolanda López y don Jonás Cardona. Fotografía propia

Sus hijos...

Julian Fernando *“Como ese gran luchador, un luchador incansable, mi papá se la ha pasado luchando, pienso que ha luchado desde que nació y hasta el último día luchará”.*

Marco Antonio *“Es una persona hecha amor, pensaría que la gente va a recordar a mi papá de esa manera. Los que han pasado por aquí, sus amigos, su familia. Para nosotros no ha sido difícil entender que el dar es recibir y multiplicar”.*

María Andrea: *“Un ser lleno de mucho amor, sobre todo para dar, bondadoso, como él quiere que lo recuerden, como un ser que nació para servir a otro. Realmente creo que si se cumplió el propósito que Dios ha tenido para él”.*



Figura 22. Marco Antonio, Maria Andrea y Julian Fernando Cardona López. Rancho de Jonás.

Don Jonás,

A Usted toda mi gratitud y admiración, sea Dios en cada momento de su vida y la de su familia siempre, como hasta ahora.

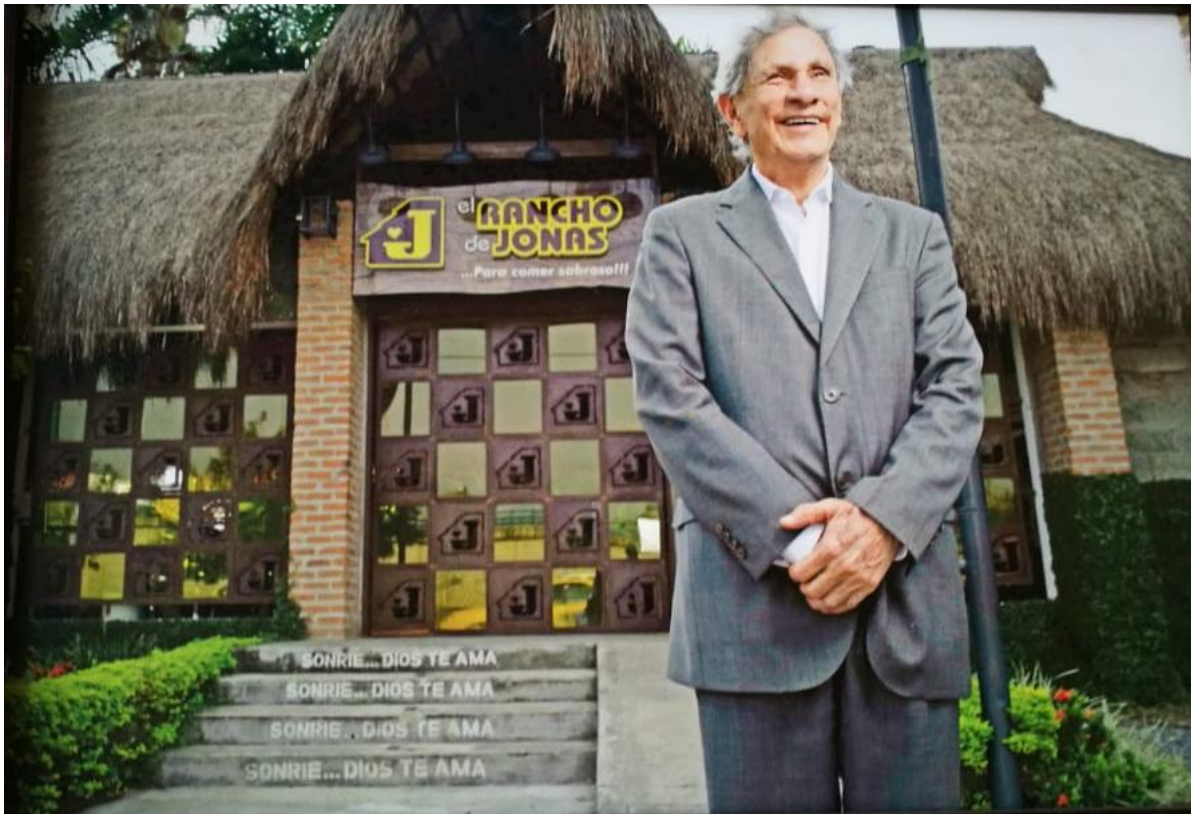


Figura 23. Jonás María Cardona Quintero. Fotografía Empresarial.

6. Referencias

- Alegre, J. (15 de diciembre de 2018). Las noticias que marcaron el curso del 2018 en Colombia. *El Tiempo*.
- Benítez, E. V. (abril de 1990). *Historia del Desarrollo Económico y Urbano en Cali*. www.univalle.edu.co. Obtenido de <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co>
- Benítez, É. V. (2001). *Historia de Cali en el siglo 20. Sociedad, economía, cultura y espacio*. (D. Henao Restrepo, & P. Abella Millán, Edits.) Santiago de Cali, Colombia.
- Caballero Argaez, C., Pachón Buitrago, M., & Posada Carbó, E. (2012). *Cincuenta años de regreso a la democracia. Nuevas miradas a la relevancia histórica del Frente Nacional*. Universidad de los Andes.
- Colprensa. (24 de diciembre de 2017). Los hechos que marcaron el 2017. *El Colombiano*.
- Dane. (2018). www.dane.gov.co. Obtenido de Muestra trimestral de servicios (MTS): <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/servicios/muestra-trimestral-de-servicios-mts>
- Díez, J. C. (27 de febrero de 2017). <http://www.eafit.edu.co>. Obtenido de La década del terror. (Los años ochenta): <http://www.eafit.edu.co/medios/eleafitense/105/Paginas/la-decada-del-terror.aspx>
- Dinero. (2010). Las megaobras de Cali. *Dinero*.
- Dinero. (2017). ¿Por qué la economía del Valle del Cauca crece más que la nacional? *Dinero*.
- Dinero. (2017). El boom económico por el que atraviesa el Valle del Cauca. *Dinero*.
- Duque López, P. J., Reyes Sarmiento, C. A., Greiff Tovar, B. A., Peter Rada, V. E., & Almaza Lamo, J. D. (2009). *Cartel Ilustrado en Colombia 1930-1940*. Bogotá: Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- GARZÓN, R. L. (22 de junio de 2018). Crepes y El Corral siguen en la punta del sector de restaurantes. *El Tiempo*.
- Greiner, L. E. (1972). www.unimet.edu.ve. Obtenido de <http://www.unimet.edu.ve/wp-content/uploads/sites/3/2014/10/Evolución-y-Revolución-del-Crecimiento-de-las-Organizaciones.-Lary-Greiner.pdf>
- Guevara, C. D. (1997). Los comienzos de la historia empresarial en Colombia, 1975-1995. América Latina en la historia económica.

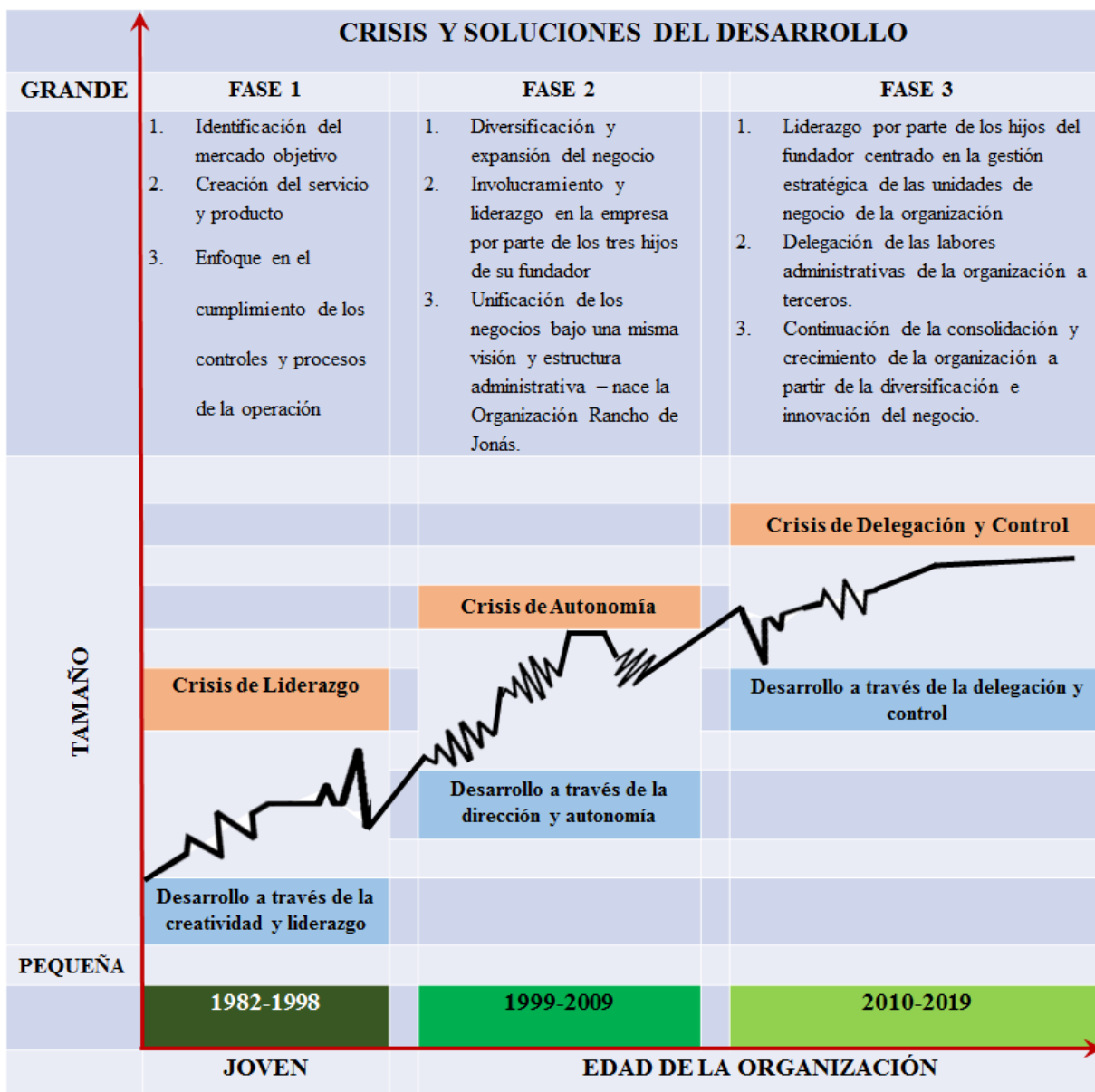
- Guevara, C. D. (2012). *Empresariado en Colombia: perspectiva histórica y regional*. Universidad de los Andes.
- Guevara, C. D. (2013). *Empresas y empresarios en la historia de Colombia siglo XIX-XX*. Bogotá D.C.: Ediciones Uniandes.
- Ipad, R. (24 de agosto de 2012). Los capos del cartel de Cali. *El Espectador*.
- Jonás, E. R. (2017). *www.elranchodejonas.com*. Obtenido de <https://www.elranchodejonas.com/>
- Martín de la Guardia, R., Perez Sanchez, G. A., & Beneyto, J. (2002). *EUROPA Y ESTADOS UNIDOS HISTORIA DE LA RELACION ATLANTICA EN LOS ULTIMOS CIEN AÑOS*. España: Biblioteca Nueva.
- Mejía, A. T. (07 de marzo de 1999). *ENRIQUE OLAYA HERRERA 1880 - 1937. IRRUMPE LA REPÚBLICA LIBERAL*. Obtenido de [www.eltiempo.com: https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-857728](http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-857728)
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2016). *Safari a la estrategia*. Ediciones Garnica Argentina.
- Miranda, B. (09 de abril de 2018). *www.bbc.com*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-43638554>
- Mundo, B. (30 de agosto de 2000). Clinton llega a Colombia. BBC Mundo. *BBC Mundo*.
- Mundo, B. (27 de noviembre de 2016). *www.bbc.com*. Obtenido de 15 sucesos históricos que ocurrieron en el mundo mientras Fidel Castro gobernaba Cuba: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-38119135>
- Ocampo, M. T. (octubre de 2011). *aprendeonline.udea.edu.co*. Obtenido de <http://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/estudiospoliticos/article>
- Ortegón, D. G. (13 de junio de 2015). El sector gastronómico creció 22% en el último año con 90.000 restaurantes. *LR La República*.
- Otero, A. (2012). *Cali a comienzos del siglo XXI: ¿Crisis o recuperación?* Banco de la República.
- Paredes, C. (2009). Siete años, siete logros, siete fracasos. *Semana*.
- Perafán, A. (2012). *Valle del Cauca: un estudio en torno a su sociedad y medio ambiente*. Universidad del Valle.
- Perry, G. (07 de agosto de 1990). Una década gris oscura. *El Tiempo*, págs. <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-69438>.

- Pineda, L. F. (diciembre de 2010). Transformación productiva de la industria en Colombia y sus regiones después de la apertura económica. *Cuadernos de Economía*, 239-286.
- Política. (4 de agosto de 2018). Los hechos que marcaron los ocho años de Santos en la Casa de Nariño. *El Tiempo*.
- Portafolio. (1 de febrero de 2018). Cierran restaurantes, pero sube número de aperturas. *Portafolio*.
- Ramírez, C., Zuluaga, M., & Perilla, C. (junio de 2010). *www.cancilleria.gov.co*. Obtenido de Perfil Migratorio de Colombia: https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/planeacion_estrategica/Transparencia/estudio_oim_con_el_apoyo_de_colombia_nos_une_y_otras_entidades.pdf
- República, B. d. (septiembre de 2018). <http://www.banrep.gov.co>. Obtenido de La economía colombiana y la fuerte volatilidad internacional: <http://www.banrep.gov.co/es/publicaciones/informe-del-gerente-septiembre-2018>
- Rodríguez, F. V. (2005). *La guerra Freda*. La paz: OUC S.L.
- Rodríguez, F. V. (2017). *La Guerra Fría*. Universitat Oberta de Catalunya.
- Sahagún, F. (2009). *www.elmundo.es*. Obtenido de https://www.elmundo.es/especiales/2009/09/internacional/segunda_guerra_mundial/la_guerra/consecuencias.html
- Sanchez, F., Fernandez, A., & Armenta, A. (MAYO de 2005). *core.ac.uk*. Obtenido de Historia monetaria de Colombia en el siglo XX: grandes tendencias y episodios relevantes: <https://core.ac.uk/>
- Semana. (2002). Hechos 1998 - 2002. *Semana*.
- Taylor, & Bogdan. (2000). *Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación*. Paidós.
- Tickner, A. B. (2000). TENSIONES Y CONSECUENCIAS INDESEABLES DE LA POLÍTICA EXTERIOR ESTADOUNIDENSE EN COLOMBIA. *UNIANDÉS*, <https://revistas.uniandes.edu.co/doi/pdf/10.7440/colombiaint49-50>.
- Tiempo, E. (19 de junio de 1998). Definen ley zanahoria hasta la 1:00 am. *El Tiempo*.
- Tiempo, E. (15 de diciembre de 2010). Los hechos más importantes en el mundo entre 2001 y 2010. *El Tiempo*.
- Toledo, E. d. (2006). *Teorías sociales y estudios del trabajo: nuevos enfoques*. Ponferrada, España: Anthropos.

Anexos

Anexo A. Modelo de Larry. E Greiner

GRÁFICO DE GREINER



Anexo B. Mensajes divulgados en el Rancho de Jonás

PAPÁ OLVIDA

W. Livingston Larned

Escucha, hijo: voy a decirte esto mientras duermes, una manecita metida bajo la mejilla y los rubios rizos pegados a tu frente humedecida. He entrado solo a tu cuarto. Hace unos minutos, mientras leía mi diario en la biblioteca, sentí una ola de remordimiento que me ahogaba. Culpable, vine junto a tu cama. Esto es lo que pensaba, hijo: me enojé contigo. Te regañé cuando te vestías para ir a la escuela, porque apenas te mojaste la cara con una toalla. Te regañé porque no te limpiaste los zapatos. Te grité porque dejaste caer algo al suelo. Durante el desayuno te regañé también. Volcaste las cosas. Tragaste la comida sin cuidado. Pusiste los codos sobre la mesa. Untaste demasiado el pan con mantequilla. Y cuando te ibas a jugar y yo salía a tomar el tren, te volviste y me saludaste con la mano y dijiste: "¡Adiós, papito!" y yo fruncí el entrecejo y te respondí: "¡Ten erguidos los hombros!" Al caer la tarde todo empezó de nuevo. Al acercarme a casa te vi, de rodillas, jugando en la calle. Tenías agujeros en las medias. Te humillé ante tus amiguitos al hacerte marchar a casa delante de mí. Las medias son caras, y si tuvieras que comprarlas tú, serías más cuidadoso. Pensar, hijo, que un padre diga eso. ¿Recuerdas, más tarde, cuando yo leía en la biblioteca y entraste tímidamente, con una mirada de Perseguido? Cuando levanté la vista del diario, impaciente por la interrupción, vacilaste en la puerta. "¿Qué quieres ahora?" te dije bruscamente. Nada respondiste, pero te lanzaste en tempestuosa carrera y me echaste los brazos al cuello y me besaste, y tus bracitos me apretaron con un cariño que Dios había hecho florecer en tu corazón y que ni aun el descuido ajeno puede agotar. Y luego te fuiste a dormir, con breves pasitos ruidosos por la escalera. Bien, hijo; poco después fue cuando se me cayó el diario de las manos y entró en mí un terrible temor. ¿Qué estaba haciendo de mí la costumbre? La costumbre de encontrar defectos, de reprender; esta era mi recompensa a ti por ser un niño. No era que yo no te amara; era que esperaba demasiado de ti. Y medía según la vara de mis años maduros. Y hay tanto de bueno y de bello y de recto en tu carácter. Ese corazoncito tuyo es grande como el sol que nace entre las colinas. Así lo demostraste con tu espontáneo impulso de correr a besarme esta noche. Nada más que eso importa esta noche, hijo. He llegado hasta tu camita en la oscuridad, y me he arrodillado, lleno de vergüenza. Es una pobre explicación; sé que no comprenderías estas cosas si te las dijera cuando estás despierto. Pero mañana seré un verdadero papito. Seré tu compañero, y sufriré cuando sufras, y reiré cuando rías. Me morderé la lengua cuando esté por pronunciar palabras impacientes. No haré más que decirme, como si fuera un ritual: "No es más que un niño, un niño pequeñito". Temo haberte imaginado hombre. Pero al verte ahora, hijo, acurrucado, fatigado en tu camita, veo que eres un bebé todavía. Ayer

estabas en los brazos de tu madre, con la cabeza en su hombro. He pedido demasiado, demasiado. En lugar de censurar a la gente, tratemos de comprenderla. Tratemos de imaginarnos por qué hacen lo que hacen. Eso es mucho más provechoso y más interesante que la crítica; y de ello surge la simpatía, la tolerancia y la bondad. "Saberlo todo es perdonarlo todo."

Ya dijo el Dr. Johnson: "El mismo Dios, señor, no se propone juzgar al hombre hasta el fin de sus días". Entonces, ¿por qué hemos de juzgarlo usted o yo?

REGLA 1:

No critique, no condene ni se queje.

¿A CUAL ALIMENTAS?

Un anciano indio
describió una vez sus conflictos interiores:

- Dentro de mi existen dos cachorros.
Uno de ellos es cruel y malo,
y el otro es bueno y dócil.

Los dos están siempre luchando...
Entonces le preguntaron cual de ellos
era el que acabaría ganando.

El sabio indio guardó silencio un instante,
y después de haber pensado unos segundos
respondió:

- Aquel a quien yo alimento.



ORGANIZACIÓN EL RANCHO DE
JONÁS



TIENDA
VIEJA
La Raza Negra!

CASA DE LA
CERVEZA
Bogotá • Cali • Cartagena

LA CERVECERÍA
ZONAT • USAQUEN

K-LISTO®
Algo rico para cada día...

ACTO DE PERDON

La Biblia ilustra un acto de perdón maravilloso, con historias reales de las que podemos extraer profundas enseñanzas. Yo descubrí la autentica dimensión del perdón cuando leí una antigua historia bíblica que narra lo que le sucede a una persona que es incapaz de perdonar.

Todos hemos oído hablar de David, el muchacho que mató al gigante Goliat y más tarde se convirtió en rey de Israel. Como rey, tenía muchos consejeros que le ayudaban a ganar las guerras y a administrar el país. El más sabio de todos ellos era un hombre llamado Ajitófel. David cometió un gran error en su vida, cuya descripción se incluye en el libro segundo de Samuel. Se enamoró de la mujer de otro hombre. Haciendo uso de su poder, envió al marido, Urias, a primera línea de batalla. Urias murió, y David se caso con su mujer, Betsabé, con quien ya había cometido adulterio.

La conexión de estos dos hechos – el consejo de Ajitófel y el adulterio de David – se encuentra en un largo pasaje que narra la historia familiar. En ese pasaje el lector descubre que Ajitófel era el padre del padre de Betsabé, es decir, su abuelo. Más tarde, David reconoció su error y pidió perdón. Indemnizó a la familia de Urias y trato muy bien a Betsabé. Pero el abuelo, Ajitófel, estaba indignado. Incapaz de perdonar, alimento su ira hasta que se convirtió en un odio incontenible. Finalmente se unió a una rebelión contra David que desembocó en una guerra civil.

Ajitófel dejó de ser el hombre más sabio de la nación para convertirse en una persona vengativa en quien no se podía confiar. Un día llegó a su casa exasperado y se suicidó. En un principio quien obro mal fue David, y quien estaba en lo cierto era Ajitófel. Pero Ajitófel tenía un corazón de piedra; Al negarse a cambiar perdió la facultad de perdonar, y su obstinación le condujo a la muerte. Por el contrario, el corazón sensible de David le impulsó a confesar su pecado, y fue perdonado por Dios. Al final, el niño que nació de aquella relación se convertiría en uno de los reyes más poderosos del mundo antiguo: SALOMON.

El poder del pensamiento positivo
(Eric Fellman)



**ORGANIZACIÓN EL RANCHO DE
JONÁS**



**TIENDA
VIEJA**
La Rumba Alegre!

**CASA DE LA
CERVEZA**
Bogotá • Cali • Cartagena

LA CERVECERÍA
ZONA T • USAQUEN

K-LISTO
Algo rico para cada día...

Autopista Sur Cra. 43 Esquina • Tel: (2) 513 4444

www.elranchodejonas.com / eventos@elranchodejonas.com

UNA HORA DE TU TIEMPO

- Papá, ¿cuánto ganas por hora?
- El padre dirigió un gesto muy severo al niño y repuso:
- No me molestes que estoy cansado.
- Pero papá - insistía -, dime, por favor, cuánto ganas por hora?.
- La reacción del padre fue menos severa. Sólo contestó:
- Ochocientos pesos por hora.
- Papá. ¿Me podrías prestar cuatrocientos pesos?
- preguntó el pequeño.
- El padre montó en cólera y le dijo:
- Vete a dormir y no me molestes.

Había caído la noche. El padre había meditado lo sucedido y se sentía culpable, y queriendo descargar su conciencia dolida, se asomó al cuarto de su hijo. En voz baja preguntó al pequeño:

¿Duermes hijo?

- Dime papá, contestó entre sueños.

- Aquí tienes el dinero que me pediste, respondió el padre. El pequeño le dio las gracias y metiendo su manita bajo la almohada sacó unos billetes.

- Ahora ya completé el dinero: tengo ochocientos pesos ¿me podrías vender una hora de tu tiempo? Preguntó el niño.

Deseamos que usted no sea el protagonista de una historia como esta. Existen miles de niños que desean ardientemente que sus padres les dediquen una hora de su tiempo.

Que nadie dañe tus sueños

Recuérdalo siempre, todo lo que necesitas para triunfar, esta dentro de ti.



ORGANIZACIÓN EL RANCHO DE
JONÁS



TIENDA
VIEJA
La Vieja Vieja!

CASA DE LA
CERVEZA
Bogotá - Cali - Cartagena

LA CERVECERÍA
ZONAT • USAQUEN

K-LISTO
Algo rico para cada día...

le invitamos a visitar nuestra página
www.elranchodejonas.com
eventos@elranchodejonas.com



Figura 25. Estante para los mensajes entregados en el Rancho de Jonás. Fotografía Empresarial.

Anexo C. Evidencia fotográfica





Figura 26. Celebración 10 años de servicio Rancho de Jonás. Fotografía Empresarial.



Figura 28. Postal 33 años de servicio Rancho de Jonás. Fotografía Empresarial.