

**MANEJO DE LOS RIESGOS EMPRESARIALES ENFRENTADOS POR EL
ANTIOQUEÑO, ALEJANDRO ECHAVARRÍA ISAZA, ENTRE 1900 Y 1930**

URIEL DARÍO TRUJILLO PUERTA

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Ciencias de la Administración

Directoras

Rubi Consuelo Mejía Quintero

Natalia González Salazar

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD EAFIT

MEDELLÍN

2019

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	6
CAPÍTULO 1. REFERENTES TEÓRICOS	10
1.1 Definición de riesgo.....	10
1.2 Tipos de riesgos.....	11
1.3 Administración de riesgos.....	17
1.4 Toma de decisiones.....	19
1.5 Medidas de tratamiento de riesgos	23
1.5.1 Prevenir	24
1.5.2 Proteger o mitigar	25
1.5.3 Transferir	26
1.5.4 Aceptar	27
1.5.5 Evitar	28
1.5.6 Retener.....	28
CAPÍTULO 2. ORIENTACIÓN METODOLÓGICA	30
2.1 Enfoque metodológico.....	30
2.2 Métodos, técnicas y herramientas.....	31
2.3 Fases de la investigación	32
2.3.1 Levantamiento de la información y trabajo de campo	32
2.3.2 Registro y sistematización de la información.....	37
2.3.3 Análisis de la información	38
CAPÍTULO 3. ALEJANDRO ECHAVARRÍA ISAZA. UN LIDER EMPRESARIAL ANTIOQUEÑO (1859-1928)	40
3.1 Contexto empresarial antioqueño a inicios del siglo xx.....	41
3.1.1 La industria textil.....	49
3.1.2 El sector financiero.....	53
3.2 El origen de una vida de negocios.....	55
3.2.1 Los primeros pasos por el sector financiero	61
3.2.2 De banquero a industrial.....	64
3.2.3 Otras actividades empresariales	73
3.2.4 Labor social.....	76
CAPÍTULO 4. ALEJANDRO ECHAVARRÍA ISAZA. LA FORMA DE ENFRENTAR LOS RIESGOS	78

4.1 Algunas consideraciones sobre el liderazgo, la toma de decisiones y la intuición	78
4.2 Clasificación de las decisiones adoptadas por Alejandro Echavarría Isaza	79
4.3 Análisis de las decisiones adoptadas por Alejandro Echavarría Isaza en relación con el manejo del riesgo	88
4.3.1 Decisiones no programadas	88
4.3.2 Decisiones estratégicas, programadas y de prevención en obras de beneficencia	90
4.3.3 Más decisiones de control que de financiamiento	92
4.4 Análisis de las medidas de tratamiento de los riesgos empleadas por Alejandro Echavarría Isaza	93
4.4.1 Evitar	94
4.4.2 Prevenir	95
4.4.3 Proteger	97
4.4.4 Aceptar	98
4.4.5 Retener	98
4.4.6 Transferir	99
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES	100
CAPÍTULO 6. BIBLIOGRAFÍA	104
6.1. Referencias	104
6.2. <i>Documentos de archivo. Fuentes primarias. Archivos públicos. Archivo Histórico de Antioquia (AHA).</i>	110
6.3. Lecturas adicionales	115

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Empresas fundadas en Antioquia entre 1850 y 1900	44
Tabla 2. Crecimiento de la población en Medellín, 1905-1951	46
Tabla 3. PIB per cápita. Selección de países	56

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Riesgos del entorno.....	14
Cuadro 2. Riesgos generales en la empresa	15
Cuadro 3. Industrias establecidas en Antioquia entre 1900 y 1920.....	48
Cuadro 4. Participación de Alejandro Echavarría Isaza en iniciativas financieras.	63
Cuadro 5. Resumen de las actas de la empresa Coltejer durantela gerencia de Alejandro Echavarría Isaza	66
Cuadro 6. Empresas en las que participó Alejandro Echavarría Isaza.....	74

INTRODUCCIÓN

Todas las organizaciones están diariamente expuestas a constantes amenazas tanto internas como externas. Dichas amenazas, que en términos administrativos se denominan “riesgos”, se presentan en cualquier momento y pueden ser de cualquier tipo. Por tal motivo, si no se conoce la forma de analizarlos y administrarlos, así como el impacto que pueden generar, pueden terminar afectando la estabilidad o permanencia de la empresa en el mercado y ocasionar, en el peor de los casos, la liquidación o cierre del establecimiento.

Tradicionalmente, el estudio de los riesgos, en especial, de su administración, se ha centrado en sectores del mercado como el financiero, el de seguros, las inversiones o el hipotecario y, pese a que en las últimas décadas el tema de la administración de riesgos ha venido ganando mayor importancia, tanto en el sector corporativo como en la academia, sigue faltando mucho por hacer, debido, en parte, a la naturaleza misma de los riesgos y a su carácter latente, dinámico, cambiante y, en la mayoría de los casos, incierto e impredecible, lo cual hace que el estudio de su manejo o tratamiento sea un campo siempre en construcción.

Este reciente interés se origina no solo a raíz del surgimiento de nuevos riesgos tecnológicos, sanitarios, naturales, laborales, políticos o económicos, entre muchos otros, sino, especialmente, de los avances teóricos, metodológicos y operativos, que han facilitado su mejor identificación y tratamiento, así como la normatividad que ha ido conduciendo a las empresas a asumir cada vez con mayor rigor el control del riesgo.

Sin embargo, parte de los progresos en materia de riesgos, se han presentado desatendiendo, en muchos casos, variables o antecedentes de tipo histórico que, bien por similitud o diferencia con las condiciones sociales contemporáneas, pueden arrojar información importante a la hora de construir nuevo conocimiento sobre la administración de riesgos, con un valor tanto para la historia empresarial como para los estudios o procesos empresariales. De hecho, al efectuar una revisión de la literatura existente sobre el manejo del riesgo en el empresariado colombiano o antioqueño, en cualquier época de su desarrollo, se encuentran muy pocas referencias que profundicen el tema del manejo del riesgo de forma específica.

Entre la literatura existente, se destaca el resultado de la investigación de la profesora Rubi Consuelo Mejía, docente e investigadora de la Universidad EAFIT, quien ha estudiado a tres empresarios antioqueños, a partir de una investigación por fases. Estos empresarios son Carlos E. Restrepo, Ricardo Olano y José María 'Pepe Sierra', en un periodo de tiempo que va desde 1900 a 1930 (Mejía Quijano, 2011).

El punto más importante de dicho trabajo, es que además de analizar la administración de riesgos desde una perspectiva histórica, aporta también un valioso corpus metodológico y teórico para efectuar futuras investigaciones sobre el mismo tema, sentando las bases de un método para la comprensión y estudio del manejo del riesgo en épocas pasadas, lo cual puede contribuir a una mejor y más profunda comprensión de la historia empresarial antioqueña o colombiana, así como una mejor preparación ante los riesgos actuales.

Este proyecto se inserta en el proceso de construcción teórico y metodológico iniciado por Mejía Quijano (2006) hace algunos años, pero con otro caso de estudio, que comparte similitudes con los analizados por la investigadora, pero también se caracteriza por especificidades, que permiten ampliar el conocimiento que hasta ahora se tiene en esta materia.

Se decidió, en consecuencia, efectuar un estudio de otro empresario representativo del auge del desarrollo industrial y comercial de Antioquia en la primera mitad del siglo xx, como es Alejandro Echavarría Isaza, con el propósito de procurar un acercamiento a la comprensión sobre el manejo de los riesgos y las consecuencias positivas o negativas de sus decisiones, que adoptó a lo largo de su vida, lo cual permite extraer algunas conclusiones acerca del manejo del riesgo en las décadas de su actividad empresarial.

El presente trabajo, por lo tanto, se desarrolla ante la necesidad de estudiar un área de conocimiento hasta el momento poco explorada, como es el análisis del manejo del riesgo por parte del empresariado antioqueño en el siglo xx y, específicamente, durante la primera mitad de este periodo, con el fin de aportar en la construcción de un nuevo modelo de análisis, debido a que se incorpora una categoría relacionada con la Toma de Decisiones. Se definen entonces, dos categorías principales, las Medidas de Tratamiento de los Riesgos, con 6 subcategorías y la Toma de Decisiones, con tres subcategorías.

Este nuevo enfoque permite combinar los conceptos técnicos de la administración de riesgos empresariales, la toma de decisiones gerenciales, con el estudio histórico del empresariado antioqueño.

La relevancia de este empresario para el estudio se resume y justifica en obras como la fundación de la Compañía Colombiana de Tejidos S. A. (Coltejer), primera empresa textil colombiana, fundación de la Compañía de Instalaciones Eléctricas, la primera empresa de luz eléctrica que existió en Medellín, fundación del Hospital Universitario San Vicente de Paúl de Medellín y el Hospital San Vicente de Paúl de Barbosa. Igualmente, junto con su hijo, Guillermo Echavarría Misas, y con Gonzalo Mejía,¹ fundó la Compañía Colombiana de Navegación Aérea, primera en su género

¹ Gonzalo Mejía (Medellín, 1884-1956) fue un destacado empresario y negociante colombiano de principios del siglo xx. Además de ser cofundador de la primera compañía aérea y los primeros servicios de correo aéreo de América, también visionó el desarrollo de territorios como el de Urabá, o megaobras de ingeniería, como la vía Bogotá-Turbo.

en América Latina. También se le reconoce por ser cofundador del Banco Alemán Antioqueño, llamado después Banco Comercial Antioqueño, luego Banco Santander y, actualmente, Corpbanca.

Los resultados del trabajo de investigación se presentan de la siguiente forma: en el primer capítulo se abordan los referentes conceptuales y teóricos en materia de administración de riesgos. En el segundo, se desarrolla una descripción de la orientación metodológica empleada, así como métodos, técnicas y herramientas de investigación. Luego, se hace un recorrido por la vida y obra de Alejandro Echavarría Isaza. El cuarto capítulo presenta los resultados del análisis de la información, respecto a la forma del empresario para afrontar los diferentes riesgos empresariales, a partir de categorías de análisis previamente definidas. Por último, se expone una serie de conclusiones sobre el desarrollo y resultados del estudio.

CAPÍTULO 1. REFERENTES TEÓRICOS

Los referentes de esta investigación se basaron en las teorías generales de riesgos, que incluyen los tipos, la administración y las medidas de tratamiento de estos, y conceptos relacionados con la toma de decisiones administrativas. Adicionalmente, se revisaron los conceptos asociados a las etapas para la identificación y tratamiento de los mismos o las políticas para su administración.

1.1 Definición de riesgo

El concepto de riesgo parece tener sus orígenes en los peligros marinos que debían afrontar los marineros, por la similitud de este término con la palabra “risco”. Sin embargo, también se le pueden atribuir diferentes asociaciones con otras palabras del latín, el árabe y el griego, además de definiciones construidas desde disciplinas específicas, como la matemática.

Algunas de estas definiciones son exploradas, por ejemplo, en el texto *Gestión integral de riesgos*, de Oscar Bravo Mendoza y Marleny Sánchez Celis, donde se define este término desde una perspectiva general y desde la estadística y la matemática, mostrando fórmulas que permiten hacer una valoración y medición de los riesgos empresariales. Al respecto, estos autores afirman:

Existen tantas definiciones de riesgo e incertidumbre como libros existen sobre el tema [...] El riesgo en forma general, es una medida de la variabilidad de los posibles resultados que se pretende esperar de un evento. Tal vez la definición más simple e intuitiva de riesgo es la que establece que es la esperanza matemática de la pérdida, o la multiplicación de la probabilidad de ocurrencia de un suceso por la severidad de su impacto o magnitud del daño (Bravo y Sánchez, 2007, p. 37).

Por su parte, Mejía Quijano (2011) realiza un recorrido por diferentes raíces y acepciones del concepto, como se presenta a continuación:

El origen de la palabra riesgo se le atribuye tanto al latín como al árabe. Se dice que llega al italiano a través de la palabra *risicu* o *rischio*, y ésta del árabe clásico *rizq* (lo que depara la providencia) o del latín *resecu* (riesgo en el mar, roca, risco) y *risicare* (desafiar, retar, enfrentar, atreverse o transitar por un sendero peligroso). El significado de riesgo se relacionaba en la antigüedad con el peligro que representaban los riscos marinos para las embarcaciones (p. 50).

Además, Cantillon (1996) fue uno de los primeros en vincular riesgo e incertidumbre, al definir al empresario como un hombre racional, que actúa en una sociedad mercantil y asumiendo los costos de sus productos, pero sin saber cuál será el beneficio que tendrá a futuro, demandando así de evaluaciones sobre las probabilidades para tomar decisiones.

Tomando como punto de partida las definiciones exploradas, se puede establecer una relación del concepto de riesgo, sin importar su origen específico, con sucesos, latentes, inciertos y que pueden producir daño o generar pérdidas. Por lo tanto, este se puede considerar, técnicamente para los propósitos de este trabajo y, retomando a Mejía Quijano (2011), “como una amenaza evaluada en su probabilidad de ocurrencia y la gravedad de sus posibles consecuencias” (p. 50).

1.2 Tipos de riesgos

Existen diferentes clasificaciones y tipos de riesgos, según el área. la materia, la disciplina, controlables o no controlables, operacionales y no operacionales, internos y externos, y muchas categorías de acuerdo a cada enfoque y autor.

A continuación, se referenciarán algunos tipos de riesgos.

En la guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades Públicas. Riesgos de gestión, corrupción y seguridad digital. Versión 4. Dirección de Gestión y Desempeño Institucional, Del Departamento Administrativo de La Función Pública, publicado en el año 2018, establece que los tipos de riesgos de acuerdo a su tipología son:

Riesgos estratégicos: posibilidad de ocurrencia de eventos que afecten los objetivos estratégicos de la organización pública y por tanto impactan toda la entidad.

Riesgos gerenciales: posibilidad de ocurrencia de eventos que afecten los procesos gerenciales y/o la alta dirección.

Riesgos operativos: posibilidad de ocurrencia de eventos que afecten los procesos misionales de la entidad.

Riesgos financieros: posibilidad de ocurrencia de eventos que afecten los estados financieros y todas aquellas áreas involucradas con el proceso financiero como presupuesto, tesorería, contabilidad, cartera, central de cuentas, costos, etc.

Riesgos tecnológicos: posibilidad de ocurrencia de eventos que afecten la totalidad o parte de la infraestructura tecnológica (hardware, software, redes, etc.) de una entidad.

Riesgos de cumplimiento: posibilidad de ocurrencia de eventos que afecten la situación jurídica o contractual de la organización debido a su incumplimiento o desacato a la normatividad legal y las obligaciones contractuales.

Riesgo de imagen o reputacional: posibilidad de ocurrencia de un evento que afecte la imagen, buen nombre o reputación de una organización ante sus clientes y partes interesadas.

Riesgos de corrupción: posibilidad de que, por acción u omisión, se use el poder para desviar la gestión de lo público hacia un beneficio privado.

Riesgos de seguridad digital: posibilidad de combinación de amenazas y vulnerabilidades en el entorno digital. Puede debilitar el logro de objetivos

económicos y sociales, afectar la soberanía nacional, la integridad territorial, el orden constitucional y los intereses nacionales. Incluye aspectos relacionados con el ambiente físico, digital y las personas.

Pero también referencia como otras tipologías de riesgos: informáticos, crediticio, ambiental, de mercado, de liquidez, satisfacción del cliente, seguridad física, seguridad alimentaria y peligro para humanos.

Un estudio del investigador argentino, Roberto Fraga Frías, identificó los diez principales riesgos empresariales ante el actual escenario de crisis económica internacional, combinando tanto riesgos externos como internos (Fraga, 2009). Se resalta de este estudio su punto de partida, pues es el resultado de una amplia consulta entre 100 empresarios de distintos sectores. Los riesgos identificados fueron: la crisis financiera, el cumplimiento normativo y exceso regulatorio, la recesión económica, las cuestiones medioambientales, los nuevos competidores, el control de costos, la gestión del talento, fusiones o adquisiciones, modelos de negocio obsoletos y la reputación de la empresa (Fraga, 2009).

En los cuadros 1 y 2, se muestra un esquema de los riesgos más comunes que puede enfrentar una empresa, de acuerdo a lo establecido por la Profesora Rubi Consuelo Mejía. En el primero se presentan los riesgos del entorno y en el segundo los riesgos generados en la empresa, con la idea de entender las distintas situaciones adversas que puede afrontar el mundo empresarial.

Cuadro 1. Riesgos del entorno

ORIGEN DEL RIESGO	TIPO DE RIESGO	DEFINICIÓN
Riesgos asociados a la naturaleza	Provenientes de la naturaleza	Huracanes, vientos fuertes, lluvias, inundaciones, maremotos, sequías, olas de frío o calor; riesgos geológicos, como terremotos, movimientos sísmicos, erupción volcánica, deslizamiento de tierras; riesgos biológicos, como plagas, bacterias, virus, mutaciones naturales, epidemias transmitidas al ser humano, y riesgos cósmicos, como caída de meteoritos,
	Generados a la naturaleza por parte de la empresa	Riesgos que la empresa misma le genera al medio ambiente por un uso inadecuado de los recursos naturales; luego pueden afectarla, ejemplos: efecto invernadero, disminución de la capa de ozono, contaminación acumulativa del aire, agua, suelos; generación de residuos de alta peligrosidad, la desertización y pérdida de biodiversidad.
Riesgos asociados al país, la región y la ciudad de ubicación	Riesgo país	Grado de peligro que representa un país para las inversiones locales o extranjeras, de acuerdo con su nivel de déficit fiscal, la situación política, el crecimiento de la economía y la relación ingresos-deuda.
	Riesgo geopolítico	Debido a las dificultades políticas entre naciones se pueden alterar las condiciones de negociación y las relaciones que pueden implicar pérdidas de negocios, demoras o conflictos con proveedores o clientes que realizan negocios internacionales.
	Riesgo social	Tiene que ver con la cultura de la región, las condiciones de seguridad, empleo, salubridad, desarrollo de las comunidades, condiciones de vida, vivienda y bienestar, etc. Los riesgos que se pueden generar por el aspecto social son hurto, robo, atraco, sabotaje, chantajes y extorsiones, terrorismo, motín, conflictos sociales generadores de guerra, alteración del orden público, huelgas, emigraciones masivas, hambre, enfermedades, epidemias, colapso de servicios públicos indispensables, conflictos de baja intensidad, explotación de grupos sociales, cambios en los hábitos de consumo, demandas colectivas, conflictos comerciales.
	Riesgo económico	Relacionado con el crecimiento económico nacional y local debido a las fluctuaciones de las variables macroeconómicas, como el Producto interno bruto, la inflación, el desempleo, la balanza de pagos. El decrecimiento de la economía puede generar riesgos a las empresas, que conlleven un detrimento patrimonial al disminuir la capacidad de compra de sus clientes y la demanda de sus productos.
	El riesgo político	El manejo político de país y las implicaciones que tiene sobre la economía nacional afecta las organizaciones de acuerdo con las condiciones particulares de ellas.

Riesgos asociados al sector económico y la industria	Riesgo sistemático	Riesgo que se origina por el hecho de competir en un sector determinado, ejemplo: campañas de desprestigio de la competencia comercial, espionaje industrial, tráfico de informaciones reservadas, competencia desleal, secuestros económicos, transacciones ilegales, corrupción institucional y privada, operaciones ilícitas, daños por productos, accidentes y enfermedades profesionales, accidentes industriales graves, actividades públicas molestas o peligrosas, reclamación judicial por productos de consumo contaminados, contaminación ambiental, responsabilidad por contratos de ejecución.
---	--------------------	---

Fuente: Adaptado de Mejía Quijano (2006).

Cuadro 2. Riesgos generales en la empresa

TIPO DE RIESGO	DESCRIPCIÓN
Riesgos no sistemáticos	Riesgos propios, específicos e individuales de cada empresa que pueden afectar sus procesos, recursos, clientes e imagen.
Riesgo de reputación	Desprestigio de la institución que acarrea pérdida de credibilidad y confianza del público por fraude, insolvencia, conducta irregular de los empleados, rumores o errores cometidos en la ejecución de alguna operación.
Riesgo puro	Al materializarse, origina pérdida, como un incendio, un accidente, una inundación.
Riesgo especulativo	Al materializarse, presenta la posibilidad de generar indistintamente beneficio o pérdida, como una aventura comercial, la inversión en divisas ante expectativas de devaluación o revaluación, la compra de acciones, el lanzamiento de nuevos productos.
Riesgo estratégico	Tiene que ver con las pérdidas ocasionadas por las definiciones estratégicas inadecuadas y errores en el diseño de planes, programas, estructura, integración del modelo de operación con el direccionamiento estratégico, asignación de recursos, estilo de dirección, además de ineficiencia en la adaptación a los cambios constantes del entorno empresarial.
Riesgo operativo	Consiste en la posibilidad de pérdidas ocasionadas en la ejecución de los procesos y funciones de la empresa por fallas en procesos, sistemas, procedimientos, modelos o personas que participan en dichos procesos.

Riesgos financieros	<p>Los riesgos financieros impactan la rentabilidad, ingresos y nivel de inversión, ellos son:</p> <p>El riesgo de mercado, tiene que ver con las fluctuaciones de las inversiones en la bolsa de valores, también hace parte de éste, el riesgo de las fluctuaciones de los precios de los insumos y productos, el riesgo de la tasa de cambio y de la tasa de interés. El riesgo de liquidez tiene que ver con la imposibilidad de transformar en efectivo un activo o portafolio, o a la posibilidad tener que pagar tasas de descuento inusuales y diferentes a las del mercado para cumplir con las obligaciones contractuales. El riesgo de crédito consiste en que los clientes y las partes a las cuales se les ha prestado dinero o con las cuales se ha invertido, fallen en el pago.</p>
Riesgo legal	<p>Se refiere a la pérdida en caso de incumplimiento de la contraparte en un negocio y de la imposibilidad de exigirle jurídicamente el cumplimiento de los compromisos adquiridos. También se puede presentar al cometer algún error de interpretación jurídica u omisión en la documentación, y en el incumplimiento de normas legales, disposiciones reglamentarias que pueden conducir a demandas o sanciones.</p>
Riesgo tecnológico	<p>Riesgos que generan el uso de la tecnología, como los virus en la tecnología informática, el vandalismo puro y de ocio en las redes informáticas, fraudes, intrusiones por hackers, el colapso de las telecomunicaciones que pueden generar el daño de la información o la interrupción del servicio. También se incluye la de actualización y dependencia con un proveedor o tecnología específica bien sea en el campo informático o de la medicina, el transporte u otras áreas.</p>
Riesgos laborales	<p>Los riesgos laborales, como accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, pueden ocasionar daños a las personas como a la misma institución. El accidente de trabajo puede producir al trabajador una lesión orgánica, invalidez o muerte, o una perturbación funcional; la enfermedad profesional, por su parte, puede ser permanente o temporal y es consecuencia de la clase de trabajo desempeñado o por el medio en el cual se realizan las funciones. Existen otros riesgos laborales que surgen de la relación de la empresa con sus empleados, asociaciones o sindicatos que en ella funcionan, como es el caso de las huelgas, sabotajes, etc.</p>
Riesgos físicos	<p>Afectan los recursos materiales, tales como: corto circuito, explosión física, daño en la maquinaria, daño en equipos por su operación, por su diseño, fabricación, montaje o mantenimiento; deterioro de productos y daños en vehículos.</p>

Fuente: Adaptado de Mejía Quijano (2006).

1.3 Administración de riesgos

La administración de riesgos consiste en identificar cada una de las etapas en las que se presentan los riesgos, determinar cuáles son las acciones que se emprenderán para evaluarlos y poderlos enfrentar de tal forma, que se logre un control sobre los mismos.

Después de haber identificado, clasificado y analizado los riesgos empresariales, se debe establecer el procedimiento para su tratamiento. Si no se establecen las medidas adecuadas de tratamiento de los riesgos, cuando se presente o materialice un riesgo, normalmente su impacto será mayor, generándose atrasos y pérdidas financieras para la organización y si, por el contrario, se han establecido políticas de control adecuadas para minimizar el riesgo, el impacto de todo tipo será menor, lo cual produce unos mayores estándares de eficiencia y productividad.

Para el sector público se establecen medidas para la administración de riesgos así:

El Decreto 1083 de 2015 en su artículo 2 sobre la administración de riesgos, define que las autoridades correspondientes deben establecer y aplicar políticas de administración de riesgos. En este mismo sentido, el Modelo Estándar de Control Interno para las entidades del Estado (MECI 1000: 2014), en su componente Administración del riesgo define el conjunto de elementos que le permiten a la Entidad Pública identificar, evaluar y gestionar aquellos eventos negativos, tanto internos como externos, que puedan afectar o impedir el logro de sus objetivos Institucionales.

Existen otras normas que se deben acatar en materia de riesgos, como, por ejemplo:

El Decreto 052 del 12 de enero de 2017, por medio del cual se modifica el artículo 2 del Decreto 1072 de 2015 Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo y en el artículo 2.2.4.6.4 sobre la transición para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), establece que éste consiste en el desarrollo de un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora continua y que incluye la política, la organización, la planificación, la aplicación, la evaluación, la auditoría y las acciones de mejora con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y la salud en el trabajo. (Decreto 052. 2017).

Para tener en cuenta en la identificación de riesgos existen disposiciones específicas para procesos de gestión en áreas diferentes:

- Gestión de riesgos en salud ocupacional y seguridad industrial (Norma Técnica Colombiana (NTC-ISO-45001-2018).
- Gestión de riesgos en gestión ambiental (NTC-ISO 14001).
- Diseño y desarrollo de productos y procesos (NTC-ISO 9001).
- Seguridad de la información (NTC-ISO 27001).

En adición, la NTC-ISO 31000:2018 define la gestión del riesgo como aquellas “actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto al riesgo” (NTC-ISO31000:2018). De esta manera, como se desprende de estas diversas concepciones, la administración o tratamiento de los riesgos puede tener muchos enfoques y metodologías, así como aspectos que conducen a conocer, analizar y monitorear los riesgos con el fin de mejorar su manejo.

1.4 Toma de decisiones

En esta sección se abordarán algunas corrientes teóricas sobre la toma de decisiones para, posteriormente, procurar una clasificación y lectura de las decisiones adoptadas por Alejandro Echavarría Isaza, que permita la comprensión de cómo afrontó los diferentes riesgos a los cuales se enfrentó. En un principio, se puede resaltar lo siguiente:

Durante el siglo XIX y buena parte del siglo pasado, salvo muy contadas excepciones, la mayoría de los empresarios de Antioquia actuaron llevados por algo que hemos llamado “la racionalidad empresarial espontánea”. Esto significa que partían de sus propias condiciones y posibilidades y no copiaban ni adoptaban modelos de gestión construidos en otras latitudes (Álvarez Morales, 2005, p. 23).

Así, han sido varios los intelectuales que han estudiado el proceso de toma de decisiones y, en especial, el rol de la intuición en dicho proceso. Incluso, algunos de ellos han adoptado posturas diametralmente opuestas, lo cual ha desembocado en dos corrientes de pensamiento sobre la comprensión de este término, así como su rol e importancia a la hora de tomar decisiones acertadas o desfavorables. Ellas pueden ser definidas como “naturalistas” y “racionales”. La primera encuentra como su más fiel exponente al psicólogo norteamericano Gary Klein, mientras que la segunda es defendida por el premio Nobel de Economía, Daniel Kahneman.

Básicamente, Klein y los naturalistas defienden y consideran importante el instinto a la hora de tomar decisiones. No obstante, cuando hablan de instinto, se refieren a uno moldeado por la experiencia, como puede ser el caso de los expertos, directivos o líderes. En este sentido, la intuición pasa a ser un proceso de reconocimiento de señales, indicios o cualquier tipo de signo familiar que pueda ser relacionado con las vivencias previas que permitan, en este sentido, actuar. Aun así, el autor es cauto a la hora de confiar ciegamente en el instinto y asegura que este sirve como dato y luego se debe “evaluarlo deliberada y conscientemente, para

ver si tiene sentido en este contexto. Hacen falta estrategias para descartar cosas. Eso es lo contrario de decir —esto es lo que me dice mi instinto; vamos a reunir información que lo confirme—” (Kahneman y Klein, 2011, p. 1).

Por su parte, Kahneman es mucho más conservador a la hora de confiar en el instinto, el cual considera que a menudo está contagiado por prejuicios y sesgos de todo tipo y, en especial, alerta sobre los peligros en el exceso de confianza a la hora de tomar decisiones. En sus propias palabras:

Hay ciertas situaciones en las que uno tiene que confiar en la intuición, cuando uno debe tomar una decisión rápida. Mi impresión sería que no debemos tomar las intuiciones como vienen. El exceso de confianza es una gran fuente de ilusiones, determinada por la calidad y coherencia de la historia que puede construir y no por su validez. Si alguien puede crear una historia coherente y simple, se sentirá confiado tenga o no una buena base en la realidad (Kahneman y Klein, 2011, p. 1).

La posición de Kahneman, como puede percibirse, es opuesta a la de Klein, quien sí defiende el uso de la intuición, siempre y cuando se cumplan dos condiciones: a) debe haber algún grado de estructuración o previsibilidad en la situación, que provea alguna base a la intuición; y, b) es necesario que los decisores tengan la posibilidad de obtener información de retorno o realimentarse sobre sus opiniones para fortalecer y enriquecer la experiencia. “Si no se cumplen esos criterios, las intuiciones no van a ser confiables” (Kahneman y Klein, 2011, p. 1).

Klein (2011) está seguro de que la mayor parte de decisiones empresariales no cumplen con este *test* de validez, pero aun así muchas de las intuiciones empresariales son valiosas, en la medida que dicen algo y por ello deben ser aprovechadas. Pero ¿cómo acceder a las intuiciones de un empresario, incluso de alguien que ya no vive? Un principio de resolución a esta inquietud la aporta el mismo autor, cuando afirma que la mayoría de las situaciones estudiadas por investigadores, así como los criterios para juzgar la experiencia, se basan

normalmente en la historia de resultados exitosos, más que en medidas de desempeño cuantitativos.

Por ejemplo, un método común para la definición de la experiencia en la investigación naturalista es estudiar los juicios. Para que dichos juicios o decisiones tengan suficiente validez, deben contar con la existencia de un consenso y “la evidencia de que el consenso refleja aspectos del desempeño exitoso [...] incluso si no se cuantifican de forma explícita” (Kahneman y Klein, 2011, p. 1).

Frente al tema de toma de decisiones, no obstante, existen también acercamientos más operativos y menos teóricos, como es el caso del trabajo de Canós Darós, Pons Morena, Valero Herrera y Maheut Julien (2006), denominado *Toma de decisiones empresariales: proceso y clasificación*. De acuerdo con ellos, las decisiones son tomadas a partir de la información existente, pero como las acciones que se generan de estas decisiones producen nueva información, esta nueva información puede motivar nuevas decisiones, en un proceso cíclico y continuo.

Estas también pueden adoptar diferentes enfoques como, por ejemplo, uno racional, que se deriva de un análisis o estudio de las alternativas posibles, sus consecuencias y la comparación de estas consecuencias. Otro enfoque puede ser el “organizacional”, que se define por la elección de la primera alternativa, la cual se identifica como *satisfactoria* y no se continúan analizando el resto de alternativas (Canós et al., 2006). Normalmente, para este tipo de decisiones se siguen procedimientos estándar y se persigue la armonía organizacional de la empresa. También, las decisiones pueden tener un interés político, producto de las relaciones y juegos de poder al interior y exterior de la empresa. Así, al considerarse el proceso de toma de decisiones como una parte importante del ejercicio de planificación en las organizaciones, se pueden identificar diferentes etapas: inteligencia o análisis, diseño, selección, implantación y revisión.

Por último, las decisiones empresariales pueden ser agrupadas en tres grandes categorías, como lo sugiere Canós et al. (2006), según el nivel directivo donde se tomen: las decisiones estratégicas, usualmente adoptadas por los directivos para seleccionar fines o metas a largo plazo: las decisiones tácticas, adoptadas por los cargos medios, por ejemplo, para distribución de personal y, finalmente, las decisiones operativas, asumidas por supervisores y ejecutivos inferiores. En síntesis, los autores identifican los siguientes tipos de decisión:

Según el nivel jerárquico donde se toma la decisión:

- Decisiones estratégicas o de planificación.
- Decisiones tácticas o de pilotaje.
- Decisiones operativas o de regulación.

Según el método utilizado para la toma de decisiones:

- Decisiones programadas.
- Decisiones no programadas.
- Decisiones semiestructuradas (en parte programadas, en parte no programadas).

Además de los tipos de decisión racional, intuitivo, estratégico, táctico, operativo, programado, no programado y semiestructurado, existen muchos otros tipos de clasificación de decisiones. Siguiendo a Canós et al. (2006), entre estas tipologías se destacan:

- Decisiones normativas o prescriptivas: Son aquellas que están definidas en algún manual, reglamento o programación.
- Decisiones de satisfacción: En ellas se privilegian la satisfacción de una necesidad en detrimento de la optimización de los procesos.

- Decisiones de sistema abierto: Se caracterizan por la alta participación humana, la aceptación de las influencias del ambiente, la retroalimentación, el aprendizaje y la adaptación.
- Decisiones en condiciones de certeza: Son aquellas en las que el decisor conoce aquello que sucederá y donde solo cabe una consecuencia posible.
- Decisiones en condiciones de riesgo: Se dan cuando existen más de dos posibles consecuencias y se conoce su probabilidad de ocurrencia.
- Decisiones en condiciones de incertidumbre: Son aquellas decisiones en las que existen posibles múltiples consecuencias para cada alternativa.

Por lo tanto, en el contexto empresarial, una decisión se define como la elección de una alternativa entre varias posibilidades, con el fin de alcanzar un estado deseado.

1.5 Medidas de tratamiento de riesgos

Muchas de las decisiones que se toman en las empresas están enfocadas al tratamiento de los riesgos. Según Mejía Quijano (2011), los riesgos pueden tratarse de dos maneras diferentes, una denominada “control del riesgo”, que básicamente procura que este riesgo tenga poca ocurrencia, principalmente a través de medidas preventivas o que reduzcan el impacto. La segunda, al aceptar en algún grado la posibilidad de que el riesgo se pueda concretar, se destina fondos que puedan mitigar las pérdidas que la materialización del riesgo le produce a la empresa, comúnmente llamada “financiamiento del riesgo”. Así, para cada uno de estos enfoques se identifican en principio las siguientes medidas de tratamiento:

- Control del riesgo: prevenir, proteger y evitar.
- Financiamiento del riesgo: aceptar, retener y transferir.

También se conocen otras alternativas para la administración del riesgo, relacionadas con perseguir el riesgo dentro de la administración de los riesgos estratégicos, y que se vienen abordando en documentos como la actualización del

Informe COSO III del año 2017. Para el presente trabajo la medida de tratamiento de los riesgos Perseguir se incorporó a la medida Aceptar, debido a que se consideró que Perseguir, de acuerdo al Informe COSO, se refiere a “la búsqueda de mayores oportunidades por medio de la aceptación de mayores riesgos”, es decir se desprende de la medida de tratamiento Aceptar.

A continuación, se definen los conceptos de las medidas de tratamiento de los riesgos, las cuales servirán de categoría de análisis en el presente trabajo.

1.5.1 Prevenir

El concepto de “prevención” es usado con amplia regularidad en diferentes sectores y ámbitos de la sociedad. En salud, por ejemplo, se usa continuamente. La Organización Mundial de la Salud la define como un conjunto de “medidas destinadas no solamente a prevenir la aparición de la enfermedad, tales como la reducción de factores de riesgo, sino también a detener su avance y atenuar sus consecuencias una vez establecida” (Sanabria, 2011, p. 1).

Por otra parte, en el ámbito empresarial, la prevención está a menudo asociada a la prevención de riesgos laborales. Por ejemplo, la legislación laboral española la define “el conjunto de actividades o medidas adoptadas o previstas en todas las fases de actividad de la empresa con el fin de evitar o disminuir los riesgos derivados del trabajo” (Ley de prevención de riesgos laborales, art. 2).

Para Mejía Quijano (2011), la prevención es la anticipación a los hechos que se espera pueden presentarse. En tal sentido, un riesgo se previene si se diseñan acciones que procuren disminuir su probabilidad de ocurrencia. El mayor beneficio de la prevención se basa en la relación costo-oportunidad, ya que al anticiparse es posible reducir las pérdidas. Normalmente, recuperarse es más costoso y toma más tiempo (Mejía Quijano, 2006). Ejemplos de medidas de prevención son:

- Inspecciones y pruebas de seguridad de equipos, maquinaria y vehículos.
- Capacitación y entrenamiento al personal.
- Inversión en información.
- Diversificación de inversiones, productos, servicios.
- Disminución del nivel de exposición al riesgo en una actividad.
- Segregación de funciones.
- Dispersión de actividades o de partes de equipos.
- Mantenimiento preventivo de máquinas, equipos, vehículos, e instalaciones.
- Medicina preventiva.

1.5.2 Proteger o mitigar

El concepto de protección está asociado frecuentemente a protección de derechos y, específicamente, de derechos humanos. Según esa interpretación, se ha construido un abundante corpus normativo internacional, que incluso, como lo señala Arredondo (2012), ha motivado el uso del concepto de “responsabilidad de proteger”. El autor recuerda que ante la necesidad de garantizar los derechos humanos en diferentes lugares del planeta se “procuró fundamentalmente introducir un cambio de perspectiva, al considerar la cuestión en términos de responsabilidad de proteger en lugar de hacerlo como intervención humanitaria. (Arredondo, 2012, p. 189). Es decir que, con este cambio de perspectiva, se aumentan las responsabilidades respecto a las medidas de protección, puesto que lo convierte en un deber.

En el ámbito empresarial ha sucedido algo similar en los últimos años, siendo cada vez más importante el tema de la protección de activos, de la operación, de la información, entre otros aspectos y elementos que requieren de permanentes medidas de seguridad. Para Mejía Quijano (2006), se protege cuando se toman las medidas y precauciones necesarias, de tal modo que, para cuando se concrete el riesgo, el impacto sea mínimo y no altere el normal funcionamiento de la

organización. Algunos ejemplos de medidas de protección mencionados por ella son los siguientes:

- Sistemas automáticos de protección.
- Sistemas de alimentación de energía eléctrica alternos.
- Equipos de protección personal como cascos, gafas, chalecos, cinturones de seguridad, etc.
- Planes de emergencia (protegen la vida y bienes).
- Planes de contingencia (protegen la operación).
- Sistemas de respaldo de la información o *back up*.
- Acuerdos de colaboración entre empresas para superar incidentes.

1.5.3 Transferir

Una de las formas más comunes de transferencia del riesgo es a través de la firma de pólizas de seguro. Pero ¿cómo hacen las compañías aseguradoras para poder financiar el riesgo en caso de ocurrencia? Pues el mecanismo es exactamente el mismo, es decir, a través de “reaseguramientos” con otras compañías aseguradoras, lo cual permite una distribución de la financiación del riesgo en caso de ocurrencia y por lo tanto un mínimo impacto. Armando Zarruk explica la situación de la siguiente manera:

Así como los individuos transfieren riesgos a una compañía aseguradora mediante la compra de un seguro, las compañías de seguros también pueden transferir (o ceder) parte de los riesgos que asumen en sus pólizas a otras compañías llamadas reaseguradoras. El traslado mediante el reaseguro es una de las herramientas disponibles fundamentales para el manejo del riesgo por parte de las compañías de seguros (Zarruk, 2013, p. 534).

De esta manera, se transfiere el riesgo cuando se comparte o cuando el impacto en el momento de su ocurrencia no afecta solo a la empresa, sino, también, a otro u

otros. En tal caso, es asumido de manera compartida, lo cual puede contribuir a la disminución del daño o de las pérdidas. Algunos ejemplos de medidas de transferencia sugeridos por Mejía Quijano (2006), son:

- Transferencia a través de cláusulas en los contratos de transporte, construcción, servicios, etc.
- Transferencia a través de contratos de seguros (personales, patrimoniales, de transporte, de automóviles, de responsabilidad civil, de crédito, etc.).
- Alianzas estratégicas y contratos de riesgo compartido.
- Pool especializado.

1.5.4 Aceptar

Una guía para la administración del riesgo, elaborada por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), define la expresión “aceptar el riesgo” como “puede ser una opción viable en la entidad, para los riesgos bajos, pero también pueden existir escenarios de riesgos a los que no se les puedan aplicar controles y por ende, se acepta el riesgo. En ambos escenarios debe existir un seguimiento continuo del riesgo” (Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP], 2018, p. 69). Cuando se habla de aceptar el riesgo, puede igualmente darse que este no requiera prevenirse ni evitarse porque su probabilidad de ocurrencia es baja, así como su impacto. Por lo tanto, se aceptan las pérdidas en el caso en que se pueda materializar. Cuando esto ocurre, los costos de la aceptación son usualmente cubiertos por el flujo normal de fondos de la empresa (Mejía Quijano, 2006).

1.5.5 Evitar

Existen diferentes concepciones sobre el proceso de evitar los riesgos. Por un lado, conforme la Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas. Riesgos de gestión, corrupción y seguridad digital. Versión 4, elaborada por el Departamento Administrativo de la Función Pública. (2018), se evita el riesgo “cuando los escenarios de riesgo identificados se consideran demasiado externos se puede tomar una decisión para evitar el riesgo, mediante la cancelación de una actividad o conjunto de actividades”. No obstante, evitar no solo significa evitar un riesgo determinado, sino, sobre todo, evitar llevar a cabo la actividad que puede desencadenar la concreción del riesgo. Por lo tanto, para Mejía Quijano (2006), es una de las medidas más extremas para el tratamiento de los riesgos, pues implica la supresión de un proceso que puede o no ser de gran importancia para la organización. Se evita un riesgo cuando se conoce su posible alto impacto, cuando se ha identificado la dificultad para prevenirlo o cuando la protección tampoco sirve como estrategia. Algunos ejemplos de esta medida mencionados por la autora son:

- Suspensión de una línea de producción.
- Sustitución de un producto por otro.
- Cierre de una agencia o sucursal.
- Eliminación de una ruta de transporte.
- No emprendimiento de un proyecto o negocio.
- Sustitución de un medio de transporte por otro.
- Suspensión de un canal de distribución.
- Reubicación del negocio en otra zona.

1.5.6 Retener

Se retiene el riesgo cuando se asume y no se traslada a nadie más, cuando se ha analizado previamente, cuando se ha medido su impacto, cuando se conoce su ocurrencia, cuando se cuenta con los recursos para responder a su ocurrencia. Esta

medida es muy similar a la de aceptar, pero con la provisión de recursos necesarios para afrontar el riesgo en caso de su materialización. En otras palabras, es “una forma de aceptar un riesgo, pero en forma planeada, previendo los recursos para responder ante su ocurrencia” (Mejía Quijano, 2006, pp. 106-107). Como presenta la autora, algunos ejemplos de esta medida son:

- Creación de fondos.
- Presupuestación de un gasto.
- Creación de reservas.
- Provisión contable.
- Acceso a línea de crédito preestablecida.
- Deducibles en los seguros.

Pueden existir muchos otros ejemplos de medidas o principios de clasificación, pero a efectos de este trabajo bastará con los enunciados para establecer unas categorías y variables que serán operativizadas más adelante.

CAPÍTULO 2. ORIENTACIÓN METODOLÓGICA

En este capítulo se presenta la orientación metodológica utilizada para el desarrollo de la investigación, contemplando el enfoque, los métodos, las técnicas, los instrumentos empleados y las fases que partieron de la pregunta de investigación: ¿Cómo afrontaban los riesgos empresariales los empresarios de inicios del siglo xx en Colombia? Para responder a esta interrogante se optó por efectuar un estudio de caso articulado al método histórico, con las siguientes características metodológicas.

2.1 Enfoque metodológico

Por enfoque se entiende el carácter de la medida empleada y puede ser cualitativo o cuantitativo. El enfoque metodológico que orientó el presente trabajo fue cualitativo de investigación social. Un enfoque cualitativo de investigación social “aborda las realidades subjetivas e intersubjetivas como objetos legítimos de conocimientos científicos. Busca comprender –desde la interioridad de los actores sociales- las lógicas de pensamiento que guían las acciones sociales. Estudia la dimensión interna y subjetiva de la realidad social como fuente del conocimiento” (Galeano, 2004, p. 18). Por su parte, en el enfoque cuantitativo “el problema metodológico central se relaciona con la medición de los conceptos que orientan teóricamente el proceso de conocimiento. Los datos son concebidos como duros, rigurosos y confiables. La validez y confiabilidad se basan en procedimientos matemáticos” (Galeano, 2004, p. 18).

En este caso, se siguió un enfoque cualitativo por cuanto se realizaron entrevistas por medio de cuestionarios abiertos o semi-estructurados, y se procuró la interpretación y clasificación de las decisiones adoptadas por Alejandro Echavarría Isaza, así como los eventos que afectaron su labor como empresario, las

circunstancias que lo llevaron a tomar diferentes decisiones, y en el análisis general de los datos.

2.2 Métodos, técnicas y herramientas

La investigación articula también el método histórico y el estudio de caso. En primer lugar, el método histórico es un proceso de conocimiento experimental e indirecto. Como afirma el clásico sociólogo, Francois Simiand, “en materia de acontecimientos pasados, que no se producen más que una sola vez y no son evocables de nuevo por la experimentación fáctica, este modo de conocimiento es el único posible” (Simiand, 1903, p. 165). A lo que se refiere Simiand es que a los elementos en los que se basa dicho conocimiento indirecto “no son ‘observaciones’ en el sentido científico del término sino notaciones de hechos realizadas sin método conocido ni bien definido y, en general, para otros fines distintos del propio fin científico (documentos)” (Simiand, 1903, p. 165). De ahí que el trabajo documental y de archivo haya sido fundamental en el presente trabajo.

Por su parte, el método del estudio de caso está dirigido a comprender situaciones y dinámicas en contextos singulares, este “es una herramienta valiosa de investigación, y su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado” (Martínez, 2006, p. 167). Por su naturaleza, este es un método afín a la investigación cualitativa, y aportó información para la comprensión de la conducta de Alejandro Echavarría Isaza respecto a su manera particular de afrontar los riesgos. Este método ha probado ya desde hace varias décadas su efectividad y ha continuado vigente en la investigación, principalmente cualitativa, para el análisis particular de personas o hechos.

Igualmente, para conocer las actuaciones del empresario antioqueño, Alejandro Echavarría Isaza, fue necesario estudiar los diferentes aspectos de su vida que estaban vinculados a sus actividades comerciales e industriales, así como el

contexto político, cultural, social y familiar que le tocó vivir. Por lo tanto, el estudio de caso fue de tipo descriptivo, toda vez que los datos fueron utilizados con un fin esencialmente descriptivo y no enfocados a una presunta relación de causa-efecto, exenta del alcance del actual trabajo. El carácter descriptivo del trabajo no impidió, sin embargo, aventurar algunas interpretaciones sobre los datos recogidos. Este enfoque es consistente con el análisis que se realizará en el capítulo cuatro, donde se identifican unas variables (decisiones empresariales) y se efectúan unas evaluaciones a la luz de unas categorías de análisis (tipos de medidas adoptadas).

En cuanto a las herramientas específicas que se usaron para el levantamiento de información, se pueden destacar las entrevistas y la investigación documental, o de archivo, sobre las cuales se hablará más adelante.

2.3 Fases de la investigación

La investigación se dividió en cuatro fases principales: el levantamiento de información y trabajo de campo; sistematización de la información; análisis de la información y, finalmente, elaboración del informe de resultados. A continuación, se detallan cada una de estas fases de trabajo, así como los instrumentos utilizados.

2.3.1 Levantamiento de la información y trabajo de campo

Los aspectos más generales de la vida de Alejandro Echavarría Isaza han sido ampliamente documentados en libros, periódicos o programas de radio, pero a la hora de indagar sobre asuntos más específicos de su vida, como su actitud frente a los diferentes riesgos empresariales y las medidas de tratamiento adoptadas, la información se vuelve escasa, fragmentada y dispersa. Por tal motivo, el proyecto demandó la selección de diferentes fuentes y métodos que permitieran acumular la mayor cantidad de información pertinente, veraz y objetiva.

2.3.1.1 Análisis documental

El análisis documental es una técnica de investigación que pretende describir documentos de forma unificada y sistemática, a través de un proceso analítico y sintético. Básicamente, se usa para extraer información relevante. En términos de Dulzaides (2004), “el tratamiento documental significa extracción científico-informativa, una extracción que se propone ser un reflejo objetivo de la fuente original, pero que, soslaya los nuevos mensajes subyacentes en el documento”. (p. 1).

Siguiendo esta orientación, la investigación documental permitió analizar los datos, y poder extraer de la información obtenida, aquellos aspectos de interés para el proyecto. En especial, se privilegió aquella información relacionada con la administración de riesgos por parte del empresario, aun cuando en dicha documentación no fuese explícita la intencionalidad de administrar riesgos, como fue el caso de las actas oficiales de las empresas y, particularmente, de Coltejer. Es allí, precisamente, donde se hace evidente el método histórico.

En primer lugar, se recurrió al estudio de la bibliografía recopilada en fuentes secundarias, tales como libros, artículos de revista y monografías, las cuales guiaron la investigación hacia las fuentes primarias, como escrituras, estadísticas, fotografías, entre otras, manejando siempre como rango temporal el período de 1900 a 1930, el cual fue el de mayor actividad del empresario.

Dentro de la revisión documental, mención especial merece la revisión de archivos, tanto públicos como privados. De los archivos públicos se consultó en el Archivo General de la Nación, Archivo Histórico de Antioquia, Archivos de la Cámara de Comercio, Biblioteca de Coltejer y en los registros de las notarías donde el empresario registró algunos aspectos de su vida personal o empresarial, mientras que a los archivos privados se accedió por medio de familiares o investigadores, trabajo que permitió conocer aspectos inéditos y de gran valor para la investigación.

Por ejemplo, se tuvo acceso a los archivos personales de dos nietas de Alejandro Echavarría Isaza, Inés Echavarría y Margarita Echavarría. En la revisión de dichos archivos se obtuvieron: partida de bautismo original del empresario, fotos originales, recortes de prensa de la época, cartas de puño y letra, libros de dibujos originales de la Escuela de Artes y Oficios donde él estudió, escrituras originales, correspondencia original enviada y recibida, y libros empresariales con las que Alejandro Echavarría Isaza tuvo alguna participación.

De igual forma, se tuvo acceso al archivo privado de la empresa Coltejer y allí se pudo revisar el acta de constitución original de la compañía, libros contables originales, libros de actas y fotos originales, así como el primer y segundo órgano informativo de la organización, entre otros.

2.3.1.2 Entrevistas

La entrevista es otro método, tal vez uno de los más antiguos de la investigación, para la recopilación de información detallada sobre algún tema. Así, para que una entrevista, como instrumento de investigación cualitativa, surta los resultados esperados, debe poseer ciertas características, que diferencian a esta técnica de otros tipos de entrevista o de otras técnicas de recolección de información. Vargas (2012) identifica y resume tres particularidades básicas:

1. La entrevista cualitativa es una extensión de una conversación normal con la diferencia que uno escucha para entender el sentido de lo que el entrevistador dice.
2. Los entrevistadores cualitativos están inmersos en la comprensión, en el conocimiento y en la percepción del entrevistado más que en categorizar a personas o eventos en función de teorías académicas.
3. Tanto el contenido de la entrevista como el flujo y la selección de los temas cambia de acuerdo con lo que el entrevistado conoce y siente (p. 123).

Para efectos de este trabajo, las entrevistas combinaron la utilización de cuestionarios semi-estructurados con entrevistas abiertas, donde el entrevistado

tenía la libertad de exponer su relato sin condicionamiento alguno. Fue así como, con la ayuda de las entrevistas, se pudo conocer el contexto histórico de la época entre 1900 y 1930, pero, también, información sobre las actuaciones y vivencias de Alejandro Echavarría Isaza, específicamente en la manera de afrontar los riesgos.

Las principales personas entrevistadas y el motivo de su selección fueron:

- Juan Carlos López Díez, historiador, profesor de la Escuela de Administración y miembro del Grupo de Historia Empresarial de la Universidad EAFIT. Por conocer ampliamente la historia de Antioquia, la historia empresarial y específicamente el desarrollo económico de Antioquia.
- Karim León, historiadora, profesora y miembro del Grupo de Historia Empresarial de la Universidad EAFIT. Por conocer la Historia empresarial Antioqueña y específicamente el tema de la Aeronavegación en Colombia y en Antioquia, donde también se destacó Alejandro Echavarría.
- Margarita Echavarría de Isaza, nieta de Alejandro Echavarría Isaza.
- Inés Echavarría de Mesa, nieta de Alejandro Echavarría Isaza.

En todos los casos, el tipo de entrevista fue abierta y semiestructurada, entendiendo esta por la forma de conducir las preguntas, permitiendo al entrevistado hablar con libertad de todo aquello que quiso expresar sobre Alejandro Echavarría Isaza. Tampoco hubo limitación de tiempo ni de tema.

En cuanto a las preguntas, se definieron diferentes tipos. Unas permitieron introducir el tema, otras buscaron indagar hechos puntuales, y hubo algunas que buscaron ampliar el conocimiento de la vida del personaje o sus actuaciones empresariales.

Algunas de las preguntas realizadas fueron:

¿Entre 1900 y 1930 que hitos vivió el país, y particularmente Antioquia en los entornos político, económico y social?

¿En Antioquia particularmente que regiones de la economía cree que se incentivaron o se motivaron?

Me gustaría que precisáramos un poco más en relación con las textileras, porque bien lo mencionabas ahora, uno de los tres regiones tenía que ver con la parte textilera y que Coltejer fue una de las empresas insignia, no solo de Antioquia sino del país, ¿qué me puede contar acerca de Coltejer y su creación?, ¿cómo comenzó?

Entre 1900 y 1930 éramos un pueblo pequeño, aunque dices que todavía lo somos, pero que somos más grandes, y había una serie de dificultades de todo tipo y sobre todo para los empresarios, ¿cuáles crees que son las más representativas? y ¿cómo hacían esos empresarios para poder sopesar esas dificultades y empezar a salir adelante?

¿Podemos concluir que Antioquia fue líder en sortear ese tipo de dificultades?

¿Consideras que políticamente hubo ayudas para la creación de empresas en dicho período de tiempo?

¿Considerarías, que esa época entre 1900 y 1930 fue trascendental en todos los aspectos de Colombia?

Por favor me cuenta un poco acerca de la aviación en Colombia enmarcada en principios del siglo XX.

¿Consideras que entre 1900 y 1930, la aviación generó algún tipo de avance en la parte comercial, o en la parte industrial en Colombia?

¿Y en Barranquilla hubo también capital extranjero, es decir los alemanes también aportaron?

Es decir, ¿estaban compartiendo el riesgo, porque el capital no era solo de ellos?

Tu hablabas ahora de Margarita Echavarría, que es la nieta de Alejandro Echavarría, ¿básicamente que te facilitó ella de documentación?

2.3.2 Registro y sistematización de la información

Para el registro de la información se hizo uso del diario de campo, cuaderno de notas, registro fotográfico, grabaciones de audio y diferentes tipos de fichas de registro, como bibliográficas, de resumen o de campo.

En el diario de campo se registraron cronológicamente las actividades desarrolladas durante el proceso investigativo, mientras que en el cuaderno de notas se apuntaron datos, hechos, fuentes o ideas. Dado el volumen tan extenso de información e interrelaciones que se generaron en la investigación y entre los temas tratados, se hizo necesario registrar sistemáticamente esta información para facilitar su análisis.

Por su parte, el registro fotográfico permitió obtener información de documentos que por diferentes restricciones no podían ser retirados de los sitios donde se conservan, como las notarías y los archivos, siendo esta la principal técnica utilizada para registrar la información que allí se encontraba.

Otro recurso empleado fue el de las grabaciones de audio. Estas se utilizaron como herramienta complementaria para apoyar las entrevistas, grabar momentos especiales y recordar evidencias de documentos o sitios de interés.

Las fichas de registro y sistematización de información se utilizaron para relacionar la información obtenida mediante las fuentes primarias y secundarias, lo cual sirvió para organizar los datos de acuerdo con las categorías preestablecidas y las necesidades específicas del proyecto, lo cual permitió ubicar rápidamente la información que se requería en un momento dado.

2.3.3 Análisis de la información

Para el análisis de la información se utilizaron categorías de análisis dispuestas en una matriz que buscaba facilitar su interpretación y lectura. Por otra parte, validar los datos y los resultados obtenidos del análisis de la información, antes de elaborar el informe final, es primordial en todo tipo de investigación. Para ello, se utilizaron en este trabajo las técnicas de triangulación y el juicio de expertos.

El análisis de la información se efectuó mediante la técnica denominada “categorías de análisis”, la cual se apoyó en las fichas de análisis y documentales, así como en una matriz que permitió organizar los datos según los criterios o categorías predefinidas. Se determinó como categoría principal una denominada “medidas de tratamiento de los riesgos”, que se compone a su vez de seis subcategorías o medidas: asumir, prevenir, proteger, transferir, evitar y retener. Por lo tanto, definir las categorías de análisis fue un prerrequisito para guiar la investigación desde sus inicios, lo cual no impidió la definición de nuevas subcategorías posteriormente, como “tipo de decisiones adoptadas por Alejandro Echavarría Isaza”, “sector empresarial” o “tipo de participación”.

Adicionalmente, fue necesario diseñar una matriz que permitiera contrastar los datos de las diferentes categorías entre sí (ver capítulo 4), y extraer la información más relevante. En dicha matriz se destacó la información cualitativa, pero también se pudieron identificar tendencias al ponderar el número de veces que se presentaba determinado tipo de decisión, información que facilitó el análisis y la elaboración de las conclusiones.

2.3.3.1 Validación y triangulación

La triangulación permite validar la información recogida mediante fuentes secundarias con la obtenida por fuentes primarias y viceversa. Igualmente, permite

validar la información lograda a través de entrevistas. Cisterna (2005) define esta técnica como:

La acción de reunión y cruce dialéctico de toda la información pertinente al objeto de estudio surgida en una investigación por medio de los instrumentos correspondientes, y que en esencia constituye el corpus de resultados de la investigación. Por ello, la triangulación de la información es un acto que se realiza una vez que ha concluido el trabajo de recopilación de la información (p. 8).

En este sentido, durante el presente trabajo fue contrastada la información recopilada por entrevistas con aquella obtenida de documentos y fuentes secundarias, aunque en la mayoría de los casos hubo concordancia entre los datos de una y otra fuente.

2.3.3.2 Los juicios de expertos

Los juicios de expertos fueron utilizados para confirmar o profundizar diferentes aspectos del trabajo. Escobar y Cuervo (2008), refiriéndose a esta técnica, dice que “el juicio de expertos se define como una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones” (p. 29).

En esta investigación, los juicios de expertos se lograron principalmente por medio de la socialización del proyecto y la discusión con investigadores, lo cual permitió no solo la validación de varios postulados, sino complementar otros. En este punto, fueron consultados investigadores de diferentes disciplinas, como la historia,² la contaduría³ y la antropología,⁴ entre otros, cuyas valiosas recomendaciones aportaron a un mejor abordaje del tema.

² Se consultó al historiador, Iván Santiago Londoño, perteneciente a Proyecto 50 de la Universidad EAFIT.

³ Se consultó al contador, Héctor José Sarmiento, docente investigador del Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid.

⁴ Se consultó al antropólogo, Andrés Felipe Roso, investigador del Instituto de Estudios Regionales de la Universidad de Antioquia.

CAPÍTULO 3. ALEJANDRO ECHAVARRÍA ISAZA. UN LIDER EMPRESARIAL ANTIOQUEÑO (1859-1928)



Fuente: Cámara de Comercio de Medellín. (2014)

Don Alejandro Echavarría Isaza, fue un miembro muy importante de la sociedad antioqueña en el siglo XIX. Fundador de una de las más grandes y representativas empresas en el sector textil “Coltejer”, la cual representa

más que una gran empresa, un estilo gerencial exitoso y humano, comprometido con la región, hoy insigne en el departamento de Antioquia, don Alejandro fue sin duda, uno de los líderes empresariales más importantes de la historia antioqueña, dando ejemplo de emprendimiento, desarrollo y vocación social, su legado ha dejado marcas imborrables para la cultura de Antioquia y del país (Cámara de Comercio, s.f.).⁵

Este empresario también fue fundador de un barrio en la parte oriental de Medellín, el Hospital San Vicente de Paúl, varias escuelas, y también del Banco de Crédito Antioqueño, el Banco del Atlántico, el Banco de Comercio, el Banco de los Mineros,

⁵ Al respecto, se pueden consultar materiales audiovisuales en el sitio web de la Cámara de Comercio. (<https://www.camaramedellin.com.co/cultura-camara/100-empresarios/alejandro-echavarría-isaza>)

el Banco Alemán Antioqueño (Bancoquia) y la Compañía Colombiana de Navegación Aérea. En esta historia de vida encontramos un hombre de carácter fuerte y bien definido, episodios impredecibles y arriesgados, la consolidación de una fortuna con la cual se construyó empresa, ciudad, solidaridad y sobre todo memoria histórica para los antioqueños.

3.1 Contexto empresarial antioqueño a inicios del siglo xx

Los Echavarría fueron y son un símbolo que se remonta a mediados del siglo XIX, cuando Medellín era una pequeña villa que empezaba a despuntar como el principal centro urbano de Antioquia. Su población estaba formada, según el censo de 1851, por 10.375 habitantes en el sector urbano y 7.269 pobladores en las zonas rurales.⁶ Aunque era evidente el crecimiento, los habitantes urbanos ocupaban apenas unas cuantas manzanas. Según Latorre Mendoza (1934), nacido por aquella época

las tierras baldías empezaban en el puente de Junín, y en general la quebrada Santa Elena era el límite de la población hacia el norte; del sur concluía del lado del convento; y la quinta de Don Juan Uribe se levantó en un eriazó, a tres cuadras de la plaza (p. 366).⁷

No obstante, sus dimensiones reducidas, Medellín era, sin disputa, el principal centro económico de toda la región. El testimonio de un inmigrante sueco, el señor, Carlos S. De Greiff (1852), describía así la actividad que se respiraba hacia 1852:

Los grandes capitales reunidos en esta ciudad y aún más, las pujantes actividades de sus habitantes han concentrado aquí las transacciones mineras y comerciales de una extensa parte de la república y así la diaria concurrencia de la gente se asemeja a una feria continuada. La aplicación a

⁶ Archivo Histórico de Antioquia, Censo de Medellín 1851.

⁷ Información más amplia se puede encontrar en el texto *Historia e Historias de Medellín* (1934)

las artes útiles se ejercita aquí con ventaja en algunos ramos por algunos extranjeros y muchos naturales (p. 80).⁸

Poco tiempo después, hacia 1864, otro extranjero, el francés Charles Saffray (1984), hacía algunas apreciaciones sobre la importancia económica de esta ciudad. Según sus palabras:

En dicha ciudad no se hace el comercio de exportación; sólo se envía a otros países el oro de las minas de la provincia; pero importante todos los años grandes cantidades de mercancías, que se reparten entre los pueblos y ciudades del Estado y aún de otros vecinos... En la plaza y en varias calles, los pisos bajos están ocupados por almacenes, y hay además un principal con galería corrida a la que dan las ventanas o balcones (p. 106).⁹

Desde la época colonial se empieza a configurar en Antioquia una clase social que, pese a no tener suficiente capital o tierras, encontró formas de subsistencia a través de la minería, específicamente, de la extracción de oro. Esta actividad se convirtió en una alternativa importante para la población y se empieza a constituir un importante subgrupo o clase con un perfil más mercantil, no solo en la comercialización del oro, sino de insumos, vestidos y todo tipo de víveres, para la dispersa población dedicada a la extracción aurífera.

Cabe anotar que esta reconfiguración social y su carácter modernizador estaban marcados por un fuerte influjo extranjero, con influencia francesa y vinculada a una élite, siendo producto de redes constituidas, en parte, por la búsqueda de aliados antioqueños en Europa.

Lo anterior condujo a que el control político de la región quedara en manos de la clase empresarial, que logró traducir el lucro capitalista en bienestar social y calidad

⁸ Carlos S De Greiff, Apuntamientos topográficos y estadísticos de la provincia de Medellín. 1852.

⁹ Charles Saffray, Viaje a la Nueva Granada. Bogotá. Biblioteca Popular de Cultura Colombiana. 1948.

de vida, y que incluso llegó a irradiar la periferia y a marcar algunas diferencias con el resto del país. Estos empresarios asociaron su capital a la creación de empresas antioqueñas que se originaron

en la naturaleza del riesgo propio de la minería, derivados de la incertidumbre de la continuidad de la riqueza de las minas, el desconocimiento de tecnologías avanzadas y las dificultades de abastecimiento de los mineros. Estas circunstancias permitieron explicar la iniciativa de las elites patronales de promover empresas por acciones y el fortalecimiento de solidaridad que estará presente en las diferentes etapas de la industrialización...entre los comerciantes y mineros de la última parte del siglo XIX, integrantes de las elites patronales, se destacan Francisco Montoya, Eduardo Vásquez, Pastor Restrepo, Vicente Restrepo, Carlos Coriolano Amador, Agapito Uribe, Tulio Ospina, Pedro Nel Ospina, Alejandro Ángel y Alejandro Echavarría. Gracias a las experiencias y capitales que acumularon, algunos de ellos se convirtieron en los fundadores de las primeras industrias de Antioquia nacidas desde 1880 (Restrepo Santamaría, 2011).

A continuación, se presenta un cuadro donde se muestran las empresas que se fundaron en Antioquia entre 1850 y 1900, lo que permite evidenciar las tendencias y los sectores en los que se estaba comenzando a desarrollar la industria en Antioquia en dicho período.

Tabla 1. Empresas fundadas en Antioquia entre 1850 y 1900

Fecha	Empresa	Actividad
1854	Restrepo y Cía.	Banco
1859	Botero Arango e hijos	Banco
1864	Ferrería La Clara	Metalurgia
1870	Cerveza Antioqueña	Cervecería
1872	Banco Antioquia	Banco
1874	Banco Mercantil	Banco
1881	Locería de Caldas	Cerámica
1882	Banco Medellín	Banco
1883	Banco Popular	Banco
1883	Banco Progreso	Banco
1883	Banco de Oriente	Banco
1883	Banco de Sopetrán	Banco
1892	Cervecería Tamayo	Cervecería
1894	Banco Sonsón	Banco
1896	Banco del Comercio	Banco
1898	Compañía Industrial Unida de Cigarrillos	Tabacalera
1899	Vidriera de Caldas	Vidrio
1899	Fábrica de Chocolate Antioqueño	Alimentos

Fuente: Restrepo Santamaría (2011).

Este cambio social o proceso de modernización no sucedería sin generar profundas transformaciones urbanas y en el aspecto físico de las ciudades, con diversas consecuencias. Algo que, para algunos autores, como Gómez (2012), sucedió de manera más o menos similar en otras ciudades latinoamericanas.

La modernización antioqueña estaría inscrita en una serie de procesos experimentados de forma general en el continente suramericano. Procesos que estuvieron relacionados con una inmigración masiva interregional, el desplazamiento del campo a la ciudad, la dicotomía entre adaptación y asimilación, etcétera [...]. En respuesta a la incursión en el mercado mundial, las ciudades debieron ampliar el mercado, la frontera agropecuaria, promulgar por mejores condiciones para la entrada de capitales, y para ello fue necesaria la modernización de la infraestructura urbana y vial (p. 1).

Sin embargo, a mediados del siglo XIX, Medellín continuaba siendo una villa alejada de los grandes centros comerciales del país. Este aislamiento fue una constante hasta la llegada del ferrocarril de Antioquia¹⁰ que, gracias a las nuevas dinámicas comerciales y sociales, permitió una nueva integración regional con el resto del país (Gómez, 2012). En concordancia con Gómez (2012), ligado a lo anterior estuvo la incursión de las ciudades latinoamericanas en el mercado mundial, lo cual trajo como consecuencia la necesaria ampliación del mercado, la frontera agropecuaria y la mejora en las condiciones para la entrada de capital, entre otros. Todo esto se tradujo en la modernización de la infraestructura urbana.

El cultivo del café también aumentó su producción en la región antioqueña durante las últimas décadas del siglo XIX,¹¹ lo cual llevó a que se pusieran en marcha las primeras despulpadoras y trilladoras de café y se realizaran las primeras exportaciones del grano aprovechando el ferrocarril. La venta del producto permitió la acumulación de capital, incentivando el espíritu empresarial. Aparecen varias casas comerciales dedicadas a la exportación de café, propietarios de trilladoras, agencias de distribución de mercancías y comisiones en el exterior. Todo lo anterior permitió que se establecieran procesos de industrialización y, como consecuencia, hubo necesidad de realizar cambios drásticos en la estructura social, poblacional y espacial en Medellín.¹²

Durante todo el siglo XX, Medellín fue una ciudad que recibió una alta migración de distintas zonas del departamento de Antioquia y de otros departamentos del país; este éxodo contribuyó a la transformación del medio social, del crecimiento de la urbanización, del surgimiento y la consolidación de sectores medios y de la formación de una capa de comerciantes y empresarios. Para el período

¹⁰ Para profundizar sobre la importancia del Ferrocarril de Antioquia, que llegó a Medellín en 1914, puede verse la obra *Monografía sobre el Ferrocarril de Antioquia* de José María Bravo Betancur.

¹¹ William Paul McGreevey, en su libro *Historia económica de Colombia 1845-1930*, detalla de manera precisa el crecimiento de la producción cafetera en varias regiones de Colombia durante el período 1874-1932. Allí puede apreciarse la cantidad de sacos que se producían en Antioquia durante los años mencionados, lo que apoya lo dicho por Gómez.

¹² Se puede ampliar más al respecto en el libro de Catalina Reyes Cárdenas (1996), *Aspectos de la vida social y cotidiana de Medellín 1890-1930*.

comprendido entre 1905 y 1928, la población de Medellín se duplicó y el área construida aumentó ocho veces y, desde este momento, empezó el desfase entre el aumento de los habitantes y el área construida en la ciudad. En la década de 1940 se inició el crecimiento más notorio y se intensificó la urbanización clandestina (ver tabla 2).

Tabla 2. Crecimiento de la población en Medellín, 1905-1951

Años	Población	Porcentaje Incremento Año Base 1905
1905	59.815	100
1912	70.547	118
1918	79.146	132
1928	120.044	201
1938	168.266	281
1951	358.189	599

Fuente: construida con base en Melo (1988)

Este siglo se caracterizó por la realización de inversiones en el desarrollo urbano y físico: se ejecutaron instalaciones de energía eléctrica, teléfonos, acueducto, tranvía, taxis, automóviles, teatros y creación de nuevos barrios que albergarían la masiva migración de habitantes de las diversas regiones que llegaron para fortalecer la mano de obra calificada de la industria local. Es en este período en el que la ciudad empezó un proceso de reacomodo en varios aspectos: las aduanillas son ubicadas en las afueras de la ciudad, el tránsito de animales de carga se restringe y los asuntos de salubridad e higiene se vuelven una prioridad (Gómez, 2012).

Fue así como Medellín experimentó innovaciones en su estructura física, en poco tiempo transformó sus calles, sus casas, sus negocios y vida cotidiana y el panorama de una villa cambió a una ciudad visitada por extranjeros, campesinos y pueblerinos que vinieron en búsqueda de nuevas oportunidades en las nuevas empresas que se estaban constituyendo.

Panorama de Medellín. 1918



Fuente: Rodríguez, Melitón. Fotografías momentos espacio y personajes Medellín 1892-1922.

Biblioteca Pública Piloto Medellín. Placa de vidrio. 9x13cm.

Esto se refleja en las distintas empresas fundadas en Antioquia entre 1850 y 1900 (ver cuadro 3), las cuales fueron innovadoras para la época, las

más notorias tuvieron que ver con la expansión del comercio cafetero y con el comienzo y la consolidación del proceso de industrialización, sobre todo en la ciudad de Medellín, que empezó a configurarse como un centro urbano e industrial de gran importancia. Gracias al comercio se crearon la mayor parte de las grandes fortunas, capital con el que se dio origen al establecimiento de nuevas empresas industriales. Este proceso llevó a la ciudad a convertirse en un centro de producción capaz, en ocasiones, de abastecer otras partes del país, lo que estimuló el desarrollo de otros frentes económicos como el comercio interno y externo, el transporte, la construcción de obras públicas, las comunicaciones, las operaciones de crédito y otros frentes del sector de los servicios. A continuación, se mencionan algunas de las industrias creadas y que dieron lugar a la matriz empresarial de la mencionada región (González Salazar, 2013, pp. 24-25).

Cuadro 3. Industrias establecidas en Antioquia entre 1900 y 1920

Fecha	Razón social	Sector
1903.08.22	Zimmerman, Tagnard y Compañía	Alimentos
1912.04.29	Harinera Antioqueña	Alimentos
1915.07.22	Arango y Villegas	Alimentos
1916.02.01	Fábrica Nacional de Galletas y Confites	Alimentos
1917.06.18	Fábrica Nacional de Conservas Alimen- ticias	Alimentos
1915.07.15	Elaboración Antioqueña de Chocolate y Café	Alimentos
1917.06.14	Toro Merizalde & Compañía	Alimentos
1918.12.20	Compañía Industrial La Mazorca	Alimentos
1920.04.12	Chocolates Cruz Roja	Alimentos
1901.12.09	Cervecería Antioqueña	Bebidas
1904.10.11	Posada y Tobón	Bebidas
1905.01.21	Cervecería Antioqueña Consolidada	Bebidas
1919.10.28	Compañía de Cervezas Libertad	Bebidas
1913.08.19	Fábrica Antioqueña de Calzado	Calzado
1919.04.26	Calzado Rey Sol	Calzado
1902.08.01	Compañía Unida de Caldas	Construcción
1916.11.03	Compañía Nacional de Puntillas	Construcción
1917.04.18	Fábrica Antioqueña de Clavos	Construcción
1919.12.10	Chircal Moderno	Construcción
1920.03.31	Fábrica de Baldosas	Construcción
1909.02.19	Sociedad Ángel Fiebiger & Compañía	Curtimbres
1919.09.11	Sociedad Exportadora de Pieles	Curtimbres
1920.06.16	Arbeláez, Ospina y Compañía	Curtimbres
1898.08.13	Compañía Editorial Antioqueña	Imprentas y tipografías
1901.03.02	Tipografía Medellín	Imprentas y tipografías
1908.02.15	Piedrahíta Soto y Compañía	Imprentas y tipografías
1914.05.13	Félix de Bedout e Hijos	Imprentas y tipografías
1917.03.24	G. Mejía B. y Compañía	Imprentas y tipografías
1919.09.11	Imprenta Republicana	Imprentas y tipografías
1920.06.10	Jorge L. Arango y Compañía	Imprentas y tipografías
1920.07.28	Sociedad Tipográfica los Tres Ochos	Imprentas y tipografías
1901.12.06	Estrada y Wolff	Fundiciones
1914.06.03	Escobar, Londoño & Compañía (Fun- dición La Estrella)	Fundiciones
1918.09.18	Mariscal, Arbeláez y Compañía	Fundiciones
1920.03.08	Fundición y Talleres de Robledo	Fundiciones
1920.05.09	Hijo de Jesús M. Estrada y Compañía	Fundiciones

1906.01.26	Tamayo y Cardona (jabón, velas, etc.)	Industrias químicas y
1911.05.08	Compañía de Explosivos	Industrias químicas y
1914.02.26	Compañía Nacional de Fósforos Olano	Industrias químicas y
1914.03.12	Escobar Ehrensperger & Compañía	Industrias químicas y
1915.07.13	Fábrica de Fósforos y Velas de Arcila, Tisnés & Compañía	Industrias químicas y afines
1916.05.31	Uribe, Jaramillo y Olarte	Industrias químicas y
1917.06.23	Compañía del Zarkol	Industrias químicas y
1917.08.01	Uribes Restrepo y Compañía (productos químicos)	Industrias químicas y afines
1919.06.11	Compañía Industrias Químicas	Industrias químicas y afines
1920.02.16	Vidriera de Caldas	Industrias químicas y
1910.08.11	Hernández, Escobar y Posada	Tabaco
1910.10.22	Compañía Industrial de Cigarrillos	Tabaco
1914.10.22	Compañía Industrial Unida de Cigarrillos	Tabaco
1914.12.21	Compañía Antioqueña de Tabaco	Tabaco
1919.01.27	Compañía Colombiana de Tabaco	Tabaco
1920.06.02	Compañía Tabaquera El Indio	Tabaco
1914.07.11	Manufactura Nacional de Sombreros	Vestuario y sombreros
1917.08.14	Compañía Manufacturera de Camisas y Cuellos	Vestuario y sombreros
1920.05.17	Compañía Colombiana de Pavas Tropicales	Vestuario y sombreros
1902.02.10	Compañía Antioqueña de Tejidos	Textil
1907.10.22	Compañía Colombiana de Tejidos	Textil
1915.01.07	Compañía de Tejidos de Rosellón	Textil
1915.10.04	Tejidos Hernández	Textil
1918.09.03	Compañía de Impermeables Colombia	Textil
1920.02.26	Fábrica de Hilados y Tejidos del Hato	Textil
1900.12.29	Ángel, López y Compañía (trilladora)	Trilladoras
1902.03.18	Trilladora de Jaramillo y Herrán	Trilladoras
1912.01.26	Bernardo Mora y Compañía	Trilladoras

Fuente: Campuzano Hoyos (2013).

3.1.1 La industria textil

En Colombia, durante el siglo xix, la transformación de las materias primas estaba limitada a la producción artesanal en pequeños talleres, siendo los materiales más comúnmente trabajados el algodón, el fique, la lana y el cuero. Las herramientas

para procesarlos también eran bastante artesanales y se componían principalmente de martillos, cuchillos, tijeras y telares de madera (Conde, 2009).

Según Raymond (2009), Antioquia no era protagonista en la producción textil colombiana durante el siglo XIX, o al menos no lo era tanto como Santander. La presencia antioqueña se limitaba al comercio: “En la cuarta década del siglo XIX, se calculaba que los antioqueños enviaban anualmente doscientos mil pesos en oro, para invertirlos casi por completo en textiles socorranos”¹³ (Raymond, 2009, p. 202).

Tras la independencia, la industria textil de Santander entró en declive, causado en parte por el ingreso creciente de telas inglesas. Raymond (2009) describe esta crisis de la siguiente manera:

El ambiente de retroceso y empobrecimiento causado por la competencia de los textiles ingleses no estimuló ni la acumulación de capitales, ni la transformación de la industria casera en talleres de mayor tamaño, ni mucho menos la adopción de maquinaria más productiva que la utilizada por los artesanos [...]. Se presentó un intento hacia 1812 de montar una pequeña manufactura textil de diez telares en el Socorro. Este proyecto no prosperó, como tampoco tuvo éxito el propósito del gobierno departamental en 1899 de fomentar la implantación de una industria moderna de tejidos con la asesoría de Antonio Izquierdo, director de la Fábrica de Tejidos de Samacá (Boyacá), ni tampoco otro intento de 1907 de crear una industria textil en el Socorro, a pesar de haber recibido subsidios del gobierno del general Reyes (p. 201).

La industria textil continuaría en dicha región del país de manera menos predominante. En este contexto, el año 1892 fue de vital importancia, ya que se inicia con la exportación de productos a países como Cuba, Inglaterra y Estados Unidos.

¹³ “La población más importante de Santander era el Socorro, que en 1843 era la segunda ciudad del país y debía esta posición, en buena medida, a la importancia que todavía tenía en esta región la industria casera de lienzos” (Raymond, 2009, p. 200).

El 19 de septiembre de 1908, en el Departamento de Antioquia se inauguró la primera fábrica oficial de textiles del país denominada Coltejer, liderada por Alejandro Echavarría Isaza y Vicente B. Villa. El hecho fue tan relevante para el país que el mismo presidente dio inicio a las operaciones:

Así, Coltejer se pone en marcha de la mano del presidente Reyes quien “oprimió a cientos de kilómetros de distancia un botón eléctrico que puso en movimiento todas las máquinas...”, y quien a su vez, introdujo medidas de protección a la industria en su política económica exterior, fijando altos impuestos y subsidios para el fomento y desarrollo, no solo de las empresas de textiles, sino también de otras importantes como bebidas, tabaco y azúcar en el naciente sector industrial de Colombia en la época (Conde, 2009, p. 22).

Conforme afirma Montenegro (2002), al bajar los precios de los textiles provenientes del exterior en los años veinte, empresas como Coltejer y Fabricato innovaron y compraron maquinaria norteamericana moderna, la producción mejoró su calidad, con ello se superó a otras empresas del sector y se dedicaron posteriormente a la producción textil nacional en el área metropolitana de Medellín.

En la primera década del siglo XX emergieron varias empresas industriales en Medellín. Se expandió el cultivo del café, la trilla y exportación del grano, así como la reactivación de la minería del oro. Esto dio pie para que la ciudad entrara en un momento propicio, consolidándose como uno de los centros industriales del país y como la más dinámica en el aspecto económico (Botero Herrera, 1996). Hubo una gran demanda por los bienes de consumo en Antioquia y en las regiones recién formadas, como Caldas y Quindío, una creciente mano de obra calificada y un desarrollo de la infraestructura (carreteras y ferrocarril). Si bien desde el siglo XIX existían telares en Medellín y sus alrededores, hay un crecimiento en la producción gracias a la creación de dos fábricas de gran importancia en el ramo de los textiles:

la Fábrica de Hilados y Tejidos de Bello (más tarde Fabricato), en 1904 y, posteriormente, Coltejer (Rodríguez Jiménez, 2009).

Según Saavedra (1994), durante las tres primeras décadas del siglo xx, la producción textil en Antioquia sufrió transformaciones. Hubo ampliación de los locales de las fábricas pioneras y aparecieron empresas que querían aprovechar el mercado en expansión. Se diversificó la producción, así como la división del trabajo al interior de las empresas y entre ellas. Se presentaron cambios en la forma en que fue abordada la competencia en el mercado y las estrategias que utilizaron los empresarios con el fin de dinamizar sus negocios.

Coltejer fue la primera fábrica textil fundada por la familia Echavarría, la cual, junto con Fabricato, es la empresa dedicada a los textiles más antiguas de las empresas modernas (Botero Herrera, 2003). Los accionistas fundadores de Coltejer fueron Alejandro Echavarría Isaza y sus sobrinos, dividiendo las acciones por mitad. Las casas comerciales, Echavarría Inc. y Mejía Echavarría & Cía., estaban dedicadas a la trilla y exportación de café. Paulatinamente, su actividad fue girando hacia el comercio de textiles como su actividad principal. Si bien la empresa de textiles empezó a funcionar en el local donde funcionaba la trilladora, al poco tiempo fue vendida con el fin de ampliar el local para la fábrica de textiles, además de que la rentabilidad de la trilladora no podía competir con el comercio y los almacenes (Botero Herrera, 2003).

La fábrica funcionó en un local ubicado en el barrio Quebradarrriba, a orillas de la quebrada Santa Elena, y contaba con doce obreros encargados de las máquinas de punto que fueron importadas por la Casa Comercial de la familia Echavarría. La maquinaria era movida por energía eléctrica, gracias al servicio suministrado por la Compañía de Instalaciones Eléctricas, que tenía capital de los Echavarría (Saavedra Restrepo, 1994).

Contrario a la Fábrica de Hilados de Bello, Coltejer no contaba con planta de hilados. La hilaza era importada de Europa (Inglaterra, Alemania) y de Estados Unidos. En 1914, Coltejer emprendió la compra de equipos para hilado. Si bien la empresa importaba la mayor parte de la materia prima, pronto buscó conseguir esta materia en el interior. Así fue como empezó a demandar algodón de la costa atlántica y de Dabeiba. Para 1922, Coltejer conseguía todas sus materias primas en el país, a excepción de las anilinas (Saavedra Restrepo, 1994). Botero y Sáenz (2006) referenciaban de esta manera a la Compañía Colombiana de Tejidos:

Cía Colombiana de Tejidos. –Compañía anónima. Capital: \$470.000.00, totalmente pagados. Sociedad fundada en 1907. Fábrica en Medellín con hilados, maquinaria de tejidos y tejidos de punto con su correspondiente tintorería. Algodón del país. 5.000 husos. Agencias en todas las plazas importantes del país. Número de obreros: 350. Gerente: Alejandro Echavarría. Códigos: A.B.C. 5ª edición y Lieber's. Dirección telegráfica: "Coltejer". Oficina de la gerencia: calle de Colombia #226. Teléfono #7-2-7. Fábrica, carrera Bélgica #15. Teléfono 5-6-7. (Botero y Saenz, 2006, p. 117).

Hacia finales de la década del 30, la familia Echavarría había participado en la fundación de 5 de las 14 empresas textiles creadas en Antioquia: Fatelsa, Pepalfa, Zig-Zag, Calcetines Pirámide e Interlex. Justamente, es en este punto donde el rol de Alejandro Echavarría Isaza empieza a cobrar gran valor para lo que sería el auge empresarial antioqueño de inicios del siglo XX, PERO ¿a qué se debe el auge, rápido crecimiento y éxito de esta naciente industria? Además del liderazgo de la familia Echavarría, la riqueza del café y el oro, esta industria se vio favorecida por una convergencia de circunstancias propicias.

3.1.2 El sector financiero

Tal como afirma Zapata (2011), es difícil conocer los orígenes de la banca, debido a que existen pocas investigaciones que profundizan en "los antecedentes

históricos precisos respecto al origen de las funciones bancarias, sin embargo, puede suponerse que surge y evoluciona con las actividades comerciales por la necesidad de organizar el manejo de los recursos a través de actividades bancarias” (p. 1).

Los primeros antecedentes de la banca en el país se remontan a 1821, cuando se creó el Banco Nacional¹⁴, iniciativa que fracasó debido a la normatividad y consenso sobre la moneda que debía estar en circulación. Entre los años 1840 y 1860 se presentan otras actividades que apuntan al desarrollo de la bancarización, como es el surgimiento de casas de préstamo, principalmente en Medellín y Bogotá, todas iniciativas privadas. En 1864 nace una sucursal del Banco de Londres con servicios de emisión, depósito y crédito, iniciativa que más adelante fracasa por problemas en la recuperación de la cartera. “En 1871 surge el Banco de Bogotá [...] en 1876 el Banco de Colombia y solo hasta 1923 se realizó la llamada ‘Misión Kemmerer’, donde surge el Banco de la República como banca central” (Zapata, 2011).

El desarrollo de la banca antioqueña se caracterizó por el auge en la constitución de casas bancarias y la posibilidad que tuvieron de emitir billetes. Entre 1872 y 1902 se fundaron 35 de estas entidades como sociedades anónimas, “una verdadera fiebre bancaria”.¹⁵

Respecto al Banco Alemán Antioqueño del que fue fundador Alejandro Echavarría Isaza, dice Meisel (1991):

En 1912, se fundó en Bremen, para que funcionara en Medellín, el Banco Alemán Antioqueño (que es hoy el Banco Comercial Antioqueño). En 1920 la casa matriz fue trasladada a Medellín. Ya para 1925 éste era el segundo

¹⁴ Según se reseña en la presentación corporativa de la página web del Banco de la República (http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/historia_del_banco_de_la_republica)

¹⁵ Así lo manifiestan Jorge Child y Mario Arango para referirse al auge que tuvo este tipo de empresas durante el siglo XIX. Para ampliar el tema puede consultarse su obra *Bancarrotas y crisis 1842-1988*.

banco del país, desde el punto de vista de los depósitos totales. En ese año el Banco Alemán Antioqueño tenía \$ 5.609.896 en depósitos, o sea el 12.9% del total nacional. Además, éste es uno de los cuatro bancos creados entre 1870 y 1923 que sobreviven en la actualidad (1990). En 1923, cuando Kemmerer se entrevistó con el banquero Van Dusen éste comentó sobre el Banco Alemán Antioqueño: "Organizado en 1912 con la mitad de su capital local y la otra mitad capital alemán... Es el mejor manejado en Medellín y tiene buenos directores" (p. 183).

Este período (1872-1923) fue conocido como “banca libre”, ya que no existía un banco central, y a pesar de los pánicos y las quiebras, fue la de mayor creación de bancos. Un total de 95 entidades bancarias se fundaron y se concentraron en pocas localidades del país (Mora Cuartas, Serna Rodríguez y Serna Rodríguez, 2011). Durante ese mismo lapso, Medellín compartió con Bogotá el liderazgo financiero del país. Tan solo en la región antioqueña se crearon 33 bancos y se caracterizaron por su manejo prudente y la inexistencia de quiebras.

Para Meisel (1991), la ausencia de pánicos bancarios está ligada a la concentración de los recursos en pocos establecimientos bancarios, ya que para 1925 solo tres de ellos: Banco de Bogotá, Banco de Colombia y Banco Alemán Antioqueño concentraban el 52,2 % de los depósitos en poder de bancos nacionales. También contribuyó a la estabilidad, en el periodo 1871-1922, la diversificación de los activos por parte de los bancos, mediante las inversiones que se realizaban en diferentes tipos de bienes y negocios.

3.2 El origen de una vida de negocios

En este numeral se hace un recuento de la vida empresarial de Alejandro Echavarría Isaza, sus actividades y algunos de los riesgos que enfrentó, sin entrar aún a analizar las medidas utilizadas para afrontarlos, tema del siguiente capítulo. Sin embargo, han sido seleccionados, de la revisión documental, aquellos elementos que, a la par de describir la vida empresarial, pueden ser susceptibles de aislarse

como variables que permitan identificar elementos comunes en su manera de afrontar los riesgos.

Además de las circunstancias expuestas en los capítulos anteriores, es importante considerar el contexto específico en que nace y crece Alejandro Echavarría Isaza. Por ejemplo, es importante destacar que, durante el siglo XIX y hasta inicios del siglo XX, Colombia era uno de los países más pobres de la región, como se puede ver en la siguiente tabla.

Tabla 3. PIB per cápita. Selección de países

País	1800	1850	1913
Colombia	312	282	652
Argentina	n.d.	874	2.377
Brasil	738	901	700
México	450	317	1.104
Estados Unidos	807	1.394	4.854
Chile	n.d.	484	1.685

Fuente: Mejía Cubillo (2014).

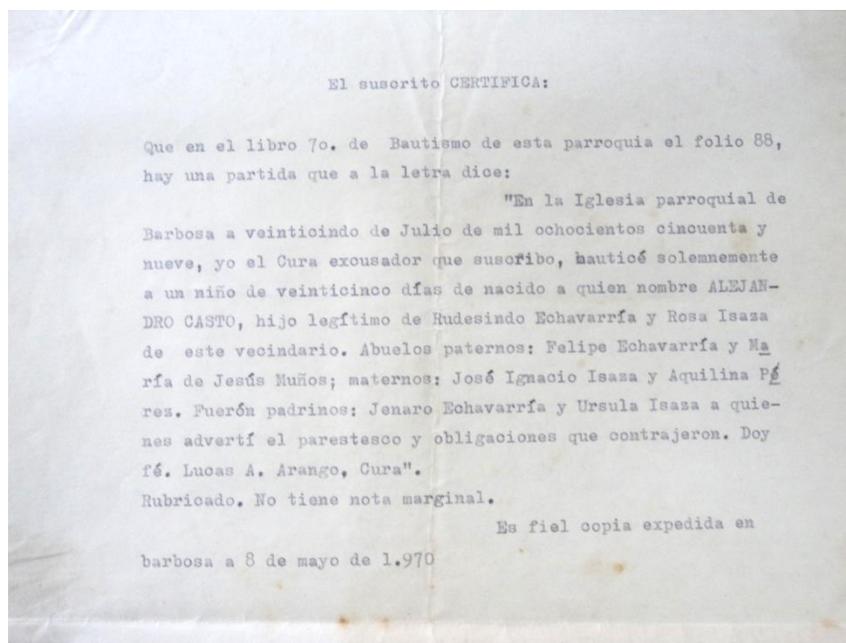
Colombia era considerada dentro de la región como un país pobre, por ende, Antioquia se comenzó a destacar en el sector económico solo en la segunda mitad del siglo XIX, como lo destaca Mejía Cubillo (2014):

incluso dentro de aquel país pobre, la región antioqueña solo adquiere una verdadera relevancia como centro económico, a partir de la segunda mitad del siglo XIX (Robinson & García-Jimeno, 2010). El análisis de lo que podría llamarse “el despegue antioqueño”, que con mucha prudencia, podría ubicarse entre 1855 y 1910, ha sido ampliamente estudiado, y aunque la robustez analítica de buena parte de esa literatura puede ser algo cuestionable, los análisis más serios, entre los que resaltan Safford (1965), McGreevy (1971) y Brew (1977), por mencionar solo algunos autores clásicos, coinciden en un claro patrón de desarrollo, que parte del auge en

la minería de oro y plata, prosiguiendo por el ascenso de la economía comercial, la banca y, finalmente, la industria.

Alejandro Echavarría Isaza nace y crece justo en aquel momento de auge empresarial, nació en Barbosa el 1 de julio de 1859, lo cual se pudo constatar en la partida de bautismo, que reza lo siguiente:

En la iglesia parroquial de Barbosa a veinticinco de julio de mil ochocientos cincuenta y nueve, yo el Cura excusador que suscribo, bauticé solemnemente a un niño de veinticinco días de nacido a quien nombré ALEJANDRO CASTO, hijo legítimo de Rudesindo Echavarría y Rosa Isaza de este vecindario. Abuelos paternos: Felipe Echavarría y María de Jesús Muños; maternos: José Ignacio Isaza y Aquilina Pérez. Fueron padrinos: Jenaro Echavarría y Úrsula Isaza a quienes advertí el parentesco y obligaciones que contrajeron. Doy fé. Lucas A. Arango. Cura (libro 7 de Bautismo, folio 88. Se anexa foto de la partida original facilitada por Margarita Echavarría Nieta de Alejandro Echavarría).



Fuente: fotografía tomada por el investigador del archivo de don Alejandro Echavarría Isaza.

Alejandro Echavarría Isaza fue el sexto hijo del matrimonio de Rudesindo Echavarría y Rosa Isaza, hija de José Ignacio Isaza y de Aquilina Pérez Colmenero, y falleció en Medellín el 16 de noviembre de 1928. En 1882 se casó con Ana Josefa Misas Eusse, hija de José María Misas Jaramillo y de María del Carmen Eusse, con quién tuvo diez hijos: Gabriel, Sofía, Guillermo, Margarita, Alejandro, Germán, Diego, Rosa, Carlos y Luisa (Gallo, 2008).

Como se relata en el programa radial 100 empresarios, 100 historias de vida, de la Cámara de Comercio de Medellín, la vida empresarial de Alejandro Echavarría Isaza inicia en 1877, cuando se trasladó a Medellín a continuar con los negocios de la familia para, luego, ingresar a estudiar en el Instituto de Artes y Oficios de la misma ciudad (Cámara de comercio de Medellín, 2010).

En la década de 1880 se empezó a perfilar cierta tendencia a la diversificación de inversiones, lo cual no solo fue una característica de este empresario, sino también de muchos de los más representativos de la época, como lo señala Mejía Quijano (2011). Él comenzó, por ejemplo, a exportar café, pero más adelante, hacia comienzos del siglo xx, incursionó en actividades tan diferentes como el deporte, al construir la primera cancha de tenis que tuvo Medellín, o en la política, convirtiéndose en diputado de la Asamblea de Antioquia en 1904 (Cámara de comercio de Medellín, 2010).

Fue uno de los fundadores del Banco Alemán Antioqueño en 1926,¹⁶ posteriormente denominado Banco Comercial Antioqueño y, con su hijo Guillermo Echavarría, fue uno de los fundadores de la primera compañía comercial de aviación que tuvo Colombia, la Compañía Colombiana de Navegación Aérea, una de las primeras del mundo.¹⁷ Sobre ella, Margarita Echavarría (2013), hija de Guillermo Echavarría y nieta de Alejandro Echavarría Isaza, afirma lo siguiente:

¹⁶ Escritura pública nro. 858 de 1 marzo 1926, Notaría Primera de Medellín.

¹⁷ Escritura pública nro. 2448 del 27 de septiembre de 1919, Notaría Primera de Medellín

Mi papá firmó el 26 (de septiembre de 1919) la compañía que era con los señores de Medellín, mi papá fue el iniciador, firmaron en la notaria el contrato de que podía existir la compañía y el 3 de diciembre de ese año hicieron el contrato con el gobierno de Marco Fidel Suárez para llevar transporte aéreo y para llevar pasajeros y apenas la fundaron el 5 y ellos ya tenían el contrato desde el 3 de diciembre y en febrero ya hicieron el primer vuelo (conversación personal).¹⁸

La historia de la aviación y la conquista de los aires en Antioquia se remontan al siglo XIX, cuando vino a Medellín un joven mexicano, quien en 1875 hizo acrobacias en un globo de trapo frente a una multitud reunida durante las fiestas del bicentenario. Tal hazaña fue repetida por Ester Guerrero en 1925 y Nolasco Guerrero en 1926 (Giraldo y Ramírez, 2007).

Más tarde, a principios del siglo XX, otro tipo de aparatos servían para deleitar al público con peligrosas acrobacias. Fue así como ganaron fama, en algunas ciudades de Colombia, personajes como Paul Milget y José Cicerón Castillo, quienes en 1911 fueron contratados para realizar acrobacias, con tan mala fortuna que su avión no alcanzó a despegar y terminó colgado del techo del Salón Egipcio en el Parque de la Independencia.¹⁹ John Smith, quien en 1912 realizó un sobrevuelo y practicó algunas piruetas sobre la ciudad Barranquilla, en 1913 realizó un vuelo acrobático sobre la ciudad de Medellín, siendo este el primer vuelo claramente documentado en Colombia (Giraldo y Ramírez, 2007). En 1919 llegó al país el piloto, William Knox Martin, invitado por los empresarios bogotanos, Carlos Obregón y Ulpiano A. Valenzuela, con el fin de realizar una serie de vuelos sobre algunas ciudades de la costa caribe y sobre el Río Magdalena (León, 2011).

Durante 1919, se fundó en Medellín la Compañía Colombiana de Aviación Nacional (CCNA) gracias a la iniciativa de un grupo de empresarios —entre ellos, la familia

¹⁸ Entrevista a Margarita Echavarría, hija de Guillermo Echavarría y nieta de Alejandro Echavarría..

¹⁹ Para ahondar en el tema, se recomienda leer el texto de Karim León Vargas, “Historia de la aviación en Colombia, 1911-1950”.

Echavarría—, quienes, luego de los vuelos de exhibición realizados por Knox, vieron la posibilidad de crear una empresa de aviación que sirviera para el transporte de carga y correo aéreo, entre algunas ciudades del país. Es así como el 22 de febrero de 1920 se realizó el primer vuelo de la compañía entre Cartagena y Barranquilla (Credencial Historia, 2005).²⁰

La empresa importó cuatro aviones franceses (Farman F-40 y Goliath F-60) y vinculó mecánicos y pilotos de esa misma nacionalidad. Su base de operaciones estuvo en Cartagena, con hangares en Medellín y Barranquilla. Ella estuvo marcada por la fatalidad, ya que los tres aviones Farman sufrieron accidentes y quedaron inservibles. El cuarto, Goliath, fue llevado a Medellín “para vuelos de recreo” (Giraldo y Ramírez, 2007).

La aerolínea hizo vuelos entre Cartagena y Barranquilla, transportando correos y pasajeros, pero pocos años después cerró. Algunos expertos hablan del material en que estaban contruidos los aviones (lona y madera) como uno de los factores que influyeron para que esta empresa no pudiera prosperar, contrario a los aviones de la Scadta, que prefirió hacer importaciones del fabricante Junkers, completamente metálicos (Giraldo y Ramírez, 2007).

Además de fundar a Coltejer²¹ y ser su gerente por 20 años, Alejandro Echaverría Isaza fue uno de los fundadores y benefactores del Hospital San Vicente de Paúl. Igualmente, durante la primera mitad del siglo xx fue socio, fundador, dirigente y consejero de un gran número de empresas, entre las cuales se pueden mencionar: Fábrica de Tejidos El Hato, Naviera Colombiana,²² Fundación y Talleres de Robledo,²³ H. L. Echavarría y Cía. ²⁴, Banco Hipotecario de Medellín,²⁵ Colombian

²⁰ Puede profundizarse más sobre este suceso en la edición 187 de la revista *Credencial Historia* (2005).

²¹ Escritura pública nro. 1518 de 22 de octubre de 1907, Notaría Tercera de Medellín.

²² Escritura pública nro. 282 de 2 de febrero de 1920, Notaría Primera de Medellín.

²³ Escritura pública nro. 722 de 8 de marzo de 1920, Notaría Primera de Medellín.

²⁴ Escritura pública nro. 758 de 11 de marzo de 1920, Notaría Primera de Medellín.

²⁵ Escritura pública nro. 826 de 17 de marzo de 1920, Notaría Primera de Medellín.

Fruit Company,²⁶ Sociedad exportadora de pieles,²⁷ Alejandro Echavarría e Hijo,²⁸ Alejandro Echavarría e Hijos,²⁹ Sociedad Puente de la Pintada,³⁰ Caja de ahorros de Fredonia Antioquia,³¹ Compañía Antioqueña de Instalaciones Eléctricas,³² Rudesindo Echavarría e Hijos,³³ Banco de los Mineros de Antioquia,³⁴ Banco del Atlántico,³⁵ Cervecería Antioqueña Consolidada,³⁶ Fábrica de Tejidos Hernández,³⁷ Cementerio de San Pedro,³⁸ Miguel Vásquez y Cía.³⁹, Compañía Interdepartamental de Petróleos,⁴⁰ Compañía Telefónica de Medellín,⁴¹ Echavarría de Greiff y Cía. S. A.⁴²

Lo anterior demuestra por qué fue declarado como empresario histórico del siglo xx, a partir de una encuesta adelantada por la Cámara de Comercio de Medellín y los periódicos El Colombiano y El Mundo (Gallo. 2008).

3.2.1 Los primeros pasos por el sector financiero

²⁶ Escritura pública nro. 2139 de 11 de agosto de 1920, Notaría Primera de Medellín.

²⁷ Escritura pública nro. 2256 de 11 de septiembre de 1919, Notaría Primera de Medellín.

²⁸ Escritura pública nro. 64 del 11 de enero de 1904, Notaría Tercera de Medellín.

²⁹ Escritura pública nro. 2121 del 14 de septiembre de 1923, Notaría Primera de Medellín.

³⁰ Aunque no fue posible acceder al acta de constitución de la sociedad, el acta nro. 4 de la Asamblea General de Accionistas del 24 de junio de 1921, da cuenta de la participación de este en la sociedad.

³¹ Escritura pública nro. 579 de 16 de julio de 1924, Notaría Primera de Medellín.

³² Aunque no fue posible acceder al acta de constitución de la compañía, diferentes actas de Asambleas Generales de Accionistas, como la del 4 de febrero de 1904 o la del 15 de marzo de 1906, dan cuenta de la participación de Alejandro Echavarría en dicha sociedad.

³³ Aunque no fue posible acceder al acta de constitución de la sociedad, sí se pudo consultar el acta de disolución. La escritura pública nro. 118 del 29 de enero de 1897 da cuenta de la participación de Alejandro Echavarría en dicha empresa.

³⁴ Escritura pública nro. 2804 del 23 de septiembre de 1901, Notaría Segunda de Medellín.

³⁵ Aunque no fue posible acceder al acta de constitución de la sociedad, el acta No. 21 de la Asamblea General de Accionistas del 24 de enero de 1907 da cuenta de la participación de Alejandro Echavarría en la empresa.

³⁶ Las actas nro. 21 y 25 de 1919 y 1921, respectivamente, dan cuenta de esta participación, aunque no fue posible consultar el acta de constitución.

³⁷ Escritura pública nro. 1885 del 4 de octubre de 1915, Notaría Primera de Medellín.

³⁸ Se pudo constatar su participación como gerente, según acta de la Comisión Directiva del Cementerio de San Pedro de 17 de diciembre de 1914. No fue posible consultar el acta de constitución.

³⁹ Se evidenció la participación como socio accionista en el acta de accionistas del 14 de agosto de 1907.

⁴⁰ Escritura pública nro. 45 de 21 de mayo de 1920, Notaría Cuarta de Medellín.

⁴¹ Escritura pública nro. 567 de 27 de marzo de 1914, Notaría Primera de Medellín.

⁴² Escritura pública nro. 2156 de 4 de julio de 1928, Notaría Cuarta de Medellín.

Los primeros bancos que se crearon en Antioquia durante el siglo XIX fueron fundados por comerciantes. Uno de los casos más ampliamente documentados de esas fundaciones de finales del siglo XIX y principios del siglo XX fue el Banco de Sonsón.⁴³

El historiador, Botero Herrera (2003), en su libro *La industrialización en Antioquia. Génesis y consolidación. 1900-1930*, hace un recuento de la participación e injerencia de la familia Echavarría en la banca antioqueña:

A su vez, las casas comerciales de los Echavarría tuvieron acciones en el Banco Popular (1882), Banco del Atlántico (1901), Banco del Comercio (1896), Banco Hipotecario de Medellín (1920), del cual fue gerente Alejandro Echavarría. [...] Alejandro Echavarría fue uno de los fundadores del Banco Alemán Antioqueño y miembro de su Junta Directiva (1912) (p.43).⁴⁴

Desde 1901, Alejandro Echavarría Isaza comenzó a incursionar en el sector financiero, tal vez uno de sus campos más prolíficos, participando como socio, accionista, directivo y consejero de diferentes bancos y de una caja de ahorros. A continuación, se describen las diferentes actividades financieras en las que participó, a partir de la información extraída de las actas que reposan en el Archivo histórico de la Cámara de Comercio de Medellín.

⁴³ Para profundizar en la historia del Banco de Sonsón puede verse el libro de Flor Ángela Marulanda Valencia *El Banco de Sonsón. Historia empresarial y regional*.

⁴⁴ Fernando Botero Herrera, "Los comerciantes de Medellín y su participación en la industrialización de Antioquia". *Génesis y consolidación. 1900-1930*. Medellín. Hombre Nuevo Editores. 2003.

Cuadro 4. Participación de Alejandro Echavarría Isaza en iniciativas financieras

FECHA	NOMBRE DE LA EMPRESA	TIPO DE PARTICIPACIÓN	SOCIEDAD PARTICIPANTE	ESCRITURA PÚBLICA	OBSERVACIONES
4 de marzo de 1901	Banco Central de Medellín	Socio accionista y consejero principal	Echavarría y Cía.	743 de la Notaría Segunda de Medellín	Constituido con un capital de \$4 000 000 y dividido en 4000 acciones de \$1000 cada una
23 de septiembre de 1901	Banco de los Mineros de Antioquia	Socio accionista	Echavarría y Cía.	2804 de la Notaría Segunda de Medellín	Constituido con un capital de \$6 000 000, dividido en 12 000 acciones de \$500 cada una
24 de enero de 1907	Banco del Atlántico	Socio accionista y consejero suplente	N/A	N/A	Los estatutos fueron reformados a través de escritura pública nro. 607 del 11 de mayo 1909, de la Notaría Primera de Medellín
25 de febrero de 1913	Banco Alemán Antioqueño	Socio accionista y presidente	N/A	370 de la Notaría Primera de Medellín	Este banco fue luego conocido luego como Banco Comercial Antioqueño
17 de marzo de 1920	Banco Hipotecario de Medellín	Socio accionista	N/A	826 de la Notaría Primera de Medellín	Sociedad constituida con un capital de \$10 000 dividido en 500 acciones de a \$20 cada uno
16 de julio de 1924	Caja de Ahorros de Fredonia	Socio accionista, gerente y representante Legal	N/A	579 de la Notaría Primera de Medellín	Fue constituido con un capital de \$1000

Fuente: elaboración propia a partir de fuentes primarias y secundarias

De esta manera, la información de archivo da cuenta de una activa y diversa participación en distintos sectores de la economía. Más adelante, se detalla y profundiza más en las actuaciones específicas que tuvo Alejandro Echavarría Isaza para cada una de estas iniciativas, a partir de las actas de las diferentes asambleas y centrando la mirada en las actas de la empresa Coltejer, que, por ser aquella a la que posiblemente más tiempo y esfuerzo dedicó, puede igualmente permitir un mejor acercamiento a la comprensión del manejo de los riesgos por parte del empresario.

3.2.2 De banquero a industrial

Para Safford, Molina Londoño y Meisel Roca (2011), la explotación de oro durante el siglo XIX sirvió a los comerciantes antioqueños para entrar antes que otros comerciantes colombianos, de manera efectiva, en el mercado mundial, mediante el establecimiento de casas comerciales en Inglaterra. Por otra parte, la acumulación de capital también permitió a los comerciantes antioqueños fundar empresas de gran envergadura (Safford, 2011), muchas de las cuales tenían inversión de tipo familiar, con un reducido número de inversionistas.

Durante las últimas décadas del siglo XIX, tal como lo relata Botero Herrera (2003), los negocios en Antioquia estuvieron dominados por las casas comerciales, que generalmente estaban conformadas por los padres y sus hijos, quienes conservaban el nombre luego de la muerte del patriarca y le agregaban un “hijos de...”, con el fin de conservar la referencia.

A finales del siglo XIX, algunos intentos de actividad industrial se vieron afectados por la guerra de los Mil Días. Sin embargo, gracias a la tenacidad de algunos industriales, se logró que se mantuviera y creciera el mercado en materia de negocios. Surgió la industria manufacturera y se dio un nuevo impulso al desarrollo económico de la región (Campuzano Hoyos, 2013). Fue así como desde finales del siglo XIX, y hasta 1920, se constituyó una serie de empresas dedicadas a la industria

de la más diversa índole, que en esencia dinamizaron el tránsito hacia la modernidad (Campuzano Hoyos, 2013).

El capital que acumuló la familia Echavarría fue hecho básicamente a través del comercio de importación. Esta familia —comparativamente con las típicas de la ciudad de Medellín, dedicadas al comercio— era relativamente nueva, ya que la fundación de la primera casa comercial data de 1872⁴⁵.

En el libro *Medellín. República de Colombia*, de Botero y Sáenz (2006), aparece, en el apartado de los almacenes de mercancía al por mayor, la información que da cuenta del tipo de negocios que tenía la casa comercial de los Echavarría:

Alejandro Echavarría e Hijos. –Sociedad regular colectiva. Fundada en 1904. Sucesora de Rudesindo Echavarría e Hijos, fundada en 1872. Importadores de telas y mercancías en general. Ventas por mayor. Sucursal en Bogotá. Códigos: Lieber's, Western Union, Bentley. Telegráfica: "Alejandro". Teléfono #209. Calle Colombia #228-232 (Botero y Sáenz, 1923, p. 155).

Las casas comerciales diversificaron los frentes en los que tenían injerencia. Participaron en la bancarización, en la trilla y exportación de café y en el manejo de las agencias encargadas de la distribución de mercancías en el exterior. Respecto a su participación en la creación de bancos, las casas comerciales cumplieron dos funciones específicas: la primera, consistió en la recepción y préstamo de dinero. La segunda, en la autorización para emitir moneda. A continuación, se describen varias decisiones y actuaciones respecto a la compañía Coltejer, a partir de las actas de las reuniones de la asamblea de accionistas, las cuales se presentan de manera cronológica.

⁴⁵ El historiador, Roger Brew, trabaja de manera más amplia la formación de las casas comerciales en Antioquia durante el siglo XIX en su obra *El desarrollo económico de Antioquia desde la independencia hasta 1920*.

Cuadro 5. Resumen de las actas de la empresa Coltejer durante la gerencia de Alejandro Echavarría Isaza

ACTA NRO.	FECHA	DECISIONES
1	8 de octubre de 1908	Un año después de su constitución, por medio del acta de la Asamblea General de Accionistas No.1 del 8 de octubre de 1908, se adoptaron las siguientes decisiones: Se aceptó la renuncia de Ramón Echavarría al cargo de gerente y se nombró a Alejandro Echavarría Isaza como gerente y representante legal. Asimismo, se nombró a Vicente Villa y Ramón Echavarría como suplentes.
2	27 de mayo de 1914	Se determina aumentar el capital social a \$470.000 pesos oro inglés acuñado, aumentar el número de acciones a 9400 a razón de \$50 por cada una, efectuar una emisión de acciones en el mercado para conseguir más accionistas, reformar los estatutos (propuesta realizada por Francisco Echeverry, Ramón Restrepo y Daniel Uribe) para el aumento de capital y de socios, así como elevar a escritura pública las anteriores decisiones.
3	28 de marzo de 1914	Se ceden a favor de la Compañía Colombiana de Tejidos y, en medio de la flotantización, ⁴⁶ los siguientes bienes: lotes de terreno en Medellín, comprados a José Manuel Díaz, Manuel Castaño, Alberto Ángel, Marco Pérez, María Otilia de Pérez, Eufracia Cuellar, William Gordon y María Guadalupe Álvarez. Igualmente, se adquiere un lote comprado a la sociedad San Vicente de Paul. Todos los bienes anteriores fueron adquiridos con sus respectivos edificios, los derechos de entrada de aguas y sus respectivos desagües, las mejoras, los accesos a los terrenos y las pólizas de seguros, con la obligación de que los nuevos propietarios sigan pagando las pólizas. También consta en esta acta las adquisiciones de maquinaria, compuesta por ciento cuarenta telares, urdidoras, volvedoras, una engomadora, dos calderas, una prensa a vapor, una prensa hidráulica y una dobladora. Toda esta maquinaria llegada del exterior para abastecer las necesidades de infraestructura.

⁴⁶ Este es un término en desuso, que el portal web del Banco de la República define de la siguiente manera: "En efecto, bien sabido es que las deudas públicas pueden modificarse sustancialmente en sus condiciones de capital, intereses, plazos y sistemas de amortización, mediante combinaciones y operaciones técnicamente descritas en la ciencia de las finanzas. Estas combinaciones y operaciones se conocen en ella con los nombres de unificación, conversión, consolidación y flotantización". En cuanto a estos dos últimos conceptos el portal afirma que "por consolidación se entiende la transformación de: una deuda flotante que siempre es a muy corto plazo y, en ocasiones, sin interés, en deuda consolidada, o sea en deuda a largo plazo y con interés, y la flotantización, operación de muy rara ocurrencia, es lo contrario: se transforma en deuda flotante una deuda consolidada".

4	8 de febrero de 1915	Se informa la compra por Alejandro Echavarría Isaza de 408 acciones no vendidas, se establece una utilidad líquida de \$48.872,96, se destinan 4.887 para el fondo de reserva establecido por los estatutos, \$32 900 para reparto de dividendos de \$3,50 por acción, se establecen los honorarios del gerente a razón de \$120 pesos oro mensuales y de \$2 a cada uno de los consejeros. Lo restante, después del pago de los honorarios del gerente y los consejeros, se destinará al fondo de reserva. Se ratifica como revisor al señor Manuel de J. Calle. En esta acta se nombran nuevos consejeros.
5	14 de febrero de 1916	A partir de unas utilidades líquidas de \$83.953,06, se destinan \$8.395,3 para reservas, \$75.200 de dividendos a razón de \$8 por acción y el resto, \$357,76, por sugerencia de Alejandro Echavarría Isaza, se distribuyó así: para la sociedad de mejoras públicas \$57,76 y para el hospital San Vicente de Paúl \$300. Igualmente, fueron ratificados Alejandro Echavarría Isaza en la gerencia y Manuel de J. Calle en la revisoría. También se nombraron los consejeros y se aumentó el sueldo del gerente a \$200 mensuales.
6	12 de febrero de 1917	Se aprueba aumentar el sueldo del Revisor de \$5 a \$6 mensuales y, siendo las utilidades líquidas de \$104.177,7 se destinan \$10.417,77 para reservas, \$94.000 para dividendos a razón de \$10 por acción y los restantes \$299,93, así: \$250 para el Hospital San Vicente de Paúl y \$49,93 para la Sociedad de Mejoras Públicas. Fueron ratificados Alejandro Echavarría Isaza en la Gerencia y Manuel de J. Calle en la Revisoría. Adicionalmente, se nombraron los consejeros.
7	11 de febrero de 1918	Siendo las utilidades líquidas de \$125.802,13, se destinan \$12.580 para reservas, \$112.800 de dividendos a razón de \$12 por acción y el resto, \$421,92, para actos de beneficencia. Al igual que en sesiones anteriores, fueron ratificados Alejandro Echavarría Isaza en la Gerencia y Manuel de J. Calle en la Revisoría, pero en esta ocasión se nombraron algunos consejeros.
8	10 de febrero de 1919	Siendo las utilidades líquidas de \$151.565,96, se destinan \$15.156,60 para reservas, \$757,33 para cubrir las deudas fiscales, \$131.600 como dividendos a razón de \$14 por acción, \$552,03 para obras de beneficencia y \$3.500 para previsión. Fueron ratificados Alejandro Echavarría en la Gerencia y Manuel de J. Calle en la Revisoría y se nombraron consejeros. De los \$14 de dividendos decretados por acción, se determina repartir de

		inmediato \$10 y los \$4 restantes cuando los recursos lo permitan.
9	4 de febrero de 1920	Se define que las utilidades líquidas son de \$267.827,90 y se destinan \$26.782,79 para reservas, \$9.373,98 para actos fiscales e impuesto de renta, \$225 .600 de dividendos a razón de \$24 por acción, \$1.071,13 para obras de beneficencia y \$5.000 para fondo de previsión. Fueron ratificados Alejandro Echavarría Isaza en la Gerencia y Manuel de J. Calle en la Revisoría. Igualmente, se incrementó el salario del Gerente a \$250 mensuales y el del Revisor a \$10 mensuales.
10	14 de febrero de 1921	Se define que las utilidades líquidas son de \$218.643,68, se destinan \$21.864,36 para reservas, \$7.354 para actos fiscales e impuesto de renta, \$188 000 de dividendos a razón de \$20 por acción, \$1.424,00 para obras de beneficencia. Fueron ratificados Alejandro Echavarría Isaza en la Gerencia y Manuel de J. Calle en la Revisoría, finalmente se nombraron los consejeros.
11	13 de febrero de 1922	Se define que las utilidades líquidas son de \$180.182,10. Se destinan \$18.018,21 para reservas, \$757,33 para impuesto de renta el 3,5 % equivalente a \$6.302,17, \$150.460 para dividendos a razón de \$16,40 por acción y \$1.611,21 para obras de beneficencia. Fueron ratificados Alejandro Echavarría Isaza en la Gerencia y Manuel de J. Calle en la Revisoría. Finalmente, se nombraron los consejeros.
12	12 de febrero de 1923	Se define que las utilidades líquidas son de \$254.363,49 y se decide destinar \$25.436,35 para reservas. Para provisión se destinan \$1.500 y para impuesto de renta el 3,5 % equivalente a \$8.902,72. Para pago de dividendos \$216.200, a razón de \$28 por acción. \$2.324,42 son destinados para obras de beneficencia. Fueron ratificados Alejandro Echavarría Isaza en la Gerencia y Manuel de J. Calle en la Revisoría. Finalmente, se nombraron los consejeros.
13	11 de febrero de 1924	Se define que las utilidades líquidas son de \$214.870,41 y se destinan \$21.487 para reservas, \$2.183 para provisión, \$188,00 para pago de dividendos, a razón de \$20 por acción, \$2.000 para obras de beneficencia y para seguro colectivo \$1.200. Para impuesto de renta no se apropiaron recursos en esta oportunidad. Fueron ratificados Alejandro Echavarría Isaza en la Gerencia y Manuel de J. Calle en la Revisoría y se nombraron los consejeros.

14	9 de febrero de 1925	Se define que las utilidades líquidas son de \$241.678,36, se destinan \$24.167,84 para reservas, mientras que para impuesto de renta el 3 % equivalente a \$7.250,36. Se destinan \$206.800 para pago de dividendos a razón de \$22 por acción y \$2.000 para obras de beneficencia. Para provisión se reservan \$1.460,16. Fueron ratificados Alejandro Echavarría Isaza en la Gerencia y Manuel de J. Calle en la Revisoría y se nombraron los consejeros. También se incrementa el salario del gerente de \$350 mensuales a \$500 y del 1,5 % se pasa al 2 % como porcentaje de las utilidades.
15	8 de febrero de 1926	Se define que las utilidades líquidas son de \$159 825. No se evidencia destinación para reservas, no se evidencia destinación para impuesto de renta y tan sólo se destinan \$159 800 para dividendos a razón de \$17 por acción. Se anuncian \$1.600 para beneficencia, pero no se tienen en cuenta en la distribución. Finalmente, para provisión se establecen \$25. Adicionalmente, el gerente, Alejandro Echavarría Isaza, propone que se modifiquen los estatutos y se nombren dos suplentes de gerente para suplirlo en las ausencias temporales o permanentes. El argumento de la propuesta consiste en no afectar a la empresa por las ausencias del gerente y, además, para que no sea utilizado un consejero como reemplazo. La propuesta fue aprobada, pero se determina que como el cambio de los estatutos debe ser discutido en dos asambleas, se cita para el segundo debate al día siguiente. Fueron ratificados Alejandro Echavarría Isaza en la Gerencia y Manuel de J. Calle en la Revisoría y se nombraron los consejeros.
16	9 de febrero de 1926	Se hace la segunda reunión para la modificación de los estatutos y la propuesta de los dos suplentes del gerente, la cual se aprueba por unanimidad, quedando electos Guillermo Echavarría y Hernán Echavarría.
17	14 de febrero de 1927	Se define que las utilidades líquidas son de \$179.347,50. No se evidencia destinación para reservas, ni destinación para impuesto de renta, no se establece partida para beneficencia, pero, si se destinan \$178.600 para dividendos, a razón de \$19 por acción. Para provisión se establecen \$747,50. Finalmente, fueron ratificados Alejandro Echavarría Isaza en la Gerencia y Manuel de J. Calle en la Revisoría, con un aumento de salario a \$20 mensuales. También se nombraron los consejeros y se evidencia un incentivo a los trabajadores de la compañía, otorgándoles acciones por su tiempo de servicio y buen desempeño. Se le obsequiaron diez acciones al señor Eduardo Echavarría por los

		buenos servicios durante los 16 años en ella. También se evidencia la presencia de un auditor.
18	15 de febrero de 1927	Se hace esta reunión para la modificación de los estatutos y se determina que, en ausencia temporal o permanente del gerente, lo reemplazará en su orden el primer suplente; en ausencia de este, el segundo suplente; en ausencia de él, el primer consejero principal y, en su ausencia, el suplente del primer consejero. Se ratifican los dos suplentes del gerente, Guillermo Echavarría y Hernán Echavarría.
19	13 de febrero de 1928	Las utilidades líquidas son de \$159.864,17, no se evidencia destinación para reservas, no se evidencia destinación para impuesto de renta, se destinan \$159 800 para dividendos a razón de \$17 por acción. En esta ocasión, tampoco se establece partida para beneficencia y para provisión se establecen \$64,17. Fueron ratificados Alejandro Echavarría Isaza en la Gerencia y Manuel de J. Calle en la Revisoría.
20	11 de febrero de 1929	Las utilidades líquidas son de \$160.464,29. No se evidencia destinación para reservas, ni para impuesto de renta. Se destinan \$159 800 para dividendos a razón de \$17 por acción. No se establece partida para beneficencia y para provisión se establecen \$664,29. Se le obsequiaron diez acciones al señor Eduardo Echavarría por los buenos servicios. Ante el fallecimiento de Alejandro Echavarría Isaza, fue nombrado como gerente el señor Germán Echavarría y ratificado Manuel de J. Calle como revisor.

Fuente: Elaboración propia.

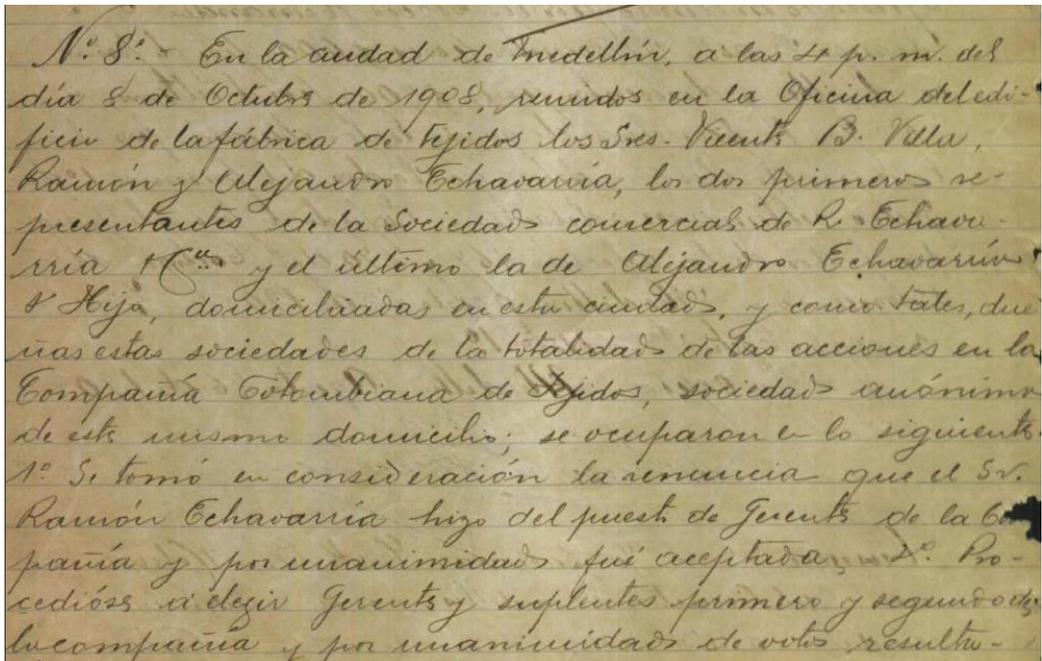
Fotografías: Los inicios de Coltejer



Fuente: Archivo Cámara de Comercio de Medellín.

A continuación, se muestra una foto del Acta original nro. 8 de la empresa Coltejer, donde se evidencia el nombramiento de Alejandro Echavarría Isaza como Gerente

Acta No. 8 de Coltejer



N.º 8.º En la ciudad de Medellín, a las 4 p. m. del día 8 de Octubre de 1908, reunidos en la Oficina del edificio de la fábrica de tejidos los Sres. Vicente B. Villa, Ramón y Alejandro Echavarría, los dos primeros representantes de la Sociedad comercial de R. Echavarría & C.ª y el último la de Alejandro Echavarría & Hija, domiciliadas en esta ciudad, y como tales, dueñas estas sociedades de la totalidad de las acciones en la Compañía Colombiana de Tejidos, sociedad anónima de este mismo domicilio; se ocuparon en lo siguiente.

1.º Se tomó en consideración la renuncia que el Sr. Ramón Echavarría hizo del puesto de Gerente de la Compañía y por unanimidad fue aceptada.

2.º Procedió a elegir Gerente y suplentes primero y segundo de la Compañía y por unanimidad de votos resultó -

192
214
102
son electos en su orden los Sres. Alejandro Echa-
varría, Vicente B. Villa y Ramón Echa-
varría. No habiendo otro asunto de que tra-
tar, después de leída y aprobada la presente
acta, se firmó por todos los individuos presen-
tes. = Vicente B. Villa. = Alejandro Echava-
rria. = Ramón Echavarría. = Escopia
pres. = Medellín, Octubre 9 de 1908. = El Juente
Alejandro Echavarría
Es copia.
Medellín, 9 de Octubre de 1908.
Antonio J. Domínguez

Fuente: Fotografía tomada por el investigador del archivo de don Alejandro Echavarría Isaza.

3.2.3 Otras actividades empresariales

Adicionalmente a las actividades desarrolladas en Coltejer, Alejandro Echavarría Isaza fue socio, accionista, directivo y consejero de otras empresas, como consta en escrituras públicas así:

Mediante la escritura pública nro.1885 del 4 de octubre de 1915, de la Notaría Primera de Medellín, se puede comprobar que Alejandro Echavarría Isaza fue socio accionista de la Fábrica de Tejidos Hernández, constituida con un capital de \$70 (setenta pesos oro inglés) dividido en 70 acciones de \$1 cada una, mediante escritura pública nro. 1978 del 15 de octubre de 1915, en la Notaría Primera de Medellín se reformaron los estatutos por incremento de capital a \$70 000 (setenta mil pesos oro inglés) dividido en 2800 acciones de \$25 oro inglés cada una y, mediante el acta 5 del 13 de agosto de 1917, de la Asamblea General de Accionistas de la empresa, se puede comprobar también que Alejandro Echavarría Isaza fue consejero principal primero.

Igualmente, mediante el acta nro. 17 del 8 de enero de 1926, de la Asamblea General de Accionistas de la Fábrica de Tejidos El Hato, Medellín, se puede evidenciar que Alejandro Echavarría Isaza fue socio accionista de esta empresa. Del mismo modo, mediante escritura pública nro. 282 de 2 febrero 1920 de la Notaría Primera de Medellín, se puede evidenciar que fue socio accionista de la Naviera Colombiana. Con un Capital de \$12 000 (doce mil pesos oro) dividido en 1200 acciones de a \$10 cada una. Y también fue uno de los fundadores de la Compañía de Instalaciones Eléctricas, la cual sería la primera empresa de luz eléctrica que existió en Medellín, sociedad anónima fundada el 30 de noviembre de 1895. Esta empresa conservó su carácter privado hasta el año de 1918, cuando fue vendida al municipio de Medellín.

El empresario tuvo como una importante afición la construcción de edificios y casas en la ciudad, entre ellas, la suya, situada en el parque de Bolívar, hoy propiedad de sus herederos. Esto también se evidencia en la fundación del barrio Alejandro Echavarría Isaza, en el oriente de la ciudad.

A continuación, se presenta el resumen de las principales empresas en las cuales participó, según los registros analizados.

Cuadro 6. Empresas en las que participó Alejandro Echavarría Isaza

NRO.	NOMBRE DE LA EMPRESA	TIPO DE PARTICIPACIÓN	SECTOR
1	Alejandro Echavarría e Hijos	Socio accionista y representante legal	Comercial
2	Banco Central de Medellín	Socio accionista y concejero principal	Financiero
3	Banco Comercial Antioqueño	Socio accionista y presidente	Financiero
4	Banco de los mineros de Antioquia	Socio accionista	Financiero
5	Banco del Atlántico	Socio accionista y consejero suplente	Financiero
6	Banco Hipotecario de Medellín	Socio accionista	Financiero
7	Caja de ahorros de Fredonia	Socio accionista, gerente y representante legal	Financiero
8	Cementerio de San Pedro	Gerente	Servicios
9	Cervecería Antioqueña Consolidada	Consejero suplente y consejero primero.	Industrial
10	Colombian Fruit Company	Socio accionista	Comercial

11	Compañía Antioqueña de instalaciones eléctricas	Socio accionista, gerente, representante legal y consejero.	Comercial
12	Compañía Colombiana de Navegación Aérea	Socio accionista	Transporte
13	Compañía Colombiana de Tejidos – Coltejer.	Socio accionista, gerente y representante legal	Industrial
14	Compañía interdepartamental de petróleos	Socio accionista	Energía
15	Compañía Telefónica de Medellín	Socio accionista	Comunicaciones
16	Echavarría de Greiff y Cía. S. A.	Socio accionista y gerente suplente primero	Comercial
17	Echavarría y Cía.,	Socio accionista, gerente y representante legal	Comercial
18	Fábrica de Tejidos El Hato	Socio accionista	Industrial
19	Fábrica de Tejidos Hernández	Socio accionista	Industrial
20	Ferrocarril de Amagá	Gerente suplente segundo.	Transporte
21	Fundición y Talleres de Robledo	Socio accionista	Industrial
22	H. L. Echavarría y Cía.	Socio accionista	Comercial
23	Hospital San Vicente de Paul de Barbosa		Salud
24	Hospital San Vicente de Paul de Medellín	Presidente	Salud
25	Miguel Vásquez y Cía.	Socio accionista	Comercial
26	Naviera Colombiana	Socio accionista	Industrial
27	Sociedad C. E. Restrepo y Cía.	Socio accionista	Comercial
28	Rudesindo Echavarría e Hijos	Socio accionista	Comercial
29	Sociedad exportadora de pieles	Socio accionista	Comercial
30	Sociedad Puente de la Pintada	Socio accionista	Construcción

Fuente: Elaboración propia.

Acta de Constitución de la Compañía Colombiana de Navegación Aérea.

Número 34. - " Sr. Zacarías Goché B., Notario primero del Circuito de Medellín = Certificado: = 1º Que por escritura número dos mil cuatrocientos cuarenta y ocho (248), otorgada ante mí el veintisiete de los corrientes, los Señores Pablo Echavarría, obrando en su carácter de socio administrador de E. Echavarría & Cía, sociedad comercial de este domicilio; Guillermo Echavarría, obrando en su condición de administrador de la Sociedad comercial de Alejandro Echavarría e Hijos, de esta ciudad; Carlos Mejía como representante legal de L. Mejía, S. & Cía, casa de comercio de este domicilio; Pedro Vásquez M., como apoderado general de Vásquez Correas & Cía y en su propio nombre; Samuel Moreno, como socio administrador de S. Moreno e Hijos, Compañía mercantil de este domicilio; Julián Vásquez M., General Mejía, Martín Rodríguez, Ernesto Arango, Pedro Ospina M. y Justino Uribe & en sus propios nombres, todos los comerciantes, arvernos, mayores de edad y vecinos de este Distrito y comerciantes con excepción del Sr. Justino Uribe & que es médico, fundaron una Sociedad anónima, con domicilio en esta ciudad, denominada

La Compañía Colombiana de Navegación Aérea: = 2º El ob-
 jeto de la Sociedad es la explotación del ramo comercial de
 líneas aéreas y comunicaciones inalámbricas, en to-
 das sus formas y condiciones, y todas las demás o prestaciones
 mercantiles que tengan o puedan tener alguna relación con
 la clase de actos de que se trata = 3º El capital de la Com-
 pañia es, por ahora, el de cinco mil pesos oro (\$5000)
 dividido en cien acciones de un valor nominal, de cincuenta
 pesos oro (\$50) cada una. Este capital podrá aumentar-
 arse cuando así lo disponga la Asamblea General de Ac-
 cionistas, por mayoría absoluta de votos, mediante la emi-
 sión de nuevas acciones = 4º La Compañia será administrada:
 a) Por la Asamblea General de Accionistas; b) Por
 la Junta Directiva; c) Por el gerente de la Sociedad; d)
 Por el Secretario (contador de la misma); y e) Por los demás
 empleados que la Asamblea General de Accionistas y la
 Junta Directiva consideren necesarios = 5º El término de
 duración de la Compañia será el de diez años contados des-
 de la fecha del registro de la citada escritura = 6º Fue-
 ron nombrados los siguientes empleados: gerente, el Sr.
 don Guillermo Echavarría; suplentes, primero y segun-
 do, respectivamente los señores Carlos Mejía Piñ y Pablo
 Echavarría = 7º Fíjese el presente para los efectos legales
 Medellín, 30 de Septiembre de 1919 = Jacaranda Boetke B.
 Not: 1º un
 Es copia

Medellin, Octubre 1º de 1919.

Fuente: copia de Archivo Cámara de Comercio de Medellín.

3.2.4 Labor social

Aunque en el siguiente capítulo se retomarán aspectos de la importante labor social
 ejercida por Alejandro Echavarría Isaza, se puede destacar la fundación del Hospital
 Universitario San Vicente de Paúl de Medellín, siendo siempre presidente de su
 junta directiva. Según la historia que reposa en el sitio web oficial de la institución,
 se afirma que:

Don Alejandro Echavarría Isaza mostró desde un comienzo gran entusiasmo
 por esta iniciativa y decidió liderar este proyecto con todo su empeño; así lo
 comunicó a sus hijos a principios de 1913, estando su esposa gravemente
 enferma: "...he resuelto fundar un hospital, pero un hospital grande, muy
 grande, que tenga siempre la capacidad suficiente para albergar a todo hijo
 de Antioquia y del resto del país que necesite de sus servicios". Desde ese
 momento se dedicó, con todo el espíritu emprendedor que le caracterizaba,
 a motivar a toda la sociedad de la época para que sacaran adelante aquella

causa, que contó con el apoyo de la Iglesia, de los industriales, de la intelectualidad de la época y del conocimiento médico que había alcanzado la Escuela de Medicina de la Universidad de Antioquia, creada desde 1871 (Hospital San Vicente Fundación, s.f., párr. 2).

No obstante, adicionalmente, participó de la fundación del Hospital San Vicente de Paúl de Barbosa y fue benefactor de otras diferentes iniciativas de carácter social. Por tal motivo, en el año 1919, la Sociedad de Mejoras Públicas de Medellín le adjudicó la Medalla de Civismo, como homenaje a sus esfuerzos por el progreso de la ciudad, entre muchas otras distinciones que recibió a lo largo de su vida, como se relata en el documento sonoro 100 empresarios, 100 historias de vida de la Cámara de Comercio de Medellín (Cámara de Comercio de Medellín, 2010).

CAPÍTULO 4. ALEJANDRO ECHAVARRÍA ISAZA. LA FORMA DE ENFRENTAR LOS RIESGOS

Las formas de enfrentar los riesgos son muy diversas. Cómo ya se ha mostrado en los capítulos anteriores, se pueden evitar, prevenir, proteger o mitigar, aceptar, retener, o transferir. En este capítulo se combinará en una matriz, la forma de enfrentar dichos riesgos, con las decisiones estratégicas, decisiones tácticas, decisiones operativas, decisiones programadas y las decisiones no programadas, con el fin de hallar unas combinaciones que permitan hacer análisis diferentes a las ya realizadas, relacionadas con las medidas de tratamiento de los riesgos.

4.1 Algunas consideraciones sobre el liderazgo, la toma de decisiones y la intuición

Tanto las medidas para controlar como para financiar los riesgos pasan siempre por un proceso de toma de decisión, que se define básicamente como un proceso de elección entre dos o más alternativas, cada una de las cuales acarrea beneficios y perjuicios. Es decir, cuando se decide, se obtiene algo, mientras se renuncia a algo más, como es precisamente aquello que ofrecen las otras alternativas. De esta manera, al elegir, se está procurando maximizar los beneficios y disminuir los riesgos, sin que ello signifique una garantía total.

Después de definir las decisiones como el camino para comprender la manera como Alejandro Echavarría Isaza afrontó los riesgos y luego de optar por las actas de reuniones como la principal fuente de decisiones —aunque no la única— y tras haber identificado un corpus de decisiones, organizadas a manera de relato en el capítulo 3, resta aislarlas y clasificarlas en variables que permita leer la actitud frente al riesgo que tuvo el empresario.

De esta forma, a partir de las diferentes tipologías de decisión, descritas anteriormente, ¿qué decisiones se deben utilizar y cuáles desechar? O más precisamente, ¿a cuáles decisiones se tiene acceso a través de las diferentes fuentes de información y cuáles devienen sencillamente inaccesibles?

Al tenor de estas consideraciones, serán utilizadas, para el análisis en este trabajo, las únicas decisiones sobre las cuales se tiene certeza que se adoptaron en medio de algún consenso, como fueron las adoptadas en las juntas de socios o accionistas de las diferentes empresas en las que participó Alejandro Echavarría Isaza.

Sin embargo, algunos de estos tipos de decisiones no pueden ser identificados a partir del trabajo documental y de archivo. Así, de todos los tipos de decisiones explorados en este trabajo y, debido a los límites de las fuentes documentales y al alcance mismo de la investigación, se ha optado por tomar una clasificación compuesta por cinco tipos de decisiones, las cuales son susceptibles de identificación en las diferentes actas de reunión, contratos y documentos legales:

- Decisiones estratégicas.
- Decisiones tácticas.
- Decisiones operativas.
- Decisiones programadas.
- Decisiones no programadas.

4.2 Clasificación de las decisiones adoptadas por Alejandro Echavarría Isaza

A continuación, se efectúa una clasificación de las principales decisiones identificadas en los diferentes documentos a partir de una matriz, que pretende organizar la información por medio de las variables arriba definidas. Empero, además de organizar las decisiones según su tipo, se organizan también en función del tipo de medida de control o financiamiento del riesgo.

Tabla 5. Matriz para clasificación de decisiones y medidas de tratamiento del riesgo por parte del empresario, Alejandro Echavarría Isaza

DECISIÓN	TIPO DE DECISIÓN					MEDIDAS DE CONTROL DEL RIESGO			MEDIDAS DE FINANCIAMIENTO DEL RIESGO			SECTOR	TIPO DE PARTICIPACIÓN
	Estratégica	Táctica	Operativa	Programada	No programada	Prevenir	Proteger	Evitar	Aceptar	Retener	Transferir		
1. Decide ser socio accionista del Banco Central de Medellín. Escritura pública nro. 743 de la Notaría Segunda de Medellín	X				X	X						Financiero	Socio
2. Decide convertirse en el consejero principal del Banco Central de Medellín. Escritura pública nro. 743 de la Notaría Segunda de Medellín		X			X		X					Financiero	Socio y empleado/Directivo
3. Decide ser socio del Banco de los Mineros de Antioquia. Escritura pública nro. 2804 de la Notaría Segunda de Medellín	X				X	X						Financiero	Socio
4. Decide ser socio accionista del Banco del Atlántico. Los estatutos fueron reformados a través de Escritura pública nro.607 del 11 de mayo 1909, de la Notaría Primera de Medellín.	X				X	X						Financiero	Socio
5. Decide ser consejero suplente del Banco del Atlántico. Los estatutos fueron reformados a través de Escritura pública nro. 607 del 11 de mayo 1909, de la Notaría Primera de Medellín.		X			X		X					Financiero	Socio y empleado/Directivo
6. Decide ser socio del Banco Alemán Antioqueño. Escritura pública nro.370 de la Notaría primera de Medellín	X				X	X						Financiero	Socio
7. Decide ser presidente de la junta directiva del Banco Alemán Antioqueño. Escritura 370 de la Notaría primera de Medellín		X			X	X						Financiero	Socio y empleado/Directivo
8. Decide ser socio del Banco Hipotecario de Medellín. Escritura pública nro. 826 del 17 de marzo de 1920, en la Notaría Primera de Medellín	X				X	X						Financiero	Socio
9. Decide ser socio de la Caja de Ahorros de Fredonia. Escritura pública nro. 579 del 16 de julio de 1924, en Notaría Primera de Medellín	X				X	X						Financiero	Socio
10. Decide ser gerente y representante legal de la Caja de Ahorros de Fredonia. Escritura pública nro. 579 de la Notaría Primera de Medellín		X			X	X						Financiero	Socio y empleado/Directivo
11. Decide ser socio de la Compañía Colombiana de Tejidos Coltejer. Escritura pública nro. 1518 del 22 de octubre de 1907. Notaría Tercera de Medellín	X				X	X						Industrial	Socio
12. Decide ser gerente y representante legal de Coltejer. Acta nro. 1		X			X	X						Industrial	Socio y empleado/Directivo
13. Se determina aumentar el capital social de Coltejer a \$470.000 pesos oro inglés acuñado, aumentar el número de acciones a 9400 a	X				X		X					Industrial	Socio y empleado/Directivo

DECISIÓN	TIPO DE DECISIÓN					MEDIDAS DE CONTROL DEL RIESGO			MEDIDAS DE FINANCIAMIENTO DEL RIESGO			SECTOR	TIPO DE PARTICIPACIÓN	
	Estratégica	Táctica	Operativa	Programada	No programada	Prevenir	Proteger	Evitar	Aceptar	Retener	Transferir			
razón de \$50 por cada una, efectuar una emisión de acciones en el mercado para conseguir más accionistas. Acta nro. 2														
14. Se decide elevar a escritura pública las decisiones del Acta nro. 2 de Coltejer sobre aumento de capital y emisión de acciones	X			X		X							Industrial	Socio y empleado/Directivo
15. Se decide comprar para Coltejer, en medio de la flotantización: lotes de terreno en Medellín, comprados a José Manuel Díaz, Manuel Castaño, Alberto Ángel, Marco Pérez, María Otilia de Pérez, Eufracia Cuellar, William Gordon y María Guadalupe Álvarez. Igualmente, se adquiere un lote comprado a la sociedad San Vicente de Paul. Todos los bienes anteriores fueron adquiridos con sus respectivos edificios, los derechos de entrada de aguas y sus respectivos desagües, las mejoras, los accesos a los terrenos y las pólizas de seguros, con la obligación de que los nuevos propietarios sigan pagando las pólizas. Acta nro. 3	X				X	X							Industrial	Socio y empleado/Directivo
16. Se decide la adquisición para Coltejer de maquinaria, compuesta por ciento cuarenta telares, urdidoras, volvedoras, una engomadora, dos calderas, una prensa a vapor, una prensa hidráulica y una dobladora. Toda esta maquinaria llegada del exterior para abastecer las necesidades de infraestructura. Acta nro. 3			X	X		X							Industrial	Socio y empleado/Directivo
17. Alejandro Echavarría Isaza decide comprar 408 acciones no vendidas de Coltejer. Acta nro. 4	X				X	X							Industrial	Socio y empleado/Directivo
18. Se decide destinar \$4.887 para el fondo de reserva establecido por los estatutos de Coltejer. Acta nro. 4.	X			X						X			Industrial	Socio y empleado/Directivo
19. Se decide que lo restante de las utilidades, después del pago de los honorarios del gerente y los consejeros, se llevará al fondo de reserva. Acta nro. 4	X			X						X			Industrial	Socio y empleado/Directivo
20. A partir de unas utilidades líquidas de \$83.953,06, se decide destinar \$8.395,3 para reservas. Acta nro. 5	X			X						X			Industrial	Socio y empleado/Directivo
21. En Acta nro. 5 de Coltejer, se decide destinar para la sociedad de mejoras públicas \$57,76 y para el hospital San Vicente de Paúl \$300	X			X		X							Industrial	Socio y empleado/Directivo
22. Siendo las utilidades líquidas de Coltejer \$104.177,7 se destinan \$10.417,77 para reservas. Acta nro. 6	X			X						X			Industrial	Socio y empleado/Directivo
23. De unas utilidades de \$104.177,7 se decide destinar \$250 para el Hospital San Vicente de Paúl y \$49,93 para la Sociedad de Mejoras Públicas. Acta nro. 6	X			X		X							Industrial	Socio y empleado/Directivo

DECISIÓN	TIPO DE DECISIÓN					MEDIDAS DE CONTROL DEL RIESGO			MEDIDAS DE FINANCIAMIENTO DEL RIESGO			SECTOR	TIPO DE PARTICIPACIÓN
	Estratégica	Táctica	Operativa	Programada	No programada	Prevenir	Proteger	Evitar	Aceptar	Retener	Transferir		
24. Siendo las utilidades líquidas de \$125.802,13, se decide destinar \$12.580 para reservas. Acta nro. 7	X			X						X		Industrial	Socio y empleado/Directivo
25. En Acta nro. 7 de Coltejer se decide destinar \$421,92 para actos de beneficencia.	X			X		X						Industrial	Socio y empleado/Directivo
26. Siendo las utilidades líquidas de \$151.565,96 en Coltejer, se destinan \$15.156,60 para reservas. Acta nro. 8	X			X						X		Industrial	Socio y empleado/Directivo
27. En Acta nro. 8 de Coltejer se decide destinar \$757,33 para cubrir las deudas fiscales.			X		X				X			Industrial	Socio y empleado/Directivo
28. Siendo las utilidades líquidas en Coltejer de \$151.565,96 en Coltejer, se decide destinar \$552,03 para obras de beneficencia. Acta nro.8	X			X		X						Industrial	Socio y empleado/Directivo
29. Siendo las utilidades líquidas en Coltejer de \$151.565,96 se decide destinar \$3.500 para fondo de previsión. Acta nro. 8	X			X						X		Industrial	Socio y empleado/Directivo
30. Siendo las utilidades líquidas en Coltejer de \$151.565,96 se destinan \$131.600 como dividendos a razón de \$14 por acción, pero de los \$14 de dividendos decretados por acción se determina repartir de inmediato \$10 y los \$4 restantes cuando los recursos de la empresa lo permitan. Acta nro. 8	X				X	X						Industrial	Socio y empleado/Directivo
31. En Acta nro. 9 de Coltejer, se decide destinar \$9.373,98 para actos fiscales e impuesto de renta	X				X	X						Industrial	Socio y empleado/Directivo
32. De unas utilidades líquidas de \$267.827,90 en Coltejer, se decide destinar \$1.071,13 para obras de beneficencia. Acta nro. 9	X			X		X						Industrial	Socio y empleado/Directivo
33. De unas utilidades líquidas de \$267.827,90 en Coltejer, se decide destinar \$5.000 para fondo de previsión. Acta nro. 9	X			X						X		Industrial	Socio y empleado/Directivo
34. De unas utilidades líquidas de \$218.643,68 en Coltejer, se destinan \$21.864,36 para reservas. Acta nro. 10	X			X						X		Industrial	Socio y empleado/Directivo
35. De unas utilidades líquidas de \$218.643,68 en Coltejer se decide destinar \$7.354 para actos fiscales e impuesto de renta. Acta nro. 10	X			X		X						Industrial	Socio y empleado/Directivo
36. De unas utilidades líquidas de \$218.643,68 en Coltejer se decide destinar \$1.424 para obras de beneficencia. Acta nro. 10	X			X		X						Industrial	Socio y empleado/Directivo
37. De unas utilidades líquidas de \$180.182,10 en Coltejer, se destinan \$18.018,21 para reservas. Acta nro. 11	X			X						X		Industrial	Socio y empleado/Directivo
38. De unas utilidades líquidas de \$180.182,10 en Coltejer, se destinan \$757,33 para impuesto de renta. Acta nro. 11	X			X		X						Industrial	Socio y empleado/Directivo

DECISIÓN	TIPO DE DECISIÓN					MEDIDAS DE CONTROL DEL RIESGO			MEDIDAS DE FINANCIAMIENTO DEL RIESGO			SECTOR	TIPO DE PARTICIPACIÓN
	Estratégica	Táctica	Operativa	Programada	No programada	Prevenir	Proteger	Evitar	Aceptar	Retener	Transferir		
39. De unas utilidades líquidas de \$180.182,10 en Coltejer, se destinan \$1.611,21 para obras de beneficencia. Acta nro. 11	X			X		X						Industrial	Socio y empleado/Directivo
40. De unas utilidades líquidas de \$254.363,49 en Coltejer, se decide destinar \$25.436,35 para reservas. Acta nro. 12	X			X						X		Industrial	Socio y empleado/Directivo
41. De unas utilidades líquidas de \$254.363,49 en Coltejer, se decide destinar \$1.500 para provisión. Acta nro. 12	X			X		X						Industrial	Socio y empleado/Directivo
42. De unas utilidades líquidas de \$254.363,49 en Coltejer, se decide destinar \$8.902,72 para impuesto de renta. Acta nro. 12	X			X		X						Industrial	Socio y empleado/Directivo
43. De unas utilidades líquidas de \$214.870,41, en Coltejer, se decide destinar \$21.487 para reservas. Acta nro. 13	X			X						X		Industrial	Socio y empleado/Directivo
44. De unas utilidades líquidas de \$214.870,41, en Coltejer, se decide destinar \$2.183 para provisión. Acta nro. 13	X			X		X						Industrial	Socio y empleado/Directivo
45. De unas utilidades líquidas de \$214.870,41, en Coltejer, se decide destinar \$2.000 para obras de beneficencia. Acta nro.13	X			X		X						Industrial	Socio y empleado/Directivo
46. De unas utilidades líquidas de \$214.870,41, en Coltejer, se decide destinar \$1 200 para seguro colectivo. Acta nro. 13	X				X						X	Industrial	Socio y empleado/Directivo
47. De unas utilidades líquidas de \$241.678,36, en Coltejer, se decide destinar \$24.167,84 para reservas. Acta nro. 14	X			X						X		Industrial	Socio y empleado/Directivo
48. De unas utilidades líquidas de \$241.678,36, en Coltejer, se decide destinar \$7.250,36 para impuesto de renta. Acta nro. 14	X			X		X						Industrial	Socio y empleado/Directivo
49. De unas utilidades líquidas de \$241.678,36 en Coltejer, se decide destinar \$2.000 para obras de beneficencia. Acta nro. 14	X			X		X						Industrial	Socio y empleado/Directivo
50. De unas utilidades líquidas de \$241.678,36, en Coltejer, se decide destinar \$1.460,16. para provisión. Acta nro. 14			X	X		X						Industrial	Socio y empleado/Directivo
51. De unas utilidades líquidas de \$159.825, en Coltejer, se decide destinar \$1.600 para obras de beneficencia. Acta nro.15	X			X		X						Industrial	Socio y empleado/Directivo
52. De unas utilidades líquidas de \$159 825, en Coltejer, se decide destinar \$25 para provisión. Acta nro.15			X	X		X						Industrial	Socio y empleado/Directivo
53. En actas nro. 15 y 16 de Coltejer, se decide modificar los estatutos para nombrar dos suplentes de gerente para suplirlo en ausencias temporales o permanentes.		X			X	X						Industrial	Socio y empleado/Directivo
54. De unas utilidades líquidas de \$179.347,50, se decide destinar \$747,50 para provisión. Acta nro. 17			X	X		X						Industrial	Socio y empleado/Directivo
55. En acta nro. 17 de Coltejer se decide un incentivo a los trabajadores de la compañía, otorgándoles acciones por su tiempo de servicio y	X				X	X						Industrial	Socio y empleado/Directivo

DECISIÓN	TIPO DE DECISIÓN					MEDIDAS DE CONTROL DEL RIESGO			MEDIDAS DE FINANCIAMIENTO DEL RIESGO			SECTOR	TIPO DE PARTICIPACIÓN	
	Estratégica	Táctica	Operativa	Programada	No programada	Prevenir	Proteger	Evitar	Aceptar	Retener	Transferir			
buen desempeño. Se le obsequiaron 10 acciones al señor Eduardo Echavarría por los buenos servicios durante los 16 años en ella.														
56. En acta nro. 17 de Coltejer, se evidencia la presencia de un auditor		X			X	X							Industrial	Socio y empleado/Directivo
57. En acta nro. 18 de Coltejer, se define que en ausencia temporal o permanente del Gerente lo reemplazará en su orden el primer suplente, en ausencia de éste el segundo suplente, en ausencia de él el primer consejero principal y en su ausencia el suplente del primer consejero	X				X	X							Industrial	Socio y empleado/Directivo
58. De unas utilidades líquidas de \$159.864,17, en Coltejer, se decide destinar \$64,17 para provisión. Acta nro. 19			X	X		X							Industrial	Socio y empleado/Directivo
59. De unas utilidades líquidas de \$160.464,29, en Coltejer, se decide destinar \$664,29 para provisión. Acta nro. 20			X	X		X							Industrial	Socio y empleado/Directivo
60. De unas utilidades líquidas de \$160.464,29, en Coltejer, se decide destinar \$800 para beneficencia. Se evidencia que se tiene en cuenta la donación para la deducción de impuesto de renta. Acta nro. 20	X			X		X							Industrial	Socio y empleado/Directivo
61. De unas utilidades líquidas de \$160.464,29, en Coltejer, se decide destinar \$6.260,48 para provisión. Acta nro. 20			X	X		X							Industrial	Socio y empleado/Directivo
62. Alejandro Echavarría Isaza decide ser socio de la Compañía Fábrica de Tejidos Hernández. Escritura pública nro. 1885 del 4 de octubre de 1915, de la Notaría Primera de Medellín	X				X	X							Industrial	Socio
63. Alejandro Echavarría Isaza decide ser Consejero principal primero de la Fábrica de Tejidos Hernández. Acta nro. 5 del 13 de agosto de 1917, de la Asamblea General de Accionistas		X			X		X						Industrial	Socio y empleado/Directivo
64. Alejandro Echavarría Isaza decide ser socio accionista de la Fábrica de Tejidos El Hato. Escritura pública nro. 1518 del 22 de octubre de 1907. Notaría Tercera de Medellín	X				X	X							Industrial	Socio
65. Alejandro Echavarría Isaza decide ser socio accionista de la Compañía Colombiana de Navegación Aérea, primera en su género en América. Escritura pública nro. 2448 del 27 de septiembre de 1919, en la Notaría Primera de Medellín	X				X	X							Industrial	Socio
66. Alejandro Echavarría Isaza decide ser socio de la Compañía de Instalaciones Eléctricas, la cual sería la primera empresa de luz eléctrica que existió en Medellín, sociedad anónima fundada el 30 de noviembre de 1895. Esta empresa conservó su carácter privado hasta el año de 1918, cuando fue vendida al municipio de Medellín. El Acta	X				X	X							Industrial	Socio

DECISIÓN	TIPO DE DECISIÓN					MEDIDAS DE CONTROL DEL RIESGO			MEDIDAS DE FINANCIAMIENTO DEL RIESGO			SECTOR	TIPO DE PARTICIPACIÓN	
	Estratégica	Táctica	Operativa	Programada	No programada	Prevenir	Proteger	Evitar	Aceptar	Retener	Transferir			
nro. 15 del 4 de febrero de 1904 , da cuenta de la participación de Alejandro Echavarría Isaza en dicha sociedad														
67. Alejandro Echavarría Isaza decide fundar el barrio Alejandro Echavarría en el oriente de Medellín (Cámara de Comercio de Medellín, 2010)	X			X		X							Construcción	Socio
68. Alejandro Echavarría Isaza decide ser socio de la empresa Alejandro Echavarría e Hijos. Escritura pública nro. 2121 del 14 de septiembre de 1923, en Notaría Primera de Medellín	X				X	X							Comercial	Socio
69 Alejandro Echavarría Isaza decide ser socio del Cementerio de San Pedro de Medellín. Acta de la Comisión Directiva del Cementerio de San Pedro, Medellín, 17 diciembre 1914	X				X	X							Comercial	Socio
70. Alejandro Echavarría Isaza decide ser gerente del cementerio de San Pedro en Medellín. Acta de la Comisión Directiva del Cementerio de San Pedro, Medellín, 17 diciembre 1914		X			X	X							Comercial	Socio y empleado/Directivo
71. Alejandro Echavarría Isaza decide ser consejero suplente y consejero primario de la Cervecería Antioqueña Consolidada. Acta nro. 21 de la Asamblea General de Accionistas de la Cervecería Antioqueña Consolidada, Medellín, 29 agosto 1919		X			X		X						Comercial	Empleado/Directivo
72. Alejandro Echavarría Isaza decide ser socio de la empresa Colombian Fruit Company. Escritura pública nro. 2139 del 11 de agosto de 1920, en la Notaría Primera de Medellín	X				X	X							Comercial	Socio
73. Alejandro Echavarría Isaza decide ser socio de la Compañía Antioqueña de instalaciones eléctricas. El Acta nro. 15 del 04 febrero de 1904 da cuenta de la participación de Alejandro Echavarría en dicha sociedad	X				X	X							Industrial	Socio
74. Alejandro Echavarría Isaza decide ser gerente, representante legal y concejero de la Compañía Antioqueña de instalaciones eléctricas. El Acta nro. 15 del 04 febrero de 1904, da cuenta de la participación de Alejandro Echavarría en dicha sociedad		X			X	X							Industrial	Socio y empleado/Directivo
75. Alejandro Echavarría Isaza decide ser socio de la Compañía Interdepartamental de Petróleos. Escritura pública nro. 45 del 21 de mayo de 1920, en la Notaría Cuarta de Medellín	X				X	X							Comercial	Socio
76. Alejandro Echavarría Isaza decide ser socio de la Compañía Telefónica de Medellín. Escritura pública nro. 567 del 27 de marzo de 1914, en la Notaría Primera de Medellín	X				X	X							Comercial	Socio

DECISIÓN	TIPO DE DECISIÓN					MEDIDAS DE CONTROL DEL RIESGO			MEDIDAS DE FINANCIAMIENTO DEL RIESGO			SECTOR	TIPO DE PARTICIPACIÓN
	Estratégica	Táctica	Operativa	Programada	No programada	Prevenir	Proteger	Evitar	Aceptar	Retener	Transferir		
77. Alejandro Echavarría Isaza decide ser socio de la empresa Echavarría de Greiff y Cía. S. A. Escritura pública nro. 2156 del 4 de julio de 1928, en la Notaría Cuarta de Medellín	X				X	X						Comercial	Socio
78. Alejandro Echavarría Isaza decide ser gerente suplente primero de la empresa Echavarría de Greiff y Cía. S. A. Escritura pública nro. 2156 del 4 de julio de 1928, en la Notaría Cuarta de Medellín.		X			X	X						Comercial	Socio y Empleado/Directivo
79. Alejandro Echavarría Isaza decide ser socio de la empresa Echavarría y C.A. Escritura pública nro. 118 del 29 de enero de 1897, de la Notaría Primera de Medellín	X				X	X						Comercial	Socio
80. Alejandro Echavarría Isaza decide ser gerente y representante legal de la empresa Echavarría y Cía. Escritura pública nro. 118 del 29 de enero de 1897, de la Notaría Primera de Medellín		X			X	X						Comercial	Socio y Empleado/Directivo
81. Alejandro Echavarría Isaza decide ser gerente suplente segundo del Ferrocarril de Amagá. Acta de la Asamblea General de Accionistas del Ferrocarril de Amagá, Medellín, 9 julio 1912		X			X	X						Industrial	Empleado/Directivo
82. Alejandro Echavarría Isaza decide ser socio de la empresa Fundación y talleres de Robledo. Escritura pública nro. 722 del 8 de marzo de 1920, en Notaría Primera de Medellín	X				X	X						Industrial	Socio
83. Alejandro Echavarría Isaza decide ser socio de la empresa H. L. Echavarría y Cía. Escritura pública nro. 758 del 11 de marzo de 1920, en Notaría Primera de Medellín	X				X	X						Comercial	Socio
84. Alejandro Echavarría Isaza decide fundar el Hospital San Vicente de Paul de Barbosa (Cámara de Comercio de Medellín, 2010)	X			X		X						Salud	Socio
85. Alejandro Echavarría Isaza decide fundar el Hospital San Vicente de Paul de Medellín (Cámara de comercio de Medellín, 2010)	X			X		X						Salud	Socio
86. Alejandro Echavarría Isaza decide ser presidente del Hospital San Vicente de Paul de Medellín (Cámara de comercio de Medellín, 2010)		X			X	X						Salud	Socio y Empleado/Directivo
87. Alejandro Echavarría Isaza decide ser socio de la empresa Miguel Vásquez y Cía. Se evidenció la participación como socio accionista en el acta de accionistas del 14 de agosto de 1907	X				X	X						Comercial	Socio
88. Alejandro Echavarría Isaza decide ser socio de la empresa Naviera colombiana. Escritura pública nro. 282 del 2 de febrero de 1920, en Notaría Primera de Medellín	X				X	X						Transporte	Socio
89. Alejandro Echavarría Isaza decide ser socio de la empresa Sociedad C. E. Restrepo y Cía. (Cámara de comercio de Medellín, 2010)	X				X	X						Comercial	Socio

DECISIÓN	TIPO DE DECISIÓN					MEDIDAS DE CONTROL DEL RIESGO			MEDIDAS DE FINANCIAMIENTO DEL RIESGO			SECTOR	TIPO DE PARTICIPACIÓN
	Estratégica	Táctica	Operativa	Programada	No programada	Prevenir	Proteger	Evitar	Aceptar	Retener	Transferir		
90. Alejandro Echavarría Isaza decide ser socio de la empresa Rudesindo Echavarría e Hijos. En acta de disolución Según escritura pública nro. 118 del 29 de enero de 1897, da cuenta de la participación de Alejandro Echavarría en dicha empresa	X				X	X						Comercial	Socio
91. Alejandro Echavarría Isaza decide ser socio de la empresa Sociedad exportadora de pieles. Escritura pública nro. 2256 del 11 de septiembre de 1919, en la Notaría Primera de Medellín	X				X	X						Comercial	Socio
92. Alejandro Echavarría Isaza decide ser socio de la empresa Sociedad Puente de la Pintada. El acta nro. 4 de la asamblea general de accionistas del 24 de junio de 1921, da cuenta de la participación de este en la sociedad	X				X	X						Construcción	Socio
93. Liquidación de empresas (varias fuentes)	X				X			X					
94. Inversión en deporte (Cámara de Comercio de Medellín, 2010)	X				X	X						Deporte	Socio

Fuente: Elaboración propia a partir de diferentes fuentes primarias y secundarias

4.3 Análisis de las decisiones adoptadas por Alejandro Echavarría Isaza en relación con el manejo del riesgo

A partir del trabajo de identificación y clasificación de las decisiones adoptadas por Alejandro Echavarría Isaza, fue posible el reconocimiento de algunas tendencias en su actuar, las cuales pueden permitir varias lecturas respecto a su manera de afrontar los riesgos, teniendo en cuenta varias limitantes producto de lo fragmentado de muchos datos. No obstante, se logró la identificación de varios elementos, comunes y recurrentes, que posibilitaron el análisis y la identificación de algunas tendencias que se presentan de manera resumida a continuación:

4.3.1 Decisiones no programadas

Llama la atención que una considerable parte de las decisiones no son programadas, entendiendo estas como decisiones que no parten de un estatuto, reglamento, contrato, entre otros, sino que pudieran ser catalogadas como fruto de la intuición y, en esta medida, arriesgadas. Algunas de estas medidas fueron las decisiones de invertir en una nueva sociedad o aceptar un nuevo cargo, las cuales evidencian confianza y osadía en los negocios por parte de Alejandro Echavarría Isaza.

A mayor experiencia, mayor asertividad en la toma de decisiones, y tal vez Alejandro Echavarría Isaza apelaba regularmente a su intuición con bastante confianza, pues posiblemente reconocía circunstancias o condiciones favorables, así como riesgos, allí donde muchas otras personas no lo podían hacer.

Al hacer la combinación de los tipos de decisión y las medidas de control del riesgo, se pueden percibir unas tendencias bastante importantes como las que se presentan a continuación.

4.3.1.1 Decisiones estratégicas, no programadas y de prevención que conducen a decisiones operativas, no programadas y de protección

Las decisiones relacionadas con nuevas inversiones o diversificación, lo cual la literatura antes expuesta define como acciones estratégicas de prevención y que a menudo no son programadas, iban casi siempre precedidas por la decisión de hacer parte del nivel directivo, en ocasiones como gerente o representante legal y en muchas otras como consejero. Decisiones estas últimas, que se pueden definir como operativas, no programadas, y en las que se podría leer cierto interés de protección de la inversión, es decir, también como medidas de protección o control del riesgo.

Si bien la diversificación empresarial es una de las actuaciones más estratégicas para el crecimiento, que puede adoptar una compañía o un empresario, también son decisiones de un alto riesgo, pues a menudo implican el lanzamiento de un nuevo producto o la incursión en un nuevo mercado, pero en cualquier caso se trata de enfrentarse a variables nuevas y desconocidas. En otras palabras, puede definirse como una medida de control del riesgo, que a su vez acarrea un alto riesgo, pero donde la asociatividad puede jugar un rol importante a la hora de controlar dicho riesgo.

En esta combinación de categorías podemos destacar decisiones que se presentan en repetidas ocasiones y que fueron muy utilizadas por Alejandro Echavarría Isaza así: Decide ser socio accionista del Banco Central de Medellín, Banco de los Mineros de Antioquia, Banco del Atlántico, Banco Alemán Antioqueño, Banco Hipotecario de Medellín, Caja de Ahorros de Fredonia, Compañía Colombiana de Tejidos (Coltejer), Compañía Fábrica de Tejidos Hernández, Fábrica de Tejidos El Hato, Compañía Colombiana de Navegación Aérea, Compañía de Instalaciones Eléctricas, Empresa Alejandro Echavarría e Hijos, Cementerio de San Pedro de Medellín, Empresa Colombian Fruit Company, Compañía Antioqueña de

Instalaciones Eléctricas, Compañía Interdepartamental de Petróleos, Compañía Telefónica de Medellín, Empresa Echavarría de Greiff y Cía. S. A., Empresa Echavarría y Cía., Empresa Fundición y Talleres de Robledo, Empresa H. L. Echavarría y Cía., Empresa Miguel Vásquez y Cía., empresa Naviera Colombiana, Empresa Sociedad C. E. Restrepo y Cía., empresa Rudesindo Echavarría e Hijos, empresa Sociedad exportadora de pieles, empresa Sociedad puente de la Pintada.

Al hacer un análisis de la anterior clasificación, también se puede determinar que el empresario Alejandro Echavarría Isaza quiso hacer inversiones en diferentes sectores y en diferentes áreas de dichos sectores, invirtió en bancos, en empresas de tejidos, en el sector eléctrico, en navegación aérea, en cementerios, en comercialización de frutas, en petróleo, en telefónicas, en fundición, en navieras, en pieles y en construcción de puentes. La anterior diversidad de inversiones también permite al empresario protegerse, en el caso de que un sector de los mencionados presenta una crisis, debido a que posee inversiones en otros sectores y al mismo tiempo evitar una posible quiebra o revés económico.

4.3.2 Decisiones estratégicas, programadas y de prevención en obras de beneficencia

Otro hecho muy relevante es la intención permanente y, se podría decir, programada, de donar recursos para actos u obras de beneficencia. Estas decisiones, sin pretender arrebatarles su cuota de altruismo, fueron definidas en el análisis como decisiones estratégicas, programadas y de prevención. Se definieron como estratégicas debido a la disminución de cargas tributarias específicamente en el impuesto de renta, como se evidencia en el acta 21 de Coltejer, que, si bien es posterior a la muerte de Alejandro Echavarría Isaza, indica que el invertir en obras sociales implicaba alguna retribución económica. También fueron concebidas como estratégicas, puesto que estas decisiones eran vistas en la sociedad como admirables y dignas de reconocimiento, lo cual redundaba en una buena reputación,

hecho que podía ser capitalizado a la hora de hacer negocios, solicitar créditos, etc. También es bastante evidente que se trataba en estos casos de decisiones programadas, pues estuvieron presentes en prácticamente todas las actas de Coltejer durante el análisis realizado.

Al hacer la revisión de las actas de Coltejer, se puede observar que desde el acta nro. 7 del 11 de febrero de 1918 y hasta el acta nro.15 del 8 de febrero de 1926, es decir, durante 9 años consecutivos, se destinaron recursos destinados a la beneficencia. En esta categoría también se puede agregar como decisiones programadas y que buscan un beneficio a la comunidad, la fundación del Hospital San Vicente de Paul de Barbosa, del Hospital San Vicente de Paul de Medellín y del barrio Alejandro Echavarría Isaza en el oriente de Medellín.

4.3.2.1 Decisiones estratégicas, programadas y de retención

Según los marcos referenciales abordados en el capítulo dos, se concibe como una medida de financiamiento del riesgo aquella destinada a retener parte de las utilidades para fondos de previsión. Este tipo de decisiones está consignado en las actas de la compañía Coltejer, también como un hecho recurrente y sistemático.

Por consiguiente, se puede suponer que Alejandro Echavarría Isaza consiente muchos de los riesgos que podría afectar el buen funcionamiento de la compañía y prefería financiar anticipadamente su posible ocurrencia, destinando diferentes cantidades de dinero para posibles contingencias futuras. En las actas nro. 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 y 14 de la empresa Coltejer se observa como cada año, y sistemáticamente, se establecieron reservas y fondos de previsión de las utilidades generadas, lo cual permite evidenciar que destinaba recursos, es decir retenía dineros como estrategia para utilizarlos en caso de necesidades.

4.3.3 Más decisiones de control que de financiamiento

A partir de la información analizada, se pudo identificar una mayor tendencia al control del riesgo, que, a su financiamiento, en su mayoría a través de medidas de prevención y protección, pero, en algunos casos, también tendientes a evitar el riesgo, por ejemplo, al liquidar una empresa.

La práctica de liquidación y disolución de empresas normalmente se utiliza como estrategia administrativa para evitar pérdidas y buscar otras alternativas. Dichas prácticas se pueden observar en los siguientes documentos: escritura pública nro. 63 del 11 de enero de 1904 (Notaría Tercera de Medellín), disolución y liquidación de Echavarría y Cía., escritura pública nro. 191 del 01 de febrero de 1922 (Notaría Tercera de Medellín), disolución y liquidación de Colombian Fruit Company, escritura pública nro. 1430 del 16 de junio de 1923 (Notaría Primera de Medellín), disolución y liquidación de C. E. Restrepo y Cía.

Asimismo, entre las medidas de financiamiento del riesgo, además de regular la destinación de recursos para el fondo de prevención, solo se observan algunas medidas de transferencia, asociadas a la adquisición de pólizas de seguro; sobre las medidas de aceptación del riesgo no se encontró documentación ni evidencia.

Las medidas tendientes a emitir más acciones se pueden entender como actuaciones encaminadas a compartir el riesgo con otros socios y, en esta medida, ser catalogadas como medidas de prevención ante un riesgo de liquidez. Fueron varias las decisiones que en este sentido se encontraron en las diferentes actas.

Dentro de la revisión de las actas de Coltejer se presentan otras decisiones que no se clasificaron en la matriz, las cuales pueden considerarse como estratégicas y pudieron servir para prevenir, proteger y evitar los riesgos si se analizan en todo el contexto. Lo anterior se puede relacionar con la iniciativa de incentivar a los

trabajadores premiándolos con acciones de la empresa por el buen desempeño y el tiempo de servicio, como se muestra en las actas nro. 17 y 20.

En cuanto al tipo de decisiones, estas fueron en su mayoría de tipo estratégico y, en menor medida, táctica y operativa, lo que se explica por el rol que casi siempre desempeñó Alejandro Echavarría Isaza en las diferentes empresas que lideró, ya que las decisiones operativas son usualmente adoptadas por mandos medios y bajos, dejando las estratégicas a los altos, además las fuentes de información no dan cuenta de decisiones operativas. Sin embargo, es significativo que aún desde su posición en las empresas y, específicamente en Coltejer, que es de la que más información se logró obtener, estuviera tan involucrado con decisiones tácticas y operativas, como la contratación de personal o la provisión de insumos respectivamente, lo cual indica una alta dedicación y compromiso aún con los detalles más pequeños, algo que puede ser también interpretado como una actitud previsiva y de control del riesgo.

4.4 Análisis de las medidas de tratamiento de los riesgos empleadas por Alejandro Echavarría Isaza

Para analizar las medidas de tratamiento de los riesgos empleadas por el empresario, Alejandro Echavarría Isaza, desde el ámbito de la administración de riesgos, visto en el capítulo uno, se deben tener en cuenta los riesgos a los que se enfrentó y las medidas utilizadas. En este numeral se muestra la información en torno a las medidas de tratamiento de los riesgos (evitar, prevenir, proteger, transferir, aceptar y retener), interpretando sus actuaciones y resultados, en los casos que los datos de las fuentes lo permiten.

4.4.1 Evitar

Una de las formas de enfrentar los riesgos es evitarlos, y se evitan eliminando la probabilidad de que sucedan. Como estrategia empresarial, en este sentido, se utiliza la participación en la empresa a nivel directivo y de gerencia donde se participa de la toma de decisiones, la liquidación de empresas, en búsqueda de mejores alternativas, puede ser en el mismo sector o incluso en diferentes tipos de negocios. “Para evitar un riesgo se debe eliminar su probabilidad de ocurrencia, lo que implica eliminar la actividad o reubicar los recursos amenazados” (Mejía Quijano, 2006, p. 100).

Alejandro Echavarría Isaza utilizó la medida evitar cuando dentro de su vida empresarial liquidaba las empresas donde tenía participación, algunas de esas liquidaciones son las siguientes:

- Escritura pública nro. 805 del 29 de abril de 1922 (Notaría Primera de Medellín), disolución de Alejandro Echavarría e Hijo.
- Escritura pública nro. 239 del 6 de febrero de 1929 (Notaría Primera de Medellín), disolución de Alejandro Echavarría e Hijos.
- Escritura pública nro. 830 del 30 de abril de 1921 (Notaría Primera de Medellín), disolución de H. L. Echavarría y Cía.
- Escritura pública nro. 118 del 29 de enero de 1897 (Notaría Primera de Medellín), disolución de Rudesindo Echavarría e Hijos y constitución de Echavarría y Cía.
- Escritura pública nro. 63 del 11 de enero de 1904 (Notaría Tercera de Medellín), disolución y liquidación de Echavarría y Ca.
- Escritura pública nro. 191 del 01 de febrero de 1922 (Notaría Tercera de Medellín), disolución y liquidación de Colombian Fruit Company.

- Escritura pública nro. 1430 del 16 de junio de 1923 (Notaría Primera de Medellín), disolución y liquidación de C. E. Restrepo y Cía.

De los anteriores ejemplos, se puede concluir que Alejandro Echavarría Isaza, de acuerdo con los acontecimientos y necesidades, utilizaba la disolución y liquidación de las sociedades tratando de evitar pérdidas mayores o buscando mejores alternativas en otras sociedades.

4.4.2 Prevenir

Como se referenció en el capítulo uno, la prevención es la anticipación a los hechos que se espera pueden presentarse. Específicamente Alejandro Echavarría buscaba prevenir, ya que en las actas de constitución de las empresas y en las escrituras públicas, se establecen las condiciones y los lineamientos a seguir en las empresas, los mismos que pretenden impedir que se presenten malos manejos o diferentes a los inicialmente acordados. A continuación, se relacionarán algunas de las actuaciones de Alejandro Echavarría Isaza al respecto, al decidir ser socio o accionista de una empresa:

- Acta nro. 17 de Asamblea General de Accionistas de la Fábrica de Tejidos El Hato, Medellín, 8 enero 1926. Registrada en Juzgado Tercero de Medellín, el 29 de enero de 1926 (Socio).
- Escritura de protocolización nro. 858 del 1 de marzo de 1926, Notaría Primera de Medellín, Banco Alemán Antioqueño. Registrada en Juzgado Tercero de Medellín, el 17 de abril de 1926. (Socio).
- Constitución de Naviera Colombiana, escritura pública nro. 282 de 2 febrero 1920, Notaría Primera de Medellín. Registro en Juzgado Segundo de Medellín, el 13 de febrero de 1920. (Socio).

- Constitución de Fundición y Talleres de Robledo, escritura pública nro. 722 de 8 marzo 1920, Notaría Primera de Medellín. Registro en Juzgado Segundo de Medellín, el 20 de marzo de 1920. (Socio).
- Constitución de H. L. Echavarría y Cía., escritura pública nro. 758 de 11 marzo 1920, Notaría Primera de Medellín. Registro en Juzgado Segundo de Medellín, el 20 de marzo de 1920. (Socio).
- Constitución del Banco Hipotecario de Medellín, escritura pública nro. 826 de 17 marzo 1920, Notaría Primera de Medellín. Registro en Juzgado Segundo de Medellín, el 23 de marzo de 1920. (Socio).
- Constitución de la Colombian Fruit Company, escritura pública nro. 2139 de 11 agosto 1920, Notaría Primera de Medellín. Registro en Juzgado Segundo de Medellín, el 20 de agosto de 1920. (Socio).
- Constitución Sociedad Exportadora de Pieles acta nro. 3, del 25 octubre 1920. Registro en Juzgado Segundo de Medellín, el 26 de noviembre de 1920. (Socio).
- Constitución Sociedad Puente de la Pintada, Medellín acta nro. 4 de la Asamblea General de Accionistas del 24 junio 1921. Registro en Juzgado Primero de Medellín, el 24 de junio de 1921. (Socio).
- Constitución de Alejandro Echavarría e Hijos, escritura pública nro. 2121 de 14 septiembre 1923, Notaría Primera de Medellín. Registro en Juzgado Segundo de Medellín, el 20 de septiembre de 1923. (Socio).
- Gerente y representante legal de la Caja de Ahorros de Fredonia.
- Gerente y representante legal de Coltejer.
- Gerente del cementerio de San Pedro en Medellín.
- Gerente, representante legal y concejero de la Compañía Antioqueña de Instalaciones Eléctricas.
- Gerente suplente primero de la empresa Echavarría de Greiff y Cía. S. A.
- Gerente y representante legal de la empresa Echavarría y Cía.
- Gerente suplente segundo del Ferrocarril de Amagá.
- Presidente del Hospital San Vicente de Paul de Medellín.

- Acta nro. 4 del Banco Alemán Antioqueño del 13 de noviembre 1920 consta que los señores: Alejandro Echavarría; Carlos E. Restrepo; Manuel M. Escobar O. pertenecen a la Junta Superior. Registro en Juzgado Segundo de Medellín, el 26 de noviembre de 1920.
- Protocolización de acta nro. 128 de la Junta Superior del Banco Alemán Antioqueño, el 3 agosto 1923. En esta acta consta que el órgano de dirección está: Alejandro Echavarría; Manuel M. Escobar O.; Carlos E. Restrepo; Jorge Rodríguez; Heinrich Rupertus. Registro en Juzgado Primero de Medellín, el 24 de agosto de 1923.
- Acta nro. 14 de la Asamblea General de Accionistas de la Compañía Colombiana de Tejidos, el 9 febrero 1920. Representante legal y Gerente Alejandro Echavarría. Registro en Juzgado Primero de Medellín, el 28 de julio de 1920.

4.4.3 Proteger

Como ya se referenció, se protege cuando se toman las medidas y precauciones necesarias, de tal modo que, en el momento en que se concrete el riesgo, el impacto sea mínimo y no altere el normal funcionamiento de la organización.

En el caso de Alejandro Echavarría Isaza, buscaba proteger cuando actuaba como Consejero de las empresas, ya que, con su experiencia, conocimiento y trayectoria, podía proponer estrategias y medidas de solución en caso de materializarse un riesgo. También se puede considerar una medida de protección el aumento del capital social, impidiendo que se presente una falta de liquidez o problemas financieros. Algunas de las medidas en este aspecto son:

- Consejero principal del Banco Central de Medellín
- Consejero suplente del Banco del Atlántico.

- Aumento del capital social de Coltejer
- Consejero principal primero de la Fábrica de Tejidos Hernández.
- Consejero suplente y consejero primario de la Cervecería Antioqueña Consolidada.

4.4.4 Aceptar

Sea acepta el riesgo cuando su posibilidad de ocurrencia es mínima o cuando se materialice la afectación esta no es muy significativa. Esta medida se evidenció en pocas oportunidades y se presenta cuando en un acta se muestra que se deben desinar dineros para pagar una deuda fiscal así:

En Acta nro. 8 de Coltejer se decide destinar \$757,33 para cubrir las deudas fiscales

4.4.5 Retener

Esta medida se tipifica cuando se deciden aplicar las medidas para mitigar la ocurrencia y se decide afrontar el riesgo en forma planeada. En el Caso de Alejandro Echavarría de forma planeada y sistemática decidió establecer fondos de reservas y previsión así:

- Se decide destinar \$4.887 para el fondo de reserva establecido por los estatutos de Coltejer. Acta nro. 4.
- Se decide que lo restante de las utilidades, después del pago de los honorarios del gerente y los consejeros, se llevará al fondo de reserva. Acta nro. 4
- A partir de unas utilidades líquidas de \$83.953,06, se decide destinar \$8.395,3 para reservas. Acta nro. 5

- Siendo las utilidades líquidas de Coltejer \$104.177,7 se destinan \$10.417,77 para reservas. Acta nro. 6
- Siendo las utilidades líquidas de \$125.802,13, se decide destinar \$12.580 para reservas. Acta nro. 7
- Siendo las utilidades líquidas de \$151.565,96 en Coltejer, se destinan \$15.156,60 para reservas. Acta nro. 8
- Siendo las utilidades líquidas en Coltejer de \$151.565.96 se decide destinar \$3.500 para fondo de previsión. Acta nro. 8
- De unas utilidades líquidas de \$267.827,90 en Coltejer, se decide destinar \$5.000 para fondo de previsión. Acta nro. 9
- De unas utilidades líquidas de \$218.643,68 en Coltejer, se destinan \$21.864,36 para reservas. Acta nro. 10
- De unas utilidades líquidas de \$180.182,10 en Coltejer, se destinan \$18.018,21 para reservas. Acta nro. 11
- De unas utilidades líquidas de \$254.363,49 en Coltejer, se decide destinar \$25.436,35 para reservas. Acta nro. 12
- De unas utilidades líquidas de \$241.678,36, en Coltejer, se decide destinar \$24.167,84 para reservas. Acta nro. 14.

4.4.6 Transferir

Se transfiere el riesgo cuando se involucra a un tercero para que comparta o participe de la mitigación del riesgo. La transferencia del riesgo también se conoce como compartir el riesgo. El caso más emblemático de esta medida de tratamiento, es la adquisición de seguros, que lo que buscan es disminuir o minimizar el impacto de los siniestros en las compañías. Para este caso de estudio se evidenció solo la compra de un seguro así:

De unas utilidades líquidas de \$214.870.41, en Coltejer, se decide destinar \$1 200 para seguro colectivo. Acta nro. 13.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES

Este trabajo fue un claro resultado de la unión de la historia empresarial con la disciplina de la administración de riesgos. Analizó el contexto económico, político, social, cultural y tecnológico, así como los riesgos que debió enfrentar Alejandro Echavarría Isaza, con el objeto de comprender cómo fueron las respuestas ante las amenazas.

De esta manera, son varias las conclusiones que se pueden extraer de esta investigación, tanto desde el aspecto conceptual y metodológico como a partir de los resultados logrados. En primer lugar, es importante recalcar el carácter latente, dinámico y cambiante del objeto de estudio de este trabajo. Objeto que, adicionalmente, fue llevado a otro contexto diferente de los sectores de seguros, de inversiones o financieros, que es donde los estudios sobre riesgos usualmente se han desarrollado, razón por la cual estos han estado más presentes en el ámbito corporativo que en el académico.

Si el estudio sobre riesgos ya era una disciplina en construcción para el ámbito corporativo y empresarial, debido en especial al cambio o surgimiento continuo de nuevos riesgos, lo es mucho más para el ámbito académico. Esto obligó a hacer en la investigación una revisión y precisión de diferentes conceptos. Dicha revisión abarcó no solamente la literatura teórica y metodológica sobre el tema, sino también normatividad relacionada con el tema.

El análisis del riesgo y su gestión por parte de los empresarios y empresas latinoamericanas es, pues, una nueva alternativa de estudio para la historia empresarial, dadas las posibilidades que brinda la historiografía regional para comprender esos fenómenos. En tal sentido, se podrían plantear estudios

comparativos entre países. Otra alternativa que se abre es la de estudiar los hechos históricos a partir de los diferentes tipos de riesgos.

Sin embargo, el trabajo también implicó otros retos, como fue ubicar el problema de estudio en una época histórica específica de inicios del siglo XX, para lo cual no existen muchos antecedentes investigativos, labor en la que, no obstante, Mejía Quijano (2006) ha sido precursora y donde sus avances conceptuales y metodológicos han permitido la construcción de un enfoque específico para adelantar estudios sobre el riesgo en contextos históricos, fundamental para la concepción y desarrollo de este trabajo.

Teniendo un marco conceptual, se procedió a identificar tanto las fuentes como la posible información que serviría de insumo para el desarrollo del trabajo, donde el tratamiento y análisis de la información recolectada y sistematizada fue de tipo cualitativo. En consecuencia, fue necesario recurrir a categorías de análisis y a un instrumento que en el manejo de variables es conocido como matriz de contingencia, lo cual no es otra cosa que una tabla que distribuye las variables y categorías en dos ejes para facilitar lecturas transversales, a fin de poder extraer conclusiones útiles sobre el tema.

Si bien el trabajo se centró en un empresario particular de este período histórico, el fin último ha sido el poder extrapolar conclusiones que permitan comprender la manera específica en que eran asumidos y manejados los riesgos en un lapso en el que no se encontraba tan regulado ni desarrollado el estudio sobre estos temas, pero en el que sí estaban latentes los riesgos para cualquier iniciativa empresarial. Naturalmente, la elección de Alejandro Echavarría Isaza obedeció a que éste podía ser un ejemplo altamente representativo del desarrollo empresarial antioqueño y colombiano de principios del siglo XX, por lo cual el trabajo aporta no solamente información valiosa sobre el estudio de riesgos, sino también para la disciplina histórica, abriendo la puerta a otros enfoques o aspectos que no fueron

contemplados en esta investigación, pero que pueden ser de interés, como la relación familia-empresa, un factor presente en la mayoría de actuaciones del empresario y que concierne múltiples aspectos sociales y culturales.

También la relación entre el desarrollo comercial y el desarrollo de la banca, pues como se puede interpretar de la información recolectada, es difícil concebir un sector sin el otro, en parte, porque el desarrollo de la banca fue en muchos aspectos, necesidad creada por la incursión masiva del comercio y por las necesidades de créditos para importaciones o insumos.

La labor social es otro asunto que puede ser profundizado en el futuro, pues si bien ya existían alivios tributarios a las empresas por hacer este tipo de labor, se podía ver en aquel tiempo una vocación más decidida de la que se puede ver hoy, y que representa lo que puede catalogarse como los antecedentes de lo conocido en la actualidad como “responsabilidad social empresarial”.

En este orden de ideas, del presente trabajo no solo se puede extraer valiosa información, sobre la forma específica en que se manejaban los riesgos empresariales a inicios del siglo xx, sino también sobre el liderazgo y la asociatividad, pues un personaje como Alejandro Echavarría Isaza, más que un empresario, era un líder visible que promovía iniciativas que trascendían su entorno individual y familiar e involucraban a amplios sectores de la sociedad antioqueña y colombiana.

Se pueden plantear otras investigaciones de otros empresarios no solo Antioqueños sino Nacionales o Internacionales y estudios comparativos entre departamentos o países.

Otra alternativa que se abre es la de estudiar los hechos históricos, a partir de los diferentes tipos de riesgos, contrastados con otras categorías de análisis.

Los resultados muestran una alta predilección por establecer sociedad con familiares u otros empresarios. Determinación para tomar decisiones sobre el cierre de algún proyecto que generaba dificultades extremas. El aporte de este trabajo, en síntesis, además de brindar datos concluyentes sobre la obra de un empresario en particular o la del empresariado en su conjunto, pretende complementar un campo apenas naciente y en construcción, que deberá ser profundizado con posteriores investigaciones y el abordaje de otros empresarios representativos, lo cual permitiría la implementación de estudios comparativos y obtener otro tipo de conocimientos relevantes.

CAPÍTULO 6. BIBLIOGRAFÍA

6.1. Referencias

- Álvarez Morales, V. (2005) La historia empresarial: Una dimensión para la formación de jóvenes emprendedores. *AD-Minister*, (7), 18-45.
- Arredondo, R. (2012). Intervención humanitaria y Responsabilidad de Proteger ¿Hacia un nuevo paradigma de protección de los derechos humanos? Chile: Universidad de Chile.
- Banco de Pagos Internacionales. (2004). Acuerdos de Basilea II. Lisboa: BPI.
- Barrantes, R. (2002). *Investigación: un camino al conocimiento. Un enfoque cuantitativo y cualitativo*. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Botero Herrera, F. (1996). *Medellín 1890-1950 Historia urbana y juego de intereses*. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.
- Botero Herrera, F. (2003). *La Industrialización en Antioquia. Génesis y consolidación. 1900-1930*. Medellín: Hombre Nuevo Editores.
- Botero, A. y Sáenz, A. (2006). *Medellín*. Medellín: República de Colombia. Colección Biblioteca Básica de Medellín.
- Bravo Betancur, J. M. (1993). *Monografía sobre el Ferrocarril de Antioquia*. Medellín: Ediciones Autores Antioqueños.
- Bravo, O. y Sánchez, M. (2007). *Gestión integral de riesgos*. Colombia: Editorial Bravo & Sánchez.
- Brew, R. (1977). *El desarrollo económico de Antioquia desde la Independencia hasta 1920*. Bogotá: Publicaciones Banco de la República.
- Cámara de Comercio de Medellín. (s.f.). 100 Empresarios 100 Historias de vida. 2010. Recuperado de: <https://www.camaramedellin.com.co/cultura-camara/100-empresarios>. Abril 25 de 2019
- Campuzano Hoyos, J. A. (2013). *Fuentes documentales para la historia empresarial II. La industria en Antioquia, 1900-1920*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.

- Canós, Darós, L., Pons Morena, C., Valero Herrera, M. y Maheutu, J. P. (2006). Toma de decisiones en la empresa: proceso y clasificación. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Cantillon, R. (1996). *Ensayo sobre la naturaleza del comercio en general*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Child, J. y Arango, M. (1988). *Bancarrotas y crisis 1842-1988*. Bogotá: Grijalbo.
- Cisterna, F. (2005). Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa (11). Recuperado de <http://www.ubiobio.cl/theoria/v/v14/a6.pdf>
- Credecial Historia. (2005). Colombia al vuelo. *Credencial Historia*, (187). Recuperado de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/revistas/credencial/julio2005/vuelo.htm>
- Conde, J. (2009). *La innovación como determinante de competitividad en la Industria Textil – Confección: El caso de Corea y Colombia* (Tesis de grado). Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá D. C., Colombia.
- Dávila, C. (2007). La presencia de la historiografía empresarial de América Latina en los journals internacionales (2000-2004): balance, temáticas y perspectivas. En J. Basave y M. Hernández Romo (Coord.), *Los estudios de empresarios y empresas: una perspectiva internacional* (pp. 39-69). México, D. F.: Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Económicas: Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa, División de Ciencias Sociales y Humanidades: Plaza y Valdés.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2014). Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano (MECI 1000: 2014).
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2015). Decreto 1083 por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública.

- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2018). Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas. Riesgos de gestión, corrupción y seguridad digital. Versión 4.
- Dulzaides, M. (2004). Análisis documental y de información: dos componentes de un mismo proceso. *Revista Cubana de los Profesionales de la Información y de la Comunicación en Salud* (2)
- Elejalde, O. (2009). La gestión del riesgo: una estrategia de administración integral. *Producción + Limpia*, 4(2), 103-112.
- Escobar J, y Cuervo A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. Recuperado de:
http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/7113/8574/5708/Articulo3_Juicio_de_expertos_27-36.pdf
- Fraga, R. (18 de septiembre de 2009). Los principales riesgos de la economía global. Argentina. *Perfil*. Recuperado de <http://www.perfil.com/economia/Los-principales-riesgos-de-la-economia-global-20090918-0010.html>
- Galeano, M. E. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Gallo, L. Á. (2008). *Diccionario biográfico de antioqueños*. Bogotá: Editor Luis Álvaro Gallo.
- Giraldo, H. y Ramírez, D. (2007). *Aeropuerto Olaya Herrera. 70 años de historia*. Medellín: Alcaldía de Medellín.
- Gómez, J. C. (2012). Del olvido a la modernidad: Medellín en los inicios de la transformación urbana, 1890-1930. *Historiolo. Revista de Historia Regional y Local*, 4(7), 112-128.
- González Salazar, N. (2013). *Profesionales del mundo: veinte años de negocios internacionales, 1993-2013*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Hernández, E. (2006). Riesgos en auditoría. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/riesgos-en-auditoria/>
- Hospital San Vicente Fundación. (s.f.). Acerca de nosotros. Historia. Recuperado de <http://hospitaluniversitario.sanvicentefundacion.com/acerca-de-nosotros/historia>

- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. Norma Técnica Colombiana [NTC]-ISO 45001/2018. Gestión de riesgos en salud ocupacional y seguridad industrial. Bogotá D.C. Colombia
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. (2004). Norma Técnica Colombiana NTC 5254/2004. Gestión del Riesgo. Bogotá D.C. Colombia.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. (2013). Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 27001/2013. Sistemas de Gestión de la Información. Bogotá D.C. Colombia.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. Norma Técnica Colombiana ISO 14001/2015. Sistema de Gestión Ambiental. Bogotá D.C. Colombia.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001/2015. Sistemas de Gestión de la Calidad. Bogotá D.C. Colombia.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 31000/2018. Nueva Versión para la Gestión del Riesgo. Bogotá D.C. Colombia.
- La Torre, L. (2006). Historia e historias de Medellín. Instituto Tecnológico Metropolitano ITM. Biblioteca básica de Medellín. (vol. 22). Medellín Colombia.
- Kahneman, D. y Klein, G. (2011). Todo sobre el poder y los peligros de la intuición. Recuperado de <http://www.mercado.com.ar/notas/1711110>
- Kirzner, I. M. (s.f). El empresario. En J. Huerta de Soto (Comp.), *Lecturas de economía política* (vol. I). Madrid: Unión Editorial.
- León Vargas, K. (2011). Historia de la aviación en Colombia, 1911-1950. *Credencial Historia*, (264). Recuperado de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/revistas/credencial/diciembre2011/aviacion>
- Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, (20), 165-193.

- Marulanda Valencia, F. Á. (2007). *El Banco de Sonsón. Historia empresarial y regional*. Medellín: Universidad Nacional de Colombia.
- McGreevey, W. P. (1975). *Historia económica de Colombia 1845-1930*. Bogotá: Ediciones Tercer Mundo.
- Meisel Roca, A. (1991). Los bancos comerciales en la era de la banca libre, 1871-1923. En A. Meisel Roca (Comp.), *El Banco de la República: Antecedentes, evolución y estructura* (pp. 166-237). Bogotá: Tercer Mundo Editores, Fedesarrollo.
- Mejía Cubillo, J. (2014). El auge económico antioqueño del siglo XIX desde un enfoque de desarrollo económico local. *Ensayos de Economía*, 24(45), 11-24.
- Mejía Quijano, R. C. (2006). *Administración de riesgos, un enfoque empresarial*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Mejía Quijano, R. C. (2009). El empresario y el manejo del riesgo. El caso Carlos E. Restrepo (1867-1937). *AD- Minister*, (14), 79-104.
- Mejía Quijano, R. C. (2011). El riesgo y la historia empresarial antioqueña. Tres casos de estudio. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Ministerio del Trabajo. (2017). Decreto 052, por medio del cual se modifica el artículo 2.2.4.6.37 del Decreto 1072 de 2015 Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo.
- Montenegro, S. (2002). El arduo tránsito hacia la modernidad: historia de la industria textil colombiana durante la primera mitad del siglo XX. Medellín: Universidad Nacional de Colombia, Editorial Universidad de Antioquia.
- Mora Cuartas, A. M., Serna Rodríguez, M. y Serna Rodríguez, N. (2011). Las entidades bancarias en Colombia, consecuencia de un movimiento constante del sector bancario. *Revista MBA EAFIT*, 32-53
- Raymond, P. (2009). Contrapunteo santandereano y antioqueño de la industria textil: contrastes entre la historia de la Fábrica de Hilados y Tejidos de San José de Suaita y algunos aspectos del desarrollo de la industria textil antioqueña. *Historia y Sociedad*, (17), 199-216.

- Restrepo Santamaría, N. (2011). *Empresariado antioqueño y sociedad, 1940-2004: Influencia de las élites patronales de Antioquia en las políticas socioeconómica*. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.
- Reyes Cárdenas, C. (1996). *Aspectos de la vida social y cotidiana de Medellín 1890-1930*. Medellín: Colcultura.
- Rodríguez Jiménez, P. (2009). Medellín: La ciudad y su gente. *Credencial Historia*, (230). Recuperado de <http://www.banrepcultural.org/biblioteca-virtual/credencial-historia/numero-230/medellin-la-ciudad-y-su-gente>
- Rodríguez Ramírez, A. (2009). Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. *Pensamiento & Gestión*, (46).
- Saavedra Restrepo, M. C. (1994). *Empresas y empresarios: el caso de la producción textil en Antioquia (1900-1930)*. Medellín: Universidad Nacional de Colombia.
- Safford, F. (1965). La significación de los antioqueños es en el desarrollo colombiano. *Anuario Colombiano de Historia Social y de la Cultura*, (2), 49-69.
- Safford, F., Molina Londoño, L. F. y Meisel Roca, A. (2011). *Visión y actuación del empresariado en Colombia, 1820-1950*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Santa, P. y Álvarez, M. (1994). *Origen, desarrollo y realizaciones de la Escuela de Minas de Medellín* (tomo I). Medellín: Ediciones Diké Ltda.
- Simiand, F. (1903). Méthode historique et science sociale. *Revue de Synthèse*, 129-257.
- The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), COSO ERM 2017
- Vargas, I. (2012). La entrevista en la investigación cualitativa. *Nuevas Tendencias y Retos*, 119-139
- Zapata, S. (2011). Historia Sistema Financiero Colombiano. Recuperado de <http://www.gacetafinanciera.com/HSFC.pdf>. 2-15
- Zarruk, Armando. (2013). *Transferencia de riesgo en seguros*. Medellín: Fasecolda.

6.2. Documentos de archivo. Fuentes primarias. Archivos públicos. Archivo Histórico de Antioquia (AHA).

Notaria Primera de Medellín:

Medellín, “Constitución Banco Alemán Antioqueño”, escritura pública nro. 858 de 1 marzo 1926.

Medellín, “Constitución de Alejandro Echavarría e Hijos”, escritura pública nro. 2121 de 14 septiembre 1923.

Medellín, “Constitución de Curtimbres Sabaneta”, escritura pública nro. 2717 de 15 diciembre 1922.

Medellín, “Constitución de Fundición y Talleres de Robledo”, escritura pública nro. 722 de 8 marzo 1920.

Medellín, “Constitución de H. L. Echavarría y Cía.”, escritura pública nro. 758 de 11 marzo 1920.

Medellín, “Constitución de Hijos de Alejandro Echavarría y Cía.”, escritura pública nro. 362 de 22 febrero 1929.

Medellín, “Constitución de la Colombian Fruit Company”, escritura pública nro. 2139 de 11 agosto 1920.

Medellín, “Constitución de la Compañía Colombiana de Navegación Aérea”, escritura pública nro. 2448 de 27 septiembre 1919.

Medellín, “Constitución de la Fábrica de Tejidos Hernández”, escritura pública nro. 1885 de 4 octubre 1915.

Medellín, “Constitución de la Sociedad Exportadora de Pieles”, escritura pública nro. 2256 de 11 septiembre 1919.

Medellín, “Constitución de Naviera Colombiana”, escritura pública nro. 282 de 2 febrero 1920, Notaría Primera de Medellín.

Medellín, “Constitución de la Compañía Telefónica de Medellín”, escritura pública nro. 567 de 27 marzo 1914.

Medellín, “Constitución del Banco Hipotecario de Medellín”, escritura pública nro. 826 de 17 marzo 1920.

Medellín, “Disolución de Alejandro Echavarría e Hijo”, escritura pública nro. 805 de 29 abril 1922.

Medellín, “Disolución de Alejandro Echavarría e Hijos”, escritura pública nro. 239 de 6 febrero 1929.

Medellín, “Disolución de H. L. Echavarría y Ca”., escritura pública nro. 830 de 30 abril 1921.

Medellín, “Escritura de Disolución y liquidación”, certificado notarial nro. 191 de 1 febrero 1922.

Medellín, “Escritura de disolución y liquidación”, certificado notarial nro. 1430 de 18 junio 1923.

Medellín, “Escritura Disolución de Rudesindo Echavarría e Hijos y de Constitución de Echavarría y Ca.”, escritura pública nro. 118 de 29 enero 1897

Medellín, “Reforma de estatutos de Alejandro Echavarría e Hijo por prórroga”, escritura pública nro. 2265 de 24 octubre 1917.

Medellín, “Reforma de estatutos de Alejandro Echavarría e Hijo, por cambio de nombre social y otros”, escritura pública nro. 577 de 13 abril 1912.

Medellín, “Reforma de estatutos de Alejandro Echavarría e Hijos por cambio de socios”, escritura pública nro. 176 de 29 enero 1925.

Medellín, “Reforma de estatutos de Alejandro Echavarría e Hijos por cambio de socios”, escritura pública nro. 1209 de 30 junio 1915.

Medellín, “Reforma de estatutos de C. E. Restrepo y Cía. por cambio de socios”, escritura pública nro. 2397 de 24 septiembre 1919.

Medellín, “Reforma de estatutos de Fábrica de Tejidos Hernández por incremento de capital”, escritura pública nro. 1978 de 15 octubre 1915.

Medellín, “Reforma de estatutos del Banco del Atlántico”, escritura nro. 607 de 11 mayo 1909.

Medellín, “Protocolización de acta nro. 128 de 3 agosto 1923, de la Junta Superior del Banco Alemán Antioqueño.

Notaria Segunda de Medellín:

Medellín, “Constitución del Banco Agrícola”, escritura pública nro. 2929 de 7 octubre 1901.

Medellín, “Constitución del Banco de los Mineros de Antioquia”, escritura pública nro. 2804 de 23 septiembre 1901.

Medellín, “Disolución de Luis Fernando Restrepo y Cía., escritura pública nro. 726 de 27 marzo 1934.

Medellín, “Reforma de estatutos de Compañía de Colombiana de Tejidos por incremento de capital”, escritura pública nro. 397 de 30 marzo 1914.

Medellín, “Reforma de Hijos de Alejandro Echavarría y Cía. por incremento de capital”, escritura pública nro. 469 de 25 febrero 1931.

Notaria Tercera de Medellín:

Medellín, “Constitución de Alejandro Echavarría e Hijo”, escritura pública nro. 64 de 11 enero 1904.

Medellín, “Constitución de la Compañía Colombiana de Tejidos”, escritura pública nro. 1518 de 22 octubre 1907.

Medellín, “Disolución y liquidación de Echavarría y Ca.”, escritura pública nro. 63 de 11 enero 1904.

Medellín, “Reforma de estatutos de Alejandro Echavarría e Hijo por distribución de utilidades”, escritura pública nro. 1004 de 15 julio 1910.

Notaria Cuarta de Medellín:

Medellín, “Constitución de Compañía Colonizadora de Río Nuevo”, escritura pública nro. 68 de 31 mayo 1920.

Medellín, “Constitución de Compañía Interdepartamental de Petróleos”, escritura pública nro. 45 de 21 mayo 1920.

Medellín, “Constitución de Echavarría, de Greiff y Cía. S. A”., escritura pública nro. 2156 de 4 julio 1928.

Medellín, “Reforma de estatutos de Hijos de Alejandro Echavarría y Cía, por prórroga de duración”, escritura pública nro. 272 de 3 febrero de 1937.

Medellín, “Reforma de estatutos del Banco Alemán Antioqueño por incremento de capital”, escritura pública nro. 102 de 17 junio 1920.

Archivo Institucional: Cámara de Comercio de Medellín:

Acta de la Asamblea General de Accionistas de la Compañía Antioqueña de Instalaciones Eléctrica, Medellín, 15 septiembre 1911

Acta de la Asamblea General de Accionistas de la Compañía Antioqueña de Instalaciones Eléctricas, Medellín, 4 de febrero 1904

Acta de la Asamblea General de Accionistas de la Compañía Antioqueña de Instalaciones Eléctricas, Medellín, 6 febrero 1918

Acta de la Asamblea General de Accionistas de la Compañía Colombiana de Tejidos, Medellín, 9 febrero 1920

Acta de la Asamblea General de Accionistas de la Compañía Colombiana de Tejidos, Medellín, 13 febrero 1928

Acta de la Asamblea General de Accionistas de Naviera Colombiana, Medellín, 24 febrero 1922

Acta de la Asamblea General de Accionistas de Sociedad Agrícola del Sinú, Medellín, 27 septiembre 1924

Acta de la Asamblea General de Accionistas del Ferrocarril de Amagá, Medellín, 9 julio 1912

Acta de la Comisión Directiva del Cementerio de San Pedro, Medellín, 17 diciembre 1914

Acta de la Compañía Colombiana de Tejidos, Medellín, 8 octubre 1908

Acta de la Sociedad de Aguas de la Ladera, Medellín, 8 noviembre 1918

Acta de Miguel Vásquez y Cía., Medellín, 14 agosto 1907

Acta nro. 3 de la Sociedad Exportadora de Pieles, Medellín, 25 octubre 1920

Acta nro. 4 de la asamblea general de accionistas de la Sociedad Puente de la Pintada, Medellín, 24 junio 1921

Acta nro. 4 de la Junta Superior del Banco Alemán Antioqueño, Medellín, 13 noviembre 1920

Acta nro. 5 de la Asamblea General de Accionistas de la Fábrica de Tejidos Hernández, Medellín, 13 agosto 1917

Acta nro. 10 de la Asamblea General de Accionistas del Ferrocarril de Amagá, Medellín, 29 mayo 1915

Acta nro. 17 de Asamblea General de Accionistas de la Fábrica de Tejidos El Hato, Medellín, 8 enero 1926

Acta nro. 18 de la Asamblea General de Accionistas de La Unión, Medellín, 24 enero 1914

Acta nro. 21 de la Asamblea General de Accionistas de la Cervecería Antioqueña Consolidada, Medellín, 29 agosto 1919

Acta nro. 23 de la Asamblea General de Accionistas de la Fábrica de Hilados y Tejidos de El Hato, Medellín, 30 agosto 1930

Acta nro. 25 de la Asamblea General de Accionistas de la Cervecería Antioqueña Consolidada, Medellín, 2 agosto 1921

Acta nro. 137 de la Fundación y Talleres de Robledo, Medellín, 12 agosto 1921

Entrevistas:

Echavarría, I. (agosto de 2012). Entrevista a Inés Echavarría, hija de Guillermo Echavarría y nieta de Alejandro Echavarría Isaza.

Echavarría, M. (junio de 2012). Entrevista a Margarita Echavarría, hija de Guillermo Echavarría y nieta de Alejandro Echavarría Isaza.

León, K. (marzo de 2012). Entrevista a Karim León Vargas, Docente Investigadora de la Universidad EAFIT.

López, J. (abril de 2012). Entrevista a Juan Carlos López Díez Docente Investigador de la Universidad EAFIT.

6.3. Lecturas adicionales

Cabedo, J. D., Tirado, J. M. (2003). La información pública sobre riesgos empresariales. *Revista Partida Doble*, (143), 18-23.

Celaya, R. y López, M. E. (2004). ¿Cómo determinar su riesgo empresarial? *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (52), 68-75.

Centro de Investigaciones Sociales y Humanas. (2008). *Modernizadores, instituciones y prácticas modernas. Antioquia, siglos XVIII al XX*. Colombia: Universidad de Antioquia.

Ocampo Gaviria, J. A. (1994). *Historia económica de Colombia*. Bogotá: Editorial Planeta, Fedesarrollo.

Ordoñez, J. M. (2005). *Administración integral de riesgos en Puebla* (Trabajo de grado). Universidad de las Américas Puebla, México.

Ospina, E. L. (1966). *Una vida, una lucha, una victoria. Monografía histórica de las empresas y servicios públicos de Medellín*. Medellín: Empresas públicas de Medellín.

- Ramírez, A. y Ortiz, Z. (2011). Gestión de riesgos tecnológicos basada en ISO 31000 e ISO 27005 y su aporte a la continuidad de negocios. *Ingeniería*, 16(2), 56-66.
- Restrepo Uribe, J. (1981). *Medellín, su origen, progreso y desarrollo*. Medellín: Servigráficas.
- Valdaliso, J. M. y López López, S. (2009). *Historia económica de la empresa*. Barcelona: Editorial Crítica.
- Vásquez, L. O. (1955). *Industria y protección en Colombia 1810-1930*. Medellín: Faes.
- Viloria, J. (2015). *Empresarios del Caribe colombiano: historia económica y empresarial del Magdalena Grande y del Bajo Magdalena, 1870-1930* (vol. 1). Editorial: Banco de la República.