





# El riesgo y la historia empresarial antioqueña

Tres casos de estudio

Carlos E. Restrepo

José María *Pepe* Sierra

Ricardo Olano

---

Rubi Consuelo Mejía Quijano



Mejía Quijano, Rubi Consuelo

El riesgo y la historia empresarial antioqueña : tres casos de estudio. Carlos E. Restrepo, José María *Pepe* Sierra, Ricardo

Olano / Rubi Consuelo Mejía Quijano. -- Medellín : Fondo

Editorial Universidad EAFIT, 2011.

312 p. ; 24 cm. -- (Académica)

Incluye bibliografías.

ISBN 978-958-720-103-1

1. Industriales - Antioquia (Colombia) 2. Empresas - Historia - Antioquia (Colombia)  
3. Industriales - Antioquia (Colombia)

4. Antioquia (Colombia) - Desarrollo industrial I. Tít. II. Serie.

338.986126 cd 22 ed.

A1311548

CEP-Banco de la República-Biblioteca Luis Ángel Arango

## El riesgo y la historia empresarial antioqueña

Primera edición: septiembre de 2011

© Rubi Consuelo Mejía Quijano

© Fondo Editorial Universidad EAFIT

Cra. 49 No. 7 sur - 50. Tel. 261 95 23

[www.eafit.edu.co/fondoeditorial](http://www.eafit.edu.co/fondoeditorial)

Correo electrónico: [fonedit@eafit.edu.co](mailto:fonedit@eafit.edu.co)

ISBN: 978-958-720-103-1

Diseño de colección: Miguel Suárez

Imagen de carátula: *Galería interior de la fábrica de lavado y planchado*, Medellín, 1918, Benjamín de la Calle. Biblioteca Pública Piloto de Medellín – Colecciones Patrimoniales (Sala Antioquia, Archivo Fotográfico, Sección de Reserva)

Editado en Medellín, Colombia

## Agradecimientos

---

Una vez culminado este libro sobre el manejo del riesgo en Antioquia, desarrollado a partir de los casos de los empresarios Carlos E. Restrepo, José María *Pepe* Sierra y Ricardo Olano, sólo me resta agradecer a todas las personas que, de una u otra manera, contribuyeron a mi crecimiento académico, profesional y personal en esta experiencia.

En primer lugar, agradezco a la Universidad EAFIT por apoyarme en la realización de la Maestría en Ciencias, al igual que por el respaldo que le dio al Grupo de Investigación en Información y Gestión, al brindar los recursos y la confianza en el proyecto.

En segundo lugar, a los profesores de la maestría que en cada materia me mostraron nuevas formas de ver la realidad empresarial, social y humana; en especial a la profesora Beatriz Uribe, quien guió este trabajo en los seminarios de investigación. A los profesores Juan Carlos Jurado, por sus aportes bibliográficos y orientaciones al proyecto, y a Iván Darío Toro por sus indicaciones metodológicas. Todos ellos, desde la academia, me ayudaron a recorrer el camino con mayor seguridad.

Un reconocimiento especial le debo al historiador Víctor Álvarez que, con su orientación y claridad, me ayudó a observar los hechos de manera diferente a la que estaba acostumbrada; además, su aporte de fuentes documentales, como las bases de datos de su investigación sobre el empresario *Pepe* Sierra, constituyeron una valiosa ayuda y fuente de análisis inmejorable.

Al profesor Juan Carlos López por iniciarme en el estudio de la Historia Empresarial, por aceptar ser mi asesor y apoyarme constantemente. Junto a él, a los integrantes del Grupo de Investigación de Historia Empresarial de la Universidad EAFIT (GHE), por acogerme como miembro y brindarme los consejos que me llevaron a profundizar, a contrastar fuentes y a enriquecer tanto el texto como el enfoque de la investigación; en particular, a Jairo Campuzano quien, como compañero de maestría e integrante del grupo, me apoyó sin descanso en todo sentido,

suministrándome fuentes, datos y consejos que requería para navegar en ese mar de información que abarcó la investigación; a Diana Londoño por sus aportes pertinentes sobre Administración y Metodología de la Investigación; a Karim León, Juan Fernando Molina, Sandra Ramírez, Natalia González y Ángela Marulanda, por el tiempo que le dedicaron a la lectura y al análisis de los textos, por las fuentes y el material que me suministraron.

Gratitud merece de mi parte mi familia, por su interés, compañía y comprensión de mi labor investigativa; mi amiga y compañera de la Maestría en Ciencias Yenny Hernández, por su apoyo en los momentos más difíciles; María Antonia Núñez, integrante del Grupo de Investigación en Información y Gestión, Diana María Longas, María Victoria Hoyos, Juliana Zuleta y Adriana Betancur, colaboradoras incondicionales que con su ayuda contribuyeron a hacer menos ardua la labor de recolección, registro, sistematización y análisis de la información; al historiador Rodrigo de Jesús García Estrada, por permitirme entrevistarle y brindarme orientación sobre Carlos E. Restrepo; a Fernando Uribe Restrepo, Nicanor Restrepo Santamaría y Germán Jaramillo Olano, por concederme las entrevistas y facilitarme información y documentación sobre sus antepasados, y a Iván Sylva, mediador lingüístico, quien con sus conocimientos y compromiso mejoró la escritura del texto.

A todos ellos, mil gracias.

# Contenido

---

|  |    |
|--|----|
| Prólogo .....  | 13 |
| Introducción .....                                   | 17 |
| Capítulo 1   |    |
| El riesgo.....                                       | 37 |
| Antecedentes .....                                   | 37 |
| Estudios sobre el riesgo .....                       | 39 |
| Seguros.....   | 39 |
| Finanzas .....                                       | 40 |
| Seguridad Industrial.....                            | 41 |
| Salud Ocupacional.....                               | 41 |
| Control Organizacional .....                         | 42 |
| Psicología .....                                     | 43 |
| Economía .....                                       | 44 |
| Administración .....                                 | 47 |
| Sociología.....                                      | 49 |
| Definición de riesgo .....                           | 50 |
| Actitud ante el riesgo .....                         | 51 |
| Tipos de riesgo .....                                | 52 |
| Riesgos generados por el entorno .....               | 52 |
| Riesgos generados en la operación de la empresa..... | 54 |
| Administración de Riesgos .....                      | 58 |
| Medidas de tratamiento de los riesgos .....          | 61 |
| Prevenir.....  | 61 |
| Proteger .....                                       | 62 |

|                  |    |
|------------------|----|
| Evitar .....     | 62 |
| Aceptar.....     | 63 |
| Retener .....    | 63 |
| Transferir ..... | 64 |

## Capítulo 2

|  |    |
|--|----|
| Carlos Eugenio Restrepo Restrepo .....                     | 67 |
| Una mirada a su vida.....                                  | 67 |
| Actividades comerciales de Carlos E. Restrepo.....         | 75 |
| Representaciones comerciales .....                         | 77 |
| El negocio de la librería.....                             | 79 |
| Líder de los comerciantes .....                            | 85 |
| Carlos E. Restrepo como industrial .....                   | 88 |
| Participación en el desarrollo de la industria textil..... | 89 |
| Su aporte a la industria del tabaco.....                   | 91 |

## Capítulo 3

|   |     |
|---|-----|
| El empresario Carlos E. Restrepo y el manejo del riesgo | 97  |
| Actitud ante los riesgos.....                           | 97  |
| Medidas de tratamiento de los riesgos .....             | 100 |
| Evitar .....  | 101 |
| Prevenir.....   | 104 |
| Proteger o mitigar.....                                 | 115 |
| Transferir .....  | 117 |
| Aceptar.....  | 122 |
| Retener .....   | 123 |

## Capítulo 4

|                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| José María <i>Pepe</i> Sierra..... | 127 |
| Una mirada a su vida.....          | 127 |

|  |     |
|--|-----|
| Actividades empresariales de <i>Pepe</i> Sierra..... | 131 |
| La tierra. Su gran pasión .....                      | 131 |
| Ganadería. Otra forma de aprovechar la tierra .....  | 143 |
| Los remates de rentas.....                           | 144 |
| Otras concesiones estatales .....                    | 155 |
| Préstamos de dinero.....                             | 160 |
| De prestamista a cofundador de bancos.....           | 163 |

## Capítulo 5

|  |     |
|--|-----|
| El empresario <i>Pepe</i> Sierra y el manejo del riesgo..... | 169 |
| Actitud ante los riesgos.....                                | 169 |
| Medidas de tratamiento de los riesgos .....                  | 172 |
| Prevenir.....  | 172 |
| Proteger o mitigar.....                                      | 184 |
| Transferir .....   | 187 |
| Aceptar.....   | 196 |
| Evitar .....   | 197 |
| Retener .....  | 197 |

## Capítulo 6

|  |     |
|--|-----|
| Ricardo Olano Estrada.....                                 | 203 |
| Una mirada a su vida.....                                  | 203 |
| Actividades empresariales de Ricardo Olano.....            | 209 |
| El comercio, eje de su desempeño empresarial .....         | 209 |
| Su contribución a la industria de fósforos .....           | 222 |
| Su incursión en el transporte público.....                 | 230 |
| Ricardo Olano y el desarrollo urbanístico de Medellín..... | 233 |
| Otras actividades de Ricardo Olano .....                   | 250 |

## Capítulo 7

### El empresario Ricardo Olano Estrada

|   |     |
|---|-----|
| y el manejo del riesgo.....                 | 253 |
| Actitud ante los riesgos.....               | 253 |
| Medidas de tratamiento de los riesgos ..... | 257 |
| Prevenir.....                               | 257 |
| Proteger o mitigar.....                     | 267 |
| Transferir .....                            | 269 |
| Aceptar.....                                | 276 |
| Evitar .....                                | 279 |
| Retener .....                               | 281 |
| <br>  |     |
| Conclusiones .....                          | 285 |
| <br>  |     |
| Bibliografía .....                          | 293 |

# Índice de tablas

---

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| Tabla 1.1 | Riesgos generados por el entorno.....   | 52  |
| Tabla 2.1 | Listado de librerías y papelerías en Medellín, 1906-1932                      | 84  |
| Tabla 2.2 | Elección miembros Cámara de Comercio de Medellín.....                         | 87  |
| Tabla 3.1 | Diversificación de inversiones de Carlos E. Restrepo.....                     | 112 |
| Tabla 3.2 | Inversiones Carlos E. Restrepo según testamento.....                          | 112 |
| Tabla 3.3 | Participación de Carlos E. Restrepo en sociedades.....                        | 119 |
| Tabla 4.1 | Compras de haciendas y fincas de José María Sierra,<br>1873-1920.....         | 136 |
| Tabla 4.2 | Compra de otras propiedades de José María Sierra,<br>1874-1920.....           | 140 |
| Tabla 4.3 | Propiedades en juicio de sucesión de José María Sierra.....                   | 141 |
| Tabla 4.4 | Arrendamiento de tierras de José María Sierra.....                            | 142 |
| Tabla 4.5 | Presupuesto de rentas. Vigencia económica 1882-1883.....                      | 147 |
| Tabla 4.6 | Participación de José María Sierra en remates de rentas ....                  | 150 |
| Tabla 4.7 | Accionistas mayoritarios de la Compañía Ferrocarril<br>de Amagá.....          | 158 |
| Tabla 4.8 | Préstamos otorgados por José María Sierra.....                                | 160 |
| Tabla 4.9 | Préstamos según juicio de sucesión de José María Sierra ...                   | 162 |
| Tabla 5.1 | Sucesión de José María Sierra.....  | 181 |
| Tabla 5.2 | Garantías de préstamos a particulares otorgados<br>por José María Sierra..... | 186 |
| Tabla 5.3 | Participación de José María Sierra en sociedades.....                         | 189 |
| Tabla 5.4 | Fondos de reserva en compañías de José María Sierra.....                      | 198 |
| Tabla 6.1 | Capital de Ricardo Olano entre 1915 y 1938.....                               | 210 |
| Tabla 6.2 | Casas de comercio proveedoras de Ricardo Olano (I).....                       | 212 |
| Tabla 6.3 | Casas de comercio proveedoras de Ricardo Olano (II).....                      | 213 |

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| Tabla 6.4 | Arreglo con acreedores de Ricardo Olano, 1921 .....       | 216 |
| Tabla 6.5 | Acciones Compañía Nacional de Fósforos Olano .....        | 228 |
| Tabla 6.6 | Crecimiento del área construida en Medellín 1899-1938...  | 240 |
| Tabla 6.7 | Cambios de capital Sociedad de Urbanización Mutuaria....  | 243 |
| Tabla 7.1 | Proveedores de Ricardo Olano.....                         | 260 |
| Tabla 7.2 | Inversiones de Ricardo Olano en sociedades.....           | 261 |
| Tabla 7.3 | Participación directa de Ricardo Olano en sociedades..... | 270 |
| Tabla 7.4 | Fondos de reserva en compañías de Ricardo Olano.....      | 281 |

## Prólogo

---

¿Existe la alternativa de investigar con una perspectiva histórica la conducta económica de uno o varios empresarios a partir de una sola variable o aspecto, dejando de lado otros que la historia empresarial considera fundamentales? Si tal alternativa es posible, ¿este trabajo lo puede desarrollar adecuadamente alguien que no sea historiador profesional? Si fuera ese el caso, ¿es factible que dicho trabajo tuviera fortaleza analítica bien fundamentada en componentes teóricos, a sabiendas de la debilidad que en este aspecto tiene la Historia Empresarial colombiana? Este texto de Rubi Consuelo Mejía Quijano constituye una solución a todas estas preguntas. Fruto de su trabajo de grado para optar al título de Magíster en Ciencias de la Administración, fue distinguido con su publicación en la Colección Académica del Fondo Editorial Universidad EAFIT. Rubi Consuelo, una contadora con experiencia de varios años en el estudio, análisis, investigación y docencia en el tema del riesgo, acometió en esta etapa de su trayectoria profesional adelantar en la Universidad en que trabaja una maestría en Ciencias de la Administración, pero con un enfoque poco común en las labores que ejerce, es decir, el histórico. El proyecto de grado, que preparó como último escalón de sus estudios de maestría, se convirtió en oportunidad para poner en práctica sus conocimientos adquiridos de tiempo atrás en el campo del riesgo.

Este libro es un hecho consistente con respecto a la trayectoria profesional y académica de la autora en los campos de Auditoría de Sistemas, Control Organizacional y Administración de Riesgos y Seguros, quien además lidera el Grupo de Investigación en Información y Gestión, del Departamento de Contaduría de EAFIT. Producto de sus intereses investigativos, la docente se acercó a la Historia Empresarial con el apoyo del Grupo de Investigación de Historia Empresarial, que en este campo tiene la Escuela de Administración de la misma Universidad.

El acercamiento de la profesora Mejía a la Historia Empresarial fue un hecho afortunado y no tengo duda, después de estudiar detenidamente sus planteamientos, de que es un valioso aporte que impulsa el desarrollo

que en los últimos años ha experimentado en Colombia este prometedor campo académico, empeñado en estudiar el papel del empresariado en el desenvolvimiento económico, político y social de los países, es decir, asumiéndolo no sólo como un agente económico y social sino como sujeto histórico que es afectado o que afecta su entorno. Del empresariado forman parte no sólo las empresas sino también los empresarios, élites, gremios de la producción, familias empresariales y grupos o conglomerados económicos.

No obstante los avances notorios en materia docente, investigativa y editorial de la Historia Empresarial en Colombia, dentro de las diversas líneas que tienen los grupos de investigación acreditados ante Colciencias o aún sin formalizar, la que se encarga de estudiar al empresario, en la que se inscribe precisamente la de Rubi Consuelo Mejía, es la más sólida y madura pese las debilidades teóricas que aún la aquejan.

Precisamente, el estudio de Mejía soluciona esta deficiencia destacada en los balances historiográficos de la disciplina, que ya registran más de un centenar de historias académicas de empresarios en Colombia, entre nacionales y extranjeros, pero con debilidades en cuanto a la rigurosa incorporación de los conceptos y análisis que plantea la disciplina en el país y el exterior.

El tema de esta investigación es la identificación sistemática del riesgo en la conducta económica de tres emblemáticos empresarios antioqueños, que compartieron buena parte de su vida y hasta tuvieron algunos lazos de parentesco: Carlos E. Restrepo, Pepe Sierra y Ricardo Olano. Con buen olfato, la autora echó mano de la buena literatura disponible sobre los tres casos, que sin duda, ilustran la manera como el empresariado antioqueño asumió el riesgo en una etapa inédita y plagada de gran incertidumbre, como fue el inicio y desarrollo de su industrialización. Aplica un marco analítico desarrollado por ella misma en *Administración de riesgos. Un enfoque empresarial*, publicado en el 2006, que pasa a convertirse en una herramienta teórica aportada por la administración y las finanzas a la Historia Empresarial. En este hecho radica el gran valor del trabajo de la autora, dada la búsqueda, a veces infructuosa de la Historia Empresarial para crear puentes con las disciplinas de la Administración, que ayuden a comprender los problemas de la gestión; al hacer uso del concepto de “riesgo” desde que fue formulado por primera vez en la teoría económica por Cantillon y Belidor,

entre finales del siglo XVII y principios del XVIII, hasta las alusiones más sofisticadas de Knight y Schumpeter en el siglo XX, Mejía profundiza en esta categoría para aprehenderla y observarla, primero sobre la empresa en un ejercicio cuyos resultados publicó en 2006, y segundo para extenderla al empresario cuyo análisis se publica ahora en este libro.

La metodología expresa una actitud valerosa al incursionar en el método histórico, denso y artesanal, para explorar los tres casos propuestos. La riqueza en fuentes publicadas es complementada con trabajo de archivo y entrevistas a expertos en los tres personajes estudiados. La Historiografía Empresarial colombiana, antigua y reciente, es revisada rigurosa y exhaustivamente, reconociendo los aportes de quienes observaron en forma pionera la manera como el empresariado en Colombia enfrentó el riesgo, es decir, acudiendo a la diversificación de la inversión, interviniendo activamente en política y relacionándose con el Estado y acudiendo a las redes familiares y sociales, tal como lo trata Carlos Dávila.<sup>1</sup> El indudable conocimiento de la autora del tema del riesgo le permitió identificar en la existente Historiografía Empresarial colombiana, durante los cursos del magister en Ciencias de la Administración, las posibilidades de aproximarse a su estudio y análisis con una perspectiva histórica. De ello sacó grandes lecciones. Una de las más impactantes es la necesidad de construir y mantener una buena reputación personal y empresarial para reducir o mitigar los riesgos. Con perspectiva regional y local, precisamente en la zona donde se han gestado las expresiones más sofisticadas de las industrias criminales de la droga y el paramilitarismo enlazados con la política, los empresarios estudiados demuestran la importancia del trabajo duro, el pensamiento y la acción a largo plazo, la prudencia y la buena reputación, más conocida en la Antioquia de otros años como “decencia”, elemento muy valorado antes y muy poco considerado hoy para enfrentar el riesgo y desarrollar con éxito los negocios. El “evitar”, como una de las seis medidas para el tratamiento del riesgo propuestas por la autora en su lineamiento conceptual, es bastante elocuente para explicar el relativo éxito de los empresarios estudiados, en su actividad comercial.

El libro que aquí presento es útil no solamente para la docencia en las universidades del país, específicamente para los cursos de

---

<sup>1</sup> Carlos Dávila L. de Guevara, *El empresariado colombiano: una perspectiva histórica*, Bogotá, Editográficas, 1986.

Historia Empresarial impartidos por las facultades de Administración especialmente, sino para los mismos empresarios y gerentes en ejercicio en todos los sectores de la economía, dado que pueden obtener aprendizajes a través de casos desarrollados por la Historia Empresarial y analizados por la Administración de Riesgo. Dicho aprendizaje les ayudará a obtener capacidad de discernir adecuadamente en la toma de decisiones con alto, mediano o bajo componente de riesgo. Gracias al trabajo paciente, sistemático y cuidadoso de Rubi Consuelo, durante cerca de tres años de investigación y escritura, los estudiantes, profesores, administradores, gerentes, empresarios y lectores interesados en la historia económica y empresarial de la región y el país, tienen a disposición una valiosa fuente de estudio y reflexión que puede utilizarse también en cursos de Gerencia Estratégica, Análisis de Riesgo e Historia Empresarial. Aprender de la experiencia vital y económica de los empresarios en relación con el ejercicio de su función fundamental, asumir riesgos, ayuda a aprender maneras de cómo manejar los grandes retos que plantea la incertidumbre del día a día y del mañana.

*Luis Fernando Molina Londoño*

Historiador.  
Profesor, Facultad de Administración  
Universidad de los Andes

# Introducción

---

La Administración de Riesgos cobra mayor importancia cada día, no sólo en el ámbito académico, sino en especial en el empresarial y el regulatorio. La variedad de riesgos y las diferentes fuentes que los originan, tanto desde el entorno como desde el interior de las organizaciones, generan la necesidad de tener en cuenta las amenazas que pueden afectar o impedir el cumplimiento de sus objetivos y planes. La alta dirección organizacional las debe considerar en el diseño y evaluación de sus estrategias.

Diferentes campos de estudio como Salud Ocupacional, Control Organizacional, Auditoría, Finanzas, Psicología, Seguros, Seguridad Industrial, etc., amplían de manera permanente sus conocimientos en el manejo de riesgos, con miras a lograr más seguridad para las empresas, las personas y sus entornos. Desde la perspectiva del ámbito regulatorio, con la expedición de normas, estándares y decretos que rigen el comportamiento esperado de la Administración de Riesgos –en entidades financieras, estatales, de salud, de seguridad, etc.–, nacional e internacionalmente se ha dado un fuerte impulso al desarrollo e implementación de este campo, lo que ha contribuido a generar mayor conciencia de su importancia.

En la academia, por otro lado, la respuesta ha sido proactiva con el desarrollo de cursos, diplomados y seminarios. En particular, en la Universidad EAFIT se ha dado un paso más en el diseño de metodologías, herramientas de software, asignaturas de pregrado, programas de postgrado y educación continua y servicios de asesoría. Así, se provee la guía conceptual, el soporte tecnológico, la capacitación y el apoyo a empresas y profesionales, que tienen el reto de implementar la Administración de Riesgos de forma integral en los procesos organizacionales, de acuerdo con las necesidades generadas por el ambiente y las exigencias regulatorias.

Como área de conocimiento, la Administración de Empresas ha desarrollado estudios sobre el comportamiento de los empresarios. En ellos

se aborda la manera de administrar los riesgos, sin que ése sea el tema central o la intención explícita. En la Historia Empresarial se presentan situaciones en las que se evidencia la toma de riesgos por parte de empresas o empresarios, y la aplicación de medidas para tratarlos, como lo muestran los siguientes apartes:

Los negocios y los mercados que surgieron alrededor de las minas se convirtieron en la escuela comercial de los antioqueños, y nunca un grupo de individuos ha tenido tanto “ojo” para los negocios ni tanta capacidad para tomar riesgos.<sup>1</sup>

Aunque los resultados de las sociedades [...] no fueron siempre favorables, debido a factores técnicos, administrativos y políticos muy difíciles de sortear, su creación refleja la existencia en los proponentes de un claro espíritu empresarial. Las escrituras ponen en evidencia que los socios tuvieron en cuenta la posibilidad de hacer un negocio, calcularon las ventajas y riesgos que se presentaban, distribuyeron el trabajo de acuerdo a los conocimientos y experiencia de los participantes, buscaron que todos los aspectos estuvieran clarificados para evitar conflictos legales y previnieron la forma de distribuir las ganancias o pérdidas.<sup>2</sup>

Los empresarios regionales que alcanzaron el éxito en sus actividades, a partir de comienzos del siglo XX, fueron el resultado de un “capitalismo familiar empresarial” que combinaba estrategias de diversificación de los negocios. Un buen ejemplo lo constituye la firma Pedro Pablo Caicedo Hermanos, que tenía negocios de exportación de café, producción de panela y azúcar, acciones de la compañía de navegación por el río Cauca y del Banco Hipotecario del Pacífico y poseía almacenes de mercancías. De esta forma podían enfrentar mejor los riesgos de invertir, protegerse de las continuas crisis que enfrentaba la economía nacional y regional, aumentar el prestigio social y

---

<sup>1</sup> Roger Brew, *El desarrollo económico de Antioquia desde la independencia hasta 1920*, Medellín, Universidad de Antioquia, 2000, p. 391.

<sup>2</sup> Beatriz Patiño, “El papel de las sociedades en los negocios de los comerciantes antioqueños del periodo colonial”, en: Grupo de Investigación en Historia Social, *Modernizadores, instituciones y prácticas modernas. Antioquia, siglos XVIII al XX*, Medellín, Universidad de Antioquia, 2008, p. 48.

asegurar la dominación en la empresa en medio de la incertidumbre de la época.<sup>3</sup>

De todo esto surgió el interés por ahondar en el estudio del manejo de riesgos por parte de los empresarios, y para ello se propició la realización de investigaciones específicas. Partir de las actividades que realiza un empresario,<sup>4</sup> registradas como hechos históricos en libros, revistas, archivos personales e institucionales, permite analizar –en una perspectiva diferente a la económica, la política, la cultural o la social– los riesgos que enfrentaron y la forma de prevenirlos, asumirlos o transferirlos a terceros. Esto aporta un conocimiento que no había sido abordado hasta ahora, y que por tanto la Administración ha desaprovechado.

En nuestro contexto, se puede estudiar el manejo del riesgo a través de la abundante historiografía empresarial regional, ya que se dispone de una amplia producción bibliográfica desde el siglo XIX, constituida por publicaciones sobre la historia empresarial de personajes destacados como José María *Pepe* Sierra, Ricardo Olano E., Alejandro Echavarría I., Alejandro Ángel L., entre otros. Estos hechos no han sido objeto de estudio sistemático en el contexto del manejo de riesgos; es decir, ésta no ha sido la categoría sobre la que se ha puesto el foco de atención, hasta ahora. Sin embargo, el caso de los empresarios antioqueños es importante, porque a través de su estudio es posible explorar, no solamente los tipos de riesgos a los cuales se vieron expuestos, sino también las circunstancias que vivieron y la forma como respondieron, en ocasiones con éxito y en otras con desacierto.

Comprender la manera de afrontar los riesgos de los empresarios antioqueños de principios del siglo XX, estudiar las maneras particulares

---

<sup>3</sup> Fernando Urrea Giraldo, “La respuesta del empresariado vallecaucano a la apertura económica en los años noventa y la recesión hacia finales de la década”, en: Carlos Dávila L. de Guevara, *Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX-XX*, Bogotá, Norma, 2003, p. 249.

<sup>4</sup> El término *empresario* se refiere aquí al agente capaz de innovar apropiada y ventajosamente, empleando medios de producción existentes, a través de nuevas combinaciones, tales como elegir un nuevo insumo para reducir costos, sustituir un bien de producción o consumo, crear o producir un bien nuevo, buscar nuevos mercados, etc. (Joseph Schumpeter, *Teoría del desenvolvimiento económico. Una investigación sobre ganancias, capital, crédito, interés y ciclo económico*, México, Fondo de Cultura Económica, 1957, pp. 135-142).

de responder a las amenazas que sus actividades y decisiones acarreaban, y evaluar sus éxitos y fracasos, contribuye al desarrollo de la disciplina de la Administración de Riesgos, ya que aporta modelos de aplicación de las medidas usadas, sobre las cuales se dispone de poca literatura.

Al unir dos disciplinas: la Historia Empresarial y la Administración de Riesgos, como campos de estudio complementarios, se crea una sinergia que favorece el desarrollo del conocimiento en ambas áreas. Así, los métodos de la Historia para recopilar información, en asocio con la Historiografía, permiten profundizar sobre la manera de tratar los riesgos empresariales; y a su vez, este nuevo conocimiento aporta a la Historia otros elementos de análisis.

En este libro se presentan los resultados de la investigación titulada: “Manejo del riesgo por parte de los empresarios antioqueños del comercio y la industria, entre 1900 y 1930. Casos: Carlos E. Restrepo, Pepe Sierra y Ricardo Olano”, desarrollada en dos fases: la primera, el caso de Carlos E. Restrepo, en la Maestría en Ciencias de la Administración (2009) y, la segunda, los casos de Ricardo Olano y Pepe Sierra, en el marco del Grupo de Investigación en Información y Gestión del Departamento de Contaduría Pública de la Universidad EAFIT (2010). El estudio completo abarca las actuaciones en los campos de la industria y el comercio de los tres empresarios antioqueños.

Para comprender el manejo de los riesgos, este libro se sirve, como marco teórico, de los conceptos *riesgo*,<sup>5</sup> *tipos de riesgo*,<sup>6</sup> *administración*

---

<sup>5</sup> “Riesgo es la posibilidad de ocurrencia de un evento que puede afectar el cumplimiento de los objetivos” (Rubi Consuelo Mejía Quijano, *Administración de riesgos. Un enfoque empresarial*, Medellín, Fondo Editorial Universidad EAFIT, 2006, p. 32).

<sup>6</sup> “Desde el punto de vista empresarial existen innumerables riesgos, generados tanto por el entorno [...] como por el desarrollo normal de sus actividades [...] El entorno de una organización consta de muchos elementos: desde el país donde está ubicada, la naturaleza que la rodea, la ciudad y la región donde está situada, el sector y de la industria a la cual pertenece, las condiciones políticas, sociales, culturales donde opera, etc. [...] al ejecutar sus procesos en busca del cumplimiento de sus objetivos, pueden verse abocadas a un sinnúmero de riesgos propios, específicos e individuales; estos riesgos son llamados riesgos *sistemáticos* y pueden afectar sus procesos, sus recursos humanos, físicos, tecnológicos, financieros y organizacionales, a los clientes y hasta su imagen (*Ibid.*, pp. 35-37).

de riesgos,<sup>7</sup> etapas de la administración de riesgos<sup>8</sup> y medidas de tratamiento de los riesgos,<sup>9</sup> fundamentados en el texto *Administración de riesgos. Un enfoque empresarial*.<sup>10</sup> En él se tratan, de forma concreta e integral, estos conceptos, sobre los cuales puede decirse que, siendo tópicos de actualidad, teóricamente no cuentan con autores que los fundamenten ampliamente. Se encuentran aisladas normas internacionales o nacionales sobre administración de riesgos, metodologías y desarrollos académicos puntuales sobre tipos de riesgos (asegurables, laborales, industriales, geológicos, financieros, etc.), conceptos o estudios propios de disciplinas como la Psicología, la Sociología, la Economía o el Control Organizacional, y algunos conceptos generales de Administración de Riesgos.

Para entender la manera de responder a los riesgos, se utiliza el marco conceptual de las medidas de tratamiento denominadas: aceptar,<sup>11</sup> evitar,<sup>12</sup> prevenir,<sup>13</sup> proteger,<sup>14</sup> transferir<sup>15</sup> y retener.<sup>16</sup> Cabe anotar que, si

---

<sup>7</sup> “Conjunto de acciones llevadas a cabo en forma estructurada e integral, que permite a las organizaciones identificar y evaluar los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos, con el fin de emprender en forma efectiva las medidas necesarias para responder ante ellos” (*Ibid.*, p. 41).

<sup>8</sup> “Las etapas propuestas para la administración de riesgos empresariales son: 1. Identificación de riesgos. 2. Calificación de los riesgos. 3. Evaluación de los riesgos. 4. Diseño de medidas de tratamiento. 5. Implementación de las medidas. 6. Monitoreo y evaluación. (*Ibid.*, p. 46).

<sup>9</sup> “Opciones contempladas para manejar o administrar un riesgo (*Ibid.*, p. 34). “Al tratar el riesgo se toman medidas para reducirlo, y también para establecer la forma de soportar las pérdidas que genera. Bajo este esquema existen seis medidas de tratamiento de los riesgos. Tres para el control y tres para su financiación. Las medidas de control son: evitar, prevenir, proteger, mientras que las de financiamiento son: aceptar, retener o transferir” (*Ibid.*, p. 51).

<sup>10</sup> *Ibid.*

<sup>11</sup> “Aceptar: asumir. Medida de tratamiento del riesgo en la cual se aceptan las consecuencias del riesgo por considerar muy baja la probabilidad de su ocurrencia y leves sus consecuencias” (*Ibid.*, p. 32).

<sup>12</sup> “Evitar: medida [...] que consiste en eliminar la posibilidad de su ocurrencia” (*Ibid.*, p. 33).

<sup>13</sup> “Prevenir: [...] busca disminuir su probabilidad de ocurrencia” (*Ibid.*, p. 34).

<sup>14</sup> “Proteger: [...] disminuir los efectos de los riesgos” (*Ibid.*, p. 34).

<sup>15</sup> “Transferir: [...] trasladar la responsabilidad de las pérdidas originadas por un riesgo a un tercero, mediante un contrato determinado” (*Ibid.*, p. 34).

<sup>16</sup> “Retener: medida intencional de asumir la responsabilidad por las pérdidas generadas por la ocurrencia de riesgos” (*Ibid.*, p. 34).

bien la Administración de Riesgos y los conceptos que la soportan fueron definidos originalmente para su aplicación en empresas, en esta investigación se hace una extrapolación, y se emplean para responder a la pregunta sobre el manejo de los riesgos de los empresarios antioqueños Carlos E. Restrepo, José M. Sierra y Ricardo Olano.

El alcance de la investigación se limitó a la identificación de los riesgos enfrentados por los empresarios estudiados, las medidas aplicadas, las circunstancias bajo las cuales fueron utilizadas y el resultado que tuvieron. Esto quiere decir que las demás etapas de la administración de riesgos no se incluyeron, debido a que a través del estudio histórico no es posible determinar si se realizaron y, mucho menos, cómo fueron desarrolladas o implementadas; por lo tanto, no se hace referencia a las etapas de identificación, calificación y evaluación de riesgos.

El estudio sobre la actitud ante el riesgo de los empresarios estudiados no hace parte del alcance de este libro; sin embargo, se presentan apreciaciones en la información recopilada que permiten caracterizar a los personajes y facilitan una comprensión integral de cada uno de ellos.

Desde el punto de vista metodológico, en la investigación se utilizó un enfoque cualitativo. Las estrategias de investigación fueron el estudio de caso y la investigación documental, y se utilizaron técnicas de búsqueda (revisión documental, revisión de archivos, entrevistas abiertas y semiestructuradas); técnicas de registro (diario de campo, cuaderno de notas, grabaciones, fotografías y fichas de registro y sistematización de información); técnicas de análisis (categorías de análisis) y técnicas de validación de información (triangulación y juicio de expertos).

El trabajo propuesto no pretendió medir alguna variable o legitimar hipótesis que requirieran un análisis cuantitativo; por tanto, fue un estudio comprensivo de los hechos ocurridos en una época determinada de la historia empresarial antioqueña. Así, con su carácter cualitativo, buscó ahondar en la vida y actuaciones de los tres empresarios, las circunstancias personales y familiares, el ambiente particular propio del tipo de actividad realizada, qué influyó en el manejo de sus decisiones y la manera de afrontar los riesgos; de esta forma, se realizó un estudio integral que tuvo en cuenta las condiciones políticas, económicas, culturales, sociales y tecnológicas de la época.

Un caso puede ser una persona, un grupo, una comunidad, un país, una región, una situación, etc. Al realizar un estudio de caso no se crean

situaciones predeterminadas, como en los experimentos; por el contrario, se toman las situaciones naturales para ser estudiadas detenidamente, teniendo en cuenta el foco temático y el tipo de información obtenida. Los tres casos fueron analizados en su entorno natural, sin aislarlos de la realidad en la cual se expresan, de la que reciben influencia y con la que se determinan. Los resultados del estudio de caso no permiten representar un todo, pero la información obtenida puede contribuir a comprender mejor un aspecto o una situación, a reflejar casos similares, a descubrir nuevas relaciones, a refinar un concepto; todo ello a través de la interpretación y ordenamiento de los datos, de acuerdo con categorías definidas que permiten relacionar la teoría con la realidad.

A pesar de que toda investigación requiere un estudio documental, no todas basan su estrategia en la exploración documental. Usar la investigación documental como estrategia permite recurrir a fuentes primarias y secundarias para nutrir la comprensión y el análisis de los campos de conocimiento que las definen y, finalmente, recrear la manera como los empresarios antioqueños manejaron los riesgos a principios del siglo XX.

A través de la revisión documental se logran extraer, de forma minuciosa y sistemática, los hechos históricos –el análisis de documentos oficiales (escrituras, testamentos, sucesiones, poderes), documentos privados (correspondencia, discursos, memorias), periódicos, revistas, programas de radio y televisión, textos, fotografías y mapas–, que permiten comprender el objeto de estudio y validar tanto la información como la interpretación de los datos: “A todos estos textos se les puede ‘entrevistar’ mediante las preguntas que guían la investigación y se les puede ‘observar’ con la misma intensidad con la que se observa un evento o un hecho social. En este sentido, la lectura de documentos es una mezcla de entrevista / observación”.<sup>17</sup>

Así, en el estudio de los documentos se encontraron las respuestas a la pregunta sobre cómo manejaron los riesgos los tres empresarios elegidos, y fueron ellos mismos quienes aportaron mayor información para hallar, a su vez, otras fuentes de consulta. A través del análisis de

---

<sup>17</sup> María Eumelia Galeano y Olga Lucía Vélez, *Estado del arte sobre fuentes documentales en investigación cualitativa*, Medellín, Universidad de Antioquia, 2002, pp. 26-27.

las fuentes documentales se logró validar la información al comparar sus contenidos, y se encontraron los medios para llegar a depositarios de información privilegiada.

El material para analizar el contexto lo aportó la Historiografía Colombiana entre los años 1900 y 1930, tratada por autores como Roger Brew, Carlos Dávila L. de Guevara, Luis Ospina Vásquez, Aníbal Galindo, María Mercedes Botero R., entre otros. Ellos proporcionaron los elementos para estudiar el contexto nacional y regional donde vivieron y tomaron decisiones los empresarios, lo que permitió comprender la influencia del entorno en los resultados de sus acciones.

Adicionalmente, la historia empresarial antioqueña recopilada y escrita por Víctor Álvarez Morales, Luis Fernando Molina Londoño, Fernando Botero Herrera, Manuel Uribe Ángel, Lisandro Ochoa, Jorge Orlando Melo, Gabriel Poveda Ramos, James Jerome Parson y Ann Twinam, se convirtieron en fuente de información primordial para el trabajo, al igual que el *Primer directorio general de la ciudad de Medellín para el año de 1906*.<sup>18</sup>

De los tres empresarios estudiados se obtuvo gran cantidad de información que permitió ahondar en sus vidas, actuaciones y manejo de los riesgos. En el caso de Carlos E. Restrepo, su texto *Orientación republicana* corresponde a un escrito póstumo publicado en 1972. Este libro está enfocado en la historia de los partidos políticos de Colombia y en el surgimiento del partido liderado por él, denominado Unión Republicana. Fernando Uribe Restrepo desarrolla una breve biografía del autor en el prólogo,<sup>19</sup> donde incluye información desde el nacimiento, datos familiares, estudios realizados y las principales actividades que emprendió como empresario y líder político.

De otro lado, la Beneficencia de Antioquia publicó en 1982 el libro *Carlos E. Restrepo antes de la presidencia*.<sup>20</sup> En el prólogo se hace un recuen-

---

<sup>18</sup> Isidoro Silva L., *Primer directorio general de la ciudad de Medellín para el año de 1906*, Medellín, ITM, 2003.

<sup>19</sup> Fernando Uribe Restrepo, "Carlos E. Restrepo (Breve nota biográfica)", en: Carlos E. Restrepo, *Orientación republicana*, Bogotá, Imprenta Banco Popular, 1972.

<sup>20</sup> Beneficencia de Antioquia, *Carlos E. Restrepo antes de la presidencia*, Medellín, Imprenta Departamental de Antioquia, 1982.

to de la historia política del país y se reconoce en Carlos E. a uno de los líderes políticos más influyentes de su época. El libro cuenta con una ficha biográfica enfocada principalmente en su actividad política.

El libro *Carlos E. Restrepo. El ensayista, el periodista, el hombre de hogar, el gobernante, el ex presidente, el ministro de gobierno*,<sup>21</sup> publicado en 1982 y editado también por la Beneficencia de Antioquia, incluye escritos de Restrepo en los que se destaca como orador, pensador y estratega.

En 1989, Ignacio Arizmendi Posada escribió el libro: *Presidentes de Colombia, 1810-1990*, en el que incluye el capítulo: “Carlos E. Restrepo 1910-1914”,<sup>22</sup> donde relata su comienzo en la política del país, habla sobre su gobierno, sus afinidades políticas y la Unión Republicana.

Posteriormente, en 1999, el historiador Víctor Álvarez publica: *Gonzalo Restrepo Jaramillo. Familia, empresa y política en Antioquia 1895-1966*,<sup>23</sup> en el que examina las relaciones familiares de Carlos E. Restrepo, particularmente con su hermano Nicanor. Esas relaciones se encuentran sustentadas en diversas cartas obtenidas del archivo personal de Carlos E.

En 2003, Rodrigo de Jesús García Estrada escribió un texto más completo sobre las actuaciones de Carlos E. en el campo empresarial: “Carlos E. Restrepo, el empresario (1867-1937)”,<sup>24</sup> en el que incluye la descripción del ambiente familiar en el cual creció, su función política y las actividades mercantiles y empresariales, sobre las cuales poco se conocía hasta la fecha.

Acerca del empresario José María Sierra se realizan escritos después de la fecha de su muerte, el 8 de marzo de 1921. En la revista *Cromos*, publicada en Bogotá el 12 de marzo de ese mismo año, en el artículo “Don José María Sierra”,<sup>25</sup> se hace una breve descripción de su personalidad y

---

<sup>21</sup> Beneficencia de Antioquia, *Carlos E. Restrepo. El ensayista, el periodista, el hombre de hogar, el gobernante, el ex presidente, el ministro de gobierno*, Medellín, Imprenta Departamental de Antioquia, 1982.

<sup>22</sup> Ignacio Arizmendi Posada, *Presidentes de Colombia, 1810-1990*, Bogotá, Planeta, 1989.

<sup>23</sup> Víctor Álvarez Morales, *Gonzalo Restrepo Jaramillo. Familia, empresa y política en Antioquia 1895-1966*, Medellín, Fundación Antioqueña para los Estudios Sociales (FAES), 1999.

<sup>24</sup> Rodrigo de Jesús García Estrada, “Carlos E. Restrepo, El empresario (1867-1937),” en: C. Dávila L. de Guevara, comp., *Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX-XX*, Bogotá, Norma, 2003.

<sup>25</sup> “Don Jose Maria Sierra”, *Cromos*, Bogotá, núm. 249, marzo 12 de 1921, s. p.

sus logros, y se destaca lo asombroso de su fortuna y el prestigio nacional que obtuvo.

En la revista *Progreso*, de 1945, se encontró un artículo del poeta Benigno Gutiérrez, denominado “Pepe Sierra”, en el que relaciona a este personaje con el aguardiente. En él describe las características de esa bebida y destaca el nombre con el cual era nombrado en aquella época: “Pepe Anís, o Pepe Sierra”.<sup>26</sup>

Un año después, en 1946, Enrique Echavarría Echavarría, en el libro *Crónicas e historia bancaria de Antioquia*, escribe sobre Pepe Sierra y resalta su sagacidad en los negocios, llamándola “[...] ciencia de previsión, ciencia de diligencia, ciencia de cálculos difíciles, ciencia de riesgos que trae ganancias”.<sup>27</sup>

En 1947, su nieto Bernardo Jaramillo Sierra escribió el libro *Pepe Sierra el método de un campesino millonario*,<sup>28</sup> donde narra en forma detallada la vida y las actividades que desarrolló su abuelo, en todas sus facetas como empresario. Es uno de los trabajos más completos sobre Sierra, pues enumera sus empresas, varias de sus propiedades, sus métodos de negociación, el control de sus bienes y negocios, etc. Texto de referencia obligada para los trabajos posteriores sobre este personaje.

En 1986, Carlos Dávila, en el primer capítulo de su libro *El Empresariado colombiano: una perspectiva histórica*, escribió: “El negociante campesino millonario: Pepe Sierra”.<sup>29</sup> Allí se cuenta la historia personal de Sierra y se detallan sus principales negocios. Este texto aporta las referencias bibliográficas nombradas antes, y con él se da inicio a nuevos estudios sobre este personaje, desde una mirada diferente a la del nieto.

De otro lado, el historiador Luis Fernando Molina Londoño escribe en cuatro ocasiones sobre Sierra, en 1991, 1998 y 2006. La primera, “El

---

<sup>26</sup> Benigno A. Gutiérrez, “Pepe Sierra”, *Progreso. Sociedad de Mejoras Públicas*, Medellín, núm. 75, 1946, pp. 57-73.

<sup>27</sup> Enrique Echavarría Echavarría, *Crónicas e historia bancaria de Antioquia* [facsimilar reducida], Medellín, ITM, 2003, p. 301.

<sup>28</sup> Bernardo Jaramillo Sierra, *Pepe Sierra el método de un campesino millonario*, Medellín, Bedout, 1947.

<sup>29</sup> Carlos Dávila L. de Guevara, *El empresariado colombiano: una perspectiva histórica*, Bogotá, Editográficas, 1986.

arriero más rico del país. Don Pepe Sierra, prototipo del empresario antioqueño”, artículo publicado en 1991 en la *Revista Credencial Historia*,<sup>30</sup> la segunda: “Pepe Sierra: realidad y mito. Semblanza empresarial”, publicado en 1991 en la *Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo*,<sup>31</sup> la tercera, en el libro *Empresarios colombianos del siglo XIX*,<sup>32</sup> publicado en 1998, el capítulo: “Realidad y mito: Pepe Sierra”; y la cuarta en 2006, al publicar la segunda edición del mismo libro.<sup>33</sup> En estos escritos se hace una revisión amplia sobre Sierra, y se aporta información adicional de sus bienes y propiedades rurales y urbanas en Antioquia, Valle y Cundinamarca, además de sus legados, sus socios y los negocios con distintos gobiernos. También proporcionan nuevas referencias bibliográficas.

En 1992, Mario Escobar Velásquez publicó, en la revista *La Hoja de Medellín*, el artículo: “Historia (muy personal) de Pepe Sierra, un paisa que coleccionó tierras y plata”.<sup>34</sup> En ese escrito se presenta una breve historia de la vida de Sierra, del parentesco con su esposa, de cómo se inició en el cultivo de la caña, de la compra de lotes adyacentes a los suyos, de su viaje a Bogotá, etc. Presenta también algunos datos, como dice su título, “muy personales”, que en los otros textos no se registran.

De otro lado, en 1999, Elber Berdugo Cotera publicó el artículo: “Empresarios y negociantes en Bogotá. 1900-1920: Pepe Sierra y Leo Kopp”,<sup>35</sup> en la *Revista Escuela de Administración de Negocios (EAN)*. El autor hace un balance historiográfico de los textos más destacados que cuentan la historia de Pepe Sierra. También detalla aspectos de su vida, sus haciendas, sus negocios y da su opinión sobre el empresario, según la

---

<sup>30</sup> Luis Fernando Molina Londoño, “El arriero más rico del país. Don Pepe Sierra, prototipo del empresario antioqueño”, *Revista Credencial Historia*, núm. 16, abril de 1991, Bogotá.

<sup>31</sup> Luis Fernando Molina Londoño, “Pepe Sierra: realidad y mito. Semblanza empresarial”, *Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo*, núm. 35, 1991, Medellín.

<sup>32</sup> Luis Fernando Molina Londoño, *Empresarios colombianos del siglo XIX*, Bogotá, El Áncora, 1998.

<sup>33</sup> Luis Fernando Molina Londoño, *Empresarios colombianos del siglo XIX*, 2<sup>a</sup> ed., Bogotá, Uniandes, 2006.

<sup>34</sup> Mario Escobar Velásquez, “Historia (muy personal) de Pepe Sierra, un paisa que coleccionó tierras y plata”, *La Hoja de Medellín*, edición local, 1992, Medellín, p. 23.

<sup>35</sup> Elber Berdugo Cotera, “Empresarios y negociantes en Bogotá. 1900-1920: Pepe Sierra y Leo Kopp”, *Revista Escuela de Administración de Negocios (EAN)*, Bogotá, núm. 36, 1999, pp. 57-66.

cual fue un adelantado para su época. Adicionalmente, incluye una lista de transacciones comerciales realizadas por Sierra entre 1900 y 1918.

Un trabajo investigativo muy completo sobre Sierra fue realizado por Víctor Álvarez, quien estudió más de dos mil transacciones efectuadas en la vida comercial de este personaje, en todo el territorio del país. En “Empresarios pueblerinos de Antioquia. El caso de José María *Pepe* Sierra S. 1846-1921”,<sup>36</sup> publicado en 2003, se relatan algunas relaciones comerciales muy particulares, como también la historia de sus negocios, y se evidencia cómo la diversificación de las operaciones fue su mayor fortaleza; con un aporte amplio de fuentes documentales inéditas hasta entonces, entre las que destaca su mortuoria, Álvarez permite conocer fielmente el valor de su patrimonio en el juicio de sucesión. Como complemento a ese trabajo, en 2005 el mismo historiador, en su artículo: “La historia empresarial. Una dimensión para la formación de jóvenes emprendedores”,<sup>37</sup> publicado en la revista *Ad-minister* de la Universidad EAFIT, desarrolla un contexto histórico de los empresarios que hicieron historia por su carácter emprendedor, y entre ellos presenta las operaciones de Sierra desde 1898 hasta 1903.

Posteriormente, Carlos Dávila en la ponencia: “¿Terratenientes parásitos, negociantes o empresarios diversificados? Estrategias de diversificación empresarial en cinco regiones colombianas, 1880-1930”,<sup>38</sup> presentada en 2005, destaca a Sierra como uno de los grandes terratenientes rentistas del país y a Ricardo Olano como uno de los principales urbanizadores de Colombia. En este texto se hace un análisis de la estrategia de diversificación de los negocios en Colombia durante el periodo 1880-1930, se examina su origen y se realiza un comparativo entre esos personajes.

---

<sup>36</sup> Víctor Álvarez Morales, “Empresarios pueblerinos de Antioquia. El caso de José María *Pepe* Sierra S. 1846-1921”, en: Rodrigo de Jesús García Estrada, comp., *Élites, empresarios y fundadores*, Medellín, Divergráficas, 2003, pp. 197-251.

<sup>37</sup> Víctor Álvarez Morales, “La historia empresarial. Una dimensión para la formación de jóvenes emprendedores”, *Ad-Minister*, núm. 007, julio-diciembre 2005, pp. 18-45.

<sup>38</sup> Carlos Dávila L. de Guevara, “¿Terratenientes parásitos, negociantes o empresarios diversificados? Estrategias de diversificación empresarial en cinco regiones colombianas, 1880-1930”, en: Luis Guillermo Herrera, *Avances en investigación económica, administrativa y contable*, Medellín, Universidad de Medellín, 2005, s. p.

Adicionalmente, en el libro *Ricardo Olano un visionario de la ciudad colombiana*,<sup>39</sup> compilado por Inés Elena Marín y publicado en 1989, se presenta un extracto de las memorias de Olano, que para la fecha se encontraban en los archivos de la Fundación Antioqueña para los Estudios Sociales (FAES). Se trata de algunas historias de interés sobre Medellín, en las cuales él participó. En el mismo libro, su nieto Germán Jaramillo Olano hace, en el prólogo, un breve recuento de su vida, cualidades y pasiones.

En 1996, Fernando Botero en *Medellín 1890-1950: historia urbana y juego de intereses*,<sup>40</sup> narra ampliamente las transformaciones que sufrió la ciudad desde su fundación hasta la urbanización de algunos barrios populares. Muestra también el papel de la Sociedad de Mejoras Públicas y destaca la contribución de Ricardo Olano en ese proceso. El libro es un valioso aporte para el estudio de la ciudad y su evolución, al igual que para el entendimiento de las relaciones entre lo público y lo privado.

Posteriormente, en el artículo: “Ricardo Olano Estrada (1874-1947): un empresario antioqueño de la primera mitad del siglo XX”,<sup>41</sup> publicado en 2003, Botero destaca la vida personal y empresarial, el manejo de riesgos que enfrentó en sus negocios y operaciones, y la forma como Olano se recuperó de sus crisis financieras.

En 2004 fueron publicadas las *Memorias* de Ricardo Olano.<sup>42</sup> En ellas se recopilan sus escritos, desde 1918 hasta 1947, acerca de su vida personal y familiar, viajes, negocios, actividades culturales y su contribución al civismo y al urbanismo, especialmente al embellecimiento de ciudades como Medellín. Estas memorias son una fuente importante para el estudio de este personaje, además de la vida cultural, económica y política de la ciudad. Contiene fotografías y la genealogía familiar, un índice temático y otro onomástico de gran utilidad.

---

<sup>39</sup> Inés Elena Marín, comp., *Ricardo Olano un visionario de la ciudad colombiana*, Medellín, Fundación Cámara de Comercio de Medellín para la Investigación y la Cultura, 1989.

<sup>40</sup> Fernando Botero Herrera, *Medellín 1890-1950: historia urbana y juego de intereses*, Medellín, Universidad de Antioquia, 1996.

<sup>41</sup> Fernando Botero Herrera, “Ricardo Olano Estrada (1874-1947): un empresario antioqueño en la primera mitad del siglo XX”, en: C. Dávila L. de Guevara, comp., *Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX-XX, op. cit.*

<sup>42</sup> Ricardo Olano, *Memorias*, 2 vols., Medellín, Fondo Editorial Universidad EAFIT, 2004.

Finalmente, la Cámara de Comercio de Medellín realizó un homenaje a los empresarios antioqueños, a través de los programas radiales “100 Empresarios 100 Historias de vida”.<sup>43</sup> Entre estos personajes no podían faltar Carlos E. Restrepo, Ricardo Olano y José María *Pepe* Sierra, por su aporte y compromiso con el desarrollo antioqueño. En cada programa se detalla la vida y las actividades comerciales de cada uno de los personajes tratados.

Para el análisis de las medidas de tratamiento de los riesgos aplicadas por los empresarios estudiados, la historia empresarial colombiana aportó evidencias de estudios previos sobre algunas de estas medidas; cabe destacar el caso de la diversificación de inversiones, usada para enfrentar los riesgos, tratada por historiadores como Carlos Dávila, quien resaltó el papel de la diversificación en el accionar empresarial en dos de sus estudios: en el primero al tratar las características del empresariado colombiano<sup>44</sup> y en el segundo al comparar las estrategias de diversificación, a través del análisis de las actuaciones de varios empresarios nacionales, poseedores de tierras entre 1880-1930.<sup>45</sup>

Adicionalmente, Fernando Botero, en su libro *La industrialización en Antioquia. Génesis y consolidación*,<sup>46</sup> destacó cómo en las biografías de empresarios antioqueños reconocidos se encuentra la combinación de inversiones en diferentes campos, tales como comercio, minería, transporte, ganadería y agricultura, préstamos de dinero y negocios con el Estado. Botero estudió también la razón del alto grado de diversificación de los empresarios en Antioquia, a partir de lo cual destacó las dificultades del terreno, la necesidad de buscar oportunidades, la capacidad para enfrentar situaciones difíciles, imaginación y habilidad para aprovechar negocios, aunque tuvieran que desplazarse a otros lugares.

---

<sup>43</sup> Cámara de Comercio de Medellín, *100 Empresarios 100 Historias de vida* [serie radial], sitio web: *Cámara de Comercio de Medellín*, disponible en: <http://www.camaramedellin.com.co/site/100empresarios/Home/HistoriasEmpresariales/100Empresarios100historiasdevida.aspx>, consulta: junio 2009.

<sup>44</sup> C. Dávila L. de Guevara, *El empresariado colombiano: una perspectiva histórica*, *op. cit.*, p. 85.

<sup>45</sup> C. Dávila L. de Guevara, “¿Terratenientes parásitos, negociantes o empresarios diversificados? Estrategias de diversificación empresarial en cinco regiones Colombianas, 1880-1930”, *op. cit.*.

<sup>46</sup> Fernando Botero Herrera, *La industrialización en Antioquia. Génesis y consolidación*, Medellín, Hombre Nuevo Editores, 2003, pp. 13-18.

Otra de las medidas de tratamiento de los riesgos analizada en la historiografía colombiana es la de transferir el riesgo a terceros, a través del uso de sociedades de negocios, que en Antioquia se registran desde la colonia. Víctor Álvarez señala una larga tradición empresarial en Antioquia. Ya en 1777 se elaboraron escrituras de sociedades en Medellín: “[...] especialmente por el volumen de inversión que se requería y por el alto riesgo que implicaba la puesta en marcha de la minería de veta”.<sup>47</sup> También la historiadora Beatriz Patiño encontró documentos de sociedades constituidas en 1787; dichas asociaciones se dedicaban a la explotación de minas de aluvión: “[...] fundadas en algunos casos entre parientes y en otros no, permitían unir capitales, bien fuera en forma de dinero o esclavos, además de facilitar la administración de propiedades que quedaban alejadas del lugar de vivienda habitual”.<sup>48</sup> Posteriormente, a partir de 1799, Patiño referencia escrituras de sociedades de negocios mercantiles.<sup>49</sup>

Las asociaciones familiares y su importancia en Antioquia son registradas también por Roger Brew, antes de la creación de los bancos:

La familia fue la principal institución para la canalización de fondos destinados a las empresas y para la movilización del crédito. La familia tenía simultáneamente un carácter bancario y empresarial y era tan fuerte en la vida económica antioqueña que los bancos que se fundaron en el siglo XIX, como también las industrias, se crearon alrededor de intereses familiares. [...] hermanos y primos, generalmente eran socios comerciales y manejaban los intereses de los parientes viejos y de las viudas [...] En un medio inseguro y sin instituciones legales adecuadas, esta costumbre fue esencial y permitió invertir con confianza en empresas demasiado grandes para los recursos de un solo individuo. Por otra parte, la familia podía

---

<sup>47</sup> Víctor Álvarez Morales, “De las sociedades de negocios al ‘Sindicato Antioqueño’. Un camino centenario”, en: C. Dávila L. de Guevara, *Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX-XX, op. cit.*, pp. 216-217.

<sup>48</sup> B. Patiño, “El papel de las sociedades en los negocios de los comerciantes antioqueños del periodo colonial”, *op. cit.*, p. 24.

<sup>49</sup> *Ibid.*, p. 33.

recurrir a las reservas de capital y de conocimientos técnicos de todos sus miembros.<sup>50</sup>

En la investigación se accedió además a los archivos personales de Carlos E. Restrepo: correspondencia familiar, política y comercial, que se encuentran en la biblioteca de la Universidad de Antioquia. De la Sociedad de Mejoras Públicas se consultaron los archivos institucionales, radicados en FAES, entre los que se encontraron cartas de Ricardo Olano referentes a su acción cívica. Su nieto, Germán Jaramillo Olano, proporcionó otros documentos, como fotografías familiares y documentos personales.

También en archivos públicos se encontró importante documentación; entre ellos: el Archivo Histórico de Antioquia, específicamente los registros de las notarías Primera, Segunda y Tercera de Medellín, y la Notaría Primera de Santo Domingo, Antioquia; el Archivo de la Notaría Cuarta de Medellín, el Archivo General de la Nación, el Archivo de la Notaría Tercera de Bogotá –donde se conservan las escrituras de constitución de varias compañías y negocios de los tres empresarios antioqueños–.

En la investigación se recurrió a entrevistar a dos descendientes de Carlos E. Restrepo: Fernando Uribe Restrepo (nieto) y Nicanor Restrepo Santamaría (sobrino nieto), y al historiador Rodrigo de Jesús García Estrada. Otro familiar entrevistado fue Germán Jaramillo Olano, nieto de Ricardo Olano y, además, biznieto de Sierra. También se consultó al historiador Víctor Álvarez, por su profundo conocimiento del empresario Pepe Sierra, con el objeto de contrastar la percepción que se tenía sobre la manera como manejó los riesgos.

El tipo de entrevista realizada en los tres casos fue abierta y semiestructurada; abierta, por la forma de conducir las preguntas, al permitir al entrevistado hablar con libertad sobre el personaje, sin limitación de tiempo ni de tema; semiestructurada, porque para su realización se partió de una lista predeterminada de preguntas que la orientaron, con la característica que si era necesario ampliar un tema o abordar otro no

---

<sup>50</sup> R. Brew, *op. cit.*, p. 81.

planeado, era posible hacerlo. Esta condición permitió la obtención de información complementaria muy valiosa.

Para el registro de la información se utilizó el diario de campo, como medio con el que se recopilaban cronológicamente los datos de interés. Adicionalmente se utilizaron grabaciones que, por su parte, posibilitaron el registro en forma precisa de las intervenciones orales. En ocasiones, cuando se trataba de archivos, documentos, fotos, publicidad o libros que tienen acceso restringido para su consulta, copia o utilización fuera del sitio donde se conservan, se recurrió a la fotografía.

Posteriormente, una vez recopilada la información sobre los tres empresarios estudiados, se utilizaron las fichas de registro que permitieron recopilar, en forma ordenada, los datos obtenidos a través de diferentes fuentes. Para analizar dicha información se usaron las categorías de análisis. En este estudio, inicialmente, se tomó como unidad de análisis las medidas de tratamiento de los riesgos (asumir, prevenir, proteger, transferir, evitar, retener), y luego se fueron conformando otras categorías alrededor de las actividades desarrolladas por los empresarios, que permitieron darle sentido a un cúmulo importante de datos recopilados. Las otras categorías de análisis correspondieron al estudio de cada personaje y sus acciones, los riesgos que enfrentó, el entorno en el cual se desempeñó y los resultados que obtuvo con las medidas adoptadas.

Realizado el análisis de los datos, para probar su validez, se recurrió a la triangulación, técnica utilizada primordialmente en la observación participante,<sup>51</sup> pero extensible a la investigación documental. Según Eumelia Galeano, la triangulación “[...] permite evaluar la consistencia de los hallazgos mediante contrastes, es decir confrontando lógicas, lecturas de la situación, saberes y versiones con ayuda de varios procedimientos, por ejemplo: comparando información obtenida con diferentes técnicas, o proveniente de fuentes o participantes distintos”.<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup> “La observación participante consiste en dos actividades principales: observar sistemática y controladamente todo lo que acontece entorno del investigador, y participar en una o varias actividades de la población” (Guber Rosana, *La etnografía: Método, campo y flexibilidad*, Bogotá, Norma, 2006, p. 57).

<sup>52</sup> Maria Eumelia Galeano Marín, *Estrategias de investigación social cualitativa El giro en la mirada*, Medellín. La Carreta, 2007, p. 68.

La información obtenida de la fuente documental se sometió a triangulación al confrontar diferentes fuentes y comprobar su confiabilidad; los datos tomados de fuentes secundarias fueron validados con las fuentes primarias. Así fue como en algunos libros se evidenciaron inconsistencias que fueron aclaradas. De otro lado, a través de las entrevistas se pudo corroborar información documental y examinar algunas percepciones que se tenían sobre la actitud ante el riesgo de los tres empresarios antioqueños.

Por otro lado, una forma de validar los avances de la investigación es a través de la socialización de los mismos con pares académicos. La discusión con personas expertas en el tema de estudio genera nuevas ideas, aclara conceptos y situaciones, precisa datos, hace necesarios cambios y ajustes e, incluso, puede alterar el rumbo del trabajo. Esta socialización permitió validar parte de la información. Los resultados, así como la metodología, fueron sometidos a revisión por parte de historiadores y profesores expertos, en el marco de la Maestría en Ciencias de la Administración y el Grupo de Historia Empresarial de la Universidad EAFIT (GHE).

Este libro consta de siete capítulos. En el primero se tratan los conceptos generales sobre el manejo del riesgo, se presentan sus antecedentes, definición, los tipos de riesgo generados por el entorno organizacional y los propios de sus operaciones. Incluye también los conceptos de *actitud* hacia el riesgo y de *administración de riesgos*, además de las medidas para tratarlos, como ejes fundamentales para el análisis de los casos de estudio.

Los capítulos segundo y tercero versan sobre el empresario Carlos E. Restrepo. En el segundo se aborda su vida, las actuaciones en su librería, las representaciones comerciales, el impulso que dio al establecimiento de la Cámara de Comercio de Medellín, su participación en las industrias textil y de tabaco, entre otros campos. En el capítulo tercero, se inicia el análisis de su actitud ante los riesgos y, posteriormente, se presentan los riesgos que enfrentó, las medidas aplicadas para manejarlos y los resultados obtenidos.

Los capítulos cuarto y quinto tratan sobre el empresario Pepe Sierra. En el cuarto se destaca el inicio de sus negocios, su pasión por la tierra y la ganadería, su papel en los remates de rentas y otras concesiones

del Gobierno, las sociedades que conformó para administrarlos, los préstamos de dinero a particulares y al Estado colombiano y su participación en la creación de bancos y empresas. En el quinto se analiza la relación con los riesgos que esos negocios le representaron.

En los capítulos seis y siete se abordan, inicialmente, la vida del empresario Ricardo Olano, destacando sus actividades comerciales, la creación de la primera fábrica de fósforos de la ciudad, su incursión en el transporte público y el papel que desempeñó en el desarrollo urbanístico de Medellín. En el capítulo siete se analizan los riesgos que afrontó y su forma de manejarlos.

Los resultados de este trabajo han permitido profundizar en el conocimiento de la Administración de Riesgos y, específicamente, en el tema de las medidas de tratamiento, a la vez que han dado nuevos elementos a las disciplinas de la Administración de Empresas y la Historia Empresarial Colombiana, al presentar los acontecimientos vividos por los empresarios estudiados, desde una perspectiva diferente a la abordada hasta la fecha en otros trabajos.

Medellín, abril de 2011



# Capítulo 1

## El riesgo

---

### Antecedentes

El riesgo y las medidas para tratarlo han existido desde el inicio de la humanidad. Una de las experiencias que evidencia el gusto por asumir riesgos, desde la antigüedad, es la práctica de los juegos de azar; indicios de éstos se han encontrado en dados contruidos con huesos de animales en la antigua Grecia.

El hombre ha tomado riesgos y enfrentado su materialización, al igual que ha intentado anticiparse a los acontecimientos buscando la forma de predecirlos. Algunos ejemplos de esos sucesos y prácticas vividas en diferentes épocas del desarrollo de la humanidad, se pueden ver a continuación:

Un análisis histórico interesante sobre el tema realizado por Covello y Munpower (1985) hace referencia a las prácticas de una tribu llamada Asipu que vivió en el valle del Eufrates y el Tigris alrededor de 3200 a. de C. Los asipu servían como consultores sobre decisiones riesgosas tales como matrimonios y nuevas ubicaciones para construcciones. Identificaban dimensiones importantes del problema y acciones alternativas. Los asipu también observaban los presagios de los dioses, que ellos consideraban especialmente calificados para interpretar. Luego creaban un expediente con los puntos a favor y en contra y recomendaban la alternativa más favorable, tal vez el primer caso conocido de un análisis de riesgos estructurado.<sup>1</sup>

La anterior referencia al antiguo Egipto muestra un análisis de riesgos realizado con cierto nivel de formalización. En otro lado, en la anti-

---

<sup>1</sup> Rao Kolluru *et al.*, *Manual de evaluación y administración de riesgos*, México, McGraw-Hill, 1998, pp. 4-5.

gua Grecia, el oráculo de Delfos era consultado para conocer los acontecimientos que deparaba el futuro; se creía que Apolo comunicaba su palabra a través de la Pitia, sacerdotisa elegida para su transmisión, que era visitada por personas de distintos lugares con el fin de prepararse para los sucesos venideros.

Las tribus nómadas, en sus búsquedas de alimento, debían enfrentar riesgos originados por la naturaleza. Tanto las poblaciones agrícolas como las cazadoras, de acuerdo con las labores que realizaban, enfrentaban riesgos como las sequías o las inundaciones que destruían sus cultivos, en el caso de las primeras, o los ataques de animales feroces, en el caso de las segundas.

Con el correr del tiempo, la manera de controlar los riesgos evolucionó y es posible encontrar indicios de un control cada vez más adaptado a las necesidades de la época, como lo ilustra Pirenne respecto a los mercaderes de la segunda mitad del siglo X: “La existencia errante de los mercaderes y los riesgos de toda clase a que estaban expuestos en una época en que el saqueo constituía uno de los medios de existencia de la pequeña nobleza, los impulsaron a buscar desde un principio protección en el recinto de las murallas que se escalonaban a lo largo de los ríos o de los caminos naturales que recorrían”.<sup>2</sup>

También los terratenientes, campesinos y comerciantes, de acuerdo con la evolución de la sociedad, fueron enfrentando innumerables riesgos que ponían en peligro sus bienes, su vida, su capital, su tierra y, en general, sus medios de subsistencia y obtención de rentabilidad. Con el descubrimiento de América y el deseo de obtener riquezas, fueron muchos los aventureros que arriesgaron su vida en busca de nuevas oportunidades; así, surgieron hombres de negocios que desarrollaron habilidades para pronosticar los resultados de esas aventuras, y sacar provecho de ellas.

Desde el siglo XVI, con los inicios del estudio del cálculo de probabilidades y los avances matemáticos, se dio un progreso considerable en la cuantificación de los riesgos. Estos desarrollos se deben a físicos, matemáticos o estudiosos del tema como Girolamo Cardano, Galileo, Blaise Pascal, Chevalier de Mere, Pierre de Fermat y Thomas Bayes, quienes

---

<sup>2</sup> Henri Pirenne, *Historia económica y social de la Edad Media*, México, Fondo de Cultura Económica, 1939, p. 37.

aportaron conocimientos al estudio de la probabilidad; también Jacob Bernoulli, con la ley de los grandes números; Abraham de Moivre, con la distribución de probabilidad normal y la desviación estándar; Francis Galton, quien teorizó sobre el concepto de *regresión a la media*; John von Neumann y Oskar Morgenstern con sus aportes a la Teoría del Juego y el comportamiento económico; todos, conocimientos esenciales para las modernas técnicas de cuantificación de riesgos.<sup>3</sup>

## Estudios sobre el riesgo

Desde varias áreas del conocimiento se ha estudiado el riesgo, a la vez que se han diseñado diversas metodologías para identificarlo, evaluarlo y manejarlo. Algunas de ellas son: Salud Ocupacional, Seguridad Industrial, Seguros, Control Organizacional, Finanzas, Geología, Informática, Toxicología, Epidemiología, Proyectos, Derecho. En otras, se ha incurrido en temas acerca de la percepción del riesgo, como la Psicología, y, en los efectos que genera en las comunidades y en la humanidad en general, como en la Sociología.

Otras disciplinas, como la Administración y la Economía, relacionan la incertidumbre, el riesgo y su manejo con el quehacer empresarial o han diseñado mecanismos para manejar riesgos, pero no han desarrollado este campo de estudio como propio. En los siguientes apartes se hace una síntesis del manejo del riesgo, tratado a la luz de algunas de estas disciplinas.

## Seguros

Los seguros se iniciaron con la navegación para proteger la inversión en barcos y cargas. Posteriormente, se utilizaron conceptos matemáticos en la estimación de la esperanza de vida de las personas, para ofrecer pólizas de seguros que contemplaban pagos de primas basadas en dichos cálculos. A la fecha se ha extendido su cubrimiento a una gran variedad de riesgos en campos como la salud, los bienes patrimoniales y no patrimoniales.

---

<sup>3</sup> Alfonso de Lara, *Medición y control de riesgos financieros*, 3ª ed., México, Limusa, 2003, pp. 13-15.

La Administración de Seguros dio origen a la Administración de Riesgos, al comenzar su desarrollo sólo con riesgos asegurables, denominados *riesgos puros*. La Administración de Seguros estableció metodologías para el cálculo de probabilidades de siniestros y pérdidas ocasionadas por la ocurrencia de estos riesgos, además del estudio de medidas para tratarlos. Este conocimiento se acrecentó en las empresas unido al incremento de riesgos de todo tipo (industrial, económico, financiero), lo que propició que el sector asegurador evolucionara para ofrecer nuevos cubrimientos, generar capacitación y tener mayor compromiso con la implementación de medidas adicionales de prevención y protección de riesgos, tanto asegurables como no asegurables.

## Finanzas

El concepto de riesgo se relaciona con las posibles pérdidas que puede generar un portafolio de inversión. En 1952, Harry Markowitz presentó la teoría sobre selección de portafolio, en la que utilizó los conceptos de *tasa esperada*, *varianza* y *diversificación* y demostró matemáticamente las ventajas de esta última en el manejo del riesgo en un portafolio de inversión, donde la tasa de retorno promedio ponderada de todas las inversiones tiene una varianza menor que el promedio de la varianza de las inversiones individuales.

En las últimas décadas, surgieron varios instrumentos para manejar el riesgo de las inversiones financieras tales como *opciones*, *futuros* y *swaps*; de igual manera, se incrementó la volatilidad de las variables que afectan los precios de estos instrumentos financieros, como las tasas de cambios, de interés, etc.

En 1988, se logró el Acuerdo de Basilea<sup>4</sup> que rigió inicialmente para diez potencias mundiales con el fin de controlar los riesgos del sector bancario. Posteriormente, fue adoptado por otros países, como Colombia, donde se expidieron directrices sobre el manejo de los riesgos de crédito, de tasa de interés, de liquidez y el riesgo operativo para todo el sector financiero.

---

<sup>4</sup> Gabriel Torres, “El Acuerdo de Basilea: Estado del arte del SARC en Colombia”, *Ad-Minister*, Medellín, vol. 1, núm. 006, enero-junio 2005, pp. 114-134.

## Seguridad Industrial

Con el desarrollo industrial se incrementaron los riesgos cuya materialización afecta a las personas, la naturaleza y los bienes de una comunidad. Acontecimientos catastróficos registrados en ciudades como Bophal, en India, donde en 1984 a raíz de fugas de gases tóxicos murieron miles de personas, pusieron al descubierto la necesidad de reglamentar las actividades generadoras de accidentes y amenazas a la salud de las comunidades y del medio ambiente natural, e impulsaron la creación de grupos ambientalistas a partir de los años sesenta del siglo XX, cuyo propósito era alertar y evitar las consecuencias de prácticas inadecuadas en la industria y sus efectos sobre la población.

De esa forma, se generó un cambio en los gobiernos que comenzaron a reglamentar las actividades industriales y el manejo de sustancias peligrosas, identificando las consecuencias de los accidentes industriales, evaluándolos y definiendo medidas para prevenirlos y mitigarlos.

En el campo industrial se desarrollaron diferentes metodologías para identificar los peligros y evaluarlos como el Hazard & Operability Studies (HAZOP), el análisis de modo y efecto de fallas, el árbol de fallas, el árbol de eventos y de causa-consecuencia. Todas creadas con la intención de analizar las diferentes formas en las que puede fallar un equipo o parte de él, para establecer las consecuencias y, así, mejorar la seguridad como respuesta a los peligros estudiados, a través de metodologías estructuradas.<sup>5</sup>

## Salud Ocupacional

La preocupación por la salud de los empleados de las diversas organizaciones y el surgimiento de enfermedades relacionadas con su oficio, se ha incrementado desde la Revolución Industrial. En la Antigüedad, según Jairo Estrada,<sup>6</sup> en Egipto se establecieron leyes para realizar el trabajo y evitar accidentes de fabricantes de armas, embalsamadores y guerreros, y en Mesopotamia para sortearlos en la agricultura, el transporte y la construcción.

---

<sup>5</sup> International Organization for Standardization, ISO 31010, *Risk management – Risk assessment techniques*, Suiza, ISO, 2009, p. 90.

<sup>6</sup> Jairo Estrada Muñoz, *Memorias del curso de Seguridad en el Trabajo*, Medellín, Fondo Editorial Universidad EAFIT, 2001, pp. 4-5.

Con el aumento de peligros y contaminantes que podían deteriorar la salud de los empleados, los gobiernos expidieron leyes de protección que convirtieron la Salud Ocupacional en un requisito de funcionamiento para las empresas. Esta medida generó la creación de ambientes de trabajo más seguros, incrementando la capacitación sobre prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, y destinando fondos obligatorios para las entidades administradoras de riesgos profesionales, las cuales, además de responder en los casos de accidente o enfermedad profesional, ejercen un papel de asesoría en la prevención y protección.

En este campo de manejo del riesgo el desarrollo académico ha sido extenso. Se utilizan diversas técnicas de evaluación de las condiciones laborales y ambientales que permiten diagnosticar las condiciones de trabajo y las características anatómicas, fisiológicas y psicológicas de los empleados, con miras a mejorar el ambiente y las condiciones de vida del trabajador.

## Control Organizacional

El concepto de riesgo empezó a adquirir preponderancia con el estudio del Control Organizacional a partir de 1992, cuando se emitió a nivel internacional el informe del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).<sup>7</sup> Hasta esa fecha, los modelos de control habían evolucionado de acuerdo con enfoques provenientes de diferentes culturas:

En los estudios tradicionales de la evolución del control, se han destacado dos vertientes de pensamiento que han marcado su desarrollo. Estas vertientes son la latina y la anglosajona. En la primera, el control se basa en proteger los intereses del Estado como un bien público y los intereses de los propietarios del capital. El control se ejerce a través de los informes contables.

---

<sup>7</sup> Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Este modelo contempla tres categorías básicas de control: efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de los reportes internos y externos, cumplimiento de las leyes y disposiciones legales aplicables y de las políticas internas y cinco componentes que conforman el marco integrado de control interno: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo.

La segunda vertiente, la anglosajona se basa en la organización del control con el fin de proteger los intereses privados; de esta forma surgió la auditoría, que busca en sus inicios verificar la adecuada gestión de los recursos, evitar fraudes y errores a través de la utilización de los diferentes sistemas de información (contable, costos, presupuestos, estadísticas, etc.) para su análisis.<sup>8</sup>

Con el modelo COSO, el control evolucionó de los enfoques tradicionales a uno basado en la administración de riesgos, en el cual éste hace parte del sistema de control. Se empieza pues a tomar conciencia de su importancia en todas las actividades organizacionales y entonces surgen, a nivel nacional e internacional, diferentes modelos de control basados en las orientaciones del COSO, como son el modelo canadiense Canadian Criteria of Control Commitec (COCO), y el Modelo Estándar de Control Interno (MECI), diseñado para las entidades del Estado colombiano. Todos ellos incluyen la administración de riesgos como elemento primordial en su diseño.

## Psicología

En esta disciplina “[...] el riesgo es entendido como un estado mental de agentes individuales con probabilidades subjetivas y grados de aceptabilidad dados”.<sup>9</sup> La Psicología se ha orientado al estudio de la percepción de las personas cuando toman decisiones y a la forma como evalúan y aceptan el riesgo.

El matemático suizo Daniel Bernoulli, en 1738, exploró la posibilidad de analizar las consideraciones subjetivas en la toma de decisiones cuando hay resultados inciertos, y llegó a la conclusión que las personas en esas circunstancias consideran, además del resultado, el valor que dan al mismo, de acuerdo con sus intereses particulares.

En 1979, dos psicólogos israelíes, Kahneman y Tversky, en el artículo “Teoría Prospectiva: un análisis de decisiones bajo riesgo”,<sup>10</sup> introdu-

---

<sup>8</sup> Rubi Consuelo Mejía Quijano, *Administración de riesgos. Un enfoque empresarial*, Medellín, Fondo Editorial Universidad EAFIT, 2006, p. 29.

<sup>9</sup> José A. López y José Luís Luján, *Ciencia y política del riesgo*, Madrid, Alianza, 2000, p. 190.

<sup>10</sup> Daniel Kahneman y Amos Tversky, “Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk”, *Econometrica*, vol. 47, núm. 2, marzo 1979, pp. 263-291.

cen la *emoción* como un factor más importante en la toma de decisiones que la racionalidad, y la idea que el ser humano tiene dificultades cognitivas para comprender los problemas a resolver.

Chauncey Starr, Baruch Fischhoff y Paul Slovic<sup>11</sup> afirman que la aceptabilidad de la sociedad, respecto a los daños de los riesgos depende de variables como su potencial catastrófico, la familiaridad con el riesgo, la capacidad de control, la confianza en los gestores de la fuente de riesgo, la voluntariedad a la exposición al riesgo, su proximidad en el tiempo y el espacio. En el mismo sentido, John Adams establece que la conducta de aceptación de riesgos de los individuos depende, además de la propensión a asumirlos y de las recompensas esperadas asociadas a dicha asunción, de su percepción de los riesgos que, a su vez, depende de la experiencia; también determina que las decisiones individuales de admisión de riesgos representan un balance en el que se ponderan percepción y propensión a tomar los riesgos.<sup>12</sup>

## Economía

El primer economista que habló primero sobre el tema del riesgo, referido a la función del empresario, fue Richard Cantillon en su *Ensayo sobre la naturaleza del comercio en general*.<sup>13</sup> En el capítulo XIII de su obra explica cómo la circulación, el trueque de bienes y mercancías y la producción, se hacen en Europa a riesgo de los empresarios.<sup>14</sup> Para desarrollar esa afirmación, inicia su análisis con la situación del colono, así:

---

<sup>11</sup> Para mayor información consultar: Chauncey Starr, "Social benefit versus technological risk", *Science*, vol. 165, núm. 3899, septiembre 1969; Baruch Fischhoff, "Setting Standards: A Systematic Approach to Managing Public Health and Safety Risks", *Management Science*, vol. 30, núm. 7, julio 1984; Paul Slovic, "Perception of Risk Posed by Extreme Events", sitio web: *Simon Fraser University* (abril 12 y 13 de 2002), disponible en: [http://www.sfu.ca/media-lab/archive/2011/326-OTH/Readings/Readings/etc/\\*Slovic,%20P.%20\(2002\)%20Perception%20of%20Risk%20Posed%20by%20Extreme%20Events.pdf](http://www.sfu.ca/media-lab/archive/2011/326-OTH/Readings/Readings/etc/*Slovic,%20P.%20(2002)%20Perception%20of%20Risk%20Posed%20by%20Extreme%20Events.pdf), consulta: abril de 2011.

<sup>12</sup> John Adams, "A Richter Scale for Risk", sitio web: *John Adams* (enero de 1998), disponible en: <http://john-adams.co.uk/wp-content/uploads/2006/bern%20main%20paper%20richter.pdf>, consulta: abril de 2011.

<sup>13</sup> Richard Cantillon, *Ensayo sobre la naturaleza del comercio en general*, México, Fondo de Cultura Económica, 1996, p. 231

<sup>14</sup> *Ibid.*, pp. 39-44

El colono es un empresario que promete pagar al propietario, por su granja o su tierra, una suma fija de dinero (ordinariamente se la supone equivalente, en valor, al tercio del producto de la tierra) sin tener certeza del beneficio que obtendría de la empresa. Emplea parte de la tierra en criar ganados, en producir cereales, vino, heno, etc., a su buen juicio, sin posibilidad de prever cuál de estos artículos le permitirá obtener el mejor precio. El precio de estos productos dependerá, en parte, del tiempo, y, en parte, del consumo; si hay abundancia de trigo en relación con el consumo, el precio se envilecerá; si hay escasez el precio será más caro.

¿Quién sería capaz de prever el número de nacimientos y muertes entre los habitantes del Estado, en el curso del año? ¿Quién podría prever el aumento o disminución del gasto que puede acaecer en las familias? Sin embargo, el precio de los artículos producidos por el colono depende naturalmente de estos acontecimientos imprevisibles para él, lo cual significa que conduce la empresa de su granja con incertidumbre.<sup>15</sup>

Posteriormente, Cantillon plantea que todos los empresarios (artesanos, zapateros, sastres, ebanistas, peluqueros, etc.) viven la misma incertidumbre porque pueden perder los clientes en cualquier momento. Afirma también que, si se exceptúan el príncipe y los terratenientes, “[...] todos los habitantes de un Estado son dependientes; que pueden, éstos, dividirse en dos clases: empresarios y gente asalariada; que los empresarios viven, por decirlo así, de ingresos inciertos, y todos los demás cuentan con ingresos ciertos durante el tiempo que ellos gozan, aunque sus funciones y su rango sean muy desiguales”.<sup>16</sup> Así, introduce Cantillon el concepto de incertidumbre en la función del empresario y la necesidad de asumir riesgos en sus acciones.

En la misma dirección, el economista Alfred Marshall se refiere a los empresarios como “[...] hombres de negocios, que se hacen cargo de *asumir o correr riesgos*, reúnen el capital y la mano de obra necesarios para el trabajo, llevan a cabo o ingenian su plan general y vigilan sus menores

---

<sup>15</sup> *Ibid.*, p. 40.

<sup>16</sup> *Ibid.*, p. 43.

detalles”.<sup>17</sup> En este aspecto, el empresario debe contar no sólo con los recursos necesarios para emprender sus proyectos y diseñar los planes que orienten sus actuaciones, sino que debe estar siempre alerta a las circunstancias que lo desvíen de ellos. Sin embargo, siempre habrá riesgos puesto que nunca se podrá tener la certeza de obtener los resultados esperados y planeados.

De otro lado, Frank Knight, uno de los autores más reconocidos en el ámbito de la economía por tratar en profundidad el tema del riesgo, en su libro *Risk, Uncertainty and Profit* plantea el papel de la incertidumbre en la actividad empresarial<sup>18</sup> y distingue los conceptos *riesgo e incertidumbre*, caracterizando el primero como medible y el segundo como incalculable.<sup>19</sup> Es decir, cuando habla de riesgo, refiere la aleatoriedad de los resultados con probabilidades conocidas; en el caso de la incertidumbre, refiere la aleatoriedad con probabilidades desconocidas. El empresario asume el riesgo porque los resultados de sus predicciones son inciertos y la recompensa por asumirlo es el beneficio.

Knight explica cómo se diferencian las acciones económicas en un ambiente en el que se supone ausencia de incertidumbre, en comparación con otro donde está presente. En el primer caso, expresa: “No existiendo la incertidumbre en absoluto y estando un individuo en posesión de un conocimiento perfecto de la situación, no habría ocasión para nada que tuviere el carácter de regulación responsable de la actividad productiva. Ni aún se encontrarían operaciones de mercado en un sentido realista. La corriente de materias primas y servicios productivos para el consumidor sería completamente automática”.<sup>20</sup> En el segundo caso: “[...] con la incertidumbre presente, el hacer cosas, la ejecución efectiva de la actividad llega a ser, en un sentido real, una parte secundaria de

---

<sup>17</sup> Alfred Marshall, *Principios de economía política*. Madrid, Aguilar, 1957, p. 245.

<sup>18</sup> Frank Knight, *Risk, Uncertainty and Profit*, Nueva York, Dover, 2006, p. 264.

<sup>19</sup> *Ibid.*, p. 233.

<sup>20</sup> Frank Knight, “Risk, Uncertainty and Profit”, citado en: Ronald H. Coase, “La naturaleza de la empresa”, en: George Stigler y Kenneth E. Boulding, *Ensayos sobre la teoría de los precios*, Madrid, Aguilar, 1968, p. 315.

la vida; el problema o función primaria, es decir lo que se ha de hacer y cómo se ha de hacer”.<sup>21</sup>

De allí, parte para definir el papel del empresario respecto al manejo de la incertidumbre:

En primer lugar, los bienes son producidos para un mercado, sobre la base de una predicción completamente impersonal, no para la satisfacción de las necesidades de los productores mismos. El productor asume la responsabilidad de pronosticar los gustos del consumidor. En segundo lugar, el trabajo de pronosticar y al mismo tiempo una gran parte de la dirección y regulación técnica de la producción están aún más concentrados en una clase limitada de productores y nos encontramos con un nuevo funcionario económico, *el empresario*.

Cuando la incertidumbre está presente y la función de decidir lo que se va a hacer y cómo se va a hacer precede a la de ejecutar, la organización interna de los grupos productivos ya no es una cuestión indiferente ni un detalle mecánico. La centralización de esta función de decidir y regular es imperativa y es inevitable un proceso de “cefalización”.<sup>22</sup>

De igual modo el empresario, según Mises, es un “[...] individuo actuante contemplado exclusivamente a la luz de la incertidumbre inherente a toda actividad”.<sup>23</sup> Carece de certeza del futuro y del resultado de sus decisiones; por tanto, el riesgo siempre está presente en su actividad y debe saber manejarlo. Incluso es importante identificar cuándo puede convertirlo en oportunidad de negocio.

## Administración

Desde los inicios del siglo XX, con Taylor y Fayol, la Administración, como campo del conocimiento, ha desarrollado el concepto de control que, implícitamente, responde a la necesidad de administrar los riesgos por parte de gerentes o empresarios.

---

<sup>21</sup> *Ibíd.*, p. 316.

<sup>22</sup> *Ibíd.*

<sup>23</sup> Ludwig von Mises, *La acción humana. Tratado de economía*, 6ª ed., Madrid, Unión Editorial, 2001, p. 308.

Según Omar Aktouf,<sup>24</sup> con la administración científica, Taylor definió entre otras cosas, la forma de controlar el trabajo de los obreros; se refiere a controles como: individualizar, separar, desagregar, cronometrar e imponer un contenido de tareas estandarizadas para cada puesto de trabajo. Estas acciones contribuían a la reducción de riesgos como: demoras, errores, despilfarro, entre otros, que podían traer sobrecostos y disminuir la rentabilidad. Por tanto, aunque no se reconozca en los estudios del pensamiento administrativo, Taylor trabajó arduamente para afrontar riesgos en la producción y diseñó medidas para su control, especialmente para su prevención, sin que se hiciera en el marco de la Administración de Riesgos o la Gestión de Riesgos, entendidas éstas como “[...] proceso de identificación y gestión global de los riesgos clave del negocio con el objeto de mitigar la exposición total de la empresa”.<sup>25</sup>

Por otra parte, en *La Administración entre tradición y renovación*,<sup>26</sup> Omar Aktouf afirma que Fayol, al definir las operaciones básicas de la empresa, incluyó las operaciones de seguridad (protección de bienes y personas) y las operaciones administrativas (previsión, organización, mando, coordinación y control), denominadas: planear, organizar, dirigir y controlar. Nótese que tanto las operaciones de seguridad como las de control van dirigidas también a administrar los riesgos; las primeras hacen referencia a los riesgos que pueden afectar bienes o personas, y las segundas a los riesgos operativos que puedan impedir el logro de lo planeado. Por tanto, sin haberlo hecho explícito, los teóricos que sentaron las bases de la Administración evidenciaron que la administración de riesgos es una función básica de la práctica y el saber administrativo.

El *ethos*<sup>27</sup> empresarial contempla las cualidades y capacidades del empresario para ser exitoso, y una de ellas es, precisamente, prever las

---

<sup>24</sup> Omar Aktouf, *La Administración entre tradición y renovación*, Cali, Artes Gráficas del Valle, 2001, p. 57.

<sup>25</sup> Deloitte & Touche e IMEF, *Administración integral de riesgos de negocio*, México, Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, 2003. p. 6.

<sup>26</sup> O. Aktouf, *op. cit.*, p. 75.

<sup>27</sup> La Sociología define el *ethos* como el conjunto de valores y actitudes que facilitan o hacen posible el logro de un fin social. En este caso, *ethos empresarial* hace referencia precisamente al conjunto de los valores que hacen que un individuo pueda desempeñarse

circunstancias futuras para tomar decisiones acertadas sobre lo que puede producirse, sobre el mercado en el cual puede incursionar, a quién contratar, qué alianzas propiciar, etc.

Todo empresario en el ámbito de su gestión se enfrenta a riesgos presentes desde la concepción misma del negocio, hasta la ejecución de los planes o proyectos. Es a través del diseño de medidas de control que los empresarios o gerentes afrontan los riesgos; de hecho, el control existe porque existe el riesgo y, por tanto, hay una relación directa entre el estudio del riesgo, el estudio del control y la función empresarial.

## Sociología

Con el desarrollo industrial y económico las sociedades se han visto expuestas a una creciente variedad de riesgos, que ha llevado a popularizar la expresión “sociedad del riesgo”, propuesta inicialmente por el sociólogo alemán Ulrich Beck.<sup>28</sup> Con él se esboza la imagen de sociedades que, debido a su producción de riqueza y de transformaciones –revolución tecnológica, ecológica, psicológica, médica, etc.–, generan riesgos con distribución inequitativa; de modo que los países más industrializados o las empresas transnacionales transfieren riesgos, tales como enfermedades, devastación ecológica, desempleo, aumento de patologías psíquicas, etc., a los países menos desarrollados.

Los sociólogos enfatizan que el incremento de los riesgos que afrontan personas, empresas y sociedades es preocupante, y llaman la atención sobre las responsabilidades que se generan en su manejo porque de esto depende la subsistencia de todos. Consideran, por tanto, que el problema no es individual. Compañías, gobiernos y sociedades son responsables de los riesgos que generan; en consecuencia, se necesita mayor conciencia y conocimiento sobre el tema para afrontar el reto de manejarlos, es decir, de proteger a las personas y los bienes, tangibles e intangibles, de determinada sociedad.

---

exitosamente como empresario. (Jairo Gutiérrez Ramos, “Tres empresarios coloniales de La Sabana de Bogotá (1538-1790)”, en: Carlos Dávila L. de Guevara, comp., *Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX-XX*, Bogotá, Norma, 2002, p. 287).

<sup>28</sup> Ulrich Beck, *La sociedad del riesgo: hacia una nueva modernidad*, Barcelona, Paidós, 1998, p. 291.

Teniendo en cuenta los antecedentes presentados en torno al riesgo y su administración, se hace evidente que éste ha evolucionado al ritmo del desarrollo de la humanidad, al igual que las formas de predecirlo y manejarlo. En la actualidad, tanto empresas como empresarios y grupos económicos difícilmente pueden subsistir si no administran adecuadamente los riesgos que el entorno les genera, como los que se originan en su normal funcionamiento por ser inherentes a cada proceso, a los bienes y servicios que producen, consumen o comercializan.

## Definición de riesgo

Desde el punto de vista etimológico, 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 *risico* o *rischio*, y ésta del árabe clásico *rizq* (lo que depara la providencia)<sup>29</sup> 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<sup>30</sup> se relacionaba en la Antigüedad con el peligro que representaban los riscos marinos para las embarcaciones.<sup>31</sup>

Actualmente, el riesgo se relaciona con sucesos posibles que pueden producir daño, con incertidumbre acerca de un resultado, desviación del efecto esperado, probabilidad de pérdida y, en otras ocasiones, con inseguridad. Riesgo se define, técnicamente, como una amenaza evaluada en su probabilidad de ocurrencia y la gravedad de sus posibles consecuencias.

En el ámbito empresarial el riesgo se asocia con pérdidas materiales o inmateriales que pueden provenir de la naturaleza, el entorno –económico, político, social, cultural– o las operaciones normales del negocio, pero también de la toma de decisiones; en este caso, el resultado de asumir el riesgo puede convertirse en una oportunidad que genera ganancias, en vez de pérdidas.

---

<sup>29</sup> *Diccionario de la Lengua Española*, 2001, Madrid, Real Academia Española, p. 1.340.

<sup>30</sup> “Riesgo. ‘Probabilidad de que suceda un mal, peligro’; del latín vulgar *resecu*, riesgo en el mar; roca, farallón, risco” (Guido Gómez de Silva, *Breve diccionario etimológico de la lengua española*, 2ª ed., México, Colegio de México/Fondo de Cultura Económica, 1995, p. 608).

<sup>31</sup> A. de Lara, *op. cit.*, p. 13.

## Actitud ante el riesgo

La actitud ante el riesgo es un concepto utilizado en varias disciplinas como la Psicología, la Sociología, las Finanzas, la Teoría de las Decisiones y la Teoría de Juegos, para designar el comportamiento de una persona ante situaciones que implican riesgo; es decir, el grado de riesgo que estaría dispuesta a aceptar para obtener mejores resultados. Bernd Rohrmann la define como “[...] una orientación genérica (como un estado de la mente) para tomar o evitar un riesgo cuando se decide proceder en situaciones con resultados inciertos”.<sup>32</sup>

La actitud ante el riesgo es denominada también *propensión o tolerancia al riesgo*. Ésta “[...] depende principalmente de cuán significativo considera uno el resultado desfavorable –la peor consecuencia de cualquier decisión– en comparación con el resultado favorable. Para la mayoría de las personas –que no gustan de correr riesgos– las consecuencias perjudiciales pesan más en su mente que las posibles ventajas. Cuanto más pesen, más enemiga es la persona de exponerse a un riesgo”.<sup>33</sup>

Según la teoría de la utilidad de John von Neumann y Oskar Morgenstern, puede medirse la fuerza de las preferencias de un sujeto a partir de los riesgos que está dispuesto a correr para obtener lo deseado. Los individuos pueden ser adversos, propensos o indiferentes al riesgo. De acuerdo con las características ante una situación de riesgo, se definen curvas que describen las preferencias del decisor, y permiten calcular la utilidad esperada para cada una de las alternativas, en busca de su maximización.

Desde el punto de vista de las Finanzas, la aversión se define como una actitud ante el riesgo en la que el inversionista exige un rendimiento más alto por aceptarlo, en proporción a lo que expone. La indiferencia al riesgo se da cuando al aumentar este no es requerido el aumento del rendimiento; y la aceptación se presenta cuando al aumentar el nivel de

---

<sup>32</sup> Bernd Rohrmann, “Risk Attitude Scales: Concepts, Questionnaires, Utilizations”, sitio web: *Rohrmann Research Road*, disponible en: <http://www.rohrmannresearch.net/>, consulta: abril de 2011

<sup>33</sup> John S. Hammond, Ralph L. Keeney y Howard Raiffa, *Decisiones inteligentes*, Bogotá, Norma, 2008, p. 163.

riesgo y disminuir el nivel de rendimiento esperado el inversionista está de acuerdo con la situación.<sup>34</sup>

## Tipos de riesgo

### Riesgos generados por el entorno

Independiente de las condiciones propias de las empresas, existen factores que, desde su ubicación exógena, afectan el desempeño y son difíciles de controlar por la entidad. El medio ambiente, la situación económica, política y social del país, la región, el sector en que se desempeña o la ubicación donde realiza sus operaciones, generan innumerables riesgos que toda empresa debe identificar y afrontar. Una propuesta de clasificación de ese tipo de riesgos se presenta en la siguiente tabla y se describe posteriormente.

Tabla 1.1 Riesgos generados por el entorno

| Origen del riesgo   | Tipo de riesgo  |
|---|---|
| Naturaleza  | <i>Riesgos provenientes de la naturaleza</i>  |
| Riesgos asociados al país, la región y la ciudad de ubicación | <i>Riesgo país</i><br><i>Riesgo social</i><br><i>Riesgo económico</i><br><i>Riesgo político</i> |

Fuente: Rubi Consuelo Mejía Quijano, *Administración de riesgos. Un enfoque empresarial*, Medellín, Fondo Editorial Universidad EAFIT, 2006, pp. 35-36.

- Riesgos provenientes de la naturaleza  
Se refieren a la “[...] medida de la probabilidad de ocurrencia de fenómenos de la naturaleza cuyo acaecimiento puede suponer una amenaza para la vida humana o una pérdida económica”.<sup>35</sup> Aquí se

<sup>34</sup> Lawrence J. Gitman, *Fundamentos de Administración Financiera*, 7ª ed., México, Oxford University Press Harla, 1997.

<sup>35</sup> Fundación MAPFRE, *Diccionario MAPFRE de seguridad integral*, Madrid, MAPFRE, 1993, p. 185.

incluyen riesgos meteorológicos o climáticos, como vientos fuertes, huracanes, lluvias, inundaciones, maremotos, tsunamis, olas de frío o calor, sequías; pueden ser también geológicos, como deslizamiento de tierras, terremotos, erupción volcánica; biológicos, tales como virus, bacterias, epidemias, plagas, mutaciones naturales; o cósmicos, como caída de meteoritos, por ejemplo.<sup>36</sup>

- Riesgo país

Está “[...] derivado de posibles cambios bruscos en la orientación política del país de referencia, guerra civil o internacional, cambios en la reglamentación de las operaciones comerciales o de las inversiones de capital extranjero, prohibición de sacar dinero del país, etc.”.<sup>37</sup> Esas condiciones pueden representar un peligro para las inversiones extranjeras o locales; por tanto, si menos negociantes pueden obtener las rentabilidades esperadas, disminuye la inversión en el país, lo cual genera decrecimiento de la economía. Debido a las dificultades políticas entre naciones se pueden alterar las condiciones de negociación, lo cual puede implicar pérdidas, demoras o conflictos con proveedores y clientes.<sup>38</sup>

- Riesgo social

Se relaciona con las características culturales de la región donde desempeña actividades la empresa, con sus condiciones de seguridad, de vida, empleo y bienestar, entre otros. Riesgos sociales son: “[...] hurto, robo, atraco, sabotaje, chantajes y extorsiones, terrorismo, motín, conflictos sociales generadores de guerra, alteración del orden público, huelgas, migraciones 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”.<sup>39</sup>

---

<sup>36</sup> R. C. Mejía Quijano, *op. cit.*, p. 35.

<sup>37</sup> Fundación MAPFRE, *op. cit.*, pp. 148-149.

<sup>38</sup> R. C. Mejía Quijano, *op. cit.*, p. 36.

<sup>39</sup> *Ibid.*

- **Riesgo económico**  
 Está “[...] 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”.<sup>40</sup> Al decrecer la economía de un país disminuye el poder adquisitivo de los clientes y se da una disminución de la demanda de bienes o servicios de las compañías y, por ende, su detrimento patrimonial.
- **Riesgo político**  
 El manejo político de un país, y las implicaciones que tiene sobre la economía nacional, afecta las organizaciones de acuerdo con sus condiciones particulares: “El análisis del manejo político permite conocer las perspectivas en materia de orientación macroeconómica, de relaciones gobierno-sociedad, de la estabilidad del poder, del ordenamiento jurídico, lo cual se desprende de los planes del Gobierno y de la calidad de sus gobernantes en aspectos técnicos, administrativos, políticos y éticos”.<sup>41</sup>

## Riesgos generados en la operación de la empresa

Debido a las decisiones que toma la organización en el desarrollo de las actividades y a la forma como opera, se pueden presentar riesgos que afectan su desempeño, rentabilidad, imagen o recursos. A continuación, se presenta una de la clasificación de este tipo de riesgos<sup>42</sup> y el desarrollo de cada uno.

- **Riesgo generado a la naturaleza**  
 “Riesgo [...] inducido por el hombre: situación de desequilibrio de energía en el medio natural meteorológico y geológico provocada por alguna actuación del hombre cuyo peligro y/o riesgo puede materializarse en desastre”.<sup>43</sup> Se trata del riesgo que la empresa le ge-

---

<sup>40</sup> *Ibíd.*

<sup>41</sup> Ana Fernández-Laviada, *La gestión del riesgo operacional. De la teoría a su aplicación*, México, Limusa, 2009, p. 56.

<sup>42</sup> R. C. Mejía Quijano, *op. cit.*, pp. 37-39

<sup>43</sup> Fundación MAPFRE, *op. cit.*, p. 186.

nera al medio ambiente por el uso inadecuado de recursos naturales. Posteriormente ese deterioro puede afectarla también. Ejemplos: disminución de la capa de ozono, efecto invernadero; contaminación de suelos, agua y aire; generación de residuos peligrosos, pérdida de diversidad y desertización, entre otros.<sup>44</sup>

- Riesgo de reputación

“El riesgo de reputación es el relativo a las pérdidas que podrían resultar como consecuencia de no concretar oportunidades de negocio atribuibles a un desprestigio de una institución por falta de capacitación del personal clave, fraude o errores en la ejecución de alguna operación. Si el mercado percibe que la institución comete errores en algún proceso clave de la operación, es lógico que los clientes considerarán eventualmente cambiar de institución”.<sup>45</sup> También se da cuando en las operaciones de la empresa hay insolvencia y se genera desprestigio entre los acreedores y pérdida de credibilidad.

- Riesgo especulativo

Puede producir ganancia o pérdida en caso de materializarse. Generalmente los perjuicios asociados a este riesgo representan beneficios para terceros. Ejemplos: la inversión en bolsa, en propiedad raíz, el inicio de una aventura comercial, el lanzamiento de nuevos productos.<sup>46</sup>

- Riesgo puro

“Riesgo que, en caso de materializarse, siempre ocasiona pérdidas”.<sup>47</sup> Normalmente, es asegurable e implica perjuicios grandes que no podría soportar una empresa con el flujo normal de su operación. Las pérdidas que ocasionan no se asocian normalmente con ganancias de terceros, como en el riesgo especulativo. Ejemplo de éstos son el daño a los activos, la responsabilidad legal, accidentes, etc.

---

<sup>44</sup> R. C. Mejía Quijano, *op. cit.*, p. 35.

<sup>45</sup> A. de Lara, *op. cit.*, p. 17.

<sup>46</sup> R. C. Mejía Quijano, *op. cit.*, p. 37.

<sup>47</sup> Fundación MAPFRE, *op. cit.*, p. 187.

- Riesgo estratégico

Cuando las organizaciones definen sus objetivos, estrategias, diseñan sus planes, programas, estructura organizacional y modelo de operación, pueden tomar decisiones inapropiadas respecto de esas definiciones, al no adaptarse a las necesidades de los clientes o usuarios. Esos desaciertos hacen parte específicamente de los denominados riesgos estratégicos.<sup>48</sup>

- Riesgo operativo

El riesgo operativo se refiere a la posibilidad de pérdidas en la realización de los procesos de la empresa, debidas, entre otras causas, a fallas en procedimientos y aplicativos o a errores de las personas que participan en la ejecución de dichos procesos. En el campo financiero se define el riesgo operativo de la misma manera y se asocia también con pérdidas por fraude o “[...] con la eventual renuncia de algún empleado o funcionario, quien durante el periodo en que laboró en dicha empresa concentró todo el conocimiento especializado en algún proceso clave”.<sup>49</sup>

- Riesgo financiero

Éste afecta los ingresos, las inversiones y la rentabilidad de las empresas. Comprende tres tipos: riesgo de mercado, de liquidez y de crédito. El riesgo de mercado se entiende como la posible pérdida de un portafolio de inversiones debido a movimientos en el mercado de valores, ocasionados por fluctuaciones en las tasas de interés, los tipos de cambio, las variables macroeconómicas que afectan el precio de los instrumentos financieros, etc.<sup>50</sup>

El riesgo de liquidez, por su parte, se relaciona con “[...] las pérdidas que puede sufrir una institución al requerir una mayor cantidad de recursos para financiar sus activos a un costo posiblemente inaceptable [...] se refiere también a la imposibilidad de transformar en efectivo un activo o portafolios”.<sup>51</sup>

---

<sup>48</sup> R. C. Mejía Quijano, *op. cit.*, p. 37.

<sup>49</sup> A. de Lara, *op. cit.*, p. 17.

<sup>50</sup> *Ibíd.*

<sup>51</sup> *Ibíd.*, p. 16.

El riesgo de crédito, “[...] describe la exposición a una pérdida real o el costo de oportunidad como consecuencia del incumplimiento por una entidad económica o legal (el deudor) con la que la compañía realiza negocios”.<sup>52</sup>

- Riesgo legal

Comprende dos aspectos: el primero tiene que ver con la posibilidad de sufrir pérdidas o sanciones por el incumplimiento de la normatividad legal vigente (fiscal, comercial, laboral, etc.), y el segundo con la imposibilidad de exigir jurídicamente el cumplimiento de acuerdos contractuales, bien sea por error en la interpretación u omisión de algún requisito en el contrato.<sup>53</sup>

- Riesgo tecnológico

Al hablar de riesgo tecnológico no sólo se hace referencia a los sistemas de información computarizados. El uso de tecnología implica la presencia de diversos riesgos, tales como la desactualización o la dependencia de un proveedor o de una tecnología específica, necesaria para el desarrollo de los procesos organizacionales, bien sea en el campo informático, médico, de transporte u otras áreas.

Respecto de la información, se define como riesgo tecnológico: “El riesgo de que la tecnología de información utilizada en el negocio no apoye eficaz y eficientemente las necesidades actuales y futuras del negocio, de que no esté funcionando como se esperaba, de que comprometa la integridad y confiabilidad de los datos e información, de que esté exponiendo los activos importantes a potenciales pérdidas o a una mala utilización, o de que amenace la habilidad de la compañía para mantener la operación de los procesos críticos del negocio”.<sup>54</sup>

- Riesgo laboral

En el *Diccionario MAPFRE de Seguridad Integral*, se define el riesgo laboral como la “Medida de la incertidumbre de que un trabajador

---

<sup>52</sup> Deloitte & Touche e IMEF, *op. cit.*, p. 122.

<sup>53</sup> R. C. Mejía Quijano, *op. cit.*, p. 38.

<sup>54</sup> Deloitte & Touche e IMEF, *op. cit.*, p. 124.

sufra un daño para su salud, derivado de un determinado riesgo de su actividad en el trabajo”.<sup>55</sup> Son riesgos laborales los accidentes y las enfermedades profesionales generadas por el desempeño de las funciones o por las condiciones de trabajo. Aunque en las relaciones se pueden presentar también otros riesgos como huelgas, paros, sabotajes, conflictos, etc.

- Riesgo físico

Llamado también *riesgo material*, es definido por MAPFRE como “Incertidumbre de que pueda ocurrir un determinado accidente con repercusiones, fundamentalmente, para bienes materiales”.<sup>56</sup> Ejemplo de estos riesgos son: corto circuito, explosión, daño en maquinaria o equipos; deterioro de productos, daño en vehículos, etc.

## Administración de Riesgos

Como se ha dicho anteriormente, los riesgos, al igual que la forma de manejarlos, han evolucionado al ritmo del progreso de la humanidad. Para afrontarlos de manera más consciente se desarrolló la disciplina de la Administración de Riesgos como complemento de la Administración de Seguros; sin embargo, amplió su campo no sólo a riesgos asegurables sino a los demás.

La importancia de la Administración de Riesgos se acrecienta debido a la naturaleza cambiante de las amenazas que enfrenta todo tipo de organización, y a la necesidad de anticiparse a ellas con el fin de lograr estabilidad y crecimiento. A nivel internacional, se han emitido principios, normas y leyes orientadas primordialmente a la administración de los riesgos operativos y financieros<sup>57</sup> y a la implementación de sistemas de control que contemplan el componente de administración de riesgos.<sup>58</sup>

---

<sup>55</sup> Fundación MAPFRE, *op. cit.*, p. 186.

<sup>56</sup> *Ibíd.*

<sup>57</sup> En 1988 se firmó el Acuerdo de Basilea sobre capital regulatorio para la cobertura del riesgo crediticio en instituciones financieras del G-10. A partir de ese año se extiende su aplicación a diferentes países y, a la vez, se refina incluyendo el riesgo de mercado y, en el último acuerdo, Basilea II, el riesgo operativo (G. Torres, *op. cit.*, p. 114-134).

<sup>58</sup> La Ley Sarbanes Oxley, emitida en Estados Unidos, responsabiliza a la administración de reportar acerca del establecimiento y mantenimiento de una adecuada estructura y

En Colombia se ha iniciado el desarrollo de la administración de riesgos, tanto en entidades públicas como en el sector financiero y de salud.<sup>59</sup> Algunas compañías del sector privado, las cuales no han sido obligadas por normatividad, también han estructurado programas con el objetivo de mejorar su desempeño; para ello cuentan con la Norma ICONTEC 5254,<sup>60</sup> aprobada en 2004 como guía para la gestión del riesgo, que se fundamenta en el estándar AS/NZS 4360: 1999, norma australiana para la implementación de la administración de riesgos.

Sobre la administración de riesgos se han emitido diversas definiciones. A continuación, se cita una de ellas con el fin de comprender el alcance que tiene este concepto en la actualidad: “La administración de riesgos es el conjunto de acciones llevadas a cabo en forma estructurada e integral, que permite a las organizaciones<sup>61</sup> identificar y evaluar los posibles riesgos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos, con el fin de emprender en forma efectiva las acciones necesarias para responder ante ellos”.<sup>62</sup>

Tanto los estándares como las normas relativas a la administración de riesgos, establecen diferentes etapas para implementar el proceso como: identificación, calificación, evaluación, diseño de medidas de tratamiento, implementación y monitoreo.

---

procedimientos de control interno. El modelo de control COCO es una guía que establece la adecuada administración de riesgos; el Comité COSO define la administración de riesgos como uno de los elementos del sistema de control y emite la versión ERM (Committee Of Sponsoring Organizations Of The Treadway Commission, *Enterprise Risk Management Framework*, Nueva York, COSO, 2003).

<sup>59</sup> Con el Decreto 1599 de 2005, emitido por el Departamento Administrativo de la Función Pública, y firmado por el presidente Álvaro Uribe, se adoptó el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 1000:2005, el cual define las generalidades y la estructura necesaria para establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de control interno en las entidades y agentes obligados, conforme el Artículo 5 de la Ley 87 de 1993 (Colombia, Departamento Administrativo de la Función Pública, “Decreto 1599 de 2005 por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano”, Diario Oficial, Bogotá, Imprenta Nacional, 20 de mayo de 2005, p. 18). En ese decreto se incluye la implementación de la administración de riesgos como componente del modelo de control.

<sup>60</sup> ICONTEC, *Norma Técnica Colombiana NTC 5254*, Bogotá, El Instituto, 2004.

<sup>61</sup> Para el caso de este estudio se aplica la administración de riesgos a los individuos, es decir a los empresarios.

<sup>62</sup> R. C. Mejía Quijano, *op. cit.*, p. 41.

La identificación radica en reconocer los posibles eventos que puede enfrentar una organización; para ello se han desarrollado diversas herramientas, tales como: cuestionarios de análisis de riesgos, listas de chequeo de las pólizas de seguros, flujogramas, examen de estados financieros, inspecciones, lluvia de ideas, reunión de expertos, etc.<sup>63</sup>

Normalmente, lo que se analiza para identificar los riesgos tiene que ver con las siguientes inquietudes: ¿qué podría suceder?, ¿cómo podría presentarse?, ¿qué o quién podría generarlo? y ¿cuáles serían las consecuencias de su materialización? Al imaginarse estas situaciones se logra una importante claridad en la identificación del riesgo.

La calificación de los riesgos consiste en estimar un valor que represente la gravedad del mismo, basado en el análisis de dos variables: su probabilidad de ocurrencia y el impacto de su materialización. La calificación se obtiene al multiplicar el valor asignado a cada una de estas dos.

Una vez calificados los riesgos se evalúa qué tan graves son para la empresa; para ello se utilizan escalas de evaluación como: aceptable, tolerable, grave o inaceptable. De acuerdo con esta etapa se definen medidas para tratarlos, que son analizadas desde la óptica costo / beneficio con el fin de implementar las medidas que generen mayores ganancias o menores pérdidas. Posteriormente, se monitorea el comportamiento de los riesgos y se espera que su calificación disminuya, gracias a las medidas aplicadas para su control.

De las anteriores etapas cabe destacar el diseño de medidas de tratamiento porque corresponde a la manera de afrontar los riesgos; por tanto, para efectos de este trabajo, que busca identificar cómo enfrentaron los riesgos Carlos E. Restrepo, José María Sierra y Ricardo Olano, se hará especial énfasis en el desarrollo conceptual de esta fase.

---

<sup>63</sup> Las Normas ISO 31000 y 31010 presentan los lineamientos sobre el tema; específicamente la segunda aporta 31 herramientas para evaluar los riesgos, varias de ellas orientadas a su identificación.

## Medidas de tratamiento de los riesgos

Para manejar los diversos riesgos generados por el entorno (natural, social, político, económico) o en la operación de la empresa (de reputación, puro, especulativo, estratégico, operativo, financiero, legal, físico, tecnológico, laboral, etc.) se aplican dos enfoques distintos. El primero consiste en actuar sobre el riesgo mismo (control del riesgo) y el segundo sobre la consecución de los fondos que se requieran para recuperar las pérdidas que la materialización del riesgo acarrea a la entidad (financiamiento del riesgo).

Para estos dos enfoques se establecen seis medidas de tratamiento: prevenir, proteger y evitar, para el control del riesgo; aceptar, retener y transferir, para su financiamiento. Cada una de ellas tiene características específicas de aplicación, que se explican a continuación.

### Prevenir

La prevención es la anticipación a los hechos que se espera pueden presentarse. Un riesgo se previene si se diseñan acciones para disminuir su probabilidad de ocurrencia. Los mayores beneficios de esta medida son su costo y oportunidad: al anticiparse es posible reducir las pérdidas que acarrearía la materialización, puesto que normalmente es más costoso recuperarse, incluyendo el tiempo que demanda.

Para diseñar una medida de prevención se analizan las posibles causas de la materialización del riesgo identificado; normalmente estas causas disminuyen con la creación de políticas, normas, procedimientos y controles adecuados. Ejemplos de medidas de prevención son los siguientes:

- Inspecciones y pruebas de seguridad de equipos, maquinaria y vehículos.
- Capacitación y entrenamiento del 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.
- Políticas de seguridad.

Estas medidas deben combinarse con las de protección para lograr un control adecuado de los riesgos.

## Proteger

Una empresa se protege de un riesgo determinado si las acciones diseñadas para su manejo logran disminuir el impacto que puede producir la ocurrencia del mismo. Para diseñar este tipo de medida es necesario evaluar los posibles efectos de los riesgos, que no siempre se refieren a pérdidas económicas. Ejemplos de medidas de protección:

- Sistemas automáticos de protección (de incendios, de choques).
- Sistemas de alimentación de energía eléctrica alternos.
- Equipos de protección personal como cascos, gafas, chalecos, cinturones de seguridad, etc.
- Planes de emergencia (protegen vidas 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.

Al igual que en la prevención, para proteger también se utilizan normas, políticas, procedimientos y controles, pero siempre enfocados a la disminución de los efectos de los riesgos.

## Evitar

Los riesgos pueden evitarse al eliminar las actividades que los generan. Esta es la medida más extrema y se aplica sólo cuando el nivel de riesgo es muy alto. Normalmente se hace bajo dos lineamientos: *no hacer* o *dejar de hacer*. Ejemplos de medidas para evitar los riesgos:

- 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.

No siempre es fácil aplicar esta medida; cuando el nivel de riesgo es alto se deben reforzar las medidas de prevención y protección, además de buscar formas de financiamiento de las pérdidas ocasionadas por la posible materialización del riesgo identificado.

## Aceptar

Un riesgo se acepta cuando la probabilidad de que ocurra es baja y las consecuencias de su materialización son leves; por lo tanto, se asumen los costos de su ocurrencia y no se hace necesario implementar medidas adicionales para afrontarlo. El precio de la aceptación de un riesgo de ese tipo, cuando se materializa, es cubierto por el flujo normal de fondos de la empresa.

Aceptar un riesgo debe ser una decisión fruto de un análisis metódico ya que, de lo contrario, se puede cometer el error de consentir por desconocer; es decir, no tomar medidas en relación con un riesgo por no haberlo considerado factible o subestimar sus consecuencias.

## Retener

Es una forma de aceptar un riesgo de manera planeada, previendo los recursos para responder ante su ocurrencia. Un riesgo se retiene si se crea un fondo, una reserva o se diseña otro medio para obtener los recursos económicos cuando se requieran. El ejemplo más común es la creación de una provisión de cartera, con la cual la empresa se prepara económicamente en caso de que un porcentaje de clientes no pague. Ejemplos de esta medida:

- Creación de fondos.
- Creación de reservas.
- Provisión contable.
- Presupuestación de un gasto.

- Acceso a una línea de crédito preestablecida.
- Deducibles en los seguros.
- Empresas de seguros cautivas.<sup>64</sup>

En algunas ocasiones retener es más ventajoso para las empresas que transferir, pero para determinarlo es preciso realizar el análisis costo / beneficio.

## Transferir

Un riesgo puede transferirse si se involucra un tercero que asuma una parte o el total de las pérdidas posibles, en caso de su ocurrencia. Esta alternativa se usa cuando el potencial de perjuicio es muy alto y existe la posibilidad de hacer el traslado. Ejemplos de medidas de transferencia:

- Transferencia a través de contratos de seguros (personales, patrimoniales, de transporte, de vehículos, de responsabilidad civil, de crédito, etc.).
- Transferencia a través de cláusulas en los contratos de transporte, construcción, servicios, etc.
- Utilización de instrumentos financieros, tales como futuros,<sup>65</sup> opciones,<sup>66</sup> y *swaps*.<sup>67</sup>

---

<sup>64</sup> Compañías aseguradoras creadas por grandes compañías o grupos empresariales para transferir sus propios riesgos y reducir costos. Se consideran un híbrido entre retención y transferencia del riesgo, porque a través de la retención se crea la compañía con fondos propios y, como es una empresa aseguradora, transfiere los riesgos que cubre a reaseguradoras internacionales. Esta medida no es aplicada por un empresario en particular, sino por grandes empresas.

<sup>65</sup> Permiten negociar la compra y venta de un bien en cantidad y calidad específicas, para una fecha futura. Los contratos de futuros se cotizan en la bolsa de valores, y a través de ella se especifican las condiciones del contrato.

<sup>66</sup> El contrato de opciones concede el derecho, pero no la obligación, de comprar o vender un bien subyacente u objeto del contrato, a un precio específico en una fecha futura predeterminada.

<sup>67</sup> Una transacción *swap* consiste en la compra y venta simultánea de un activo u obligación subyacente similar, de capital equivalente, en la que el intercambio de acuerdos financieros proporciona a ambas partes de la operación condiciones más favorables que las que de otro modo podrían esperarse (Reuters, *Cursos sobre derivados financieros*, Barcelona, Gestión 2000, 2001, p. 125).

- Alianzas estratégicas y contratos de riesgo compartido.<sup>68</sup>
- *Pool* especializado.<sup>69</sup>

La aplicación más común de esta medida es la compra de seguros; así, la empresa aseguradora responde en caso de materialización del riesgo a cambio del pago de una cuota llamada prima. Los riesgos comúnmente cubiertos por las aseguradoras son los riesgos puros.

Algunas de las medidas de tratamiento pueden aplicarse en forma conjunta, lo cual contribuye no sólo al control del riesgo sino a su financiamiento; ellas son aplicadas de acuerdo con la evaluación. Al monitorear permanentemente sus resultados se puede determinar su grado de eficacia.

Con esta mirada a las medidas de tratamiento diseñadas para administrar los riesgos, se concluye la conceptualización teórica que permite comprender el manejo de los mismos por parte de los empresarios antioqueños Carlos E. Restrepo, José María *Pepe* Sierra y Ricardo Olano, que se presenta en los siguientes capítulos.

---

<sup>68</sup> En ocasiones, dos o más empresas deciden unirse para llevar a cabo un negocio o actividad utilizando sus propios recursos o consiguiendo fondos externos a través de préstamos respaldados por ellas, con el propósito de obtener utilidades o beneficios mutuos.

<sup>69</sup> “Grupo de empresas que se asocian con el fin de asegurarse todas entre sí. Cada miembro del *pool* (asegurado) paga una prima basada en su propia exposición a pérdida y a cambio, el *pool* pagará por todas las pérdidas cubiertas por la misma” (Javier Mirabal, “Financiamiento de riesgos - *Risk Financing*”, [memorias de curso inédito], Medellín, 2005).



## Capítulo 2

### Carlos Eugenio Restrepo Restrepo

---

#### Una mirada a su vida

Carlos Eugenio Restrepo Restrepo se conoce en gran medida por su labor política y por haber ocupado la primera magistratura de la nación entre 1910 y 1914. En Antioquia se le recuerda especialmente por ser el primer presidente de Colombia de origen antioqueño en el siglo xx. La Historia lo referencia como el primer mandatario del partido denominado Unión Republicana, movimiento conservador de centro o moderado, que trató de gobernar con las consignas de tolerancia y paz.

Pero no toda su vida la entregó a la política; existen otros aspectos de ella que, si bien no son tan conocidos, revisten gran importancia, como el papel de empresario. Su vida es el fiel reflejo de su pensamiento y sus obras fueron tan variadas que para conocerlo, íntegramente como ser humano, es necesario indagar sobre cada una de las facetas de su actuar.

Carlos E. Restrepo nació en Medellín el 12 de septiembre de 1867 e hizo parte de una numerosa familia, como era normal en Antioquia hasta mediados del siglo xx. Pariente del prócer de la Independencia José Félix de Restrepo,<sup>1</sup> fueron sus padres Cruzana Restrepo Jaramillo y Pedro Antonio Restrepo Escovar,<sup>2</sup> “[...] un destacado abogado y uno

---

<sup>1</sup> Tío abuelo de Carlos E., discípulo de José Celestino Mutis y maestro del Sabio Caldas. “Fue promotor de la liberación de los esclavos, la cual logró primero en la legislatura de Antioquia (1814) y luego en el Congreso Constituyente de Cúcuta (1821), del cual fue presidente” (Carlos E. Restrepo Restrepo, *Orientación republicana*, Bogotá, Imprenta Banco Popular, 1972, pp. 7-8).

<sup>2</sup> Este apellido puede encontrarse en la literatura con b o con v (Escovar o Escobar). Según Jorge Alberto Restrepo, “[...] es importante hacer notar la ambivalencia ortográfica con que se utiliza el segundo apellido de Pedro Antonio. Se ha respetado la ortografía con que él lo escribía: Escovar, a sabiendas de que lo correcto es Escobar. Esta ambiva-

de los más importantes intelectuales y dirigentes políticos del siglo XIX en Antioquia”.<sup>3</sup> Además, “En 1851, durante la época de colonización, se desplazó por el suroeste antioqueño donde fundó San José de Andes (1852), que hoy es uno de los municipios cafeteros más importantes del país. Fue senador de la República, presidente de la Cámara Provincial de Antioquia, revisor nacional de la Casa de la Moneda, inspector de Instrucción Pública y rector de la Universidad de Antioquia, entre otras ocupaciones. Murió en 1899”.<sup>4</sup>

Según uno de sus biógrafos, Carlos E., “[...] estudió sus primeras letras en la escuela de don Nolasco y don Agapito Betancur en Itagüí, en la escuela de don Clodomiro Escobar en El Poblado y luego en la escuela de La Paz en Medellín. Asistió luego cuatro años al Seminario Conciliar,<sup>5</sup> convertido en esa época en instituto de enseñanza supe-

---

lencia se refleja en toda la literatura del siglo XIX y aún subsiste en una rama que escribe el apellido, como lo hacía Pedro Antonio. Sin embargo, para que se entienda por qué hemos respetado la ortografía que nuestro personaje le dio a este apellido vale la pena citar una carta que él le envió a un primo en 1897. Se trataba del sacerdote Tomás Escobar y le decía: ‘Por su firma veo que no somos parientes, pues usted es Escobar, con b, y yo lo soy con la v labidental. No dudo que usted tiene razón; pero ha de saber que mi primer maestro fue mi tío Alejo Escovar, hermano de mi madre y de su padre y nos enseñó a escribir Escovar, con v, en lugar de b. Preciso era obedecerle y aunque yo creo que estaba equivocado, le obedecí. Por su parte los especialistas observan que sólo en Colombia se escribe a veces Escovar: en el resto de América y en España se escribe siempre Escobar, de acuerdo con la ortografía del nombre común de que viene’” (Jorge Alberto Restrepo Restrepo, *Retrato de un patriarca antioqueño. Pedro Antonio Restrepo Escovar, 1815-1899*, Bogotá, Banco de la República, 1992, p. XX).

<sup>3</sup> Jairo Andrés Campuzano Hoyos, *Almacenes Flamingo S. A. 60 años*, Medellín, Colina, 2010, p. 16.

<sup>4</sup> *Ibíd.*

<sup>5</sup> Sobre esta institución Lisandro Ochoa ofrece la siguiente información: “Colegio del Seminario Conciliar. Existía en Medellín, desde que se estableció en la ciudad la diócesis, pero en ese entonces no tenía más alumnos que los jóvenes que seguían la carrera eclesiástica. Por algunas causas que no es del caso relatar, en el año 1888 el ilustrísimo señor don José Ignacio Montoya abrió en el seminario varios cursos para jóvenes en el internado y el externado, para seguir otros estudios y carreras, fuera del sacerdocio. Recuerdo entre los discípulos que habíamos en esos tiempos a los señores Carlos E. Restrepo y Nicanor Restrepo, Luis F. Botero, Juan de la Cruz Posada y José Vélez R.” (Lisandro Ochoa, *Cosas viejas de la Villa de la Candelaria (1867-1948)*, Medellín, Gráficas, 1984, p. 63).

<sup>6</sup> Fernando Uribe Restrepo, “Carlos E. Restrepo (Breve nota biográfica)”, en: C. E. Restrepo Restrepo, *op. cit.*, p. 8.

rior”.<sup>6</sup> Su educación como abogado no pudo ser culminada por las dificultades económicas que atravesó su padre, pero como autodidacta se especializó en Derecho y llegó a ser profesor de Derecho Romano en la Universidad de Antioquia. No resulta extraño que Carlos E. siguiera los pasos de su padre, pues, además de la limitada gama de posibilidades profesionales existentes en el momento (carrera jurídica, eclesiástica, docente, de negocios o militar),<sup>7</sup> como campo de entrenamiento contó desde joven con el despacho que Pedro Antonio manejaba con su socio Alejandro Botero Uribe.

Uno de sus hermanos, Nicanor, con quien tuvo una estrecha relación, fue un empresario próspero; otro de ellos, el padre Juan María (S. J.), fue teólogo en la Santa Sede durante varios años; y otro, Eliseo, murió en la Guerra de los Mil Días. Tuvo nueve hermanos en total. El 16 de abril de 1890 se casó con María Isabel Gaviria Duque y tuvo nueve hijos: Carlos Ignacio, Sofía, Margarita, José Mario, Ana, Adolfo, Vicente, Isabel y Tulia.<sup>8</sup>

Carlos E. Restrepo creció en una familia católica, en la que recibió una formación en los valores tradicionales de esta religión; a su vez, dejó un gran legado a sus descendientes, como lo expresa su nieto Fernando Uribe Restrepo: “[...] lo impecable de su gobierno, la honradez ‘diamantina’ y la rectitud en su actuar, estos aspectos impactaron positivamente a toda la familia”.<sup>9</sup>

En el campo cultural, se destacó por impulsar grupos literarios en los que participaron destacados escritores como Tomás Carrasquilla (Casino Literario), por la fundación de la revista *Colombia* (1916) y por la dirección y colaboración en diversas revistas y periódicos.<sup>10</sup> Incluso llegó a te-

---

<sup>7</sup> J. A. Restrepo Restrepo, *op. cit.*, p. 10.

<sup>8</sup> En su testamento y sucesión consta que tuvieron trece hijos, dos de ellos murieron antes de nacer, otros dos murieron el primer año de vida y nueve de ellos estaban vivos al día de su muerte en 1937 (Medellín, Archivo Histórico de Antioquia (en adelante AHA), “Mortuoria Carlos E. Restrepo”, núm. 706, abril 1938).

<sup>9</sup> Fernando Uribe Restrepo, entrevista personal por Rubi Consuelo Mejía Quijano, Medellín, noviembre de 2007.

<sup>10</sup> *La Miscelánea* (1905), *Lectura y arte* (1903), *Alpha* (1906-1908), *El Correo de Antioquia* (1899), *Vida Nueva* (1904-1905), *La República* (1891), *La Unión* (1897).

ner su propio medio de expresión política: *El Impulso*, creado en 1886.<sup>11</sup> Fue periodista,<sup>12</sup> dejó innumerables escritos y utilizó las posibilidades de los medios de difusión de la época para hacer publicidad a sus negocios. Según Luis Latorre Mendoza, “*El Correo de Antioquia* fue el órgano del Partido Conservador Republicano de Antioquia y tuvo como director al doctor Carlos E. Restrepo. Echó 134 ediciones desde el 25 de abril al 22 de octubre de 1899. Su terminación se debió, pues, a la guerra de los tres años”.<sup>13</sup> Carlos E. también fue redactor del diario *Colombia*, órgano de difusión de las ideas republicanas. La siguiente es la reseña sobre este periódico publicada en 1923 en el libro *Medellín. República de Colombia*:

### COLOMBIA

Desde 1916 inició este diario sus labores.

Llena desde luego una necesidad política de claridad evidente porque es esta la tribuna desde donde las voces más autorizadas del Partido Republicano, predicán las mismas ideas que le dieron a la patria carísimos días de gloria. De entonces para acá se ha orientado la verdadera democracia por vías seguras, y cuando trepida, claudica, o falta algún gobierno, el pueblo que ya probó ambientes puros, torna la corriente hacia donde están sus legítimos derechos.

Y para que este periódico pudiera ser un vocero autorizado de ideales tan saludables para la República, se ha rodeado de un grupo de redactores que no es posible superar en el país: Carlos E. Restrepo, Tomás O. Eastman, Antonio J. Cano, Pedro Pablo Betancourt, José A. Gaviria, Jorge Rodríguez, José Luis Restrepo J., Basíliso Uribe, Gregorio Pérez, Juan P. Gómez Ochoa, José María Jaramillo Mtz., Rafael Botero R., Agustín Villegas, Nepomuceno Jiménez, Mariano Roldan, Carlos Cock, Miguel Moreno J. y Darío Botero.

---

<sup>11</sup> Rodrigo de Jesús García Estrada, “Carlos E. Restrepo, el empresario (1867-1937)”, en: Carlos Dávila L. de Guevara, comp., *Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX-XX*, Bogotá, Norma, 2003, p. 450.

<sup>12</sup> “Tenía sólo 19 años cuando publicó en un periódico estudiantil una crítica a la reforma constitucional de 1886, que tuvo resonancia entre los dirigentes políticos de ese entonces” (C. E. Restrepo Restrepo, *op. cit.*, p. 9). Trabajó en el periódico *El Montañés* (1897) junto con Tomás Carrasquilla.

<sup>13</sup> Luis Latorre Mendoza, *Historia e historias de Medellín*, Medellín, Imprenta Departamental de Antioquia, 1972, pp. 257-258.

Llena asimismo nuestro diario una necesidad social; porque la prensa, así como tiene sus derechos y singular poder, así mismo adquiere con el público deberes especiales. De allí nuestro empeño en corresponder a la confianza y a la simpatía con que el público ha recibido nuestra hoja. Desde luego queremos colaborar en la formación de un ambiente sereno, desde donde se estudien con miras altas, desapasionadas y patrióticas, los problemas que más atañen al bien general. Así, estamos seguros de prestar nuestro contingente a la tranquilidad pública, que es la base de todo progreso.

Sin desviar en nada la meta que el Partido Republicano persigue, y sin desvirtuar en nada su ideal político, *Colombia*, como diario, le presta servicios valiosos al comercio; y este servicio se refiere no tan sólo a su información comercial, sino que también su mayor provecho está fincado en el radio amplísimo que comprende su circulación. Y así satisface una necesidad apremiante, especialmente de la industria. Esta tiene por base el consumo y éste sólo se logra haciendo conocer en todo el país las fases distintas de la industria. Así se establece el intercambio como venas que alimentan un organismo.<sup>14</sup>

Carlos E. Restrepo tuvo gran dominio del idioma francés;<sup>15</sup> hablar una lengua extranjera, de gran utilidad para el comercio con Europa, posibilitó el emprendimiento de negocios de importación y exportación; también le facilitó la traducción de textos y el fomento del análisis de libros de autores extranjeros.

En el aspecto social, consideraba una obligación moral el apoyo a los jóvenes y a los desamparados. Participó en la creación de la Sociedad de San Vicente de Paúl (1890) y promovió la formación de la juventud para que trabajara en la naciente industria textil. Fundó la Cruz Roja (1899), la Junta de Antioquia por Colombia (1899), la Sociedad de Mejoras Públicas de Medellín (1899); participó en la conformación de la Junta de la Cámara de Comercio de Medellín (1905), donde ocupó el cargo de suplente y posteriormente de director, entre 1909 y 1910.

---

<sup>14</sup> Arturo Botero y Alberto Sáenz, *Medellín República de Colombia*, 2ª ed. [semi-facsimilar], Medellín, ITM, 2006, pp. 231-232

<sup>15</sup> El francés fue considerado a nivel mundial como la lengua culta, hasta por lo menos la Segunda Guerra Mundial.

En el sector público, ocupó inicialmente cargos como inspector de instrucción pública de la provincia del Centro (1888), secretario de juzgado, juez superior del circuito de Medellín y secretario de gobierno de Antioquia (1898). Participó en la Guerra de los Mil Días como jefe de Estado Mayor de la división a cargo del general Pedro Nel Ospina. Poco antes de finalizar la guerra, en 1901, fue nombrado rector de la Universidad de Antioquia y en 1909 fue diputado en la Cámara de Representantes.

Posteriormente, surgió como líder político de manera inesperada, apoyado por el gremio de comerciantes e industriales antioqueños y, como recalcan algunos historiadores, pasó de la presidencia de la Cámara de Comercio a la de la República. “En parte fue una sorpresa, pues Restrepo como anota Rodríguez Piñeres, era para sus opositores, una figura de poca proyección nacional, ‘un periodista de provincia que apenas había ocupado un puesto secundario en Antioquia y asistido al Congreso de 1909’, por lo cual no estaría bien ‘que comenzara su carrera pública con la presidencia’”.<sup>16</sup>

Su carácter y sus convicciones le ocasionaron muchas dificultades en la vida pública; sin embargo, sus actuaciones siempre estaban basadas en la independencia ideológica y en el interés constante por lograr la pacificación del país, a través de la tolerancia política.<sup>17</sup> “Desde sus primeros pasos mostró la independencia de carácter y la libertad de criterio que habrían de ser sus rasgos característicos: no estaba hecho él, como alguna vez lo dijo en frase gráfica, ‘para pensar en manada’, ni para aceptar sin examen y por rutinaria obediencia a las ideas ajenas”.<sup>18</sup> Entre 1910 y 1914, durante el periodo presidencial de Carlosé –como comúnmente era llamado en su época–, se dio el alza de precios del café desde el primer año, hecho que trajo grandes beneficios para el país; además, se dieron los siguientes hechos destacados: incremento en la instrucción pública, de las rentas nacionales y las exportaciones; atención de la

---

<sup>16</sup> Ignacio Arizmendi Posada, *Presidentes de Colombia. 1810-1990*, Bogotá, Planeta, 1989, p. 205.

<sup>17</sup> El país vivía una época de conflictos partidistas; había pasado la Guerra de los Mil Días (1899-1902) y Panamá se había independizado de Colombia (1903).

<sup>18</sup> Beneficencia de Antioquia, *Carlos E. Restrepo antes de la presidencia*, Medellín, Imprenta Departamental de Antioquia, 1982, p. 57.

deuda externa, reutilización del sistema del oro y la plata, implantación del servicio militar obligatorio, apoyo al desarrollo de los ferrocarriles nacionales, creación de la pensión de jubilación vitalicia para los maestros de escuela; firma del tratado Urrutia-Thompson, relacionado con la indemnización por la separación de Panamá del territorio colombiano y que entró en vigencia después de su presidencia, entre otros. También cabe anotar que fue en 1914 cuando llegó por primera vez a la estación Cisneros, en Medellín, el Ferrocarril de Antioquia, importante símbolo del progreso de entonces. En 1930, apoyó el Movimiento de Concentración Nacional, que llevó al liberal Enrique Olaya Herrera a la presidencia de la República (1930-1934). En el mandato de Olaya Herrera, Restrepo fue ministro de gobierno y posteriormente representó al país como su embajador en la Santa Sede.

Como empresario tuvo un desempeño determinado por dos momentos: antes y después de la presidencia de la república. Previo a su ejercicio como primer mandatario, realizó una destacada labor en el campo comercial e industrial y participó en la creación de varias empresas, como la primera industria textil; representó casas comerciales nacionales y extranjeras e impulsó su propio negocio, Librería Restrepo, a través del cual importaba textos, artículos de papelería y otros, y conjugaba su labor como comerciante con sus habilidades literarias.

A través de la librería, organizaba traducciones de los libros importados, escribía ensayos sobre éstos, discutía sus contenidos y hacía exposiciones de pintores famosos de la época. Al asumir la presidencia, prefirió desligarse de sus negocios; pero cuando terminó su periodo, al tratar de retomarlos, no encontró las mismas posibilidades que antes y los resultados no fueron los mismos.

Restrepo participó en la creación de varias compañías de las cuales se destacan la Compañía de Tejidos de Medellín y la Compañía Colombiana de Tabaco, las cuales se tratan más adelante. Adicionalmente, fue socio fundador de la Compañía Editorial Antioqueña, la Compañía Unida de Tejidos y Encauchados y del Banco Hipotecario.

Dos características sobresalen en la personalidad de Carlos E. Restrepo: la independencia y la rectitud; estos dos valores fueron constantes durante su vida y marcan sus actuaciones. El primero puede evidenciarse en lo dicho por su nieto Fernando Uribe Restrepo, quien relató que su abuelo consideraba que el cargo de juez municipal fue el más

importante en su vida, más que el de presidente, “[...] porque en ese puesto sólo intervenían él y la ley y podía actuar como debía, en cambio en el de presidente a veces no podía actuar como quisiera”.<sup>19</sup>

Respecto a su independencia, se puede constatar esta característica en la convicción que tuvo de no dejarse presionar por ningún partido político y en la lucha por estar al frente en la dirección de sus negocios, a pesar de haber tenido dificultades para reiniciar esas actividades.

De otro lado, en el aspecto religioso, aunque fue católico creyente, tuvo desavenencias con la Iglesia y hasta fue excomulgado<sup>20</sup> por opinar que ésta no debía inmiscuirse en la dirección de la nación, con lo que demostró su moderación como conservador y su perspectiva moderna sobre el Estado; esta situación lo llevó a ser criticado en otros aspectos.

Respecto al segundo valor –la rectitud–, afirmaciones como ésta lo resaltan: “[...] su gobierno fue ejemplar en materia de control y ordenamiento del gasto público, vigilancia del equilibrio presupuestal. [...] Cuando al salir de la presidencia fue recibido en Medellín por una multitud agradecida y entusiasta, pudo declarar: ‘Amigos antioqueños: sólo puedo decirles que vengo con la cabeza blanca y con las manos limpias’”.<sup>21</sup>

En el manejo de sus negocios, Restrepo recibió apoyo de su hermano Nicanor quien siempre le brindó consejo y manejó sus bienes mientras estuvo en la presidencia. Según Nicanor Restrepo Santamaría, su abuelo Nicanor, hermano mayor de Carlos E., fue quien tuvo que encargarse y colaborar con la educación de sus demás hermanos. Ellos tuvieron una relación muy estrecha y Nicanor aunque no tuvo posibilidades de culminar sus estudios formales, fue muy inquieto intelectualmente y se destacó por ser un buen consejero. Carlos E. lo consultó y recibió las recomendaciones que le brindó en varios aspectos como el político y el comercial.<sup>22</sup>

---

<sup>19</sup> F. Uribe Restrepo, entrevista personal por Rubi Consuelo Mejía Quijano, *op. cit.*

<sup>20</sup> La excomuniación le fue levantada posteriormente sin necesidad de retractarse e incluso, posteriormente, como se menciona antes, representó al país ante la Santa Sede.

<sup>21</sup> C. E. Restrepo Restrepo, *op. cit.*, pp.11-12.

<sup>22</sup> Nicanor Restrepo Santamaría, entrevista personal por Rubi Consuelo Mejía Quijano, Medellín, noviembre de 2007.

En la empresa privada, desempeñó cargos como gerente de la Naviera Fluvial Colombiana (1920-1926) y de la Compañía de Instalaciones Eléctricas de Medellín (1917); participó también en las juntas directivas del Banco Alemán Antioqueño y de la Sociedad Colombo Alemana de Transportes Aéreos (SCADTA), entre otras.

Durante sus últimos días, se dedicó al “monumental trabajo” de seleccionar y transcribir apartes de los diarios de su padre. Según Jorge Alberto Restrepo, “[...] como impulsador que era de la investigación histórica a través de la Academia Colombiana de Historia, sabía reconocer la utilidad que tenían estos diarios. Casi 1.800 folios logró transcribir en un orden y con unas notas aclaratorias que demuestran su intención de que algún día fueran publicados”.<sup>23</sup> Además, legó su biblioteca y archivo personal a la Universidad de Antioquia,<sup>24</sup> donde se conservan su memoria y su ejemplo como empresario, presidente, intelectual, periodista, hombre cívico y de familia. A mediados de 1937, próximo a cumplir setenta años, murió de pulmonía en Medellín, luego de su regreso de Roma.

## Actividades comerciales de Carlos E. Restrepo

El comercio antioqueño inició su auge especialmente a partir de los capitales que circularon por la explotación de minas de oro. Los comerciantes aprovecharon la demanda de productos que crecía en las zonas mineras del departamento y ofrecieron todo tipo de mercancías a cambio del oro producido.

Con la experiencia acumulada en el abastecimiento de víveres en zonas mineras, el conocimiento de rutas y la posesión de oro, que era el medio de cambio a nivel nacional e internacional, los negociantes antioqueños ampliaron sus fronteras y distribuyeron productos por todo el país, de acuerdo con las posibilidades que el mercado brindaba. Según Álvaro López, durante el último periodo colonial “[...] los comerciantes antioqueños controlaban prácticamente todo el oro producido en la región y las autoridades encontraban un medio más eficaz de recaudar

---

<sup>23</sup> J. A. Restrepo Restrepo, *op. cit.*, p. XVI.

<sup>24</sup> Medellín, AHA, “Mortuoria Carlos E. Restrepo”, núm. 706, abril 1938.

el impuesto del quinto real imponiéndolo en cabeza del comerciante, según sus importaciones”.<sup>25</sup>

Los grandes comerciantes hicieron sus fortunas con la importación de productos de Europa, que luego eran vendidos a los campesinos y mineros a mediados del siglo XIX. En algunos casos, viajaban a Jamaica a comprar mercancías; en otros, se importaban directamente desde Francia, Inglaterra y Estados Unidos. Según Alberto Bernal Nicholls, “[...] pronto consiguieron buenos créditos, especialmente con los manufactureros y el comercio inglés que les permitía hacer sus negocios por correspondencia [...] el comercio de Medellín, se extendió a todo el Occidente, y sus mercancías llegaban hasta Popayán y Chocó. Se estableció el negocio de la arriería, y hasta la gente de alcurnia se dedicó a este oficio tan propio del espíritu andariego del antioqueño”.<sup>26</sup>

En 1864, el viajero francés Charles Saffray dejó anotadas algunas nociones de cómo era la economía minera comercial en Medellín:

En dicha ciudad no se hace comercio de exportación; sólo se envía a otros países el oro de las minas de la provincia; pero se importan todos los años grandes cantidades de mercancías, que se reparten entre los pueblos y ciudades del Estado, y aún de otros vecinos.

Inglaterra remite hierros, artículos de herrería, algodones o crudos e indianas; de Alemania se recibe quincallería, juguetes y fósforos; Suiza suministra pañuelos, chales de algodón y de lana y cortes de muselina; España remite sus vinos, y Francia las lanas, sedas, artículos de mercería, sombreros, calzado, drogas y medicinas.

Los traficantes venden al por mayor y al por menor; los almacenes de cierta importancia son verdaderos bazares, y ninguno tiene especialidad. Las tiendas son numerosas, pero cada día se abre una nueva. El título de tendero es aquí muy considerado, y todos lo ambicionan. Es de ver con qué orgullo llevan aquí los elegidos, mañana y tarde, la enorme llave que consti-

---

<sup>25</sup> Álvaro López, *Migración y cambio social en Antioquia durante el siglo XIX*, Bogotá, CEDE, 1968, pp. 13-14.

<sup>26</sup> Alberto Bernal Nicholls, *Miscelánea sobre la historia, los usos y las costumbres de Medellín*, Medellín, Universidad de Antioquia, 1980, p.106.

tuye la insignia de su profesión. No hay bolsillo capaz de ocultar este objeto, verdaderamente monumental.

La mayor parte de los negocios se hacen a crédito y plazo de doce a dieciocho meses; el interés ordinario es de un doce por ciento; pero muchas transacciones se hacen a dieciocho. Esta extensión del crédito indica honradez y buena fe general en los negocios; el tipo más elevado en el interés prueba que con industria se pueden realizar prontamente considerables beneficios.<sup>27</sup>

## Representaciones comerciales

Al finalizar el siglo XIX, el comercio de importación y exportación se ejercía primordialmente a través de casas comerciales, que fueron fundadas como sociedades regulares colectivas de comercio. “Estas casas generalmente están constituidas por miembros de una familia, padres e hijos. Por otra parte, generalmente a la muerte del padre, los hijos conservan el nombre de la casa comercial y le agregan al nombre ya conocido *Hijos de... & Compañía*. Pero sobre todo, a comienzos de siglo empiezan a agruparse dos o más casas comerciales pertenecientes a distintas familias en una sola, o sea, que la tendencia fue a fusionarse y concentrarse”.<sup>28</sup>

Según Roger Brew,<sup>29</sup> la costumbre que imperaba en materia de crédito en la década de los ochenta del siglo XIX, era que las casas inglesas concedían nueve meses de plazo, mientras las americanas sólo tres; por lo tanto, los antioqueños preferían los negocios con los ingleses, aunque los plazos amplios de crédito tenían sus riesgos, debido a las fluctuaciones de las tasas de cambio.

El crecimiento del comercio trajo consigo el desarrollo de actividades complementarias que le servían y se nutrían del mismo, tal como se expresa en el siguiente aparte del libro:

---

<sup>27</sup> Charles Saffray, “La provincia de Antioquia”, en: Alexander von Humboldt *et al.*, *Viajeros extranjeros en Colombia. Siglo XIX*, Cali, Carvajal, 1970, pp. 178-179.

<sup>28</sup> Fernando Botero Herrera, *La industrialización en Antioquia. Génesis y consolidación*, Medellín, Hombre Nuevo Editores, 2003, p. 43.

<sup>29</sup> Roger Brew, *El desarrollo económico de Antioquia desde la Independencia hasta 1920*, 2ª ed., Medellín, Universidad de Antioquia, 2000, p. 537.

De manera simultánea fueron surgiendo agencias generales de negocios, consignatarios y comisionistas; éstas se ocupaban por ejemplo del cobro y pago de letras de cambio, denunciar minas, gestionar negocios ante el Gobierno Nacional, entre otros aspectos.

Desde mediados de la década de 1870 comenzaron también a crearse en Antioquia casas comerciales especializadas en operaciones bancarias. Esto lo que muestra es que para los comerciantes antioqueños la actividad bancaria no era novedosa, pues algunas casas comerciales también ejercieron la función de prestamistas.<sup>30</sup>

Desde finales del siglo XIX, la actividad comercial de Carlos E. Restrepo se orientó, en gran parte, hacia el campo de las representaciones comerciales. Según el registro del *Primer directorio general de la ciudad de Medellín*, para 1906 operaban diez agentes de casas comerciales en representación de negociantes de París, Manchester, Londres, Nueva York, Berlín, Bremen, Burdeos y Hamburgo, entre otras.<sup>31</sup>

En 1890, Restrepo representaba en Medellín la casa de los señores JC Louis Babin Frises & Compañía, de Burdeos, con la introducción de licores, papelería y libros.<sup>32</sup> Según consta en su correspondencia personal,<sup>33</sup> fue representante en Antioquia de la Casa Bock de Hamburgo. En el ámbito nacional, también representaba casas de comercio de Medellín, como la de Gutiérrez Toro & Compañía.<sup>34</sup>

Una de las representaciones más significativas para la actividad comercial de Restrepo fue la de la casa Alemana de Adolfo Held, que llegó a ser uno de los principales exportadores de café y con quien tuvo fuertes vínculos personales y de intermediación. Después de terminado el periodo presidencial, Held ofreció a Restrepo retomar la representación de sus negocios en Medellín.

---

<sup>30</sup> *Antioquia* [entrega por fascículos], *El Colombiano*, Medellín, 2008, p. 151.

<sup>31</sup> Isidoro Silva L., *Primer directorio general de la ciudad de Medellín para el año de 1906*, Medellín, ITM, 2003, pp. 449-450.

<sup>32</sup> R. de J. García Estrada, “Carlos E. Restrepo, el empresario (1867-1937)”, *op. cit.*, p. 451.

<sup>33</sup> Carlos E. Restrepo Restrepo, “Correspondencia enviada”, caja 28, documento 144, folio 175, Archivo Carlos E. Restrepo (en adelante: ACER), Universidad de Antioquia.

<sup>34</sup> Carlos E. Restrepo Restrepo, “Correspondencia recibida”, caja 3, documento 39, folio 79, ACER, Universidad de Antioquia.

Esta relación es destacada por María Mercedes Botero R. y, en especial, la participación de Carlos E. en la fundación del Banco Alemán Antioqueño:

La idea de crear un banco de capital alemán en Antioquia surgió en la primera década de este siglo. Entre los más activos promotores de su fundación estaban Carlos E. Restrepo, Alejandro Echavarría y los socios de “Escobar & Co.”, Manuel María y Luis María Escobar. [...] Según se puede observar en el Archivo de Carlos E. Restrepo, Adolf Held tenía establecidas en Colombia –en el primer decenio de este siglo– tres agencias comerciales: Medellín, Barranquilla y Manizales. Esta última había sido fundada por Restrepo quien la gerenció por diez años; en 1910, cuando subió a la presidencia, renunció a administrar los negocios de Held y dejó encargados a “Escobar & Cía”.<sup>35</sup>

En 1917, Carlos E. creó la sociedad C. E. Restrepo & Compañía que no tuvo éxito debido a la competencia del sector, a las dificultades en el comercio internacional por la posguerra y al rechazo de varias propuestas de negocio en las que buscaba ser comisionista de fábricas norteamericanas, para disminuirles costos de operación de intermediarios nacionales y extranjeros.

## El negocio de la librería

A mediados del siglo XIX, Medellín tenía cerca de 18.000 habitantes y muy pocas librerías debido quizás a la tradición de explotación aurífera y comercial, como principales fuentes económicas y a que el gusto por la literatura era poco fomentado; hasta llegó a decirse que “[...] las únicas letras que circulaban eran las de cambio”.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> María Mercedes Botero R., “De cómo los comerciantes también se hicieron banqueros. El surgimiento de la élite bancaria en Antioquia (1905-1923)”, *Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo*, núm. 30, septiembre-diciembre 1989, Medellín, pp. 68-69.

<sup>36</sup> Esta frase se le atribuye a Miguel Antonio Caro, de acuerdo con referencia hecha por Juan Luis Mejía en el prólogo de: Rafael Vega Bustamante, *Memorias de un librero*, Bogotá, Fondo de Cultura Económica, 2005, pp. 9-17.

A medida que crecía la población (cerca de 30.000 habitantes a finales del siglo) y se incrementaba el interés por la literatura, ésta fue convirtiéndose en uno de los principales pasatiempos de un grupo selecto de habitantes de la región, quienes fueron creando medios de expresión (periódicos inicialmente y posteriormente revistas) y generando espacios donde los ilustrados se reunían para leer y debatir novedades nacionales y extranjeras. Así, se fue creando la necesidad de importar libros e impulsar la escritura de textos y novelas nacionales; la calidad y cantidad de ejemplares ofrecidos fue en aumento y se introdujeron cada vez más obras de autores europeos y americanos.

En 1887, con el liderazgo de Carlos E. Restrepo, se creó la tertulia Casino Literario,<sup>37</sup> que se reunía en la casa de Pedro Antonio Restrepo, su padre, y que llegó a ser una de las más renombradas de la época, junto con la de Antonio J. Cano (promovida en su librería y a la cual también asistía Restrepo). Estas iniciativas tuvieron auge entre la élite intelectual de Medellín, como medio para compartir ideas entre jóvenes escritores.

Según Patricia Londoño Vega,<sup>38</sup> en 1889 Tomás Carrasquilla pudo entrar al Casino Literario al cumplir el requisito de escribir un cuento, “Simón el mago”, que fue publicado al año siguiente en un libro que compiló el grupo para conmemorar su tercer aniversario. Posteriormente, en ese espacio fue retado a escribir su primer libro, *Frutos de mi tierra*, con el fin de demostrar que se podía escribir novela en Antioquia.

En relación con la adquisición de literatura, en el prólogo al libro *Memorias de un librero*, Juan Luis Mejía reflexiona así: “¿De dónde venían los libros que tan ávidamente leían los habitantes de Medellín? Existían al menos tres maneras de acceder a los libros, una mediante los textos que traían las comunidades religiosas como parte de su labor evangelizadora; otra, por medio de comerciantes de abarrotes que incluían libros en sus importaciones; y una tercera, por pedidos realizados directamente por lectores a libreros europeos”.<sup>39</sup> Por tanto, el surgimiento de las

---

<sup>37</sup> El Casino Literario estuvo activo entre 1887 y 1891.

<sup>38</sup> Patricia Londoño Vega, *Religión, cultura y sociedad en Colombia, Medellín y Antioquia 1850-1930*, Bogotá, Fondo de Cultura Económica, 2004, pp. 260-261.

<sup>39</sup> Juan Luis Mejía, “Prólogo”, en: R. Vega Bustamante, *op. cit.*, p. 10.

librerías en Medellín y, de acuerdo con lo pequeño de la población, se dio en muchas ocasiones a la par del crecimiento de las ventas de otros productos ofrecidos en ellas.

Por su experiencia como representante de la casa JC Lois Babin Frises & Compañía, especialmente por la introducción de papelería y libros, el 30 de enero de 1902, Carlos E. Restrepo le dio un fuerte empuje a su actividad comercial con la creación de la Librería Restrepo, bajo la denominación social de Restrepo R. & Compañía,<sup>40</sup> en asocio con los hermanos Escobar.

En la Cláusula quinta de la escritura de constitución figura el objeto de la sociedad: “[...] el establecimiento de un almacén de librería, papelería y útiles de escritura, de una agencia de negocios comerciales y administrativos; compra, venta, importación y exportación de artículos de comercio; y en general en toda clase de especulaciones lícitas”.<sup>41</sup>

Adicionalmente, en la Cláusula sexta se estipula la repartición de utilidades y pérdidas así: “La parte de beneficio o pérdida que se asigna a cada uno de los socios es la siguiente: al socio Carlos E. Restrepo un sesenta por ciento (60%), al socio Luis M. Escobar un veinte por ciento (20%), al socio Manuel M. Escobar diez por ciento (10%), al socio Justino Escobar, cinco por ciento (5%), al socio Juan de la C. Escobar cinco por ciento”.<sup>42</sup>

Dicha repartición no corresponde a los aportes realizados, pero se explica en la escritura que Carlos E. Restrepo será el socio administrador y no devengará ninguna remuneración especial, porque “[...] la remuneración a que tiene derecho queda comprendida en el tanto por ciento que se le asignó en la cláusula sexta”.<sup>43</sup>

De ese modo, a partir de la fecha, el negocio de las representaciones comerciales lo siguió ejerciendo Restrepo a través de la librería, costumbre que imperaba en aquel entonces y que le permitía unir en un solo negocio diversas actividades.

---

<sup>40</sup> Medellín, AHA, Notaría Segunda, “Constitución Restrepo R. & Cía.”, escritura 221 del 30 de enero 1902.

<sup>41</sup> *Ibíd.*

<sup>42</sup> *Ibíd.*

<sup>43</sup> *Ibíd.*

La Librería Restrepo estaba ubicada en la esquina del Edificio Duque, de propiedad de los hermanos Escobar,<sup>44</sup> socios de la misma, entre las calles Colombia y Carabobo.<sup>45</sup> La librería inició en el local de la esquina y luego se fue ampliando hasta ocupar gran parte del edificio.

En el periódico *El Comercio*, de agosto 7 de 1902, se publicitó la creación de la librería en los siguientes términos:

RESTREPO R. & CO.

Han establecido la LIBRERÍA RESTREPO, almacén de útiles de escritorio, negocios de importación y exportación y agencia comercial y administrativa, en uno de los hermosos locales que acaban de construirse en el Edificio DUQUE, CALLE DE CARABOBO. Tiene ya y siguen recibiendo por cada correo, un buen surtido de libros y útiles de escritorio.

Gerente, CARLOS E. RESTREPO<sup>46</sup>

La Librería Restrepo fue promocionada inicialmente a través de la prensa local; posteriormente, cuando se empezó a editar la revista *Librería Restrepo*, de distribución gratuita, la publicidad se intensificó en este medio. Además de la publicidad, la revista incluía artículos y temas de interés para los comerciantes.

Lisandro Ochoa describió así la importancia que tenía en su época la librería: “[...] por mucho tiempo dicho establecimiento figuró a la cabeza de las librerías de Medellín; y fue mejorada después con una maquinaria tipográfica que lleva el nombre de ‘Imprenta Editorial’”.<sup>47</sup> Destacó además, que en ella se hacía, quizás, el mejor rayado de papel, se editaron algunos libros y la primera revista semanal ilustrada de Medellín, llamada *Sábado*.<sup>48</sup>

---

<sup>44</sup> En el mismo año de constitución de la Librería Restrepo, los hermanos José María y Manuel María Escobar crearon Escobar y Cía. “Sociedad colectiva de comercio. Casa fundada en 1902. Exportadores de café y pieles y negocios de ganado” (A. Botero y A. Sáenz, *op. cit.*, p. 197).

<sup>45</sup> Fabio Botero Gómez, *Cien años de la vida de Medellín, 1890-1990*, Medellín, Universidad de Antioquia, 1998, pp. 50-51.

<sup>46</sup> *El Comercio*, [aviso publicitario], núm. 8, agosto 7 de 1902.

<sup>47</sup> L. Ochoa, *op. cit.*, p. 288.

<sup>48</sup> La Imprenta Editorial, posteriormente llamada Papelería Nacional e Imprenta Editorial, en 1922 después de su disolución, pasó a ser propiedad de R. E. Restrepo y Cía. (Luis F. Pérez y Enrique Restrepo J., *Medellín en 1932*, Medellín, Imprenta Editorial y Librería Pérez, 1932, p. 295).

El 22 de agosto de 1903, por común y amigable acuerdo, los socios Luis M., Manuel María, Justiniano y Juan de la Cruz Escobar cedieron las acciones que tenían en la compañía, a la sociedad Escobar & Compañía, cuyos socios eran Luis María y Manuel María Escobar. Los beneficios y pérdidas de la sociedad se siguieron dividiendo así: cincuenta por ciento para Carlos E. Restrepo y cincuenta por ciento para Escobar & Compañía.<sup>49</sup>

En 1906, de acuerdo con el *Primer directorio general de la ciudad de Medellín*, se encontraban registradas cinco librerías, entre ellas la de Restrepo. Previo a esta época, habían surgido otras con diferentes especialidades como útiles para escuela y colegio, textos religiosos, vinos, cigarrillos, etc., pero pocas habían sobrevivido.

La Librería de Abraham Moreno y Hermanos ofrecía “[...] un vastísimo material en libros de piedad y de sanas ideas, lo mismo que en revistas”,<sup>50</sup> y se dedicaba adicionalmente al ramo de ornamentos para iglesias. Otra, ubicada en el mismo sector de la Librería Restrepo, pertenecía al afamado escritor Antonio J. Cano,

De otro lado, la librería de Carlos A. Molina (Camolina) tenía como especialidad textos y objetos destinados para premios en los planteles de educación, venta de obras de música y textos de estudio; también vendía revistas. De la quinta librería registrada en el directorio, sólo se conoce que era de Baltazar Melguizo J., y se anunciaba como “[...] agencia de negocios y librería religiosa”.<sup>51</sup>

Gracias al gran surtido nacional e importado, la Librería Restrepo adquirió prestigio y llegó a públicos tan diversos como el de estudiantes, tenedores de libros, amas de casa, abogados, pintores, profesores y maestras de educación básica y secundaria. En sus instalaciones se exponían cuadros de artistas famosos de la época, como los de Francisco Antonio Cano; se compraban y vendían libros usados y se ofrecía suscripción a periódicos extranjeros. Su radio de acción se amplió con la creación de agencias en otras poblaciones del departamento de Antioquia.<sup>52</sup>

---

<sup>49</sup> Medellín, AHA, Notaría Tercera, “Reforma Restrepo R. & Cía.”, escritura 1.737 del 22 de agosto 1903.

<sup>50</sup> L. Ochoa, *op. cit.*, p. 285.

<sup>51</sup> R. Vega Bustamante, *op. cit.*, p. 12.

<sup>52</sup> R. de J. García Estrada, “Carlos E. Restrepo, el Empresario (1867-1937)”, *op. cit.*, p. 457.

El 8 de enero de 1908, según escritura 31 de la Notaría Tercera de Medellín, se disolvió la sociedad Restrepo R. & Compañía. Según reza en las cláusulas segunda y tercera, después de que los socios declararan de común acuerdo disuelta y extinguida la referida sociedad, especificaron que el activo y el pasivo de ella quedaban a cargo de Escobar, Restrepo & Compañía, “[...] sociedad establecida en esta fecha y de que son socios los mismos Escobar & Compañía y Carlos E. Restrepo”.<sup>53</sup> En efecto, según escritura 33 de la misma fecha y notaría, se constituyó la nueva sociedad Escobar, Restrepo & Compañía, con un capital de \$1.000 oro inglés, con el objeto de realizar “[...] toda clase de negocios lícitos de comercio y especialmente en la importación y venta de mercancías y en la exportación de productos del país”.<sup>54</sup>

Además del activo y el pasivo de la sociedad, Escobar Restrepo & Compañía se hizo cargo de la sucursal de mercancías, en Medellín, de la firma Escobar & Compañía. La administración de la nueva sociedad quedó en manos de Carlos E. Restrepo y Jorge Escobar Chavarriaga –hijo de Luis María Escobar–, en ese momento socio de Escobar & Compañía.

En la tabla siguiente se muestra la duración de la Librería Restrepo desde 1906 hasta 1932. Aunque Carlos E. Restrepo no fue su dueño durante todos estos años, al ser su fundador y promotor sentó las bases para que se destacara desde sus inicios y permaneciera tanto tiempo en el mercado. Restrepo se retiró de la gerencia cuando asumió la presidencia de la república en 1910.

Tabla 2.1 Listado de librerías y papelerías en Medellín, 1906-1932<sup>55</sup>

| Librerías                 | Año                |
|---------------------------|--------------------|
| Antonio J. Cano           | 1906 <sup>56</sup> |
| Baltazar Melguizo J.      |                    |
| Carlos A. Molina          |                    |
| Abraham Moreno & Hermanos |                    |
| <i>Carlos E. Restrepo</i> |                    |

<sup>53</sup> *Ibid.*

<sup>54</sup> Medellín, AHA, Notaría Tercera, “Constitución Sociedad Escobar, Restrepo & Cía.”, escritura 33 del 8 de enero de 1908.

<sup>55</sup> Las tablas que no llevan fuente son elaboración de la autora para este libro.

<sup>56</sup> I. Silva L., *op. cit.*, p. 486.

| Librerías  | Año                |
|--|--------------------|
| Librería Bedout (F. de Bedout & H.)                      | 1916 <sup>57</sup> |
| Hermano de Abraham Moreno & Compañía                     |                    |
| <i>Librería Restrepo</i>                                 |                    |
| Librería de Antonio J. Cano                              |                    |
| La Pluma de Oro (Pedro P. Piedrahíta)                    |                    |
| Librería de Rubén Velilla Piedrahíta                     |                    |
| Librería Mundial   |                    |
| La Unión   |                    |
| Antonio J. Cano  | 1923 <sup>58</sup> |
| Hermano de A. Moreno & Compañía                          |                    |
| La Pluma de Oro  |                    |
| Librería Bedout  |                    |
| <i>Librería Restrepo</i>                                 |                    |
| Papelería Nacional (R. E. Restrepo & Compañía)           | 1932 <sup>59</sup> |
| Félix de Bedout & Hijos                                  |                    |
| Antonio J. Cano  |                    |
| Librería Nueva (L. Eduardo Marín)                        |                    |
| La Pluma de Oro (Guillermo Johnson)                      |                    |
| Librería Búfalo  |                    |
| Librería Pérez (Luis E. Pérez)                           |                    |
| <i>Librería Restrepo (R. E. Restrepo &amp; Compañía)</i> |                    |

## Líder de los comerciantes

A principios del siglo XX, los comerciantes de la ciudad sentían la necesidad de una cámara de comercio. En octubre de 1903, Carlos E. Restrepo hizo un llamado a través de la revista de la librería sobre la importancia

<sup>57</sup> Germán de Hoyos, *Guía ilustrada de Medellín* [facsimilar], Medellín, ITM, 2004.

<sup>58</sup> A. Botero y A. Sáenz, *op. cit.*, p. 325.

<sup>59</sup> L. F. Pérez y E. Restrepo, *op. cit.*, p. 390.

de contar con un órgano para defender los intereses de empresas y empresarios antioqueños. Expuso el caso de los cafeteros de Antioquia y su necesidad de una disminución de impuestos que posibilitara la exportación del grano, pues encarecía el producto para la exportación; el texto completo incluye un análisis detallado sobre el valor y gastos de un saco de café, como se muestra a continuación:

En una revista de agosto último de los Sres. Mecke & C<sup>a</sup>, escrita en mal idioma español pero en muy bueno sentido inglés, se nos da esta saludable lección: “Es de sentirse en alto grado que en casi todas partes de Colombia se pagan fletes tan enormes a los arrieros y los amos de canoas y vapores y que estos, no obstante la tendencia cedente del mercado de café, hasta siguen subiendo. Al ver los Sres. exportadores, lo poco que les queda después de la venta de sus cafés, debería asumirse que tales fletes no se pagarán más y que se encontrarán medios para deprimirlos por no estar en comparación con los valores de café en esta. En el Brasil, se juntan los hacendados, consiguiendo así una reducción en la producción y en los gastos de transporte. En Colombia es todo lo contrario y es esto el mejor remedio para destruir a la industria y para no pasar la crisis”. Para aprovecharla, ningún medio más apropiado que la creación de una cámara de comercio, que vigilara todos los intereses del ramo, y reuniera y encauzara las fuerzas individuales dispersas para oponerlas a toda clase de obstáculos que se opongan al libre y justo funcionamiento de la industria.<sup>60</sup>

Después de este llamado, la ciudad tuvo que esperar hasta 1904 para la creación de la cámara de comercio. Según Rodrigo García, “[...] la primera cámara de comercio creada en el país fue la de Bogotá (1878) por iniciativa de un grupo de comerciantes. La de Medellín fue creada por el gobernador Benito Uribe Gómez, quien reunió una junta preparatoria, en cumplimiento del Decreto ejecutivo N<sup>o</sup> 949 de 28 de noviembre de 1904, expedido por el presidente Rafael Reyes”.<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup> Medellín, ACER, Universidad de Antioquia, *Librería Restrepo. Revista de Bibliografía y Comercio*, núm. 3, 1903.

<sup>61</sup> R. de J. García Estrada, “Carlos E Restrepo, el empresario (1867-1937)”, *op. cit.*, p. 462.

El Artículo 1 del decreto mencionado, establecía la designación de siete miembros principales y siete suplentes para conformar la cámara de comercio, los cuales debían ser elegidos por votación entre por lo menos treinta comerciantes reconocidos del departamento de Antioquia.<sup>62</sup> Por lo tanto, el 3 de enero de 1905 se reunieron varios comerciantes para impulsar esta iniciativa; entre ellos Carlos E. Restrepo, elegido suplente de la Junta Directiva.

En la siguiente tabla se presenta la lista de comerciantes que participaron en la sesión preparatoria para la creación de la Cámara de Comercio de Medellín, con el registro de los votos obtenidos por cada uno.

Tabla 2.2 Elección miembros Cámara de Comercio de Medellín

| Constitución Cámara de Comercio Medellín<br>Votaciones para elección de miembros de Junta |       |
|---|-------|
| Comerciantes  | Votos |
| William Gordon  | 30    |
| Alonso Ángel  | 29    |
| Miguel Vásquez, Ricardo Restrepo C., Carlos Uribe U., Apolinar Villa                      | 28    |
| Lázaro Mejía  | 27    |
| Jorge Rodríguez   | 26    |
| Alonso de Toro, <i>Carlos E. Restrepo</i>   | 25    |
| Wladislao Vásquez   | 21    |
| Ricardo Olano   | 20    |
| Luis María Botero   | 19    |
| Carlos Restrepo C.  | 15    |
| Julio Restrepo G.   | 13    |
| Alejandro Villa L., Lucrecio Vélez  | 11    |

<sup>62</sup> Según el Artículo 3 del Decreto 949 de 1904: “[...] podrán ser elegidos miembros de la cámara los comerciantes que lo sean conforme al Código de Comercio y que hayan ejercido esta profesión en Colombia, con buen crédito, durante tres años por lo menos. También podrán ser elegidos los que por el mismo tiempo hayan desempeñado satisfactoriamente algún puesto en la dirección de establecimientos de crédito”. Cámara de Comercio, Archivo Institucional, “Decreto N° 949 de 1904, por el cual se crea una Cámara de Comercio en la ciudad de Medellín”, Medellín, p. 2.637.

| Constitución Cámara de Comercio Medellín<br>Votaciones para elección de miembros de Junta   |       |
|---|-------|
| Comerciantes  | Votos |
| Luis M <sup>a</sup> Escobar   | 9     |
| Alejandro Echavarría, Manuel M <sup>a</sup> Melguizo  | 8     |
| Enrique Mejía   | 7     |
| Nicanor Restrepo  | 6     |
| Daniel Restrepo G.  | 5     |
| Manuel M Escobar, Jesús M <sup>a</sup> López  | 4     |
| Agapito Betancur, Germán Villa, Antonio Echavarría, Juan de D. Vásquez, Emilio Restrepo C., Jacinto Arango  | 3     |
| Clímaco Toro, Luis Olarte, Alberto Ángel, Marco Restrepo, Antonio M <sup>a</sup> Restrepo C., Maximiliano Correa, Ricardo Uribe G.                      | 2     |
| Antonio Arango, Enrique Echavarría, José A. Arango, Jorge Luis Arango, Ricardo Mejía, Julio Arango L., Federico Vásquez, Carlos Botero, Esteban Álvarez | 1     |

Fuente: Cámara de Comercio de Medellín, Archivo Institucional, “Acta N° 1. Acta de sesión preparatoria del día 23 de enero de 1905”, Medellín, p. 2.637.

Con la creación de la Cámara de Comercio de Medellín se trasciende hacia una asociación para defender los intereses comunes de los comerciantes.

## Carlos E. Restrepo como industrial

Colombia ingresó al siglo XX al término de la Guerra de los Mil Días (1899-1902), que dejó muerte, desolación, división y pobreza en todo el territorio. Este hecho contribuyó al propósito norteamericano de secesionar Panamá en 1903.

Esta época, sin embargo, marcó el inicio del periodo más largo de paz interior que tuvo el país en las cuatro primeras décadas del siglo. Ese ambiente resultaba favorable para el emprendimiento de iniciativas, para asumir riesgos y enfrentar nuevos retos en negocios; la industria nacional tenía sus inicios en la creación de fábricas textiles y de alimentos.

## Participación en el desarrollo de la industria textil

Los inicios de la industria textil en Antioquia datan de los años setenta del siglo XIX cuando, según Víctor Álvarez,<sup>63</sup> el sonsonense Indalecio Uribe construyó e instaló varios telares en algunas poblaciones de Antioquia y en Manizales. En los primeros años del siglo XX, surgieron varias empresas de tejidos en Medellín, sector que llegaría a convertirse en uno de los más importantes de la región.

La primera iniciativa en Antioquia fue de Germán Jaramillo Villa quien, habiendo aprendido en Europa las técnicas de producción de este ramo, en 1899 convocó a reconocidos comerciantes de Medellín quienes, a la cabeza de uno de los más prestantes de la época, Eduardo Vásquez Jaramillo, unieron capitales equivalentes a \$400.000 y pusieron en marcha la idea. Carlos E. Restrepo fue nombrado primer gerente.

Para este proyecto se decidió construir la planta de producción en el actual municipio de Bello, aprovechando los recursos hídricos de la zona, necesarios para la generación de energía eléctrica.<sup>64</sup>

Pero la guerra impidió la materialización del proyecto. El capital reunido se devaluó debido a las fluctuaciones de la tasa de cambio y a la inflación generada por la necesidad del Gobierno de emitir dinero para financiar la guerra. Sólo tras su culminación, en 1902, se constituyó legalmente la sociedad, llamada Compañía Antioqueña de Tejidos, con un capital de \$600.000.<sup>65</sup> En 1903, la compañía de tejidos cambió su razón social por la de Fábrica de Hilados y Tejidos de Bello.<sup>66</sup>

Dificultades para el abastecimiento de algodón, costos excesivos de construcción de la fábrica y de la maquinaria importada de Manchester, fluctuaciones en la tasa de cambio y daños de la maquinaria por las precarias condiciones del transporte terrestre, llevaron a la sociedad a su

---

<sup>63</sup> Víctor Álvarez Morales, “Empresas y empresarios en Antioquia”, en: Grupo de Historia Empresarial Universidad EAFIT, *Las regiones y la historia empresarial*, Medellín, Fondo Editorial Universidad EAFIT, 2004, p. 99.

<sup>64</sup> R. Brew, *op. cit.*, p. 378.

<sup>65</sup> *Ibíd.*, p. 379.

<sup>66</sup> Cámara de Comercio de Medellín, “Emilio Restrepo Callejas”, en: *100 empresarios 100 historias de vida* [serie radial], sitio web: *Cámara de Comercio de Medellín*, disponible en: <http://www.camaramedellin.com.co/site/100empresarios/Home/HistoriasEmpresariales/100Empresarios100historiasdevida/EmilioRestrepoCallejas.aspx>, consulta: junio 2009.

rápida liquidación. Ello condujo a la apremiante necesidad de capitalizar de nuevo la empresa, con lo cual se dio vida, en 1905, a la Compañía de Tejidos de Medellín.

La nueva empresa, con mayor vigor financiero, inició sus actividades en un ambiente económico más estable, bajo la dirección de Pedro Nel Ospina y, posteriormente, de Emilio Restrepo Callejas, quienes eran también accionistas.

De acuerdo con los datos presentados por Roger Brew, “[...] la nueva fábrica [...] empleaba 150 obreros, 102 telares y 2.670 usos”.<sup>67</sup> Cinco años después, según Constantine Alexander Payne, tenía “[...] más de 400 trabajadores y producía 8.000 yardas de tela por día. En 1916 contaba con 510 trabajadores y producía alrededor de 9.000 yardas de tela al día en 220 telares mecánicos”.<sup>68</sup> Estos datos muestran el vertiginoso crecimiento de la empresa, resultado de la demanda generada por sus productos. Además:

Bajo la administración de Emilio Restrepo, la Compañía de Tejidos de Medellín logró consolidarse como la primera y, durante algún tiempo, como la más moderna e importante empresa de textiles en Antioquia [...]

Pasado apenas un año de su fundación, la “fábrica de don Emilio” se presentó en la Exposición Industrial realizada en Medellín en julio de 1906. Fue tal el reconocimiento que tuvo esta empresa en aquel certamen, que de acuerdo con lo divulgado en la prensa local: “La sociedad entera, reconociendo en ese esfuerzo un triunfo que honra a Antioquia, ha aplaudido los productos de la Fábrica de Bello, tan espontánea como calurosamente, aplauso confirmado enseguida con la adjudicación del Gran Premio” [...]

Gracias a la excelente calidad de sus telas “burdas y gruesas”, muy superiores a sus equivalentes extranjeras, entre los antioqueños se fue generando una importante fama y, con ella, un sentido de pertenencia de la naciente industria local. Por tal motivo, los comerciantes de Medellín, y de los pueblos de Antioquia, se vieron en aprietos con los excedentes de tela ex-

---

<sup>67</sup> R. Brew, *op. cit.*, p. 380.

<sup>68</sup> Constantine Alexandre Payne, “Crecimiento y cambio social en Medellín: 1900-1930”, *Estudios Sociales*, Medellín, FAES, vol. 1, núm. 1, septiembre 1972, p. 134.

tranjera que les fue dejando la demanda masiva de las telas de esta compañía, particularmente de la “Antioqueña”, la primera de las telas elaboradas por Tejidos de Medellín.<sup>69</sup>

Según Rodrigo García, el papel de Carlos E. Restrepo en esa compañía no se redujo al de accionista, pues ejerció como consejero en la Junta Directiva durante varios años. En 1912, su casa de comercio Escobar & Compañía tenía el 0,2% del capital social. El poder de la compañía estaba en manos de la familia de Emilio Restrepo Callejas, con un 55% de las acciones. Los demás socios eran Luis María Botero & Hijos, Eduardo Vásquez J., Sebastián Restrepo, Carlos Restrepo & Compañía, Ramón A. Restrepo y Pascual Gutiérrez.<sup>70</sup>

### Su aporte en la industria del tabaco

Desde la época de la Colonia, el tabaco se introdujo a la región antioqueña con altos costos, originados por el transporte desde Girón, Ambalema y Palmira. La producción local era escasa y de inferior calidad.

Hasta 1850, el Gobierno tuvo el monopolio del tabaco; luego decidió abolirlo e incentivó su cultivo en Antioquia, donde se consumía en mayor proporción que en el resto del país.<sup>71</sup> Aunque la producción local no era de buena calidad, el Gobierno apoyó su desarrollo a través de la protección a los productores, establecida en 1855; esto permitió el incremento del número de plantas cultivadas en sólo unos años.

En esa época, se crearon pequeños talleres domésticos de manufactura de tabaco con hoja seca y curada traída del Tolima y del Valle del Cauca.<sup>72</sup> Para mediados de los años setenta el precio cayó en el mercado mundial por la introducción del tabaco de las Indias Orientales, lo que afectó a los exportadores colombianos. Sin embargo, no golpeó de igual manera a los productores antioqueños hasta 1886, cuando se suspendieron las exenciones impositivas en Antioquia, lo que llevó a la disminución de su cultivo.<sup>73</sup>

---

<sup>69</sup> Cámara de Comercio de Medellín, “Emilio Restrepo Callejas”, *op. cit.*

<sup>70</sup> *Ibíd.*

<sup>71</sup> R. Brew, *op. cit.*, p. 237.

<sup>72</sup> V. Álvarez Morales, *op. cit.*, p. 101.

<sup>73</sup> R. Brew, *op. cit.*, p. 241.

Los comerciantes, además de importar cigarrillos de La Habana, los armaban de forma artesanal. Para ello, el papel era importado pero la picadura podía ser nacional (la más utilizada en Medellín) o extranjera (en Barranquilla y Cartagena) e, incluso, algunas fábricas mezclaban los dos tipos de picadura. Si el producto tenía acogida se mantenía, en caso contrario se sustituía o se cambiaba la marca.<sup>74</sup>

En 1892, el Gobierno decretó el monopolio nacional de manufacturas del tabaco para incrementar sus ingresos; esta medida sólo fue aplicada dos años después, debido a las protestas de los productores; de todos modos, muchas fábricas tuvieron que cerrar porque se establecieron oficinas públicas para administrar la venta de cigarrillos, en las principales ciudades, controlando la importación y fabricación.

El Gobierno compró las existencias de cigarrillos nacionales e importados y utilizó como contratistas a importadores de picadura de La Habana para continuar con la producción; pero los intermediarios, que tenían garantizado el precio de venta, no cumplieron con las expectativas de calidad a las que el público estaba acostumbrado. El Gobierno decidió importar los cigarrillos fabricados que tampoco fueron de la mejor calidad, lo que llevó a que las ventas disminuyeran drásticamente y se incrementara la competencia con productos de contrabando mejores.<sup>75</sup>

Finalmente, los ingresos obtenidos con el monopolio del tabaco fueron menores que los recibidos anteriormente por derechos de aduana por cigarrillos, picadura y papel, y en 1898 se restablecieron las condiciones.

Dada esta situación, empezaron a surgir fábricas pequeñas, que en 1910 se unieron a una empresa de mayor tamaño: la Compañía Industrial de Cigarrillos,<sup>76</sup> precursora de Coltabaco. La compañía fue creciendo y,

---

<sup>74</sup> L. Ochoa, *op. cit.*, p. 70.

<sup>75</sup> *Ibid.*, p. 70-71.

<sup>76</sup> Ésta fue fundada por Bernabé Ortiz (35 acciones), Bernabé Hernández S., (20 acciones), Benjamín Escobar U. (20 acciones) y Rafael Posada Villa (20 acciones); “Las cinco acciones restantes las reserva la compañía, en calidad de acciones flotantes, para destinarlas al objeto que se crea necesario” (Medellín, AHA, Notaría Primera, “Constitución Compañía Industrial de Cigarrillos”, escritura 1.655 del 22 de octubre de 1910).

con el surgimiento de otras dos fábricas sus socios buscaron una alianza con ellas para incorporarlas a la Compañía Industrial de Cigarrillos.<sup>77</sup>

Algunos socios iniciales de la Compañía Industrial de Cigarrillos vendieron sus derechos como Benjamín Escobar, quien posteriormente se unió a Escobar, Restrepo & Compañía,<sup>78</sup> empresa del mismo ramo que en 1916 contrató al experto cubano José López y Rodríguez para manejar la producción.<sup>79</sup>

En 1914, los socios de la Compañía Industrial de Cigarrillos se unieron a otros comerciantes para constituir la Compañía Industrial Unida de Cigarrillos,<sup>80</sup> empresa que en 1916 ya “[...] se había transformado en la mayor productora de cigarrillos del país, con un capital suscrito de \$150.000 en acciones de \$10. La fábrica empleaba trescientos obreros y fabricaba diez millones de cigarrillos mensuales, utilizando tabaco cubano, norteamericano y colombiano”.<sup>81</sup>

En 1919, la compañía se unió con otras fábricas y tomó el nombre de Compañía Colombiana de Tabaco (Coltabaco), con Bernardo Mora Mesa como socio mayoritario –50% de las acciones–. Los otros accionistas eran Carlos E. Restrepo, Luis Restrepo Mesa, Gabriel Hernández Salazar, Lisandro Ochoa Ochoa y Basilio Uribe Calad, quienes tenían un 10% cada uno. Según Fernando Botero, esta empresa, “[...] con un millón de pesos de capital social para este año, era de las más grandes del país”.<sup>82</sup>

Juzgando por el número de trabajadores, la fábrica de Escobar, Restrepo & Compañía (que fabricaba los cigarrillos Victoria, Legitimidad,

---

<sup>77</sup> En esa ocasión se incorporaron a los socios de la Compañía Industrial de Cigarrillos los señores Manuel Mora y Emilio Duque, socios de las fábricas La Hidalguía y La Lealtad (L. Ochoa, *op. cit.*, pp. 72-73).

<sup>78</sup> *Ibíd.*

<sup>79</sup> Rodrigo de Jesús García Estrada, *Los extranjeros en Colombia: su aporte a la construcción de nación (1810-1920)*. Bogotá, Planeta, 2006, p. 187.

<sup>80</sup> Los socios fundadores de esa sociedad fueron: Bernabé Ortiz, Benjamín Escobar, Juan Cancio Restrepo, Lisandro Ochoa, Claudino Arango J., Carlos Arango J., Bernardo Mora M., Jesús M. López V., Luis Restrepo M., Harold B. Meyerheim y Gabriel Hernández P. Este último en su carácter de socio administrador de la sociedad comercial de B. Hernández e Hijos. (Medellín, AHA, Notaría Primera, “Constitución Compañía Unida de Cigarrillos”, escritura 1.940 del 22 de octubre de 1914).

<sup>81</sup> R. Brew, *op. cit.*, p. 326.

<sup>82</sup> F. Botero Herrera, *op. cit.* p. 69.

Cairo y Egipcio)<sup>83</sup> era una de las más importantes en su ramo. Las actas de inspección de fábricas analizadas por Jairo A. Campuzano así lo indican. En junio de 1920 se dejó constancia de que “[...] el edificio está ya estrecho para la magnitud de la empresa, sin embargo los dueños ya se habían dado cuenta y están terminando uno de su propiedad”.<sup>84</sup> En ese momento el personal de Escobar, Restrepo & Compañía estaba compuesto por 174 obreras y 4 obreros.<sup>85</sup>

Además, según Fernando Botero, la fábrica de Escobar, Restrepo & Compañía:

Tenía un novedoso sistema de ventas que consistía en promocionarlos a través de introducir en las cajetillas ‘una colección de retratos de hombres notables y de hermosas señoritas’ para los cigarrillos Victoria fabricados con picadura extranjera y los cigarrillos Cóndor con una colección de ‘nuestros albañiles y obreros’, seguramente para el mercado popular. Igualmente se rifaban mil dólares y las boletas se adquirían a cambio de cajetillas. Sorprende la utilización tan temprana de modernos métodos publicitarios dirigidos selectivamente a segmentos diferentes del mercado.<sup>86</sup>

Las otras fábricas de Coltabaco eran la Compañía Industrial Unida de Cigarrillos (Hidalgos) y Ortiz & Compañía (Legítimos), de Medellín; la Sociedad Tabacalera del Ruiz, de Manizales, y la Compañía Colombiana de Tabaco, de Bogotá.<sup>87</sup> Esta nueva compañía, según Constanza Toro, “[...] además de continuar produciendo las marcas anteriores lanza al mercado dos nuevos productos, ambos con marquillas diseñadas por Ricardo Rendón, quien había realizado el célebre álbum de caricaturas de cigarrillos Victoria en 1915. Fueron ellos Pierrot en 1922 y cigarrillos

---

<sup>83</sup> Constanza Toro y Jesús Gaviria, *Cía. Colombiana de Tabaco S. A. Setenta y cinco años de progreso y servicio*, Medellín, FAES, 1994, p. 13.

<sup>84</sup> Jairo Andrés Campuzano Hoyos, “La industria, un escenario de modernización. Albores del siglo XX en Medellín”, en: Grupo de Investigación en Historia Social, *Modernizadores, instituciones y prácticas modernas, Antioquia, siglos XIX al XX*, Medellín, Universidad de Antioquia, 2008, p. 158.

<sup>85</sup> Jairo Andrés Campuzano Hoyos, bases de datos [inedita].

<sup>86</sup> F. Botero Herrera, *op. cit.*, p. 99.

<sup>87</sup> C. Toro y J. Gaviria, *op. cit.*, p. 13.

Pielroja en 1924 destinado a convertirse en el producto más afamado de la compañía”.<sup>88</sup>

La Compañía Colombiana de Tabaco siguió con una política de reinversión de utilidades y absorción de industrias del mismo ramo, liderando el desarrollo de la industria del tabaco en el país.

---

<sup>88</sup> *Ibíd.*



## Capítulo 3

# El empresario Carlos E. Restrepo y el manejo del riesgo

---

Para establecer cómo maneja el riesgo una persona se deben analizar dos aspectos; el primero se refiere a la actitud ante el riesgo y el segundo a las acciones realizadas como respuesta ante su materialización. A continuación, se hace una breve observación sobre la actitud de Restrepo hacia los riesgos y se profundiza en la manera de responder ante ellos, tomando como base de análisis las medidas para tratarlos, fundamentadas teóricamente en el capítulo 1.

### Actitud ante los riesgos

El ser humano tiene una determinada actitud ante los riesgos que enfrenta diariamente, cualquiera que sea el ámbito en el que se desempeñe. Esa actitud puede ir desde la aversión o la indiferencia, hasta el gusto. Ahora bien, ésta se hace manifiesta sólo en el momento en el que el hombre toma decisiones; por ello, a través del estudio de la Historia, se pueden ver aplicadas medidas para tratar los riesgos en las decisiones en las cuales los empresarios, implícitamente, actúan de acuerdo con su tolerancia hacia los mismos.

A continuación, se presentan algunos ejemplos de las actuaciones de diferentes empresarios de la historia colombiana, unos más arriesgados que otros. Esto permite entender cómo se han relacionado con el riesgo y cómo su actitud los caracteriza, sin que sus acciones necesariamente puedan catalogarse como acertadas o erróneas.

En la Colonia se pueden apreciar diferentes actitudes ante el riesgo. Hubo colonizadores que se enfrentaron a tierras inhóspitas, abrieron caminos y crearon poblaciones donde las condiciones de terreno eran adversas, como en las montañas de Antioquia; sin embargo, la recompensa, representada en los beneficios de la explotación minera, fue incentivo

suficiente. De otro lado, hubo colonizadores de tierras donde los riesgos provenían del clima o de la posibilidad de contraer enfermedades, como en el noroccidente colombiano. Cada región se convirtió en un reto diferente para los colonos que quisieron conquistarlas.

Después de la Independencia, cuando el país comenzó a importar bienes de consumo y surgió la necesidad de llevar los productos a todas las zonas del territorio nacional para su distribución e intercambio, se requirieron diferentes medios de transporte y surgieron nuevos empresarios que arriesgaron su capital en la construcción de caminos de herradura y otras vías, en la consecución de mulas de carga, en la creación y administración de flotas de navegación por los ríos Magdalena y Cauca, etc. Todos ellos asumieron riesgos en busca de nuevas oportunidades de negocios.

El ferrocarril también se convirtió en un reto dadas las condiciones de inseguridad y la topografía colombiana, que no permitía establecer grandes tramos de recorrido continuo y que, por su tamaño, requería ingentes inversiones para comunicar las diferentes poblaciones con los puertos fluviales y marítimos. Con el surgimiento del ferrocarril se dio inicio a negocios relacionados con su construcción, ferreerías y fundiciones, promovidos con el fin de desarrollar una infraestructura vial apta para incursionar en el mercado mundial. En esos casos, el Estado, con sus políticas de apoyo, asumió el riesgo de esta iniciativa, así como también los empresarios que se unieron a ella.

Al convertirse Colombia en productor cafetero, los pioneros del cultivo y comercialización asumieron riesgos relacionados con su producción y consumo. El café era un producto cultivado con el único propósito de exportarlo, pues todavía no era de consumo popular en el mercado interno. De otro lado, el tiempo promedio de cinco años para obtener la primera cosecha representaba un gran riesgo financiero, pues la rentabilidad no era inmediata.

En la Historiografía Colombiana se encuentra información sobre algunos empresarios destacados por su aversión al riesgo como el santandereano Juan Crisóstomo Parra,<sup>1</sup> quien, siendo un gran comerciante, fue

---

<sup>1</sup> Malcom Deas, "Retrato de 'un hombre hecho a sí mismo': La vida del santandereano Juan Crisóstomo Parra", en: Carlos Dávila L. de Guevara, comp., *Empresasy empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX-XX*, Bogotá, Norma, 2002, p. 361.

adverso a los riesgos que las actividades de importación podían generar. Él nunca quiso importar mercancías de Francia o Inglaterra y mucho menos viajar a Europa, como era costumbre de los comerciantes representativos de su época. La familia Carvajal, de Cali, por el contrario, importó de Alemania la primera máquina rayadora manual para su tipografía, lo que representó un avance tecnológico que mejoró su competitividad.<sup>2</sup> Estos dos ejemplos muestran la aversión y aceptación del riesgo al exponerse a culturas y tecnologías diferentes en un mercado incierto.

Al analizar la actitud ante el riesgo de los empresarios, Fernando Urrea Giraldo compara dos regiones del país, así: “[...] la menor aceptación del riesgo de las élites empresariales caleñas y vallecaucanas, a diferencia de las antioqueñas, como una reiterada observación hecha por el informe Monitor de 1995 sobre los modelos mentales, podría tener una lectura sociológica que permita entender con más profundidad las prácticas empresariales en el contexto de la historia social del empresariado caleño y vallecaucano”.<sup>3</sup> Urrea además comenta que en esa región, en la época de la apertura económica de los años noventa del siglo XX, las empresas eran manejadas predominantemente por familias, porque percibían que podían perder el control si dejaban la administración en manos de terceros.

En el caso de Carlos E. Restrepo puede decirse que fue un empresario adverso a los riesgos. Restrepo recibía consejos cuando lo requería, especialmente de su hermano Nicanor; también buscaba información para tomar decisiones y se dedicó a una actividad como el comercio, en la cual no había mucho riesgo por tradición en Antioquia, gracias al dinámico mercado en la economía minera y cafetera.

El historiador Rodrigo de Jesús García Estrada, en una entrevista lo señala como reservado, conservador, muy cuidadoso; buscaba hacer negocios más seguros, excepto en la última época de su vida, en la que, movido por la desesperanza, erró al cambiar el estilo que lo había caracterizado. En el manejo minucioso de las finanzas observa que era muy

---

<sup>2</sup> Luis Aurelio Ordóñez Burbano, “Empresarios industriales pioneros: Cali, primeras décadas del siglo XX”, en: C. Dávila L. de Guevara, comp., *op. cit.*, pp. 183-184.

<sup>3</sup> Fernando Urrea Giraldo, “La respuesta del empresariado vallecaucano a la apertura económica en los años noventa y la recesión hacia finales de la década”, en: C. Dávila L. de Guevara, comp., *op. cit.*, p. 253.

medurado en sus decisiones: “[...] no era alguien que se lanzaba a una aventura en busca de grandes ganancias, no, él medía muy bien cada paso que iba dando; entonces el relativo éxito que tuvo se debe a esa actitud que mostró”.<sup>4</sup>

Al preguntar por las razones de su éxito en los negocios antes de ser presidente, García afirma que, en primer lugar, introdujo varios productos que necesitaba el mercado antioqueño, de los cuales no había mucha oferta, puesto que el ramo de la papelería era incipiente en la ciudad; y en segundo lugar, abrió un mercado pues él era un gestor cultural que alentaba una tertulia literaria, en la que se creaba la necesidad de obtener los libros de los autores de interés; de esa manera fue creando un público para esa literatura.<sup>5</sup>

Entonces, si bien fue cuidadoso y prudente en sus decisiones, Restrepo también consiguió innovar en las formas de posicionar sus negocios, generando necesidades en los clientes, al fomentar la lectura y el análisis de textos, a través de las tertulias literarias que organizaba.

Para entender la forma como Carlos E. Restrepo enfrentó las amenazas que los entornos económico, político, cultural, tecnológico y social le generaron durante su vida como empresario, se presentan a continuación algunos ejemplos que permiten comprender mejor su actitud.

## Medidas de tratamiento de los riesgos

Para analizar las actuaciones del empresario Restrepo desde el campo de la administración de riesgos, descrito en el capítulo 1, es necesario comprender los riesgos que enfrentó y las medidas que adoptó. En este aparte se agrupa la información alrededor de las medidas de tratamiento de riesgos (evitar, prevenir, proteger, transferir, aceptar y retener), contextualizando sus actuaciones y exponiendo sus resultados, en los casos en los que la historiografía y las fuentes primarias lo permiten.

---

<sup>4</sup> Rodrigo de Jesús García Estrada, entrevista personal por Rubi Consuelo Mejía Quijano, Medellín, noviembre de 2007.

<sup>5</sup> *Ibid.*

## Evitar

“Para evitar un riesgo se debe eliminar su probabilidad de ocurrencia, lo que implica eliminar la actividad o reubicar los recursos amenazados”.<sup>6</sup>

En la historia empresarial colombiana se encuentra un buen ejemplo de aplicación de esta medida en el negocio de la arriería, en el que existía el riesgo de incumplir con el transporte de carga, debido a la muerte o enfermedad de las mulas, a las dificultades del terreno, a lo extenso de los recorridos o a las condiciones ambientales. Como señala Albeiro Valencia Llano, los empresarios trataron de evitar el riesgo del transporte de mercancías en mula y buscaron alternativas más seguras: “En Manizales se prefirió el buey [...] porque aunque la mula es un animal fuerte, no puede recorrer los caminos en tiempo de invierno y resistir a las fuertes heladas del páramo del Ruiz”.<sup>7</sup>

Carlos E. Restrepo participó en la aplicación de esta medida cuando un grupo de comerciantes se unió para crear la primera fábrica textil en 1899. En pleno inicio de la Guerra de los Mil Días, dada la imposibilidad del éxito en las actividades de la empresa, se interrumpió el desarrollo del proyecto de construcción de la fábrica para evitar pérdidas mayores.

¿Fue necesario tomar esa decisión? La historia política de Colombia de finales del siglo XIX e inicios del XX refleja las luchas internas entre los partidos políticos por detentar el poder. En ese periodo se sucedieron diferentes guerras entre liberales y conservadores, que dividieron al país y quebrantaron, no sólo la sociedad, sino también el territorio nacional, pues se produjo la separación de Panamá en 1903. De estas contiendas, la más cruenta fue la Guerra de los Mil Días (1899-1902) por sus efectos devastadores: el número de muertos, la pobreza provocada a la población, el retroceso económico y la fractura social e institucional.

Las guerras generaban inseguridad para la población y la economía. Las operaciones de una industria naciente se dificultaban, así como las obras públicas requeridas para el transporte; la maquinaria importada

---

<sup>6</sup> Rubi Consuelo Mejía Quijano, *Administración de riesgos. Un enfoque empresarial*, Medellín, Fondo Editorial Universidad EAFIT, 2006, p. 100.

<sup>7</sup> Albeiro Valencia Llano, “El empresario en el antiguo departamento de Caldas (1850-1930)”, en: C. Dávila L. de Guevara, comp., *op. cit.*, p. 91.

era abandonada en el puerto de Nare porque no se justificaba llevarla a su destino; la inestabilidad jurídica y política permitía que los negocios fueran objeto de decomisos por parte del Gobierno, y los productos incautados destinados a la guerra; los trabajadores de fábricas, talleres, comercio y haciendas eran reclutados originando su exilio en los montes; los gravámenes solían ser exorbitantes y los compromisos externos, como el pago de deudas, se veían afectados por el déficit económico. A este cuadro se suma que Carlos E. Restrepo y Pedro Nel Ospina, socios de la fábrica textil, tuvieron que participar en la Guerra de los Mil Días con el ejército conservador. Todo esto llevó a tomar la decisión de suspender los planes, lo cual expresa una medida racional para evitar mayores pérdidas.

Otra circunstancia en la que se aplicó la medida de tratamiento evitar, fue cuando la Compañía Antioqueña de Tejidos empezó a producir. Esta empresa era dirigida por Carlos E. Restrepo y, debido a las fluctuaciones de la tasa de cambio, los costos de importación de materia prima se incrementaron; por tanto, Carlos E. Restrepo trató de fomentar la producción nacional de algodón. Con esta medida se evitaba la dependencia de los proveedores extranjeros y de los efectos de las variaciones en los precios.

En 1903, en la revista de su librería, Restrepo publicó un aviso invitando a los agricultores antioqueños, de tierras templadas y cálidas, a cultivar algodón para abastecer la demanda textil, asegurando lo sencillo del cultivo y la promesa de compra de la producción; incluso recomendaba la especie a cultivar, bajo los siguientes términos:

#### LA COMPAÑÍA ANTIOQUEÑA DE TEJIDOS

Excita a los agricultores al cultivo del algodón. Ella necesita grandes cantidades de este artículo, y seguirá consumiéndolo indefinidamente.

El cultivo del algodón es muy sencillo; puede seguir haciéndose como hasta ahora, y ya en grandes proporciones, para asegurar pingües utilidades.

Casi todos nuestros terrenos de tierra templada y caliente son apropiados, y pueden ponerse a producir algodón, muchos que han estado ociosos porque son inadecuados para otros cultivos. Del algodón cultivado en Antioquia el que dio mejores resultados en Inglaterra, fue el que conocemos con el nombre de *bogotano (de riñón)* y es el que preferimos en las compras. Dentro

de poco tiempo daremos a los cultivadores semillas extranjeras para ensanchar y mejorar el cultivo.

Para garantía de los cultivadores, sépase que *desde ahora compramos todo el algodón que se nos ofrezca*, en buenas condiciones de calidad y precio.

Conviene que al hacernos oferta, se nos traiga muestra del algodón ofrecido.

Medellín, 1903.

El Gerente,

*Carlos E. Restrepo.*<sup>8</sup>

El resultado de la convocatoria no fue el esperado porque la producción de algodón no llegó a ser suficiente para cubrir la demanda de una industria textil en crecimiento, y la calidad no fue la adecuada.<sup>9</sup>

Otra situación que afectó sus negocios se dio en 1910, época en la cual fue elegido presidente, relacionada con la posibilidad de incompatibilidad entre sus relaciones comerciales y el ejercicio como primer mandatario. Para evitar ese riesgo liquidó su participación en la librería, cedió la representación de la casa A. Held a Luis M. Escobar y saldó sus deudas,<sup>10</sup> eliminando así las actividades que podrían ocasionarle desprestigio, ya fuera porque se pensara que podía usar su posición para favorecer sus intereses comerciales, o porque descuidara sus responsabilidades como presidente.

Desde el punto de vista comercial, Restrepo tuvo que tomar la medida más extrema de tratamiento de riesgos, al evitar –en la práctica, “dejar de hacer”– su actividad empresarial en beneficio de otra que representaba un compromiso mayor, esta vez con el país. Desde la perspectiva económica, podría entenderse como una conducta irracional, pues además le generó dificultades al tratar de retomar las actividades

---

<sup>8</sup> Medellín, Archivo Carlos E. Restrepo (en adelante ACER), Universidad de Antioquia, *Librería Restrepo*, núm. 5, 1903.

<sup>9</sup> Roger Brew, *El desarrollo económico de Antioquia desde la Independencia hasta 1920*, Medellín, Universidad de Antioquia, 2000, pp. 246-247.

<sup>10</sup> Rodrigo de Jesús García Estrada, “Carlos E. Restrepo, el empresario (1867-1937)”, en: C. Dávila L. de Guevara, comp., *op. cit.* p. 463.

comerciales al finalizar su mandato presidencial. En este caso se puede apreciar cómo la ética condicionó su actitud frente al riesgo; siendo una persona que mostró normalmente una postura adversa, en este caso fue muy arriesgado al dedicarse a la actividad pública y descuidar sus negocios. Desde el punto de vista político, por contraste, fue una decisión acertada, puesto que no dio pie a sus opositores para criticarlo.

## Prevenir

“Prevención es anticipación: para prevenir hay que vislumbrar los eventos que pueden suceder, y establecer políticas, normas, controles y procedimientos conducentes a que no ocurran o que disminuya su probabilidad”.<sup>11</sup>

Esta es una de las medidas más utilizadas en el manejo de riesgos porque se orienta a controlarlos y responde antes de su acaecimiento. Esto la hace aplicable en cualquier situación ante resultados inciertos; además, su costo es normalmente menor que el de otras medidas.<sup>12</sup>

Un buen ejemplo de su aplicación se encuentra, al estudiar la historia empresarial, en la creación de sociedades y la realización de múltiples negocios a través de la protocolización de documentos en notarías públicas. Para el caso de la constitución de sociedades, la mayor parte de los artículos que se estipulan en las escrituras corresponden a esta medida, porque en ellos se determinan los lineamientos a seguir en la dirección de las empresas, lo cual contribuye a disminuir la probabilidad de que, en sus operaciones, se den manejos inadecuados o diferentes a los definidos al momento de su creación. Al respecto, Fernando Botero comenta la forma como se protocolizaban las escrituras de algunas sociedades:

La formalización de estas sociedades se hacía por escritura pública ante una notaría, en ésta se establecía el capital social y su distribución, así como las cláusulas que la iban a regir, reglamentando minuciosamente su manera de operación. Por ejemplo, cómo se ponderarían los votos para efecto de la toma de decisiones, así como para la distribución de utilidades entre los socios. Se nombraba un representante legal autorizado para

---

<sup>11</sup> R. C. Mejía Quijano, *op. cit.*, p. 101.

<sup>12</sup> *Ibid*, p. 52.

el uso de la firma social. Finalmente se establecía el objeto de la sociedad.<sup>13</sup>

En el caso del empresario Carlos E. Restrepo, se presentan dos puntos que resaltan el uso de la prevención en la formalización de sociedades. En la constitución de la escritura de la Compañía Editorial Antioqueña, de la que fue uno de los fundadores, el primer punto refiere el objeto de la misma:

La Compañía Editorial Antioqueña es una sociedad anónima, con domicilio en la ciudad de Medellín que tiene por objeto la publicación en esta ciudad de un periódico político, industrial, literario y noticioso de carácter serio que sirviendo lealmente al país en general y especialmente a Antioquia, obtenga las simpatías de muchos y el respeto de todos. También podría la compañía hacer otras publicaciones, a juicio del Consejo Directivo.<sup>14</sup>

En el documento se establece el alcance de la publicación, pero también se abre la posibilidad de ampliar su campo de acción si las circunstancias lo ameritan. Para la época, el país vivía un clima de conflicto social y político y se empezaban a crear diversos medios de expresión como periódicos y revistas, unas veces de oposición al Gobierno y otras a favor. En el objeto de la publicación se expresa la lealtad al país y al departamento de Antioquia, y la trayectoria de rectitud que deberá tener el periódico para merecer el respeto de todos; con esto se buscó prevenir manejos inapropiados, como fraude, manipulación de información o incumplimiento de leyes vigentes.

El segundo aspecto de prevención, reflejado en la escritura de constitución, se encuentra en su Artículo 32 donde se establecen las políticas del periódico. Se considera una medida de prevención presentar lineamientos de actuación a la administración y a los empleados, de tal forma que se disminuya la posibilidad de actuar por fuera de los objetivos propuestos, como el desacierto en la selección de los temas a publicar:

---

<sup>13</sup> Fernando Botero Herrera, *La industrialización en Antioquia. Génesis y consolidación*, Medellín, Hombre Nuevo Editores, 2003, p. 43.

<sup>14</sup> Medellín, Archivo Histórico de Antioquia (en adelante AHA), Notaría Segunda, “Constitución Compañía Editorial Antioqueña”, escritura 1.825 del 13 de agosto 1898.

En la reglamentación del periódico se tendrán presentes las siguientes prescripciones: 1º El periódico será de filiación conservadora, pero no se constituirá en órgano oficial del Partido Conservador, ni estará sometido a entidad política de ninguna clase. Cuando trate de política lo hará honrada y moderadamente, respetando siempre los principios cristianos y conservadores, y procurando no acarrear complicaciones legales. 2º Se procurará dar a todas las sesiones el mayor desarrollo posible en proporciones con los medios de que se disponga. 3º La publicación deberá hacerse con la mayor frecuencia posible, hasta que llegue a ser diaria. 4º Todos los trabajos originales que se publiquen en el periódico llevarán precisamente la firma de su autor o seudónimo declarado al director. En la sesión editorial podrá haber artículos no firmados, de los cuales tendrá toda la responsabilidad el respectivo redactor. 5º Por regla general todos los trabajos hechos para el periódico y publicados en él, serán remunerados en proporción con su importancia y con los recursos de la empresa.<sup>15</sup>

Por otro lado, en 1905, año en que se presentaron varias quiebras de negocios en Medellín debido a información recibida desde Nueva York sobre el descrédito que estaban adquiriendo los comerciantes antioqueños, a raíz de las actuaciones de algunos de ellos relacionadas con abusos de confianza, Restrepo escribió un artículo para exaltar la importancia del crédito y del valor de la palabra dada en los negocios; ese hecho corresponde a una manera de prevenir nuevos atentados contra la ética de los negocios, que pudieran cometer algunos comerciantes en detrimento de todos.

#### EL CRÉDITO COMERCIAL

Un inteligente caballero, socio de respetable casa de Nueva York, escribe en estos días: “Muchísimo se ha menoscabado la buena opinión que se tenía aquí de los antioqueños; muchos de ellos han cometido abusos de confianza, mancha que no se borrará nunca... El crédito de que por tantos años gozó ese comercio está completamente desvencijado y se derrumba”. Apreciaciones como esta, se pudieran mostrar a centenares. Y

---

<sup>15</sup> *Ibid.*

es que hemos dado fundamentos para que de este modo cien veces se nos juzgue y nos condenen.

La antigua e hidalga usanza “verdad sabida y buena fe guardada” se ha trocado por las formas casuísticas de la ley, urdidas y manejadas para no cumplir lo que a conciencia se prometió.

Este ardid infeliz, propio de pueblos degenerados, puede ser útil para derrotar a un cliente, engañar a un juez y no pagar lo debido; pero nunca servirá para responder al reclamo de la propia conciencia ni para fundar el crédito comercial.

Es este crédito algo así como la honra en la mujer; de nada vale que se le absuelva oficialmente, si queda condenada por la opinión pública. El crédito es sutil pero fuerte; intangible pero real, lo crea y lo sostiene la propia honra; la ley ni lo quita ni lo da: puede ésta desconocerlo y existe; puede decretarlo y ser nulo.

El crédito es el único triunfo efectivo de los hombres honrados contra los bribones; es el desquite de la Justicia Divina contra las trapacerías de covachuela.

Y si no, que presente uno de nuestros comerciantes fraudulentos la sentencia en que ha triunfado a ver si con ella consigue un céntimo en el exterior; y en compensación, que se aduzcan hasta documentos oficiales en contra de nuestros negociantes honrados, a ver si se les cierran los créditos que tienen a su disposición.

Mucho ha perdido nuestro comercio, más en crédito que en dinero. Aún es tiempo de recuperarlo pero nunca con sofismas legales, que para el caso, lejos de servir, dañan; sino “dando a Dios lo que es de Dios y al César lo que es del César” como el honor lo dicte, no como los rúbulas lo inventen.<sup>16</sup>

Establecer los resultados de esta medida de prevención no es fácil porque los cambios en las conductas de la sociedad no se pueden determinar por un hecho aislado. En este caso vale la pena destacar la medida como tal y su contribución a crear una cultura ética en los negocios.

Otra forma de prevención tiene que ver con la obtención de información previa a la toma de decisiones, lo que permite disminuir la

---

<sup>16</sup> Medellín, ACER, Universidad de Antioquia, *Librería Restrepo*, núm. 11, 1905.

probabilidad de equivocarse; es decir, es una forma de prevenir el riesgo de desacierto. Esta medida aplicada por Restrepo se evidencia en la relación con su hermano Nicanor, considerado un excelente consejero y de quien siempre recibió apoyo, no sólo en el manejo de sus negocios como apoderado cuando así lo requirió, sino con sus consejos en otros campos. A continuación, se destacan apartes de algunas cartas entre los hermanos, en las que se evidencia una relación que traspasa lo personal para arribar a los aspectos comerciales y políticos.

En la primera de las siguientes citas los consejos se refieren a su matrimonio, en la segunda a su nuevo cargo de presidente de Colombia y en las tres últimas a los negocios.

*Extractos de cartas personales de Carlos E. Restrepo*

- Extracto 1

De: Nicanor Restrepo

Para: Carlos E. Restrepo

Fecha: 19 de diciembre (s. a.)

Lugar remitente: Medellín

Si de alguna pareja se puede decir que nacieron el uno para el otro es de Uds. dos, yo creo que ninguna mujer encontrarás más digna que Isabel, por lo que de ella he oído hablar y, sobre todo, tienes una base segura de felicidad y es que si la quieres mucho y muy apasionadamente, la estimas y la admiras aún más –a mi modo de ver–, la mutua estimación debe ser el requisito primordial del matrimonio porque cuando ella existe, el amor no se acaba, y si se llegara a entibiar, ella subsistiría y sería por sí sola capaz de sostener la unión de la familia y de hacer la carga llevadera y aún amable.<sup>17</sup>

- Extracto 2

De: Nicanor Restrepo

Para: Carlos E. Restrepo

Fecha: 26 de julio de 1910

Lugar remitente: Medellín

---

<sup>17</sup> Medellín, ACER, Universidad de Antioquia, CR, caja1, documento 61, folio 124, 3ª hoja.

[...] 4. En esa antioqueñada tonta, de echar cañas, muchas veces infundadas, ni tengo para qué decirte que no vayas a caer. Ojalá te acuerdes de que eres antioqueño solamente para enaltecer el nombre, pero sin mentarlo siquiera.

5. Es don inapreciable la facilidad de expresión para lo hablado o lo escrito, y tú la posees; pero tiene su peligro, y más en el puesto que vas a ocupar, porque se presta a *improntus* que pueden ser graves. De Taillerand dicen que era tartamudo y pesado para hablar, y que por eso hablaba poco y oía mucho, de donde sacó su habilidad diplomática.

6. Por ser esa forma más republicana de gobierno, y por tu propia conveniencia, me alegraría de que el tuyo fuera como el buen estómago; que funciona sin que se sepa que hay. Buena y necesaria es la iniciativa y muchas se esperan de ti, pero bien puedes tenerlas sin mostrar mucho el cuerpo. Esto es, hacer lo contrario de lo que hacía Reyes.

7. Mira cómo haces para reglamentar el tiempo de manera que suministres la mayor suma de labor con el menor recargo de trabajo. El orden hace la mitad del trabajo y ahorra fatiga. Ojalá pudieras establecer cierta disciplina inexorable en horas de trabajo, de descanso, de recibo y verás que haces el doble con la mitad del esfuerzo. Te digo esto porque eres demasiado blando para dejarte embromar, y así gastas la salud y se acabó todo.

8. No fumes tanto ni tomes demasíadamente café. El cigarrillo fatiga el cerebro y más en esas alturas.<sup>18</sup>

- Extracto 3

De: Nicanor Restrepo

Para: Carlos E. Restrepo

Fecha: 3 de junio de 1922

Lugar remitente: Hamburgo

[...] Te puse una razoncita sobre el señor Weston, de Londres: por lo que vi, no es propiamente un comisionista, sino que él tiene una fábrica de ciertos techos y se ocupa además en

---

<sup>18</sup> Medellín, ACER, Universidad de Antioquia, CR, cajas 13-4, documento 191, folios 343-345.

algo de comisiones. En cambio, me parece que está altamente relacionado y puede ser muy útil para conseguir ciertas cosas, como locomotoras, rieles, porque es ingeniero. Nos cuidó de la manera más culta y nos llevó a un club a donde van Lord Asquith y las personas más altas de cierto partido inglés; allí nos presentó a un Lord, que es alto dignatario.

Bien está esa casa para Londres, pero lo importante sería alguna de Manchester, que es donde hacen las telas.

[...] Alemania está casi imposible para comprar. Ahora voy a ver a Bock, para tratar de hacer algo en este Hamburgo, que es el centro comercial. Si este tirito no sale, despachado viaje a Alemania. Hemos llegado seis meses más tarde de lo preciso.<sup>19</sup>

- Extracto 4

De: Nicanor Restrepo

Para: Carlos E. Restrepo

Fecha: 28 de junio de 1922

Lugar remitente: París

[...] Tengo la mejor impresión de la casa Bock; a más de ser de lo más amable y correcto, me parece gente de plata y muy conocedora del negocio. Lo malo es Alemania: no hay allí nada estable; todo es como un tembleque, con el papel moneda, y, a pesar de la buena voluntad de los fabricantes y de los comisionistas, los negocios son muy difíciles. Si el que viene aquí no puede hacerlos, ¿cómo serán tratados desde allá?<sup>20</sup>

- Extracto 5

De: Nicanor Restrepo

Para: Carlos E. Restrepo

Fecha: 24 de mayo de 1913

Lugar remitente: Medellín

[...] Ahí he ido recibiendo las sumas mandadas y hoy te mando el extractico con lápiz de lo que tengo tuyo en mi poder; notarás que hay la sumita de 500 pesos, al 12 por ciento, que di

---

<sup>19</sup> Medellín, ACER, Universidad de Antioquia, CR, cajas 54-4, documento 225, folio 385.

<sup>20</sup> *Ibid*, folio 386.

a una firma buena, con seis meses de plazo; dos cantidades de 3.693 y 4.231, al 10, con término fijo corto; y otra de 5.178 que te tengo en la Droguería, en depósito disponible, al 5% (los Bancos pagan apenas el 3) para ver en qué la invertimos. Has de saber que da mucho miedo poner dinero en personas o en empresas, cuando es ajeno, porque no hay cosa que le parezca a uno segura. En poder de los Escobares debes tener alguna cosa.<sup>21</sup>

La historiografía no es suficiente para determinar los resultados de los consejos recibidos por Carlosé de su hermano Nicanor; sólo se puede decir que, dada la relación entre los dos –de apoyo y respeto mutuo– y la fama de buen consejero del hermano mayor, sus aportes pudieron contribuir al acierto en la toma de diferentes decisiones y comportamientos.

Otra forma de prevenir pérdidas en las inversiones se da cuando “[...] las empresas pueden diversificar sus operaciones, al adquirir o invertir en otras compañías cuyos flujos de caja no estén relacionados con el propio, o adoptar nuevos proyectos en sectores o industrias diferentes que permitan disminuir el riesgo en forma integral, por efecto de las diferencias en el nivel de riesgo de cada tipo de inversión”.<sup>22</sup>

Los comerciantes en el país combinaban sus inversiones en varios sectores de la economía: minería, comercio, agricultura y ganadería; transporte, préstamos de dinero y negocios con el Gobierno Nacional; los más prestantes tenían intereses también en otras ciudades del país.<sup>23</sup>

La estrategia de diversificación también fue aplicada por Carlos E. Restrepo, tal como lo expresa Rodrigo García: “[...] tenía la empresa textil, pero tenía a su vez acciones en minas, tenía su librería, su negocio de importación-exportación, bueno; hay que decir que en su momento, pudo ser el principal exportador de este país, pero fue cuando le salió la cosa política, entonces abandonó prácticamente sus negocios”.<sup>24</sup>

Para ampliar la idea anterior, en la Tabla 3.1 se presenta la lista de inversiones de Restrepo en el campo empresarial.

---

<sup>21</sup> Medellín, ACER, Universidad de Antioquia, CR, cajas 35-3, documento 107, folio 291.

<sup>22</sup> R. C. Mejía Quijano, *op. cit.*, p. 101.

<sup>23</sup> F. Botero Herrera, *op. cit.*, p. 14.

<sup>24</sup> R. de J. García Estrada, entrevista personal por R. C. Mejía Quijano, *op. cit.*

Tabla 3.1 Diversificación de inversiones de Carlos E. Restrepo

| Compañía                                | Año de creación | Tipo de actividad   |
|---|-----------------|---------------------|
| Compañía Editorial Antioqueña           | 1898            | Industria editorial |
| Restrepo R. Y Cía.                      | 1902            | Comercial           |
| Compañía de Tejidos de Medellín         | 1905            | Industrial          |
| Escobar Restrepo y Cía.                 | 1908            | Comercial           |
| Revista Colombia                        | 1916            | Industria editorial |
| C.E. Restrepo y Cía.                    | 1917            | Comercial           |
| Compañía Unida de Tejidos y Encauchados | 1918            | Industrial          |
| Compañía Colombiana de Tabaco           | 1919            | Industrial          |
| Banco Hipotecario                       | 1920            | Bancario            |

Fuente: Medellín, AHA, Fondo Notarial.<sup>25</sup>

Adicional a la información anterior, y al analizar la sucesión de sus bienes, se puede establecer que al momento de su muerte, en 1937, tenía inversiones en acciones de empresas en diferentes ramos: minería, finanzas, industria y comercio. Las siguientes empresas figuran como parte de su patrimonio a esa fecha:

Tabla 3.2 Inversiones de Carlos E. Restrepo según testamento

| Empresas                      | Pesos       |
|-------------------------------|-------------|
| Minas Guayabal y Guayabalito  | \$357,14    |
| Compañía Colombiana de Tabaco | \$8.640,00  |
| Droguerías Aliadas S.A.       | \$35.000,00 |
| Banco de Bogotá               | \$3.350,00  |

Fuente: Medellín, AHA, “Mortuoria Carlos E. Restrepo”, número 706, abril 1938.

<sup>25</sup> Para mayor información sobre fechas, números de escrituras y notaría, ver la bibliografía.

Los resultados de la diversificación se pueden evidenciar en el testamento de Restrepo al comprobar que, gracias a tener inversiones en Droguería Aliadas S. A., en la Compañía Colombiana de Tabaco y en el Banco de Bogotá, algo conservó de su capital, puesto que la última sociedad que fundó, C. E. Restrepo & Compañía, le representó un detrimento patrimonial y en el testamento quedaron deudas por su disolución. Según lo anterior, si hubiera tenido todo su capital invertido en ese negocio, las pérdidas hubieran sido mayores.<sup>26</sup>

Restrepo también diversificó sus relaciones con las casas de comercio del exterior y agencias del país con que trabajó: la casa en Medellín de JC Louis Babin Frises & Compañía (1890), la casa de comercio Gutiérrez Toro & Compañía (1894),<sup>27</sup> la casa de Adolfo Held<sup>28</sup> y la casa Bock de Hamburgo (1926).<sup>29</sup> Cuando las condiciones no fueron propicias, suspendió sus nexos con ellas.

De otro lado, la diversificación de la oferta es otra forma de prevenir riesgos asociados a la dependencia de la venta de algunos productos; si hay variedad de ellos, se puede soportar financieramente la posibilidad de una disminución en la demanda de alguno, porque es factible suplir el decrecimiento de las ventas de unos con la demanda de otros.

Al analizar lo que se ofrecía en la Librería Restrepo, se observa la variedad: textos escolares, libros de lectura y contabilidad, revistas, útiles de escritorio, libros usados y hasta cuadros de artistas famosos.

En la revista mensual de la librería se incluía publicidad de otros negocios a \$1 la línea.<sup>30</sup> Esto muestra cómo se aprovechaba el medio, no sólo en la divulgación de eventos, la presentación del catálogo de libros –Literatura, Filosofía, Ciencias Sociales, Industria, Derecho, Ciencias

---

<sup>26</sup> Medellín, AHA, “Mortuoria Carlos E. Restrepo”, número 706, abril 1938.

<sup>27</sup> R. de J. García Estrada, “Carlos E. Restrepo, el empresario (1867-1937)”, en: C. Dávila L. de Guevara, comp., *op. cit.*, p. 451.

<sup>28</sup> R. de J. García Estrada, “Actividades de la casa Alemana A. Held en Antioquia (1890-1917)”, *Estudios sociales*, Medellín, núm. 6, septiembre, 1993, p. 67.

<sup>29</sup> Medellín, ACER, Universidad de Antioquia, “Correspondencia enviada”, caja 28, documento 144, folio 175.

<sup>30</sup> Medellín, ACER, Universidad de Antioquia, *Librería Restrepo*, núm. 3, 1903.

Política, Medicina, Geografía, Historia, biografías, viajes, Religión<sup>31</sup> y productos, sino que permitía ingresos adicionales por publicidad a terceros que, si no representaban ganancias netas, servían para financiar su publicación.

La revista también era utilizada para publicar artículos de opinión sobre diversos asuntos como el café, el algodón, las nuevas industrias –la Compañía Antioqueña de Tejidos, por ejemplo– las exportaciones, el crédito comercial, etc. En esos artículos se resalta la relación de Restrepo con el comercio y la industria, y su papel en el desarrollo económico de la región. Adicional a esto, presentaba reseñas de libros, poemas y fragmentos de obras de venta en la librería; incluía noticias sobre comercio y otros asuntos.

Al analizar la publicidad de la revista de la Librería Restrepo se pueden identificar algunas medidas de prevención, como en el siguiente extracto:

Libros de segunda mano

Si Ud. tiene un libro útil o divertido, que ya leyó se lo compramos.

Si Ud. necesita un libro barato, que otro ha leído, se lo vendemos.

Este es un buen negocio, harto conveniente, que se tiene establecido en todos los países cultos, y permite valorizar los libros que para unos no tienen utilidad, y que pone al alcance de otros, libros que necesitan.

Hacemos a los vendedores otras dos observaciones:

1<sup>a</sup> Que lo que deseamos comprar no son *huesos* que a nadie sirven, y 2<sup>a</sup>, que, es natural, el precio de un libro usado tiene que ser bastante menor que el de uno nuevo; de ello depende el que podamos venderlos a precios muy módicos.<sup>32</sup>

En esta información se destacan tres elementos relevantes de prevención. El primero se refiere a la aclaración de que la venta de libros usados se realiza “[...] en todos los países cultos”; esa precisión es importante al tratar de introducir una costumbre en la sociedad antioqueña

---

<sup>31</sup> *Ibíd.*, núm. 10, 1905.

<sup>32</sup> *Ibíd.*, núm. 5, 1903.

que, para la época, relacionaba la lectura de libros importados con las costumbres de las élites intelectuales; con esto se podía disminuir la probabilidad de rechazo, al desvirtuar la posibilidad de que esa actividad fuera considerada impropia en círculos selectos de la población y al sugerir que no denota incapacidad económica para adquirir libros nuevos, sino un uso provechoso de los mismos, de acuerdo con costumbres “cultas”.

El segundo elemento hace referencia al tipo de libros a comprar. Debían ser de utilidad; esa observación buscaba disminuir las expectativas de las personas sobre sus posesiones y reducir el volumen de textos que pudieran llegar a la librería sin provecho alguno, generando pérdida de tiempo y descontento en los posibles vendedores.

El tercer elemento es la advertencia de la diferencia de precios entre los libros usados y los nuevos. Se intentaba disminuir de esta manera las expectativas de grandes ganancias en la venta de libros usados, que pudiera generar conflictos entre vendedores y la librería al establecer el precio de la transacción; esa advertencia podía también generar buena disposición en los compradores potenciales, ante la posibilidad de adquirir productos de calidad a precios módicos.

## Proteger o mitigar

“Mientras que la prevención es anticipación, la protección es acción en el momento del peligro u ocurrencia del riesgo. Ésta se logra a través del diseño y aplicación de políticas, normas, controles y procedimientos conducentes a disminuir el impacto negativo sobre los recursos afectados”.<sup>33</sup>

La protección es una medida que, siendo importante para disminuir pérdidas ante eventos inesperados, generalmente se aplica por reacción. Su aplicación es más efectiva si, previamente, se han diseñado las acciones para responder al evento de materialización de un determinado riesgo.

En la historiografía empresarial colombiana aparecen diversos ejemplos de la aplicación de esta medida como el siguiente, en el sector minero: “[...] para combatir las pestes y enfermedades, algunos vecinos influyentes de Titiribí, casi todos socios del Zancudo, decidieron fundar un hospital en 1865. Para atender la epidemia de viruela de finales del

---

<sup>33</sup> R. C. Mejía Quijano, *op. cit.*, p. 103.

siglo XIX, el municipio de Titiribí y la empresa del Zancudo montaron conjuntamente casas de salud en varios lugares y veredas”.<sup>34</sup> Aquí se muestra cómo, a través de la creación de puestos de salud, se responde a la materialización de enfermedades, con el fin de disminuir su impacto en la población general y en los mineros, para evitar la paralización de las actividades de la empresa.

En la primera industria textil se aplicó una medida de protección cuando Carlos E. Restrepo, en su papel de gerente, quiso impulsar el cultivo de algodón para sustituir el importado. En ese caso no se alcanzó a suplir la demanda de la empresa, por lo cual fue necesario mezclar el algodón nacional con el extranjero. Esa medida se aplicó con el fin de reducir el efecto que podía tener la falta de algodón de primera calidad, buscando disminuir los perjuicios de este hecho.

Así mismo, en 1919, Restrepo implementó la protección en la fundación de la Compañía Colombiana de Tabaco, cuando afrontó el riesgo de competencia desleal por parte de empresarios del rubro en Barranquilla, quienes se oponían a la creación de una fábrica de la empresa antioqueña en su ciudad. Se inició entonces una campaña de desprestigio en dos periódicos de la ciudad, tratando de generar malestar hacia el llamado “*Trust Restrepo*”, señalándolo de monopolizar e ingresar capital y obreros extranjeros, afectando la industria y el empleo de la ciudad.

Ante ese evento Restrepo respondió a través de la revista *Colombia*, con la publicación del artículo titulado “*Trust sui generis*”, en el que buscó aclarar el hecho. Uno de sus apartes dice:

En dos periódicos de Barranquilla, *El Día* y *El Tiempo*, se publicaron algunos artículos contra la Fábrica de Cigarros y Cigarillos que en aquella ciudad piensa establecer la Compañía Colombiana de Tabaco. En esas producciones se nos hace el honor de ponernos al frente de uno bautizado pomposamente *Trust Restrepo*, constituido para conculcar los derechos de los asociados, para arrebatarnos su trabajo al pueblo de Barranquilla y para defraudar las rentas nacionales. No sabemos decir si el interés particular anda en juego en esas acusaciones, pero si

---

<sup>34</sup> Luis Fernando Molina Londoño, “La empresa minera del Zancudo (1848-1920)”, en: C. Dávila L. de Guevara, comp., *op. cit.*, p. 655.

<sup>35</sup> Medellín, ACER, Universidad de Antioquia, *Colombia*, núm. 151, año IV, 1919.

podemos asegurar que la pasión política, con su gallardía habitual, las dieta y las propaga.<sup>35</sup>

Restrepo aclaró también a la opinión pública que hacía parte de una comisión, nombrada por la Compañía Colombiana de Tabaco, para negociar en La Habana el derecho de producir cigarros de la marca La Legitimidad, importados en Colombia. Con ese contrato y la asesoría de expertos cubanos, al producir el cigarro en el país se podrían generar 150 nuevos empleos en la ciudad de Barranquilla, lo cual, al contrario de lo dicho en los medios, aportaría bienestar a la región. Esa acción corresponde a una medida de protección, pues pretendió disminuir el efecto de los rumores contra el proyecto, al aclarar los hechos y desvirtuar las intenciones de la competencia.

Según Fernando Botero, la Compañía Colombiana de Tabaco, a los cinco años de su fundación, “[...] vendía sus productos en todo el territorio nacional y aparte de la de Medellín tenía fábricas en Bogotá, Barranquilla y Manizales”.<sup>36</sup> El resultado específico de la medida no es verificable, pero la compañía llegó a ser la empresa nacional más grande del ramo, con sucursales en diversos lugares, hasta la actualidad.

## Transferir

“Transferir un riesgo consiste en involucrar un tercero en su manejo, el que en ciertas ocasiones absorbe parte de las pérdidas ocasionadas por su ocurrencia o se responsabiliza de la aplicación de medidas de control para su manejo”.<sup>37</sup>

Como se mostró antes, la forma más común de transferencia del riesgo es el uso de seguros. En Colombia, “[...] al explorar la forma como surge el aseguramiento es inevitable hacer referencia a la manera como la sociedad colombiana, desde la segunda mitad de la primera década del siglo XX, aseguró el accidente de trabajo y como contrapartida creó el seguro de vida de responsabilidad de las empresas contratado con el sector privado”.<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> F. Botero Herrera, *op. cit.*, p. 99.

<sup>37</sup> R. C. Mejía Quijano, *op. cit.*, p. 108.

<sup>38</sup> Oscar Rodríguez Salazar, “La empresa pública en economía cerrada: los casos de la DIN y el ICSS”, en: C. Dávila L. de Guevara, comp., *op. cit.*, p. 888.

Existen otras formas de transferir un riesgo como cuando éste se comparte con terceros, de forma que las partes se responsabilizan y comparten tanto pérdidas como utilidades. Esta medida ha sido aplicada en las sociedades de negocios que se crearon en Antioquia en el siglo XIX:

Cuando se examina el proceso de desarrollo empresarial de Antioquia es posible verificar que, desde la época colonial, se formaron sociedades mineras especialmente por el volumen de inversión que requería y por el alto riesgo que implicaba la puesta en marcha la minería de veta [...] el carácter de relativa aventura, la falta de conocimientos adecuados y la alta inversión requerida había llevado a aquellos individuos a unirse para intentar una actividad económica y compartir el riesgo.<sup>39</sup>

La estrategia de la empresa de familia en Antioquia, en la que se entrecruzaban nexos comerciales y de parentesco, tenía como propósito, entre otros, compartir los riesgos de cada aventura comercial emprendida: “Los antioqueños no actuaban aislados: sus redes de parentesco, y el hecho de provenir de una región muy encerrada los hacía actuar solidariamente y los identificaba en sus intereses como si se tratara de un clan”.<sup>40</sup>

Al analizar las actuaciones de Restrepo desde la perspectiva de la medida de compartir el riesgo, Rodrigo García<sup>41</sup> destaca que, al tener acciones en la Fábrica Textil de Bello, asumió un riesgo minimizado por los socios, que eran muy importantes. En este sentido, se rodeó en sus negocios e inversiones de socios respetables y reconocidos. Al estudiar las escrituras de creación de las diferentes empresas en las que participó, se comprende cómo su carácter de sociedades anónimas constituye una forma de compartir el riesgo, lo que implica que todos los socios poseen los mismos derechos y responsabilidades, respecto al manejo de la empresa y sus resultados financieros.

En la siguiente tabla se muestra cómo Carlos E. Restrepo compartió los riesgos y los socios con los cuales emprendió iniciativas. Como resul-

---

<sup>39</sup> Víctor Álvarez Morales, “De las sociedades de negocios al Sindicato Antioqueño. Un camino centenario”, en: C. Dávila L. de Guevara, comp., *op. cit.*, pp. 217-218.

<sup>40</sup> F. Botero Herrera, *op. cit.*, p. 16.

<sup>41</sup> R. de J. García Estrada, entrevista personal por R. C. Mejía Quijano, *op. cit.*

tado de esa medida y el aporte de capital de los grandes comerciantes de la región, fue posible concretar y desarrollar importantes industrias.

Tabla 3.3 Participación de Carlos E. Restrepo en sociedades

| Compañía                                      | Socios  | Participación | Año  |
|---|---|---------------|------|
| Compañía Editorial Antioqueña <sup>42</sup>   | <i>Carlos E. Restrepo</i>   | 1%            | 1898 |
|   | José H. Hoyos   | 2%            |      |
|   | José M. Escobar   | 1%            |      |
|   | Reserva de la compañía (queda a disposición de los socios fundadores) | 96%           |      |
| Restrepo R. y Cía. <sup>43</sup>              | <i>Carlos E. Restrepo</i>   | 33%           | 1902 |
|   | Luis M. Escobar   | 33%           |      |
|   | Manuel M. Escobar   | 17%           |      |
|   | Justiniano Escobar  | 8%            |      |
|   | Juan de la C. Escobar   | 8%            |      |
| Compañía de Tejidos de Medellín <sup>44</sup> | <i>Carlos E. Restrepo</i>   | 0,20%         | 1905 |
|   | Eduardo Vásquez J.  | 24,20%        |      |
|   | Pedro Nel Ospina  | 5,20%         |      |
|   | Ramón A. Restrepo   | 1,68%         |      |
|   | Pascual Gutiérrez   | 0,76%         |      |
|   | Sebastián Restrepo J.   | 0,17%         |      |
|   | Carlos Restrepo & Compañía  | 9,06%         |      |
|   | Hijos de Fernando Restrepo & Compañía                                 | 41,13%        |      |
|   | Arturo Restrepo I.  | 0,25%         |      |
|   | Emilio Restrepo C.  | 13,44%        |      |
|   | Eusebio Restrepo V.   | 1,19%         |      |
|   | Camilo C. Restrepo  | 2,72%         |      |

<sup>42</sup> Medellín, AHA, Notaría Segunda, “Constitución Compañía Editorial Antioqueña”, *op. cit.*

<sup>43</sup> Medellín, AHA, Notaría Segunda, “Constitución Sociedad Restrepo R. & Cía. (Librería Restrepo)”, escritura 221 del 30 de enero 1902.

<sup>44</sup> Medellín, AHA, Notaría Segunda, “Constitución Compañía de Tejidos de Medellín”, escritura 1.167 del 17 de julio 1905.

| Compañía  | Socios                       | Participación | Año  |
|---|------------------------------|---------------|------|
| Escobar Restrepo y Cía. <sup>45</sup>                 | <i>Carlos E. Restrepo</i>    | 25%           | 1908 |
|   | Escobar & Compañía           | 75%           |      |
| Escobar Restrepo y Cía. <sup>46</sup>                 | <i>Carlos E. Restrepo</i>    | 17%           | 1915 |
|   | Benjamín Escobar             | 20%           |      |
|   | Nicolás Emiliani             | 29%           |      |
|   | Escobar & Compañía           | 22%           |      |
|   | Jorge Escobar & Compañía     | 11%           |      |
| Revista Colombia <sup>47</sup>                        | <i>Carlos E. Restrepo</i>    | 2%            | 1916 |
|   | Jorge Rodríguez              | 2%            |      |
|   | Gregorio Pérez               | 1%            |      |
|   | Reserva de la compañía       | 95%           |      |
| C.E. Restrepo y Cía. <sup>48</sup>                    | <i>Carlos E. Restrepo</i>    | 25%           | 1917 |
|   | Alejandro Echavarría e Hijos | 25%           |      |
|   | Escobar & Compañía           | 25%           |      |
|   | Gabriel Posada               | 25%           |      |
| Compañía Unida de Tejidos y Encauchados <sup>49</sup> | <i>Carlos E. Restrepo</i>    | 2%            | 1918 |
|   | Londoño Hermanos & Compañía  | 23%           |      |
|   | Restrepo Hermanos & Compañía | 15%           |      |
|   | Isaac Restrepo P.            | 12%           |      |
|   | Estanislao Uribe A.          | 4%            |      |
|   | José M. Uribe A.             | 4%            |      |
|   | Reserva de la compañía       | 40%           |      |

<sup>45</sup> Medellín, AHA, Notaría Tercera, “Constitución Sociedad Escobar Restrepo & Cía.”, escritura 33 del 8 de enero 1908.

<sup>46</sup> Medellín, AHA, Notaría Primera, “Constitución Sociedad Escobar Restrepo & Cía.”, escritura 1.695 del 8 de septiembre 1915.

<sup>47</sup> Medellín, AHA, Notaría Primera, “Constitución Revista Colombia”, escritura 782 del 8 de abril 1916.

<sup>48</sup> Medellín, AHA, Notaría Primera, “Constitución C. E. Restrepo & Cía.”, escritura 2.469 del 23 de noviembre 1917.

<sup>49</sup> Medellín, AHA, Notaría Primera, “Constitución Compañía Unida de Tejidos y Encauchados”, escritura 2.404 del 18 de diciembre 1918.

| Compañía                                    | Socios                       | Participación   | Año  |
|---|------------------------------|---|------|
| Compañía Colombiana de Tabaco <sup>50</sup> | <i>Carlos E. Restrepo</i>    | 10%   | 1919 |
|   | Bernardo Mora M.             | 50%   |      |
|   | Luis Restrepo M.             | 10%   |      |
|   | Gabriel Hernández            | 10%   |      |
|   | Lisandro Ochoa               | 10%   |      |
|   | Basiliso Uribe               | 10%   |      |
| Escobar Restrepo y Cía. <sup>51</sup>       | <i>Carlos E. Restrepo</i>    | 50%   | 1919 |
|   | Jorge Escobar Ch.            | 50%   |      |
| Banco Hipotecario <sup>52</sup>             | <i>Carlos E. Restrepo</i>    | No se tiene registro en la escritura, ya que los socios podían pagar posteriormente las cuotas correspondientes al valor de sus acciones. | 1920 |
|   | Tomas O. Eastman             |   |      |
|   | Alejandro Echavarría e Hijos |   |      |
|   | Ricardo Olano                |   |      |
|   | Camilo C. Restrepo           |   |      |
|   | Alonso Ángel e Hijos         |   |      |
|   | Jorge Escobar & Compañía     |   |      |
|   | L. Mejía S. & Compañía       |   |      |
|   | R. Echavarría & Compañía     |   |      |
|   | Luis Restrepo M. & Compañía  |   |      |
|   | Londoño Hermanos & Compañía  |   |      |
| Manuel M. Escobar O.                        |                              |   |      |
| C. E. Restrepo y Cía. <sup>53</sup>         | <i>Carlos E. Restrepo</i>    | 50%   | 1923 |
|   | Guillermo Johnson E.         | 25%   |      |
|   | Carlos I. Restrepo           | 25%   |      |

<sup>50</sup> Medellín, AHA, Notaría Primera, “Constitución Compañía Colombiana de Tabaco”, escritura 138 del 27 de enero 1919.

<sup>51</sup> Medellín, AHA, Notaría Primera, “Constitución Sociedad Escobar Restrepo & Cía.”, escritura 655 del 10 de abril 1919.

<sup>52</sup> Medellín, AHA, Notaría Primera, “Constitución Banco Hipotecario de Medellín”, escritura 826 del 17 de marzo 1920.

<sup>53</sup> Medellín, AHA, Notaría Primera, “Constitución C. E. Restrepo & Cía.”, escritura 1.456 del 18 de junio 1923.

Restrepo participó también, en forma indirecta, en la creación de la Naviera Colombiana en 1920,<sup>54</sup> a través de la casa C. E. Restrepo y Cía.; posteriormente, en 1922, figuró en la empresa naviera como socio.<sup>55</sup>

Nótese que en las compañías en las cuales participó Restrepo como socio, figuran reiterativamente los miembros de la familia Escobar, grandes amigos suyos, y otros comerciantes prestigiosos de la ciudad como Emilio Restrepo Callejas, Camilo C. Restrepo, Rudesindo Echavarría, Ricardo Olano, Alonso Ángel, Bernardo Mora, Eduardo Vásquez, entre otros. Al final de su carrera comercial se asoció con su hijo Carlos Ignacio. Lo anterior contribuyó a minimizar los riesgos en este tipo de asociaciones, al unir conocimiento, experiencia y un aval de confianza entre los socios.

## Aceptar

“Cuando se determina que la medida más adecuada para tratar un determinado riesgo es aceptarlo, significa que no es necesario implementar medidas de prevención o protección, porque su evaluación, desde el punto de vista de probabilidad de ocurrencia y de impacto, da como resultado un riesgo poco representativo, esto es, su ocurrencia no tendría un efecto significativo en la estabilidad de la empresa, y la posibilidad de que se presente es muy remota”.<sup>56</sup>

Esta medida de tratamiento es poco visible al analizar la historia empresarial puesto que no tiene implicaciones que merezcan registrarse; es decir, pudieron presentarse situaciones en las que empresarios o empresas decidieron aceptar riesgos poco significativos, sin resultados negativos o relevantes. Los problemas se presentan cuando se acepta un riesgo que no ha sido analizado bajo los aspectos mencionados, para ser catalogado como aceptable y que, posteriormente, al materializarse, puede tener consecuencias desfavorables. En el estudio de las actuaciones comerciales e industriales de Carlos E. Restrepo no se encontraron ejemplos de aplicación de esta medida.

---

<sup>54</sup> Medellín, AHA, Notaría Primera, “Constitución de Naviera Colombiana”, escritura 282 del 2 de febrero 1920.

<sup>55</sup> Medellín, AHA, “Acta de la Asamblea General de Accionistas de Naviera Colombiana”, Juzgado Primero, 24 febrero 1922.

<sup>56</sup> R. C. Mejía Quijano, *op. cit.*, p.106.

## Retener

“Con la retención se decide afrontar las consecuencias de los riesgos en forma planeada, previo el diseño de alternativas que faciliten responder ante ellos. La diferencia entre aceptar y retener un riesgo es que, en el caso de aceptarlo no se disponen medidas para afrontar las pérdidas que la ocurrencia implica, y en el caso de retenerlo se establecen medidas para afrontarlas”.<sup>57</sup>

En el estudio histórico empresarial es posible observar la aplicación de esta medida si se accede a los registros contables de las empresas, que evidencian la creación de una cuenta, una provisión o un fondo, destinado a cubrir las pérdidas surgidas por la materialización de determinados riesgos.

En la actualidad, por ley, las sociedades están obligadas a constituir reservas que, según el código de comercio, “[...] ascenderá por lo menos al cincuenta por ciento del capital suscrito, formada con el diez por ciento de las utilidades líquidas del ejercicio”.<sup>58</sup> “Su finalidad es la de proteger el patrimonio social en general, por lo cual ha sido destinada a enjugar las pérdidas de los ejercicios siguientes en los cuales se haya apropiado si las reservas constituidas específicamente para tal fin no son suficientes”.<sup>59</sup>

Al revisar algunas de las sociedades en las cuales Carlos E. Restrepo participó como fundador, se puede encontrar este tipo de reservas, como se presenta en la protocolización de la escritura de la Compañía Editorial Antioqueña: “Art. 39. Se destinará para formar un fondo de reserva un cinco por ciento (5%) por lo menos, de las utilidades líquidas obtenidas en cada semestre. Cuando ese fondo alcance la mitad del capital se suspenderá la deducción semestral de la cuota indicada pero se volverá a hacer cuando por cualquier motivo la reserva no guarde aquella proporción con el capital, hasta volver a integrarla, y así sucesivamente”.<sup>60</sup>

También en la creación del Banco Hipotecario, el 17 de marzo de 1920, se estipula un fondo de reserva en los siguientes términos:

---

<sup>57</sup> *Ibíd.*

<sup>58</sup> Colombia, Presidencia de la república, “Decreto 410 de 1971: por el cual se expide el Código de Comercio”, *Código de Comercio*, Bogotá, Legis, 2007, Artículo 452, p. 2637.

<sup>59</sup> *Ibíd.*, Decreto 001/80, p. 2637.

<sup>60</sup> Medellín, AHA, Notaría Segunda, “Constitución Compañía Editorial Antioqueña”, *op. cit.*

## FONDO DE RESERVA

Artículo 44°. De las utilidades semestrales se tomará el diez por ciento para fondo de reserva. La acumulación de este fondo se hará por lo menos hasta que alcance la tercera parte del capital social. El fondo de reserva estará en todo tiempo afecto a:

A cubrir las pérdidas demostradas en los balances generales y a reintegrar el capital por causa de pérdidas.

A responder, así como el capital y todos los bienes del banco, del pago de las cargas sociales.<sup>61</sup>

De esta forma, las empresas se preparan para responder a las pérdidas que pudiera ocasionarle la materialización de riesgos, que amenacen el patrimonio de la entidad e impidan el cumplimiento de obligaciones; así se constituye esta medida en un ejemplo de retención.

Con el estudio realizado sobre las actuaciones de Carlos E. Restrepo, como comerciante y empresario, se evidencian varias situaciones en las que aplicó medidas para tratar los riesgos. Los evitó al postergar la creación de la primera empresa textil, una vez terminada la Guerra de los Mil Días, pues la consideró inviable en las condiciones políticas del país; lo hizo además, al sustituir un insumo (algodón importado) por otro (algodón nacional), cuando los precios de importación eran muy elevados, y también al cerrar sus negocios para dedicarse a las funciones presidenciales en 1910, evitando conflicto de intereses o rumores por el cruce de esas dos actividades.

Restrepo previno riesgos en diversas ocasiones como en la Compañía Editorial Antioqueña, al estipular políticas de manejo del periódico, y su objeto social, lo que prevenía la administración inadecuada del mismo; al promover el uso apropiado de créditos entre los comerciantes, la importancia del cumplimiento de compromisos y el mantenimiento del buen nombre crediticio, previno riesgos contra la ética. También implementó esta medida al recibir consejos de su hermano Nicanor, previo a la toma de algunas decisiones, y al diversificar sus inversiones entre librerías, industria textil y tabacalera, negocios de importación y exportación, representaciones comerciales, etc.; además de la diversificación de productos que ofrecía en la Librería Restrepo.

---

<sup>61</sup> Medellín, AHA, Notaría Primera, “Constitución Banco Hipotecario”, *op. cit.*

La protección fue otra de las medidas implementadas: ante la materialización del riesgo de competencia desleal contra la fábrica en Barranquilla de la Compañía Colombiana de Tabaco, y al proteger la calidad de los productos de la Compañía de Tejidos de Medellín, mezclando algodón nacional con importado, cuando aquél no lograba los estándares requeridos.

De otro lado, transfirió riesgos a terceros al compartirlos con otros inversionistas en la creación de empresas; en esos casos estuvo dispuesto a compartir ganancias o pérdidas, de acuerdo con los resultados obtenidos.

Finalmente, a través de la creación de reservas en compañías de las cuales fue socio como el Banco Hipotecario, aplicó la medida llamada retener con el fin de disponer de fondos en caso de materialización de un riesgo que pudiera afectar económicamente la entidad.



## Capítulo 4

### José María *Pepe* Sierra

---

#### Una mirada a su vida

A José María Sierra se le conoce especialmente por la riqueza que acumuló con sus negocios y por llegar a ser el hombre más rico de Colombia. Fue un personaje que incluso prestó dinero a diferentes gobernantes del país.

Su origen humilde no fue un obstáculo para comenzar una próspera carrera en el mundo de los negocios (los que incluso amplió paulatinamente a gran parte del territorio nacional), ni fue obstáculo para trasladarse de su Antioquia natal a la capital de la República, donde incrementó sus inversiones, negocios y fortuna. En su honor, la calle 116 de Bogotá es conocida como “avenida Pepe Sierra”.

José María Sierra Sierra nació el 18 de diciembre de 1846 en Girardota,<sup>1</sup> municipio del departamento de Antioquia, que fue llamado hasta 1833 Hato Grande. Hoy es un centro de peregrinación católica. Limita con Medellín y con las poblaciones de Azuero, San Pedro, Guarne, Concepción y Copacabana.

Fue en Girardota donde sus padres, Evaristo Sierra Gaviria y Gabriela Sierra Cadavid –primos hermanos–, se dedicaron al campo y, en particular, al cultivo de caña de azúcar y a la producción de panela. En sus parcelas formaron a sus diez hijos,<sup>2</sup> entre los que, posteriormente, repartieron las tierras para que las trabajaran de forma independiente. Entre ellos, Pepe se distinguió por su trabajo arduo y constante.

---

<sup>1</sup> Girardota, Diócesis de Girardota, “Partida de Bautismo José María Sierra”, parroquia Nuestra Señora del Rosario, libro 001, folio 258, núm. 0200 del 20 de diciembre 1846.

<sup>2</sup> José María, José Pablo, Francisco Antonio, Apolinar, Jesús María, Evaristo, Lorenzo, Isidro, Ana Josefa y María Rosario.

A pesar de no haber recibido educación formal alguna, Pepe Sierra –como se le conoció– fue muy metódico en el manejo de sus bienes y en las decisiones que tomó, con miras a acrecentar lo que poco a poco fue convirtiéndose en una gran fortuna.

Como lo expresa su nieto y biógrafo Bernardo Jaramillo Sierra,<sup>3</sup> en el epílogo de su libro *Pepe Sierra, el método de un campesino millonario*, fue en el trabajo del campo donde se formó, pero su fortuna no fue originada solamente en esta actividad: “Primero, amasó su fortuna en el campo. Segundo la consolidó en remates. Tercero la invirtió en bienes raíces. Y la conquista fue en este orden: el valle de Medellín. La calle Real. La Sabana. El valle del Cauca”.<sup>4</sup>

Varias de sus propiedades las conformó a través de la adhesión de tierras adquiridas a los vecinos, iniciando con sus propios hermanos, con quienes negoció sus derechos cuando se encontraron en apuros financieros. Llegó a poseer tantas propiedades que hasta se cuenta que no las conocía todas y que en alguna ocasión quiso averiguar por una finca que le interesó para comprarla y descubrió que ya era suya.

Pepe Sierra se casó el 5 de octubre de 1868 con Zoraida Cadavid Sierra, con quien tuvo diez hijos.<sup>5</sup> Según Bernardo Jaramillo, doña Zoraida era ahijada y pariente de Jorge Cadavid, quien a su vez era hermano de la madre de Pepe. En su juventud, José María convino con su tío Jorge para trabajarle las tierras y sacarles mayor provecho en beneficio mutuo; después de su muerte Zoraida heredó esos terrenos, lo cual contribuyó al aumento de las propiedades de la familia Sierra Cadavid.

El cultivo de caña, la producción de panela y la arriería –a través de la cual vendía sus productos en los municipios aledaños a Girardota (San Pedro, Caracolí, Copacabana)– fueron los primeros pasos en la acumulación de su fortuna. Poco a poco fue comprando mulas y bueyes para el transporte de la caña y amplió sus negocios hacia el oriente, norte y nordeste de Antioquia. También incursionó en la ganadería a pequeña

---

<sup>3</sup> Hijo de Joaquín Jaramillo Villa y María de Jesús Sierra Cadavid.

<sup>4</sup> Bernardo Jaramillo Sierra, *Pepe Sierra, el método de un campesino millonario*, Medellín, Bedout, 1947, p. 179.

<sup>5</sup> María de Jesús, Rosaura, Mercedes, Isabel, María Clara, Clara, Alicia, Jesús María, Vicente y José Jesús. (Victor Álvarez Morales, “Empresarios pueblerinos de Antioquia. El caso de José María Pepe Sierra S. 1846-1921”, en: Rodrigo de Jesús García Estrada, comp., *Élites, empresarios y fundadores*, Medellín, Divergráficas, 2003, p. 250).

escala y con los años, experiencia y suficiente capital, llegó a tener en cantidad los mejores ejemplares.

A medida que mejoró los métodos de producción con la introducción del trapiche hidráulico, los rendimientos fueron creciendo y los fue invirtiendo en otras tierras para seguir produciendo, no sólo en la región antioqueña sino en otros departamentos del país, como Cundinamarca, Cauca, Santander, Boyacá y Tolima. Dos de sus hermanos fueron sus fieles socios y colaboradores: Lorenzo y Apolinar; el primero le ayudaba con las tierras en Antioquia y Cundinamarca, el otro con las del Cauca.

Una de las grandes aficiones de Sierra fue las peleas de gallos y llegó a tener los mejores, tanto en Medellín como en Bogotá. Se decía que él mismo los perfeccionaba sin ayuda, al igual que sus negocios.<sup>6</sup> Pero su mayor afición fue la consecución de tierras que adquiría sistemáticamente con los dineros obtenidos especialmente en los remates.

Los remates de rentas (aguardiente, degüello de ganado y tabaco) fueron su especialidad; con ellos incrementó sus bienes y en diversas ocasiones prestó dinero a gobernantes del país, quienes, como se verá más adelante, vieron en este personaje la posibilidad de lograr medios de financiación para el Estado.

Sierra participó en varias sociedades a través de las cuales realizó los negocios de remates, como: Eduardo Uribe y Cía. (1886), Sierra S. y Mejía (1891), Sierra Hermanos y Cía. (1893), Sierra Vásquez y Cía. (1907), entre otras. Fue socio de la Compañía de Hielo de Panamá (1888), concesionario de la Compañía de Salinas Marítimas en la costa Atlántica (1896), socio del Banco Americano de Bogotá (1899), del Banco Central (Bogotá, 1905),<sup>7</sup> del ferrocarril de Amagá (1907) y de la Compañía del Ferrocarril del Pacífico (1908),<sup>8</sup> entre otras.

Como hombre admirado por su riqueza, fue referenciado en varias ocasiones por su espíritu negociante, su origen humilde y su falta de estudios, en contraposición a su fortuna; así mismo, por su poderío y manejo

---

<sup>6</sup> B. Jaramillo Sierra, *op. cit.*, p. 62.

<sup>7</sup> En Medellín también existió un banco llamado Banco Central, aunque duró poco tiempo (fundado en 1901 y disuelto en 1903). En éste no se tiene noticia de participación de Pepe Sierra (Arturo Botero y Alberto Sáenz, *Medellín República de Colombia*, 2ª ed. [semifascimilar], Medellín, ITM, 2006, pp. 53-54).

<sup>8</sup> Esta compañía surgió por la compra del entonces Ferrocarril del Cauca.

de las rentas de licores. En las siguientes citas se narran algunas anécdotas curiosas referenciadas en la literatura que versan sobre su vida:

Cuando estaba al final de sus días le preguntan: “Pero Don Pepe, ¿por qué tiene Ud. ese afán de morir? Pues hombre, para volver y poder negociar al fin con mis yernos comprándoles fincas baratas”.<sup>9</sup>

En alguna ocasión escribió él: “En la hacienda tal, etc., etc.”; el contador le corrigió: “Don Pepe, hacienda se escribe con *h* y con *c*”, a lo cual él, un tanto airado, le repuso: “Yo tengo cuarenta y dos sin *h*, ¿usted cuántas tiene con *h*?”<sup>10</sup>

En Bogotá lo llamaron, despectivos, “el becerro de oro”. Se quería significar su carencia de instrucción.<sup>11</sup>

En su época se llamaba “Pepe sierra” al trago, tómese un don Pepe o un don Pepe Sierra. Los arrieros pedían un Pepe doble.<sup>12</sup>

Paisa y aguardiente son casi la misma cosa, y el último un vicio tan generalizado que hizo millonarios, entre otros, a don Pepe Sierra, uno de nuestros “poetas de la acción”. En efecto José Anís o Pepe Sierra ha sido y sigue siendo terror de las mujeres, sostén de los débiles, alivio de viandantes, regatón de los caminos, chispa en el frío amanecer de los velorios.<sup>13</sup>

Decir de alguien “es un Pepe Sierra” o “va para Pepe Sierra”, era decir que había amasado dinero en cantidades extraordinarias o que estaba trepando a inusitadas alturas de riqueza.<sup>14</sup>

---

<sup>9</sup> B. Jaramillo Sierra. *op. cit.*, p. 160.

<sup>10</sup> Enrique Echavarría Echavarría, *Crónicas e historia bancaria de Antioquia* [facsimilar reducida], Medellín, ITM, 2003, p. 300.

<sup>11</sup> Mario Escobar Velásquez, “Historia (muy personal) de Pepe Sierra, un paisa que coleccionó tierras y plata”, *La Hoja de Medellín*, Medellín, 1992, p. 23.

<sup>12</sup> Cámara de Comercio de Medellín, *100 empresarios 100 historias de vida* [serie radial], sitio web: *Cámara de Comercio de Medellín*, disponible en: <http://www.camaramedellin.com.co/site/100empresarios/Home/HistoriasEmpresariales/100Empresarios100historiasdevidaJos%C3%A9Mar%C3%ADASierraSierra.aspx>, consulta: junio 2009.

<sup>13</sup> Benigno A. Gutiérrez, “Pepe Sierra”, *Progreso. Sociedad de Mejoras Públicas*, Medellín, núm. 75, 1946, pp. 2186-2187.

<sup>14</sup> “Don José María Sierra”, *Cromos*, Bogotá, núm. 249, marzo 12 de 1921, s. p.

Eran tan extensas y numerosas sus propiedades alrededor de Bogotá que se decía: “En Bogotá todos los caminos conducen a Pepe”.<sup>15</sup>

Fue tan conocido que hasta se llegó a publicar una caricatura suya, tal como era habitual entre los hombres públicos de la época. Bien dijo su nieto Bernardo Jaramillo: “[...] los héroes, los artistas, los científicos causan admiración a la humanidad; los millonarios y los santos curiosidad”.<sup>16</sup> Ese era uno de los sentimientos que despertaba su vida y trayectoria comercial entre los colombianos.

José María Sierra murió en Medellín el 8 de marzo de 1921, de eripela e infección general. La repartición de sus bienes a los herederos sólo fue posible diez años después de su muerte.<sup>17</sup> Para entonces, su fortuna ascendía a doce millones de pesos aproximadamente, equivalentes al capital que en 1941 tenía Fabricato, la empresa textil más importante del país.<sup>18</sup> De ella legó en su testamento pequeñas sumas a entidades como hospitales, un asilo, un orfanato, una comunidad religiosa y para la iglesia católica de varias ciudades del país;<sup>19</sup> el resto quedó en manos de sus herederos.

## Actividades empresariales de Pepe Sierra

### La tierra. Su gran pasión

#### *El cultivo de caña, la producción de panela y su comercialización*

Desde tiempos remotos el cultivo de caña de azúcar ha sido común en la parte central de lo que es hoy el departamento de Antioquia. En su estudio sobre la historia de la alimentación antioqueña, Julián Estrada indica que:

---

<sup>15</sup> Elber Berdugo Cotera, “Empresarios y negociantes en Bogotá. 1900-1920: Pepe Sierra y Leo Kopp”, *Revista Escuela de Administración de Negocios (EAN)*, Bogotá, núm. 36, 1999, p. 63.

<sup>16</sup> B. Jaramillo Sierra, *op. cit.*, p. 178.

<sup>17</sup> Bogotá, Notaría Tercera, “Mortuoria José María Sierra Sierra”, documento 315, 30 de marzo de 1931.

<sup>18</sup> Ricardo Olano Estrada, *Memorias*, Medellín, Fondo Editorial Universidad EAFIT, 2004, p. 664.

<sup>19</sup> Bogotá, Notaría Tercera, “Mortuoria José María Sierra Sierra”, *op. cit.*

En cuanto a la caña de azúcar, sin existir indicios de una fecha y lugar precisos de introducción, para 1599 ya existía una nascente producción en la región de Arma y se establece como producto básico de endulzamiento del recetario popular, utilizado en un inventario creciente de preparaciones. A partir del siglo XVIII la caña llamada de Otahití invade regiones como el valle de Aburrá, Barbosa, Girardota, Copacabana, Porce, Yolombó y Frontino donde se fundan los trapiches en los que se produciría ese elemento esencial de la alimentación regional: la panela.<sup>20</sup>

Además de ese uso, el producto de la caña se utilizaba para la elaboración de aguardiente y sus desechos para alimentar mulas y caballos. Los cultivos se desarrollaban en terrenos planos y tenían la ventaja de no erosionar la tierra.

En Antioquia la caña era sembrada en pequeñas parcelas que fueron desapareciendo cuando se dio el monopolio del aguardiente. Según Roger Brew, “[...] la importancia que tenía la destilería para los cultivadores de caña puede apreciarse en el hecho de que en 1884 el consumo anual de panela en el mercado de Medellín era de unas 60.000 cargas (más de 6 millones de kilos, es decir, tal vez el 30% de la producción total de panela en Antioquia), de las cuales 24.000 cargas iban a las destilerías”.<sup>21</sup> Con lo anterior se explica el interés que tuvo Pepe Sierra por participar en el remate de licores y cómo, a través de este negocio, pudo acrecentar posteriormente su fortuna (este tema se retomará más adelante).

A finales del siglo XIX y principios del XX, se utilizaban trapiches manuales en los cuales se molía la caña y se extraía su jugo con la fuerza de la tracción humana o animal; el jugo se hervía posteriormente para obtener la colada que endurece y así se obtenía la panela.

El método manual fue ampliamente utilizado en los inicios de ese oficio; posteriormente, se utilizó la rueda hidráulica que incrementó significativamente la producción; y en la última etapa, se comenzó a utilizar energía eléctrica, pasando por el motor a combustión; sin embargo, el antiguo método continuó utilizándose por largo tiempo. Según Brew,

---

<sup>20</sup> Julián Estrada, “La alimentación desde la época prehispánica hasta nuestros días”, en: Jorge Orlando Melo, dir., *Historia de Antioquia*, Medellín, Suramericana de Seguros, 1988, p. 343.

<sup>21</sup> Roger Brew, *El desarrollo económico de Antioquia desde la Independencia hasta 1920*, 2ª ed., Medellín, Universidad de Antioquia, 2000, pp. 216-217.

“En 1917 los pequeños cultivadores de Campamento todavía cultivaban las parcelas con el viejo sistema y molían la caña con dos palos verticales movidos a mano”.<sup>22</sup>

En las zonas ganaderas y cafeteras se cultivaba caña especialmente para la alimentación de trabajadores y animales. El consumo de la panela era amplio en la región antioqueña por su bajo costo, buen sabor y aporte calórico; el azúcar era de uso restringido.

El cultivo de caña de azúcar fue el inicio de los negocios de Pepe Sierra. A los catorce años tuvo su primera parcela, cedida por su padre. La tradición familiar fue la de la siembra de caña y la producción de panela; José María la continuó por largo tiempo.

“Yo no fui del todo pendejo, me decía; la panela me dio muchas alas, especialmente cuando después de duras luchas logré aumentar el rendimiento, fui muy constante desde un principio con la agricultura; hay que sembrar, pero mucho, mucho”,<sup>23</sup> comenta Jaramillo Sierra, el nieto, sobre los recuerdos de juventud de su abuelo.

Esa forma de trabajar constante lo llevó a obtener mayores beneficios que sus hermanos. Los sábados en la tarde trabajaba los bueyes de su padre en jornada adicional y hasta en semana, en las noches los utilizaba para labrar su parcela; ponía especial énfasis en arar más profundamente la tierra que lo acostumbrado porque, según él, de ello dependía la obtención de mejores cosechas. Pepe aprendió del padre la siembra de caña y la producción de panela. Los métodos de don Evaristo los describe Bernardo Jaramillo en el siguiente aparte:

A un lado de la quebrada que hoy se llama de los Sierras, estratégicamente colocado tenía don Evaristo su trapiche, centro de todas las actividades de la familia. Consistía esta rústica instalación de unas masas verticales fabricadas de madera, accionadas por dos acémilas uncidas a un rígido mayal y que en desesperante círculo vicioso, iban impulsando las desven- cijas piezas por entre cuyas comisuras chorreaba escasamente el codiciado jugo. Todo esto en medio de un conjunto de gritos, crujidos y latigazos. A un lado recibiendo el guarapo y conectados al trapiche por una canoa de guadua, estaban los

---

<sup>22</sup> Rufino Gutiérrez, *Monografías*, Bogotá, Imprenta Nacional, 1920-1921, p. 397, citado en: R. Brew, *op. cit.*, p. 217.

<sup>23</sup> B. Jaramillo Sierra, *op. cit.*, p. 41.

elementos de evaporación, consistentes en dos pailas de cobre incrustadas en una especie de barranco formando así un horno primitivo, todo esto distribuido de acuerdo con la inclinación del terreno. Allí, por un oscuro orificio, se aplicaba el fuego hasta obtener la evaporación deseada. El techo pajizo era circular y en la cúspide campeaba como insignia inconfundible, la consabida olla de barro. La nómina para operar aquella instalación la componían don Evaristo y sus siete hijos; poco de escuela y mucho trapiche; también había que elaborar la materia prima en el campo: la caña.<sup>24</sup>

Según Jaramillo, había que sacarle provecho al producto de tanto trabajo y fue así como Pepe empezó a idear un medio para distribuir mejor los productos: melaza y panela. A través de la arriería organizó, desde Girardota, pequeños viajes a San Pedro para llevar sus productos, donde obtenía mejor precio. Allí compraba papa y otras mercancías propios de zona fría, que luego vendía en el camino a Medellín.

A medida que avanzaba en la distribución y obtenía ganancias extras, consiguió sus propios animales. El trabajo de la arriería lo formó, como a todos los arrieros de la época, a través de una lucha infatigable para vencer los obstáculos en su recorrido por las montañas antioqueñas. Ese trabajo pesado y lleno de aventuras exigía recursividad; fuerza y entereza debían estar siempre presentes. Algunas veces los arrieros debían hacer de veterinarios para curar los males de sus animales, otras de médicos para sus propias dolencias; en ocasiones de ingenieros para salvar dificultades de los caminos, que no pocas veces estaban destruidos por el uso, el clima o la topografía.

Con el desarrollo de nuevos métodos de trabajo en la siembra de caña, la producción de panela y la distribución de sus productos, Sierra fue acrecentando su capital. En relación con el trapiche, inició con uno manual y luego incursionó con otro hidráulico con magníficos resultados, lo cual lo llevó a adquirir más tierras.

Así, entre la caña, la molienda y la arriería formó su espíritu luchador y su carácter persistente, lo que lo distinguiría el resto de su vida. Luego, empezó a ensanchar sus actividades trabajando en compañía de sus hermanos Lorenzo y Apolinar.

---

<sup>24</sup> *Ibid.*, p. 13.

### *El negocio de la propiedad raíz*

Con la adquisición de mayores extensiones de tierra dedicadas a la producción de caña y ganadería, Pepe Sierra aumentaba cada vez más sus posesiones. Mario Escobar relata así el proceso: “Dominaba ya el principio de la rentabilidad de la tierra, con una sabiduría monstruosa impía: es la rentabilidad masiva. Una programación como esta. Más espacio, igual más caña. Más caña, igual más guarapo. Más guarapo, igual más panela. Más panela igual más dinero. Más dinero, igual más tierra comprada. Así hasta la náusea”.<sup>25</sup>

La seguridad de la inversión en propiedades y los rendimientos que le reportaban hicieron que la adquisición, desarrollo y mantenimiento de tierras fuera una de sus ocupaciones: “La propiedad raíz fue la mejor arca de sus dineros, en ella los invertía, seguro como el que más de que no podían estar en mejores manos, de que ganarían magnífico interés y de que estarían asegurados contra nuestras peculiares hecatombes. Y en esto sí fue maestro de maestros”.<sup>26</sup>

Llegó a ocupar un lugar en el mercado que le permitió determinar el valor de los predios y, con su hermano Lorenzo, adquirió terrenos desde Girardota hasta Itagüí, por todo el centro del valle de Aburrá.

Con la compra de tierras de cultivo formó haciendas que dedicó a la producción extensiva: “Además del Zacatín y San Esteban, sus primeras fincas, fue constituyendo con la compra progresiva, de pequeñas y medianas parcelas, las Haciendas Barbosa, Potrerito de San Diego, Graciano, Canaán, Llano Grande, Guasimal, El León y Niquía. Ellas se extendían a lo largo de los municipios de Bello, Copacabana, Girardota y Barbosa. Más adelante se extendió a Medellín e Itagüí, donde por medio de la compra de fincas y lotes conformó las haciendas de La Floresta, La América, Guayabal, La Fe y San Pablo”.<sup>27</sup>

Según Víctor Álvarez,<sup>28</sup> Pepe Sierra se estableció en Medellín en 1886, donde adquirió su casa y otras propiedades. Cuando viajó a Bogotá

---

<sup>25</sup> M. Escobar Velásquez, *op. cit.*, p. 21.

<sup>26</sup> B. Jaramillo Sierra, *op. cit.*, p. XVII.

<sup>27</sup> Luis Fernando Molina Londoño, “Pepe Sierra: realidad y mito”, *Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo*, núm. 35, 1991, Medellín, p. 43.

<sup>28</sup> En una de sus publicaciones sobre Pepe Sierra, Víctor Álvarez comenta que: “Ya, para junio de 1886, decidió tener su casa en Medellín. Esta se hallaba situada en el costado

en enero de 1887 a los 40 años de edad, 26 años después de iniciarse en el mundo de los negocios, ya tenía una sólida fortuna que acrecentó con los remates de rentas.

Al llegar a Bogotá combinó los negocios de remates de rentas con la ganadería y el cultivo de trigo, de los cuales se hablará más adelante. Con su hermano Apolinar adquirió tierras en el Cauca para la explotación de caña de azúcar y ganadería, que nunca conoció. Fue allí precisamente donde obtuvo la mayor productividad y utilidad en el cultivo de caña azucarera.

Aunque en ocasiones compraba fincas por referencias, siempre se mantenía al tanto del estado de sus inversiones. Se decía que tenía una aguda visión para el desarrollo y crecimiento de la propiedad raíz, y se rumoraba que cuando hacía algún mal negocio siempre tenía por respuesta una razón valedera y la demostración del beneficio de sus inversiones.

Para dimensionar el tamaño de las posesiones de Sierra se presentan dos tablas que contienen la lista de fincas y haciendas adquiridas en todo el país (Tabla 4.1) y la lista de otras propiedades (Tabla 4.2).

Tabla 4.1 Compras de haciendas y fincas de José María Sierra, 1873-1920

| Propiedad      | Ubicación          | Año <sup>29</sup> | Tipo     |
|----------------|--------------------|-------------------|----------|
| 1. Contador    | San Pedro          | 1873-1906         | Finca    |
| 2. San Esteban | Girardota          | 1873-1919         | Finca    |
| 3. Juan Cojo   | Girardota          | 1874-1920         | Hacienda |
| 4. El Sacatín  | Girardota          | 1874-1920         | Hacienda |
| 5. La Cortada  | Girardota          | 1880              | Finca    |
| 6. El Salado   | Girardota          | 1881-1886         | Finca    |
| 7. Guasimal    | Copacabana y Bello | 1883-1920         | Hacienda |

---

sur de la plazuela José Félix de Restrepo. Hoy esa plazuela es conocida como de San Ignacio y en el lugar de la casa se levanta el edificio de la Caja de Compensación Familiar, Comfama” (V. Álvarez Morales, *op. cit.*, p. 216).

<sup>29</sup> Como Pepe Sierra compró sus fincas y haciendas adhiriendo nuevas tierras a las ya poseídas, las fechas que se presentan en esta tabla corresponden a los años durante los cuales realizó estas transacciones.

| Propiedad                          | Ubicación             | Año        | Tipo     |
|------------------------------------|-----------------------|------------|----------|
| 8. Yerbal                          | Barbosa               | 1885-1896  | Finca    |
| 9. Graciano                        | Barbosa               | 1886-1907  | Finca    |
| 10. Cuchillón                      | Medellín              | 1886-1920  | Finca    |
| 11. Córdoba                        | Suba                  | 1886-1920  | Hacienda |
| 12. Filo Verde                     | Girardota             | 1887       | Finca    |
| 13. Quirama                        | Rionegro              | 1889       | Finca    |
| 14. San Diego                      | Girardota             | 1889-1920  | Finca    |
| 15. Potrerito de San Diego         | Barbosa               | 1896       | Finca    |
| 16. San Pedro                      | La Mesa (Cundimarca)  | 1896-1905  | Hacienda |
| 17. Aposentos                      | Nemocón y Cogua       | 1897-1920  | Hacienda |
| 18. Beringo                        | Palmira               | 1898, 1920 | Finca    |
| 19. La Estrella                    | Palmira               | 1899-1908  | Hacienda |
| 20 Llano de Mesa                   | Bogotá                | 1899-1920  | Hacienda |
| 21. Los Laureles                   | Cota (Cundimarca)     | 1899-1920  | Hacienda |
| 22. Santa Isabel<br>o Villa Guinea | Bogotá                | 1899-1920  | Hacienda |
| 23. Santa Bárbara                  | Usaquén               | 1899-1920  | Hacienda |
| 24. Los Laureles                   | Madrid - Cota - Tenjo | 1899-1920  | Hacienda |
| 25. Tibitó                         | Zipaquirá             | 1899-1920  | Hacienda |
| 26. La Laguna - Muzú               | Bosa                  | 1900-1902  | Hacienda |
| 27. Estanquillo Chapinero          | Palmira               | 1900-1920  | Finca    |
| 28. La Estaca                      | Suba                  | 1900-1904  | Finca    |
| 29. Las Delicias                   | Bosa                  | 1900-1904  | Finca    |
| 30. San Rafael                     | Madrid (Cundimarca)   | 1900-1904  | Finca    |
| 31. Umbatá                         | Suesca (Cundimarca)   | 1900-1904  | Finca    |
| 32. Los Andes                      | Bojacá (Cundimarca)   | 1900-1907  | Hacienda |
| 33. Casablanca                     | Madrid (Cundimarca)   | 1900-1920  | Hacienda |
| 34. San Antonio                    | Nemocón               | 1900-1920  | Hacienda |
| 35. El Salitre                     | Guasca (Cundimarca)   | 1900-1920  | Hacienda |

| Propiedad                        | Ubicación            | Año <sup>29</sup> | Tipo     |
|----------------------------------|----------------------|-------------------|----------|
| 36. El Cacique                   | Funza                | 1900-1920         | Hacienda |
| 37. La Florida                   | Cota (Cundimarca)    | 1900-1920         | Hacienda |
| 38. El Tagüe                     | Nemocón              | 1901              | Hacienda |
| 39. Versalles                    | Palmira              | 1901              | Finca    |
| 40. La Sirena                    | Suba                 | 1901-1904         | Finca    |
| 41. Melgar o La Vega             | La Vega (Cundimarca) | 1901-1905         | Hacienda |
| 42. Santa Rosa                   | Cali                 | 1901-1908         | Finca    |
| 43. Susatá, antigua              | Nemocón              | 1901-1920         | Hacienda |
| 44. El Tunal, B. Las Cruces      | Bogotá               | 1901-1920         | Hacienda |
| 45. Estanquillo<br>Amaime Abajo  | Valle                | 1901-1920         | Finca    |
| 46. La Carbonera                 | Palmira              | 1901-1920         | Hacienda |
| 47. La Chica                     | Anapoima             | 1901-1921         | Hacienda |
| 48. El Chocó                     | Copacabana           | 1902              | Finca    |
| 49. El Banco                     | Palmira              | 1902-1903         | Finca    |
| 50. Malagana                     | Palmira              | 1902-1920         | Hacienda |
| 51. Salento                      | Yumbo - La Cumbre    | 1903-1920         | Hacienda |
| 52. Paiba                        | Bogotá               | 1904-1920         | Finca    |
| 53. Tibabuyes<br>y Tierra Negra  | Funza - Cota         | 1905              | Hacienda |
| 54. Cuibá                        | Bosa                 | 1905              | Hacienda |
| 55. Santa Lucía                  | Cota (Cundimarca)    | 1906              | Hacienda |
| 56. Corralitos                   | Pulí (Cundimarca)    | 1906-1920         | Hacienda |
| 57. Vallecitos                   | Nariño (Cundimarca)  | 1906-1920         | Hacienda |
| 58. Aguaclara                    | Palmira              | 1908-1920         | Finca    |
| 59. Aguacatal                    | Cali                 | 1908-1920         | Finca    |
| 60. Estanquillo<br>Amaime Arriba | Palmira              | 1908-1920         | Finca    |

| Propiedad                          | Ubicación             | Año <sup>29</sup> | Tipo     |
|------------------------------------|-----------------------|-------------------|----------|
| 61. El Mango                       | Cali                  | 1908-1920         | Finca    |
| 62. El Edén                        | Sopó (Cundimarca)     | 1908-1920         | Hacienda |
| 63. La Italia                      | Palmira               | 1908-1920         | Hacienda |
| 64. Tívoli                         | Bogotá                | 1908-1920         | Hacienda |
| 65. El Carmen                      | Dagua (Valle)         | 1908-1920         | Finca    |
| 66. El Agrade                      | Palmira               | 1908-1920         | Finca    |
| 67. La Torre                       | Palmira               | 1908-1920         | Finca    |
| 68. La Argelia                     | Palmira               | 1908-1920         | Finca    |
| 69. Chontaduro                     | Candelaria (Valle)    | 1908-1920         | Finca    |
| 70. La Buitrera                    | Palmira               | 1908-1920         | Finca    |
| 71. El Chicó                       | Usaquén               | 1911-1920         | Hacienda |
| 72. El Churumbo                    | Nemocón               | 1912              | Finca    |
| 73. El Chuscal                     | Guasca (Cundimarca)   | 1912-1920         | Hacienda |
| 74. Palacio                        | Guasca (Cundimarca)   | 1913              | Hacienda |
| 75. Hatogrande<br>(antes El Clavo) | Sopó (Cundimarca)     | 1913-1920         | Hacienda |
| 76. Guayabal                       | Itagüí                | 1914-1920         | Hacienda |
| 77. Solferino o Algarrobo          | Itagüí                | 1915-1920         | Finca    |
| 78. Niquía                         | Bello                 | 1916-1920         | Hacienda |
| 79. Venecia (antes Balsillas)      | Mosquera (Cundimarca) | 1916-1920         | Hacienda |
| 80. El Hatillo                     | Barbosa               | 1917-1920         | Hacienda |
| 81. La Tablaza                     | Medellín-Belén        | 1919              | Finca    |
| 82. La Esperanza                   | La Mesa (Cundimarca)  | 1920              | Finca    |
| 82. Barbosa                        | Barbosa               | 1921              | Finca    |

Fuente: cuadro de negocios de Víctor Álvarez Morales, elaborado en la investigación que dio origen al artículo “Empresarios pueblerinos de Antioquia. El caso de José María *Pepe* Sierra S. 1846-1921”, y “La historia empresarial: una dimensión para la formación de jóvenes emprendedores”, *Ad-Mimister*, Medellín, núm. 7, julio-diciembre, 2005, pp. 44-45.

Tabla 4.2 Compra de otras propiedades de José María Sierra, 1874-1920

| Tipo de propiedad      | Ubicación | Cantidad | Año         |
|------------------------|-----------|----------|-------------|
| Locales                | Bogotá    | 32       | 1898-1919   |
|                        | Medellín  | 1        | 1910        |
| Fábricas <sup>30</sup> | Bogotá    | 2        | 1895 y 1905 |
| Casas                  | Girardota | 2        | 1874-1879   |
|                        | Rionegro  | 1        | 1886        |
|                        | Medellín  | 5        | 1886-1913   |
|                        | Bogotá    | 27       | 1889-1919   |
|                        | Nemocón   | 1        | 1905        |
|                        | Cali      | 6        | 1898-1903   |
|                        | Palmira   | 6        | 1898-1903   |
| Lotes                  | Girardota | 1        | 1885        |
|                        | Bogotá    | 10       | 1891-1909   |
|                        | Barbosa   | 1        | 1897        |
|                        | Medellín  | 26       | 1898-1919   |
|                        | Suba      | 1        | 1901        |
|                        | Engativá  | 1        | 1907        |
|                        | Palmira   | 3        | 1909        |
|                        | Itagüí    | 7        | 1918-1920   |
|                        | Cali      | 2        | 1898-1903   |
|                        | Palmira   | 6        | 1898-1904   |

Fuente: cuadro de negocios del historiador Víctor Álvarez Morales, elaborado en la investigación que dio origen al artículo “Empresarios pueblerinos de Antioquia.

El caso de José María *Pepe* Sierra S. 1846-1921”, *Ad-Minister*, Medellín, núm. 7, julio-diciembre, 2005, pp. 44-45.

<sup>30</sup> Alambiques, pipas, entre otros.

Nótese en las tablas anteriores cómo las compras se realizaron en forma sistemática para la conformación de haciendas. El periodo de consecución de tierras tardó hasta cuarenta y seis años en haciendas como El Sacatín, Juan Cojo y San Esteban, en Girardota, su pueblo natal. Las tablas muestran la secuencia de inversiones por regiones que inician en Antioquia, continúan en Cundinamarca y llegan hasta el Valle.

Es importante observar que los nombres de varias de esas propiedades se conservan actualmente para áreas urbanas asentadas donde Sierra tuvo sus predios. A su muerte en 1921, parte importante de su legado lo constituyó la propiedad raíz; la siguiente tabla muestra que el 86% de los doce millones de pesos, corresponden a este rubro.

Tabla 4.3 Propiedades en juicio de sucesión de José María Sierra

| Departamento                          | Propiedad             | Pesos        | Porcentaje |
|---------------------------------------|-----------------------|--------------|------------|
| Cundinamarca                          | Fincas raíces rurales | \$5.522.840  | 46%        |
|                                       | Fincas raíces urbanas | \$2.908.258  | 24%        |
| Antioquia                             | Fincas raíces         | \$1.041.128  | 9%         |
| Valle                                 | Fincas raíces         | \$953.395    | 8%         |
| Total en propiedad raíz               |                       | \$10.425.621 | 86%        |
| Total repartido en juicio de sucesión |                       | \$12.116.788 | 100%       |

Fuente: Bogotá, Notaría Tercera, "Mortuoria José María Sierra Sierra", documento 315, 30 de marzo de 1931.

### *La producción de trigo*

Otra actividad relacionada con el uso de la tierra fue la del cultivo de trigo en La Sabana de Bogotá. A su traslado a la capital (1887), adecuó las tierras adquiridas para ese cultivo. Según su nieto, llegó a tener las plantaciones más fértiles de la zona.

El trigo se cultiva entre 1.800 y 3.000 metros sobre el nivel del mar y requiere condiciones especiales como: suelo, clima, humedad, orientación y vientos. El terreno para el trigo debe contener: arcilla entre 20% y 25%, humus de 5% a 10%, arena de 50% a 55% y cal de 5% a 10%.<sup>31</sup> Esta información no era conocida para la época, pero, según cuenta su nieto:

<sup>31</sup> Marco Aurelio Tapia Ch., *El cultivo del trigo*, Pasto, Imprenta del Departamento, 1940, pp. 26-28.

Cuando aún ni siquiera se hablaba en este país de la corrección y abonada de tierras, él llevó a cabo con su propia iniciativa, en su finca “El Chicó”, una magnífica demostración de lo que puede la cal como correctivo de tierras. Estos terrenos eran estériles, ácidos, impropios para cultivos. Los encaló debidamente y luego recolectó en ellos magníficas cosechas de trigo. Cuidaba con método de su inversión más preciosa, sus tierras; conservándolas jugosas y frescas, explotándolas racionalmente.<sup>32</sup>

*El arrendamiento de tierras como actividad complementaria*

A medida que Sierra fue adquiriendo propiedades en el país dispuso en alquiler casas y predios para el desarrollo de negocios de agricultura o ganadería, tanto a particulares como a las empresas de las cuales era socio; esto le reportaba anualmente muy buenos rendimientos. Véase en la tabla siguiente algunas de las propiedades que alquilaba.

Tabla 4.4 Arrendamiento de tierras de José María Sierra

| Fincas <sup>33</sup>                |           |                          |
|-------------------------------------|-----------|--------------------------|
| Propiedad                           | Ubicación | Arrendatario             |
| La Floresta                         | Medellín  | Sierra, Vásquez & Cía.   |
| Riachuelo Santa Elena               | Medellín  | Pablo E. Villegas        |
| Sacatín                             | Girardota | Sierra, Jaramillo & Cía. |
| Casas <sup>34</sup>                 |           |                          |
| K 6 N° 218-226<br>Con Isaac Montejo | Bogotá    | Eduardo B. Gerlein       |

<sup>32</sup> B. Jaramillo Sierra, *op. cit.*, p. 56.

<sup>33</sup> Medellín, Archivo Histórico de Antioquia (en adelante AHA), Notaría Primera, escrituras 386 y 406, s. f.; Medellín, Notaría Segunda, escritura 1.219, s.f.

<sup>34</sup> Bogotá, Archivo General de la Nación (en adelante AGN), Notaría Segunda, escritura 673, s. f.

| Haciendas <sup>35</sup>        |                       |  |
|--------------------------------|-----------------------|--|
| Propiedad                      | Ubicación             | Arrendatario                               |
| El Cacique                     | Funza                 | Ricardo Portocarrero                       |
| El Chuscal                     | Guasca (Cundinamarca) | Heliodoro Díaz                             |
| El Tunal,<br>B. Las Cruces     | Bogotá                | Ricardo Portocarrero<br>y Antonio Restrepo |
| Hatogrande                     | Sopó (Cundinamarca)   | Benjamín V. Soto,<br>Lenguazaque y socios  |
| Llano de Mesa                  | Bogotá                | Antonio Restrepo                           |
| Los Andes                      | Bojacá (Cundinamarca) | Manuel J. Samper B.                        |
| Santa Isabel o<br>Villa Guinea | Bogotá                | Ricardo Portocarrero<br>y Antonio Restrepo |
| Tibitó                         | Tocancipá - Zipa      | Benjamín V. Soto,<br>Lenguazaque y socios  |
| Varias                         | Bogotá                | Antonio Restrepo                           |

### Ganadería. Otra forma de aprovechar la tierra

En su libro sobre la historia de la ganadería en Antioquia, Liliana González<sup>36</sup> afirma que, en la época colonial, el blanco-orejinegro era la única raza conocida y que durante mucho tiempo garantizó el abastecimiento de alimentos derivados, además de cuero y sebo.

En el negocio de la ganadería se hacía un uso extensivo de la tierra, se requería de pocos trabajadores y se generaban grandes rendimientos, porque el ganado, al cabo de unos pocos años, podía duplicar el valor de la inversión inicial y además se obtenían utilidades con la comercialización de la leche.

Desde los inicios de la producción de caña en Girardota, Pepe Sierra invirtió en ganadería a pequeña escala para el arado (bueyes) y la

<sup>35</sup> Bogotá, AGN, Notaría Primera, escritura 195, s. f.; Bogotá, AGN, Notaría Segunda, escrituras 2.627, 1.058, 2.210, 1.201, s. f.

<sup>36</sup> Liliana González Cardona, *El desarrollo ganadero en Antioquia entre 1870 y 1920*, Medellín, IDEA, 2004, p. 56.

arriería (mulas); posteriormente, dedicó parte de sus tierras a la cría, ceba y comercio. En Antioquia incursionó con la cría del ganado blanco-orejinegro, por su rendimiento y resistencia a las condiciones desfavorables del medio; posteriormente, cuando se trasladó a Bogotá, crió ganado holstein. También tuvo inversiones pecuarias en zonas de clima caliente como Anapoima y el valle del Magdalena.

Algunas sociedades de las que Sierra hizo parte desarrollaron actividades ganaderas. Con su hermano Apolinar, por ejemplo, en Sierra Hermanos y Cía., administró cultivos de caña, remates y ganado en el Valle; en La Sabana de Bogotá, con Marciano Rozo, en haciendas suyas alquiladas a la compañía para: “[...] comprar, criar, cebar y vender ganados”.<sup>37</sup> Según consta en la escritura de esta sociedad, la compañía podía vender terneros que eran repuestos en vacas o hatos, lo cual garantizaba el crecimiento de la inversión.

Según las fuentes, sus ganados –de tierra fría o caliente– eran de los mejores del país: “Su método para construir portadas, vallados y desagües era típico e inconfundible, esto le daba un aspecto especial a todas sus propiedades, una organización en serie, la que tenía sus ramificaciones en Antioquia, Cundinamarca y Cauca”.<sup>38</sup> También introdujo pastos de engorde, los cuales propagaba a gran escala para obtener mayores rendimientos.

## Los remates de rentas

La historia de los remates de rentas del Estado en Colombia tiene sus orígenes en la época colonial. Según Luis Ospina Vásquez: “[...] el sistema fiscal que España impuso a la Nueva Granada, como a las demás colonias, era pesado y estorbo. Era excesivamente complicado, por la multiplicidad de gravámenes, de los recargos y sobretasas, de las percepciones con destinación especial, de las oficinas recaudadoras, etc.”<sup>39</sup>

Entre los impuestos estaban el del tabaco y el del aguardiente que, según Luis Ospina, en el último periodo colonial proporcionaron la mayor fuente de entradas fiscales, más que las aduanas. En los rendimien-

---

<sup>37</sup> Bogotá, AGN, Notaría Segunda, “Contrato Compañía Sierra & Rozo”, escritura 1.445 de agosto 12 de 1902.

<sup>38</sup> B. Jaramillo Sierra, *op. cit.*, p. 57.

<sup>39</sup> Luis Ospina Vásquez, *Industria y protección en Colombia 1819-1930*, Bogotá, FAES, 1987, p. 61.

tos anuales de los impuestos en la Nueva Granada, antes de 1810, se encontró que, del ingreso total de \$2.453.096, el 31% (\$765.048) correspondió a rentas de los estancos de aguardiente y tabaco.<sup>40</sup>

Según Aníbal Galindo, “La República recibió en herencia de la Colonia un sistema de impuestos igualmente complicado y vicioso, fruto de la ignorancia de aquellos tiempos y de la rapacidad del fisco español”.<sup>41</sup> En la lista se incluyeron las rentas estancadas: salinas, tabaco, aguardiente, naipes, pólvora, amonedación.

Sobre la fecha exacta del establecimiento del monopolio del tabaco existen versiones distintas. Según Jaime Jaramillo Uribe, “[...] en 1740 el virrey Eslava había recibido instrucciones para organizar como monopolio del Estado la producción y distribución del tabaco, que hasta entonces había sido de libre cultivo y comercialización, pero la idea sólo tuvo realización en 1764 bajo la administración del virrey Messía de la Zerda”.<sup>42</sup>

En la relación de mando del virrey Pedro Messía de la Cerda, con la cual entrega el poder al virrey Guirior, se refiere el asunto: “El estanco del tabaco fue establecido en el tiempo del virrey Messía de la Cerda en 1772, y producía ya en ese año, según leemos en la memoria que presentó a su sucesor, cien mil pesos de ingreso líquido al tesoro colonial”.<sup>43</sup>

La administración del monopolio del tabaco se daba a particulares a través de la figura del remate: “[...] se señalaron [...] aquellas regiones o ayuntamientos en los cuales se podía cultivar el producto. Fuera de tales distritos de siembras era prohibida la producción libre de tabaco”.<sup>44</sup> Este sistema duró, según Jaramillo,<sup>45</sup> hasta 1774 cuando el virrey Solís fijó las zonas de cultivo y comercialización y estableció una administración directa de esa renta.

El monopolio del aguardiente tiene una larga historia que parte de las discusiones entre el Estado, la Iglesia y la sociedad, sobre la conveniencia de permitir el consumo de chicha, guarapo y aguardiente en el

---

<sup>40</sup> *Ibid.*, p. 63.

<sup>41</sup> Aníbal Galindo, *Estudios económicos y fiscales*, Bogotá, ANIF-Colcultura, 1978, p. 126.

<sup>42</sup> Jaime Jaramillo Uribe, “La economía del virreinato (1740-1810)”, en: José Antonio Ocampo Gaviria, comp., *Historia económica de Colombia*, Bogotá, Planeta, 2007, p.p. 97-98.

<sup>43</sup> A. Galindo, *op. cit.*, p. 130.

<sup>44</sup> Luis Eduardo Nieto Arteta, *Economía y cultura en la historia de Colombia*, Bogotá, Tiempo Presente, 1996, p. 242.

<sup>45</sup> J. Jaramillo Uribe, *op. cit.*, p. 98.

Nuevo Reino de Granada. Luego se prohibió el consumo de las dos primeras y continuaron los debates que llevaron a prohibir el aguardiente en ocasiones, por considerarlo perjudicial para la salud y la moral, y a aceptarlo en otros momentos con el establecimiento del estanco como renta de la Real Hacienda.

Según Gilma Mora de Tovar,<sup>46</sup> con la Real Cédula del 23 de septiembre de 1700 se estableció el estanco de aguardiente de caña. Esa renta se otorgaba en arriendo a particulares, por remate. Ellos debían pagar el canon a las autoridades coloniales con la condición de no incluir productos como cal, tabaco u otras sustancias nocivas para la salud.

Los resultados, las expectativas y las visiones del asunto, derivaron múltiples idas y venidas legales para manejar las rentas procedentes del aguardiente y el tabaco durante la Colonia. Con la Independencia continuó el problema y se presentaron también vaivenes legales. Retomando a Mora,<sup>47</sup> al sistema tributario heredado desde la Colonia se le hicieron algunas modificaciones con leyes como la del 29 de septiembre de 1821, que ordenó conservar en toda la República el estanco del tabaco bajo las mismas condiciones que rigieron durante el Gobierno Español; además, se autorizó el establecimiento de factorías diferentes a las del Gobierno, para facilitar el transporte de tabaco a los puertos para su exportación. El manejo de la producción, distribución y rentas de tabaco y aguardiente siguió una historia paralela a las disputas republicanas.

A continuación, Manuel Uribe Ángel presenta una descripción de administración de ventas que incluye el degüello de ganado:

Las rentas de licores, de degüello y de tabaco se recaudan por el sistema de arrendamiento. Este se verifica por periodos de cuatro y de dos años, sacándolos a remate en pública subasta ante el Consejo de Estado. El valor del arrendamiento se paga por cuatrimestres vencidos [...]. El rematador de licores tiene derecho a ser el único productor y expendedor de ellos, siempre que sean producidos en el Estado, o que el introductor de los destilados extranjeros le pague un impuesto de 80 c<sup>os</sup> por la expedición y expendio de cada litro.

---

<sup>46</sup> Gilma Mora de Tovar, *Aguardiente y conflictos sociales en la Nueva Granada siglo VIII*, Bogotá, Universidad Nacional de Colombia, 1988.

<sup>47</sup> *Ibid.*, p. 139.

[...] Por el de tabaco, el introductor tiene que pagar al rematador 50 c<sup>os</sup> por cada 12 ½ kilogramos de peso bruto de tabaco en andullos, y 20 por cada 12 ½ kilogramos de peso bruto de tabaco en harinas. Para el celo del fraude existen, por cuenta de los rematadores, los administradores subalternos, investidos de autoridad y de jurisdicción coactiva.<sup>48</sup>

De \$1.716.000 de rentas totales en 1883, el 76% provenía de licores, degüello y tabaco, según el presupuesto de rentas, gastos y deuda pública del Estado.

Tabla 4.5 Presupuesto de rentas. Vigencia económica 1882-1883

| Rentas                     | Pesos       |
|----------------------------|-------------|
| Telégrafos                 | \$4.800     |
| Correos                    | \$1.600     |
| Casa de Moneda             | \$35.000    |
| Impuestos                  | \$4.000     |
| Censos y alquileres        | \$1.300     |
| Venta de bienes del Estado | \$5.300     |
| Contribuciones             | Pesos       |
| Licores destilados         | \$870.000   |
| Derechos de degüello       | \$320.000   |
| Derecho de tabaco          | \$50.000    |
| Derechos de consumo        | \$260.000   |
| Derechos de minas          | \$30.000    |
| Derechos de registro       | \$30.000    |
| Papel timbrado             | \$36.000    |
| Aprovechamientos           | \$68.000    |
| Suma                       | \$1.716.000 |

Fuente: memoria presentada por el secretario de Hacienda y Fomento al Poder Ejecutivo en 1883 (Manuel Uribe Ángel, *Geografía general del Estado de Antioquia en Colombia*, Medellín, Edinalco, 1985, p.426).

<sup>48</sup> Manuel Uribe Ángel, *Geografía general del Estado de Antioquia en Colombia*, Medellín, Edinalco, 1985, p. 429.

Como puede observarse en los datos precedentes, las rentas eran productivas tanto para el Gobierno como para los intermediarios. A ellas se dedicó en gran medida Pepe Sierra y con ellas consolidó y acrecentó su fortuna desde 1877. Además conjugó dos de sus negocios más importantes: la producción de caña azucarera con el aguardiente y la cría y comercialización de ganado con el degüello. A esto sumó la renta de tabaco que, junto con el aguardiente, representaba una de las más importantes fuentes de ingresos para el Gobierno y, por lo tanto, para los intermediarios.

El Estado colombiano de finales del siglo XIX e inicios del XX, en el marco de la permanente inestabilidad social y política, encontró en los remates la mejor fuente de ingresos para financiar gastos, tanto de funcionamiento como de guerra.

Pepe Sierra adquirió, en 1877, por cesión de Joaquín Yepes y Próspero Bravo, el derecho a comercializar el tabaco en los municipios de Entreríos y El Retiro.<sup>49</sup> Desde entonces obtuvo licencias de rentas de licores y degüello en varios municipios de Antioquia, Cundinamarca y Cauca.

Para administrar las rentas, Sierra formó diferentes sociedades con sus hermanos, con particulares y en otras ocasiones actuó solo. El mecanismo para obtener la adjudicación de las rentas públicas en los remates fue descrito por su nieto Bernardo Jaramillo:

En épocas de remates de rentas de licores, el movimiento por las noches del salón de nuestra casa era otro. A base de previos convenios y combinaciones, Pepe Sierra terminaba como protagonista y eje del negocio de remates, tomando en su nombre el mayor número de acciones y como éstas eran de milésima quedaba fácil la subdivisión cuando ya estaba en posesión del tesoro. Él fue quien inventó una nueva estratagema en estos trámites, los subremates. Por este medio eliminaba muchos rivales; no era conveniente que todos los rematadores saliesen

---

<sup>49</sup> Tomado del cuadro de negocios de Víctor Álvarez Morales, elaborado en la investigación que dio origen al artículo “Empresarios pueblerinos de Antioquia. El caso de José María Pepe Sierra S. 1846-1921”, *op.cit.*

de frente a luchar uno contra otros por un mismo fin. No. Con algunos era suficiente, después se repartirían proporcionalmente en los subremates las diversas rentas. Así obraba mejor que en esos espectáculos sorprendidos. Las ambiciones del Gobierno quedaban burladas por medio de la insospechable maniobra. No obstante había rentas intocables de su exclusividad; ahí estaban Medellín y Puerto Berrío, por ejemplo las que siempre quedaban de su propiedad. Por algo se dirigía aquella orquesta.<sup>50</sup>

Sierra estudiaba previamente las condiciones de los municipios: población, índices de consumo, transporte, cercanía a Medellín; de esta forma calculaba costos de abastecimiento y posibles ganancias. En ocasiones las estrategias eran inversas: se lograban beneficios, denominados “cerdas”, por permitir a sus competidores obtener las rentas. Según Lisandro Ochoa, en el periódico oficial se publicaba la lista de pueblos que entraban en remate; usualmente los valores de las rentas aumentaban 20% cada periodo:

Se formaban compañías o “roscas” de rematadores, los que estaban clasificados en efectivos y cerderos. Los efectivos entraban con el objeto de sacar la renta y explotarla; y los “cerderos” que buscaban primas, ya en los subremates, o recibiendo cantidades por abstenerse de hacer posturas. Los cerderos no gozaban de la simpatía de los “ases del negocio” y los miraban con desprecio hasta tenerlos por pequeños enemigos a quienes era necesario alejar.<sup>51</sup>

En las tablas siguientes se relacionan, primero, las rentas que administró Pepe Sierra obtenidas por remate directo o por cesión; segundo, las poblaciones en las cuales logró la adjudicación; y tercero, su participación a través de sociedades o de forma individual.

---

<sup>50</sup> B. Jaramillo Sierra, *op. cit.*, pp. 73-74.

<sup>51</sup> Lisandro Ochoa, *Cosas viejas de la villa de la Candelaria (1867-1948)*, Medellín, Gráficas, 1984, p. 27.

Tabla 4.6 Participación de José María Sierra en remates de rentas

| Tipo de remate             | Concepto                   | Ubicación     | Año                         | Contrapartes / Observaciones      |
|----------------------------|----------------------------|---------------|-----------------------------|-----------------------------------|
| Licores                    | Remata                     | Barbosa       | 1880                        |                                   |
|                            |                            | Azuero        | 1881                        | Tesoro del Estado                 |
|                            |                            | Girardota     | 1881                        | Tesoro del Estado                 |
|                            |                            | Santo Domingo | 1885                        |                                   |
|                            |                            | El Retiro     | 1885                        |                                   |
|                            | Cesionario                 | San Vicente   | 1880                        | Martínez, Benjamín                |
|                            |                            | Concepción    | 1880                        | Martínez, Benjamín                |
|                            |                            | Girardota     | 1880                        | Martínez, Benjamín                |
|                            | Cede                       | Copacabana    | 1883                        | Bedout, Pablo y Posada E., Fabián |
|                            | Cede                       | San Martín    | 1883                        | Bedout, Pablo y Posada E., Fabián |
|                            |                            | San Martín    | 1883                        | Bedout, Pablo y Posada E., Fabián |
|                            | Compra                     | Santander     | 1891                        | Uribe U., Eduardo & Cía.          |
|                            | Contrato                   | Cundinamarca  | 1891                        | Licores Cundinamarca, Introducc.  |
|                            | Paga                       | Copacabana    | 1882                        | Montoya e hijos                   |
|                            |                            | Vahos         | 1884                        | Hoyos, Antonio                    |
| Copacabana                 |                            | 1885          |                             |                                   |
| Girardota, Barbosa, Azuero |                            | 1885          | Tesoro del Estado           |                                   |
| Socio de                   | Boyacá                     | 1898          | Villarreal, Crisóstomo      |                                   |
|                            | Dpto. Sta. Rosa de Viterbo | 1909          | Fiadores Laserna, Francisco |                                   |
| Degüello                   | Remata                     | Anzá          | 1880                        |                                   |
|                            |                            | Girardota     | 1880                        |                                   |
|                            |                            | San Rafael    | 1880                        |                                   |
|                            |                            | Itagüí        | 1880                        |                                   |
|                            |                            | Rionegro      | 1880                        |                                   |
|                            |                            | La Estrella   | 1882                        |                                   |

| Tipo de remate | Concepto   | Ubicación          | Año                  | Contrapartes / Observaciones              |
|----------------|------------|--------------------|----------------------|---|
|                |            | Sonsón             | 1882                 |   |
|                |            | Támesis            | 1882                 |   |
|                |            | Antioquia nordeste | 1884                 | Uribe U., Eduardo y otros                 |
|                |            | Girardota          | 1889                 |   |
|                |            | Cauca              | 1893                 |   |
|                |            | Cundinamarca       | 1893                 |   |
|                |            | Antioquia          | 1893                 |   |
|                |            | Santander          | 1893                 |   |
|                | Cesionario | Bogotá             | 1904                 | Pérez Hoyos, Enrique                      |
|                | Cede       | San Martín         | 1883                 | Bedout, Pablo y Posada E., Fabián         |
|                | Compra     | Cundinamarca       | 1887                 | Bravo, Jorge                              |
|                | Contrato   | Cundinamarca       | 1887                 | Bravo, Jorge                              |
|                |            | Cundinamarca       | 1898                 | Delgado, Alfonso. Srio. Hda. Cund.        |
|                |            | Cundinamarca       | 1899                 | Convenio                                  |
|                |            | Bogotá             | 1901                 | Escallón P., Antonio, Personero Bogotá    |
|                |            | Cundinamarca       | 1902, 1904           | Toro, Francisco José de, Srio. Hda. Cund. |
|                |            | Bogotá             | 1902                 | Escallón P., Antonio, Personero Bogotá    |
| Paga           | Sopetrán   | 1885               | Bravo, Pedro         |   |
| Poder da       | Boyacá     | 1887               | Arango J., Miguel A. |   |
| Tabaco         | Remata     | Medellín           | 1882                 |   |
|                |            | Azuero             | 1882                 |   |
|                | Cesionario | Enterreros         | 1877                 | Yepes, Joaquín y Bravo, Próspero          |
|                |            | El Retiro          | 1877                 | Yepes, Joaquín y Bravo, Próspero          |

Fuente: cuadro de negocios del historiador Víctor Álvarez Morales, elaborado en la investigación que dio origen al artículo “Empresarios pueblerinos de Antioquia. El caso de José María *Pepe* Sierra S. 1846-1921”, *Ad-Minister*, Medellín, núm. 7, julio-diciembre, 2005, pp. 44-45.

El negocio de la administración de rentas no era sencillo, requería capital para obtener el remate y garantizar al Gobierno el cumplimiento del contrato, conocimiento de costos y montaje de la infraestructura para fabricar, suministrar y distribuir los productos, además de contactos para la adquisición de insumos y realización de negociaciones y estrategias para la obtención del monopolio. Para ello, Pepe Sierra creó varias compañías.

La Sociedad Rematadora de Rentas de Degüello<sup>52</sup> parece ser el inicio de la relación de José María con los reconocidos comerciantes de Medellín: Eduardo Uribe Uribe, Miguel A. Arango y Manuel Díaz Uribe con los cuales conformó, el 17 de febrero de 1886, Eduardo Uribe y Cía.,<sup>53</sup> conocida popularmente como la “cuarta compañía”.

Esta sociedad realizó diferentes actividades: desde la instalación de destilerías para la producción de aguardiente, la compra de terrenos y el cultivo de la caña para abaratar el precio de los insumos, hasta la participación en diversos remates donde obtuvo la adjudicación de rentas de degüello, tabaco y licores en Antioquia. Luego amplió la cobertura de los negocios a Cundinamarca, Boyacá y Santander. Pepe Sierra fue su administrador.

Posteriormente, el 18 de agosto de 1891, se fundó la sociedad Sierra S. & Mejía<sup>54</sup> para manejar especialmente los negocios de renta del departamento de Santander. Los bienes iniciales se compraron a Eduardo Uribe y Cía.; los socios fueron Pepe Sierra como capitalista y los hermanos Ramón y Ricardo Mejía O., que aportaron la administración, como “socios industriales”.

Con su hermano Apolinar, Pepe Sierra conformó el 9 de octubre de 1893 la sociedad Sierra Hermanos y Cía.<sup>55</sup> El mayor apoyo que tuvo en los negocios en el antiguo Estado del Cauca fue su hermano, quien se

---

<sup>52</sup> Medellín, AHA, Notaría Primera, “Sociedad Rematadora de Rentas de Degüello”, escritura 1.204 del 19 de noviembre 1884.

<sup>53</sup> Medellín AHA, Notaría Primera, “Constitución Compañía Eduardo Uribe & Cía”, escritura 145 del 17 de febrero 1886.

<sup>54</sup> Bogotá, AGN, Notaría Segunda “Constitución Sociedad Sierra S. & Mejía.”, escritura 1.271 del 18 de agosto 1891.

<sup>55</sup> Bogotá, AGN, Notaría Segunda, “Constitución Sociedad Sierra Hermanos & Cía.”, escritura 1.526 del 9 de octubre 1893.

estableció en Palmira y compró inicialmente una casa y un lote para la compañía. Se dice que Pepe nunca visitó esta zona, pero con el trabajo de Apolinar el negocio prosperó rápidamente. Los cultivos de caña y la producción de panela y melaza para la producción de aguardiente obtuvieron los mejores rendimientos de la época; también se dedicaron a negocios adyacentes tales como los yegüerizos en Cali, Palmira, Yumbo, Cartago, etc. y a la administración de estanquillos en diferentes pueblos del Cauca.<sup>56</sup>

De los estanquillos mencionados en el aparte anterior se tiene conocimiento de los siguientes: Estanquillo Carnicería, Guanabanal, Amaine arriba, Amaine abajo, Caledonia y Chapinero, por encontrarse referenciados en la escritura de disolución de la sociedad.<sup>57</sup>

Apolinar Sierra murió en Palmira en 1904 por lo cual se liquidó la sociedad en 1908, dejando para los herederos una gran fortuna y para Pepe Sierra un producto apreciable para aumentar su riqueza.

De las siguientes cuatro sociedades constituidas para administrar remates de rentas, se encontraron sólo las escrituras de constitución que dan cuenta de los socios, capital y actividades que realizó Sierra en este campo.

Sierra S. & Cía., fue creada el 11 de diciembre de 1897 con un capital de mil pesos, en escritura pública 2.539 de la Notaría Segunda de Medellín; su objeto social fue la administración de la renta de licores destilados de la provincia del Centro, salvo el distrito de Titiribí. En ella se dio la participación de su hermano José Pablo y de su yerno Joaquín Jaramillo V., junto con otros socios.

Sierra Jaramillo y Cía., por su parte, fue creada de nuevo con Joaquín Jaramillo V., con Lorenzo, otro de los hermanos de Pepe y con otros socios, el 30 de noviembre de 1901 a través de la escritura pública 3.438 de la Notaría Segunda de Medellín. Con un capital de mil pesos correspondientes a mil acciones, su objeto social consistió en rematar, arrendar, comprar y enajenar rentas departamentales de licores destilados, de anís, de tabaco y de degüello de ganado en Antioquia.

---

<sup>56</sup> L. F. Molina Londoño, "Pepe Sierra: realidad y mito", *op. cit.*, p. 46.

<sup>57</sup> Tomado del cuadro de negocios del historiador Víctor Álvarez Morales, elaborado en la investigación que dió origen artículo "Empresarios pueblerinos de Antioquia. El caso de José María *Pepe* Sierra", *op. cit.*

En Sierra Vásquez y Cía., creada el 8 de octubre de 1907,<sup>58</sup> con los mismos fines de la sociedad anterior, se puede apreciar de nuevo la participación de Lorenzo Sierra y la de su yerno Joaquín Jaramillo V., ya mencionados; además de inversionistas reconocidos tales como Vásquez Correa y Cía. y Félix Salazar e hijos, entre otros.

Acerca de la Sociedad Sierra y Cía.,<sup>59</sup> no se encontró ningún dato que pueda dar claridad de su creación en 1911, cuando ya los remates de rentas los administraba el Gobierno directamente, debido a que durante el mandato de Rafael Reyes Prieto, periodo conocido como “el Quinquenio” (1904-1909), se había dado un cambio radical en la dirección de las rentas por las críticas de la población sobre el manejo monopolístico de las mismas, su poco rendimiento para el erario público y el débil control de ellas por parte del Estado. Según Luis Fernando Molina,<sup>60</sup> en 1908 los gobiernos seccionales, por decisión del presidente Reyes, entraron a administrar directamente las rentas.

Sobre la sociedad Sierra Mejía & Cía. no se encontró registro notarial, pero se tiene indicio de su existencia por referencia de Bernardo Jaramillo quien, al hablar de la liquidación del negocio de remates de licores en 1908 y su administración directa por parte de los departamentos, comentó que el Gobierno negoció con los rematadores sus existencias de licores y concluyó: “Termina así para Pepe Sierra su famosa época de remates y con ella se extingüía la firma Sierra Mejía & Cía., su última compañía rematadora”.<sup>61</sup>

Adicionalmente, en la sucesión de Pepe Sierra,<sup>62</sup> se determinaron como parte de la lista de posesiones en el momento de su muerte, dos créditos a cargo de la sociedad Sierra Mejía & Cía., de \$283,50 y \$6.317,88.

---

<sup>58</sup> Medellín, AHA, Notaría Segunda, “Constitución Sierra Vásquez & Cía.”, escritura 1.036 del 18 de octubre 1907.

<sup>59</sup> Medellín, AHA, Notaría Segunda, “Constitución Sociedad Sierra & Cía.”, escritura 1.512 del 7 de noviembre 1911.

<sup>60</sup> L. F. Molina Londoño, “Pepe Sierra: realidad y mito”, *op. cit.*, p. 139.

<sup>61</sup> B. Jaramillo Sierra, *op. cit.*, pp. 151-152.

<sup>62</sup> Bogotá, Notaría Tercera, “Mortuoria José María Sierra Sierra”, documento 315, *op. cit.*

## Otras concesiones estatales

Con la experiencia adquirida en los remates de renta, Pepe Sierra incurrió en tres tipos adicionales de relaciones con el Estado: el manejo del hielo en Panamá, la explotación de salinas en la costa Atlántica y la construcción de los ferrocarriles de Amagá y del Pacífico.

La compañía de hielo fue creada para atender la concesión de producción y venta de ese producto en el entonces departamento de Panamá. El privilegio lo obtuvo Eduardo Uribe y Cía.<sup>63</sup>

Según la escritura de constitución el concesionario tenía el privilegio por un término no mayor a veinte años e incluía el derecho a pedir la expropiación de terrenos que necesitara para sus instalaciones, previa indemnización a los afectados y la exención de impuestos y servicios públicos. A cambio, adquiriría la obligación de pagar una cifra anual, vender el kilogramo a un precio máximo de diez centavos, ceder los bienes al departamento una vez terminada la concesión y suministrar gratuitamente hielo a hospitales de caridad y militares establecidos en Panamá, Colón, las líneas del ferrocarril y del canal. El incumplimiento se sancionaba con el pago de veinticinco pesos por día.<sup>64</sup>

Como se presentaron problemas con la empresa constructora del ferrocarril de Panamá –que defendía su derecho a introducir hielo directamente– y como la Corte Constitucional le concediera esa posibilidad, Sierra reclamó sus derechos y el Gobierno Colombiano suscribió un nuevo contrato<sup>65</sup> en el que el precio del kilo de hielo se incrementó, así como el valor a pagar al Gobierno por el contrato de concesión. Según Víctor Álvarez, la compañía fue manejada por Sierra desde su constitución (junio 9 de 1896) cuando se liquidó Eduardo Uribe U. & Cía., hasta 1903 que se produjo la secesión de Panamá.<sup>66</sup>

Las salinas marítimas de la Costa Atlántica constituyeron para Sierra otra posibilidad de vincular sus negocios con las rentas del Estado.

---

<sup>63</sup> Bogotá, AGN, Notaría Segunda, “Constitución Compañía de Hielo de Panamá”, escritura 775 de 21 de enero 1888.

<sup>64</sup> Jairo Andrés Campuzano Hoyos, comp., *Fuentes documentales para la Historia Empresarial. Siglo XIX en Antioquia*, Medellín, Fondo Editorial Universidad EAFIT, 2006, pp. 359-360.

<sup>65</sup> Bogotá, AGN, Notaría Segunda, escritura 2.053 del 11 de octubre 1902.

<sup>66</sup> V. Álvarez Morales, *op. cit.*, p. 229.

Se trataba de la explotación de sal marina. Es posible que su experiencia como ganadero le indicara que esa explotación podría constituir un negocio rentable, ya que además del consumo humano, desde 1870, se incrementaba su uso como subproducto alimenticio para el ganado.<sup>67</sup>

Según Liliana González:

Hacia mediados del siglo XIX los ganaderos antioqueños entendieron que para mantener satisfactoriamente el hato ganadero era indispensable suministrar otro tipo de productos alimenticios a los animales para favorecer su buen desarrollo. Con el fin de procurar un mejor balance nutricional en las reses mejoraron el suministro de sal, miel, salvado de trigo y hasta alfalfa [...]. Incluir sal en la dieta de estos animales fue una de las recomendaciones constantes de quienes velaron por la cría y engorde de vacunos. Un artículo publicado en 1894 por el periódico *El Ferrocarril* menciona el enorme beneficio que para las rentas del estado y para la población en general tendría transportar sal marina por este medio, ya que aumentaría el consumo y podría [...] elevar [la renta] para el Gobierno Nacional en sólo Antioquia, a más de \$500.000 anuales.<sup>68</sup>

Dos años después de la publicación del mencionado artículo, Pepe Sierra obtuvo el privilegio de explotación a través de un contrato con el Ministerio de Hacienda, el 10 de julio de 1896,<sup>69</sup> que entregaba en arrendamiento, para su explotación y comercialización durante cuatro años, las salinas marítimas situadas en Bolívar y Magdalena; además, entregaba los edificios, enseres y almacenes de expendio.

El arrendatario, por su parte, se responsabilizaba del cuidado, mantenimiento y seguridad de los bienes recibidos; del establecimiento de expendios en Cartagena, Barranquilla y Riohacha, y de la venta de las cantidades asignadas en esas localidades, a los precios estipulados.

En caso de escasez de sal, el Gobierno autorizaba al concesionario introducir, libre de derechos de aduana, por los puertos de Barranquilla y Cartagena, la cantidad de sal marina extranjera que fijaran de común

---

<sup>67</sup> L. González Cardona, *op. cit.*, p. 42.

<sup>68</sup> *Ibíd.*, p. 53.

<sup>69</sup> J. A. Campuzano Hoyos, *op. cit.*, pp. 381-384.

acuerdo. El desarrollo y término del contrato es comentado por Víctor Álvarez así:

Pepe formó entonces una sociedad que bautizó con el nombre de “Compañía de Salinas Marítimas” de la cual fue gerente hasta 1906 cuando se liquidó este negocio. En el entretanto vino la guerra “con todos sus horrores”. El 23 de enero de 1901, don Pepe le dio poder a otro antioqueño radicado en Bogotá, el abogado Rufino Gutiérrez Isaza, hijo del poeta Gregorio Gutiérrez, para reclamar al Gobierno una indemnización por los perjuicios. Después de cuatro años de trámites judiciales y administrativos, la Compañía de Salinas Marítimas recibió una indemnización equivalente al 15% de la renta que, supuesta o realmente, había dejado de percibir por el conflicto bélico. El 2 de julio de 1906 el mismo don Pepe se encargó de la liquidación de aquel accidentado negocio.<sup>70</sup>

Los ferrocarriles de Amagá y el Pacífico se le presentaron a Sierra como una opción de negocio en un momento de crecimiento de las exportaciones e importaciones y su consecuente demanda de desplazamiento de mercancías, bienes industriales y personas por todo el territorio nacional. En 1907, participó como socio en la creación de la empresa que construyó el ferrocarril de Amagá; en 1908, desempeñó el mismo papel de inversionista en el ferrocarril del Pacífico.

La élite antioqueña, en especial Alejandro Ángel Londoño y Camilo C. Restrepo C., fueron los principales promotores del ferrocarril de Amagá, que permitió comunicar el suroeste antioqueño con Medellín y el resto del país. En Medellín se conectaba con el Ferrocarril de Antioquia que llegaba hasta Puerto Berrío. A partir de 1942, sus rieles se unieron en La Pintada al ferrocarril del Pacífico, que llegaba hasta el puerto de Buenaventura.<sup>71</sup>

El suroeste antioqueño era una región de explotación carbonífera, en particular en Amagá, Angelópolis y Heliconia; y cafetera en Fredonia y Bolombolo. En estos últimos municipios tuvieron las familias Ospina y

---

<sup>70</sup> V. Álvarez Morales, *op. cit.*, p. 236.

<sup>71</sup> James Jerome Parsons, *La colonización antioqueña en el occidente de Colombia*, Medellín, Imprenta Departamental, 1950, p. 177.

Vásquez las más grandes haciendas cafeteras de la zona desde finales del siglo XIX.

La Compañía Ferrocarril de Amagá, según escritura pública 1.114, se creó el 12 de agosto de 1907 en Bogotá. La sociedad contó con un millón de pesos de capital, representado en diez mil acciones de cien pesos. Los accionistas mayoritarios se relacionan a continuación.

Tabla 4.7 Accionistas mayoritarios de la Compañía Ferrocarril de Amagá

| Persona o entidad jurídica                                     | Número de acciones |
|--|--------------------|
| Banco Central (acciones declinadas a favor de Alejandro Ángel) | 2.000              |
| José María Sierra  | 1.000              |
| Félix Salazar J.   | 1.000              |
| Ángel Jaramillo y Cía.   | 800                |
| Hijo de Pablo Lalinde y Cía.                                   | 500                |
| Banco de Sucre   | 394                |
| <b>Total acciones</b>  | <b>5.694</b>       |

Fuente: Bogotá, AGN, Notaría Segunda, “Constitución Ferrocarril de Amagá”, escritura 1.114 del 12 de agosto 1907.

En esa ocasión, aparte de la inversión, don Pepe fue suplente en la Junta Directiva, apoyando a los gerentes Alejandro Ángel, Camilo C. Restrepo y Jorge Rodríguez.

Como se muestra a continuación, la inauguración del primer tramo construido fue toda una festividad para el pueblo antioqueño:

El primer riel del trayecto inicial de 24 km comprendido entre Medellín y Caldas lo clavó ceremoniosamente el presidente Carlos E. Restrepo a principios de 1911. A pesar de que casi todo el material para la banca debió ser transportado en mula porque los caminos y las distancias entre los depósitos y las obras no permitían usar carretas, la línea avanzó hacia El Aguacatal, Envigado, Sabaneta, Itagüí, Tablaza y Caldas. En 1914 se había puesto en servicio el tramo completo hasta Amagá. Ese año fue apoteósico en la historia de los ferrocarriles en Antioquia: la multitud vio llegar también a Medellín, aunque fuera tirada por los bueyes de Pepe Sierra, la locomotora des-

compuesta que hizo el primer recorrido entre La Quebra y la estación en el barrio Guayaquil.<sup>72</sup>

La compañía permaneció hasta 1924, cuando el departamento de Antioquia inició negociaciones para su compra. Por el Decreto 24 de 1927, el ferrocarril de Amagá fue incorporado al Ferrocarril de Antioquia.<sup>73</sup>

Entonces tenía en explotación un trayecto de 58 kilómetros, entre Medellín y la estación que hoy lleva el nombre de Camilo C. Restrepo a 6 kilómetros de Amagá. La expresada compañía de Amagá había iniciado sus trabajos en el valle de Medellín en 1907 avanzando progresivamente hasta dar al servicio el trayecto de Medellín a Caldas el 12 de octubre 1911, a Angelópolis el 15 de octubre de 1917, y a la estación Camilo C. Restrepo en 1924.<sup>74</sup>

De otro lado, Pepe Sierra participó en la Compañía del Ferrocarril del Pacífico en 1908, la cual se creó a partir de un grupo de empresarios nacionales que adquirió parte de los derechos del entonces ferrocarril del Cauca, que se estaba construyendo entre Cali y Buenaventura, con aportes de capital extranjero y nacional. “El Banco Central se vio obligado a tomar la concesión a los señores Mason para cubrirse de su crédito a cargo de dichos señores, y organizó la *Compañía del Ferrocarril del Pacífico*, a fin de que se ejecutara la construcción de la obra, tomando la mayor parte de las acciones el mismo banco”.<sup>75</sup>

El 17 de enero de 1908, se constituyó la compañía con un capital de 1.400.000 en oro inglés.<sup>76</sup> El Banco Central aportó el 47%, mientras Sierra participó con el 5%, uno de los mayores entre los inversionistas particulares, hasta 1909 cuando se retiró por desacuerdos con el Gobierno.

---

<sup>72</sup> Luis Fernando Molina Londoño, “El ferrocarril de Amagá. Desarrollo de la ingeniería antioqueña”, sitio web: *Banco de la República de Colombia*, disponible en: <http://www.lablaa.org/blaavirtual/revistas/credencial/junio1998/10203.htm>, consulta: septiembre de 2009 .

<sup>73</sup> Roberto Tisnés Jiménez y Heriberto Zapata Cuéncar, *El Ferrocarril de Antioquia: historia de una empresa heroica*, Medellín, Imprenta Departamental de Antioquia, 1980, p. 315.

<sup>74</sup> Luis F. Pérez y Enrique Restrepo Jaramillo, *Medellín en 1932*, 2ª ed., Medellín, ITM, 2004, pp. 84-85.

<sup>75</sup> Paulo Pinzón, *Estudio sobre el contrato del ferrocarril del Cauca celebrado por la Compañía del Ferrocarril del Pacífico con el Gobierno Nacional*, Bogotá, Arboleda y Valencia, 1908, p. 4.

<sup>76</sup> Bogotá, AGN, Notaría Segunda, “Constitución Ferrocarril del Pacífico”, escritura 65 del 17 de enero 1908.

## Préstamos de dinero

Otra de las actividades que le reportó sustanciales ganancias a Pepe Sierra fue el préstamo de dinero a interés, lo que constituyó un medio para obtener beneficio del no invertido en otros negocios. Se hacía teniendo en cuenta el rendimiento y la garantía de su respaldo, para lo cual se elaboraba una escritura o documento de respaldo de deuda, llamado comúnmente aseguro. Uno de sus clientes más representativos fue el Gobierno.

En la siguiente tabla se relacionan algunos préstamos a particulares con la descripción de montos, condiciones de pago, intereses y garantías. En ocasiones negoció, además de los intereses, el usufructo de algunos bienes.

Tabla 4.8 Préstamos otorgados por José María Sierra

| Deudor                       | Fecha      | Cantidad                  | Interés                        | Plazo               | Garantía   | Observaciones  |
|------------------------------|------------|---------------------------|--------------------------------|---------------------|--|--|
| José Ma. Restrepo            | 1874/04/23 | 1.400 piezas de 8 décimos | 12,5 % anual                   | 2 años              |  |  |
| José Ma. Toro Meneses        | 1875/11/09 | \$20                      | \$0.40 mensual                 |                     | Hipoteca sobre terreno en La Sopera, Girardota     | Cancelado el 17 de septiembre de 1878  |
| Nepomuceno Hernández         | 1876/08/15 | \$78 de 8 décimos         | 1% mensual                     | 4 meses             | Hipoteca fincas La Mata y Llano de Osos, Girardota | Pago en dos contados   |
| Fernando y Jesús Ma. Gaviria | 1877/04/30 | \$80                      | 1% mensual, trimestre vencidos | 4 contados semestre | Hipoteca de 3 lotes en El Noral, Copacabana        |  |
| Pedro Vásquez                | 1878/07/03 | \$48                      | Sin interés                    | 1 año               | Hipoteca tierra en La Pretil, San Pedro            | La finca hipotecada lindaba con tierras de Sierra. Por otra parte, el deudor permitía el uso de pastos durante el plazo. |

| Deudor                             | Fecha      | Cantidad | Interés                         | Plazo                         | Garantía   | Observaciones   |
|------------------------------------|------------|----------|---------------------------------|-------------------------------|--|---|
| Gabriel Londoño                    | 1878/08/07 | \$48     | 1% mensual                      | 2 contados iguales, semestral | Hipoteca sobre dos lotes en Charrascal y Potrerito, Copacabana | El deudor entregó, con pacto de retroventa, un caballo alazán por valor estimado en \$16,44                                 |
| Jesús Ma. Sierra (Hermano de Pepe) |            |          | Varios préstamos a bajo interés |                               |  | En diciembre de 1889, cuando la deuda alcanzaba \$4.000, entregó los derechos de San Esteban, que tenían un valor inferior. |
| Hermanos Manuel y Faustino Toro    |            | \$24     | \$4 anuales                     |                               | Hipoteca sobre terreno en El Totumo, Girardota                 |   |

Fuente: Víctor Álvarez Morales, “Empresarios pueblerinos de Antioquia. El caso de José María *Pepe* Sierra S. 1846-1921”, en: Rodrigo de Jesús García Estrada, comp., *Élites, empresarios y fundadores*, Medellín, Divergráficas, 2003, pp. 197-251.

La fortuna de Sierra salvó de contratiempos a diferentes gobernantes del país desde finales del siglo XIX hasta principios del XX.

El papel de financista del Estado con capitales obtenidos con el remate de rentas o de préstamos garantizados en bonos de deuda pública emitidos por el Gobierno, llevó a don Pepe a establecer relaciones directas con presidentes y secretarios de despacho. Se volvieron habituales no sólo las visitas a las notarías, sino al palacio de San Carlos. También los presidentes o sus secretarios hasta acudían al despacho de Sierra en la carrera Séptima. Rafael Núñez, Miguel Antonio Caro, Carlos y Jorge Holguín, José Manuel Marroquín, Rafael Reyes, Ramón González Valencia, Carlos E. Restrepo y Marco Fidel Suárez, estuvieron en su lista de clientes.<sup>77</sup>

Del monto de esos préstamos a gobiernos, se tiene referencia de uno por \$500.000 que confirió a la administración de Reyes, según el

<sup>77</sup> Luis Fernando Molina Londoño, *Empresarios colombianos del siglo XIX*, Bogotá, 2ª ed., Uniandes, 2006, pp. 246-247

relato de Luis Fernando Molina: “[...] (cuando éste llegó a tener agotados todos los recursos fiscales) a cambio de todas las prerrogativas del monopolio de la sal marina en Antioquia”.<sup>78</sup>

A través del Banco Central, del cual Sierra fue socio, en 1905 se estableció que dicho banco le otorgaba al gobierno de Reyes “[...] un crédito flotante por un millón de pesos oro en el primer semestre de administración de las rentas, de dos millones en el segundo semestre, y de ahí en adelante por lo que quedare del saldo líquido del producto de las rentas”.<sup>79</sup> De esa manera, siguió siendo prestamista directo del Gobierno.

Al analizar el juicio de sucesión de Sierra se encontraron otros préstamos de los cuales no se hallaron registros notariales.

Tabla 4.9 Préstamos según juicio de sucesión de José María Sierra

| Departamento | Concepto  | Pesos        |
|--------------|---|--------------|
| Cundinamarca | Créditos a cargo de los herederos Sierra  | \$227.468,50 |
|              | Créditos a cargo de Enrique Reyes y Clara Sierra de Reyes                         | \$10.000,00  |
|              | Crédito a cargo de Joaquín Jaramillo Villa y Sra. María Jesús Sierra de Jaramillo | \$7.330,41   |
|              | Crédito a cargo de Juan Antonio Peñarredonda                                      | \$15.000,00  |
|              | Crédito a cargo de Luis Sierra Hurtado  | \$2.563,92   |
|              | Crédito a cargo de Vicente Sierra C.  | \$10,00      |
|              | Crédito a cargo de Manuel Antonio González Motta                                  | \$ 10,00     |
|              | Crédito a cargo de las rentas de licores de Boyacá, Tolima y Chocó                | \$100,00     |
|              | Créditos a cargo de varias personas (cuentas corrientes)                          | \$100,00     |
|              | Total   | \$262.582,83 |

<sup>78</sup> Luis Fernando Molina Londoño, *Empresarios colombianos del siglo XIX*, Bogotá, El Áncora, 1998, p. 48.

<sup>79</sup> Bogotá, AGN, Notaría Segunda, “Constitución Banco Central”, escritura 454 del 9 de marzo 1905.

| Departamento | Concepto                                     | Pesos        |
|--------------|--|--------------|
| Antioquia    | Crédito a cargo de Rafael Cadavid            | \$250,00     |
|              | Crédito a cargo de Sierra Mejía & Cía.       | \$283,50     |
|              | Crédito a cargo de Sierra Mejía & Cía.       | \$6.317,88   |
|              | Crédito a cargo de Enrique Mejía & Cía.      | \$3.000,00   |
|              | Crédito a cargo del Ferrocarril de Antioquia | \$270.000,00 |
|              | Total  | \$279.851,38 |
| Valle        | Crédito a cargo de Sara Arias de Cadavid     | \$712,94     |
|              | Crédito a cargo de Germán Londoño            | \$110,00     |
|              | Total  | \$822,94     |

Fuente: Bogotá, Notaría Tercera, "Mortuoria José María Sierra Sierra", documento 315 del 30 de marzo 1931.

## De prestamista a cofundador de bancos

Pepe Sierra también incursionó en el sector bancario. Los socios de los primeros bancos privados en Antioquia, fundados a finales del siglo XIX e inicios del XX, pertenecían a la élite de las casas comerciales y el comercio local, las exportaciones y la minería; adicionalmente se vincularon pequeños accionistas de diversas poblaciones. La constitución de los bancos se realizaba con la emisión de acciones y su objeto social consistía en la ejecución de giros, descuentos, depósitos, préstamos a particulares y gobiernos y, en algunos casos, emisión de billetes que respaldaban con depósitos en metal. En 1923, se organizó el sistema bancario a partir de las recomendaciones de la Misión Kemmerer,<sup>80</sup> contratada por el gobierno de Pedro Nel Ospina (1922-1926) para apoyar el desarrollo bancario en el país, y se fundó el Banco de la República.

Sierra participó en la constitución de algunos de esos bancos; en la mayoría de los casos fue accionista por corto tiempo. Sólo conservó inversiones en los bancos Central y de Sucre hasta el fin de sus días. A continuación se da una mirada a esta actividad.

<sup>80</sup> María Mercedes Botero R., "Comercio y bancos, 1850-1923", en: J. O. Melo, dir., *Historia de Antioquia, op.cit.*, p. 247.

El Banco de Medellín fue creado el 15 de diciembre de 1881 por escritura pública 2.690 de la Notaría Primera; “[...] fue el tercer banco establecido en esta ciudad y la primera empresa antioqueña que contó con tan considerables cimientos. Al emerger en un momento de madurez crediticia en Antioquia, el Banco de Medellín lucía la muy significativa suma de 443 socios, 15.392 acciones y un capital de \$1.539.200”.<sup>81</sup> Las acciones fueron adquiridas a \$100 cada una. En la constitución Pepe Sierra participó con cincuenta acciones que representaron sólo un 0.32% del capital, lo que constituía un pequeño porcentaje de la propiedad. La vida de este banco fue corta porque a finales del siglo fue liquidado.

En el Banco Americano de Bogotá, que fue creado el 30 de mayo de 1899 por escritura pública 1.065 de la Notaría Segunda, el capital de \$1.372.800 fue dividido en 1.248 acciones de \$1.100 cada una. El accionista mayoritario fue Sierra con un 80.13%; además, fue su gerente y también miembro principal de la Junta Directiva. “Hasta el 26 de septiembre de 1901 don José María despachaba como gerente de ‘su’ banco; para esa fecha el número de socios había aumentado con ‘notables’ de Bogotá. Don Pepe pidió una licencia y dejó como su reemplazo a Simón Hurtado. En la asamblea siguiente de accionistas no figuró. Muy seguramente había vendido sus acciones”.<sup>82</sup>

Respecto al Banco de Crédito Antioqueño se puede decir que su existencia fue corta. Sobre la participación de Pepe Sierra como accionista sólo se encontró la siguiente referencia “[...] el 21 de junio de 1900, se creó en Medellín un banco para actuar en la capital con el nombre de ‘Crédito Antioqueño’ que dirigía en Bogotá Roberto Tobón y cuyos mayores accionistas eran tres bancos de Medellín: Popular, de Medellín y del Comercio. En 1906, Don Pepe ya era socio (sólo 16 acciones) de ese banco y también lo eran sus hijas Mercedes e Isabel con una acción cada una”.<sup>83</sup> Al revisar la escritura de constitución,<sup>84</sup> se pudo constatar su creación con un capital de cuatro millones de pesos. El 5 marzo de

---

<sup>81</sup> J. A. Campuzano Hoyos, *op. cit.*, p. 246.

<sup>82</sup> V. Álvarez Morales, *op. cit.*, p. 236.

<sup>83</sup> *Ibid.*, p. 237.

<sup>84</sup> Medellín, AHA, Notaría Segunda, “Constitución Banco de Crédito Antioqueño”, escritura 824 del 21 de junio 1900.

1906 el banco fue disuelto por votación unánime realizada en Asamblea Extraordinaria de Accionistas, donde fueron representadas 5.524 de las 7.000 acciones del banco. Con lo anterior se comprobó que la participación de Pepe Sierra, con sólo 16 acciones, fue mínima.<sup>85</sup>

El Banco Agrícola fue constituido como sociedad anónima con capital limitado a través de la escritura pública 2.929 del 7 de octubre de 1901 en la Notaría Segunda de Medellín. El capital fue de diez millones de pesos, dividido en diez mil acciones de a mil pesos cada una. Su principal accionista fue Vásquez Soto y Cía. con una participación del 20%, seguido por José María Sierra con un 3%; el resto de accionistas con una participación menor a los dos anteriores conformaban el 77% de los propietarios del banco.<sup>86</sup> Debido a su doble carácter de institución bancaria (agrícola y comercial) podía dedicarse al fomento de la agricultura del país, además de los negocios propios de un banco. Según Arturo Botero, su primer gerente fue don Tulio Ospina y lo sucedió don Manuel José Soto R. a quien le tocó liquidarlo en octubre de 1904.<sup>87</sup>

El Banco Central fue creado bajo el gobierno del presidente Rafael Reyes quien, al comienzo en 1904, debió enfrentar una de las crisis financieras más fuertes de del siglo XX. Ésta se originó debido a los problemas políticos y fiscales, a la imposibilidad de conseguir créditos externos, al deterioro económico y las fluctuaciones del papel moneda originados por los excesivos gastos, y a las grandes emisiones de dinero que efectuó el Gobierno durante la Guerra de los Mil Días (1899-1902).

Desde 1902, la tasa de cambio se había incrementado en forma exorbitante por lo cual, tanto bancos como particulares, le apostaron a las fluctuaciones e invirtieron fuertes sumas de dinero en actividades especulativas. La crisis comercial y bancaria era inevitable en 1904 por el déficit financiero del Estado, la inflación y las altas tasas de cambio. Varios bancos y casas comerciales quebraron. En 1905 Reyes creó el Ban-

---

<sup>85</sup> Medellín, AHA, Notaría Segunda, “Disolución Banco de Crédito Antioqueño”, escritura 248 del 5 de marzo 1906.

<sup>86</sup> Medellín, AHA, Notaría Segunda, “Constitución Banco Agrícola”, escritura 2.929 del 7 de octubre 1901.

<sup>87</sup> A. Botero y A. Sáenz, *op. cit.*, p. 55.

co Central para estabilizar el valor del papel moneda, con una tasa de cambio al 10.000%.<sup>88</sup>

El banco fue autorizado (Decreto 47 del 6 de marzo) como sociedad anónima de capital limitado y su creación fue protocolizada por la escritura pública 454 de 9 de marzo de 1905, en la Notaría Segunda de Bogotá.<sup>89</sup> El capital inicial fue de ocho millones de pesos en oro, dividido en ochenta mil acciones de cien pesos oro cada una. El objeto establecido en su constitución, fue el de ejecutar todas las operaciones bancarias de depósito, giro, descuento y emisión, y las demás que fueran usuales a esta clase de establecimientos; además de ejecutar todas las operaciones a que diera lugar el contrato de administración de las rentas celebrado con el Gobierno Nacional, y que los otorgantes debían ceder y traspasar al Banco Central en los términos y condiciones en que fueron celebrados, subrogando al mismo todos los derechos y obligaciones que por dicho contrato correspondían.

El contrato concedía el derecho a administrar las rentas nacionales de licores, pieles, fósforos, tabaco y cigarrillos; por la administración de estas rentas el Gobierno pagaba el 10% de su producto bruto. Éste fue firmado el mismo día de la creación del Banco Central y otorgado a Pepe Sierra y varios de los más reconocidos empresarios del país; en él se establecía como condición la creación del Banco Central y la obligación de cederle el contrato mencionado.<sup>90</sup>

Los cesionarios del contrato, a su vez, se constituyeron en accionistas del banco con el 60% (48.000 acciones) de su capital. Ellos fueron, entre otros, José María Sierra (20.000 acciones), Nemesio Camacho (6.000 acciones), Federico Montoya (3.500), Pedro Jaramillo y José de J. Salazar –solidariamente– (3.080), y Cesar Castro (3.000); los demás cesionarios de distintas regiones del país aportaron 12.420 acciones. El 40% restante (32.000 acciones) fue ofrecido al público en general.<sup>91</sup>

---

<sup>88</sup> M. M. Botero R., *op. cit.*, p. 246.

<sup>89</sup> Bogotá, AGN, Notaría Segunda, “Constitución Banco Central”, *op. cit.*

<sup>90</sup> Banco central, *Banco Central: escritura social y estatutos*, Bogotá, Imprenta Eléctrica, 1905, pp. 5-9.

<sup>91</sup> *Ibid.*, p. 30.

El Gobierno dio al banco el privilegio de emitir billete bancario en oro durante 30 años, cambiabile a su presentación por el valor nominal, y garantizó el depósito con el producto de todas las rentas del tesoro nacional.

Para su dirección se encargó a la Junta Directiva y se designaron dos gerentes: uno de los cuales se ocuparía de la administración de las rentas y el otro de los demás negocios del banco. Inicialmente, Pepe Sierra fue nombrado Gerente de Rentas y Nemesio Camacho Gerente General. A partir de 1907, a pesar de que Sierra no figuraba en el cargo, conservaba 3.350 acciones.<sup>92</sup>

En relación con el Banco de Sucre, fue creado el 8 de julio de 1905 y constituido como sociedad anónima a través de la escritura pública 1.315 de la Notaría Segunda de Bogotá, con un capital de \$120.000 dividido en 1.200 acciones de \$100 cada una. Sus principales accionistas fueron José María Sierra, con un 16.67%; Félix Salazar e Hijos, con un 12.5%; Isaías Yepes, con un 10.83%; el Banco Central<sup>93</sup> y Ángel Jaramillo y Cía., con un 10% cada uno de ellos. Los demás accionistas eran reconocidas personalidades de la época, como Nemesio Camacho, quienes aportaron menos del 10% del capital.<sup>94</sup> A su muerte, Pepe Sierra poseía 600 acciones de este banco, valuadas en \$30.000.<sup>95</sup>

---

<sup>92</sup> V. Álvarez Morales, , *op. cit.*, p. 242

<sup>93</sup> Recuérdese que Sierra tenía 20.000 acciones en el banco, lo cual lo hace doblemente accionista.

<sup>94</sup> Bogotá, AGN, Notaría Segunda, “Constitución Banco de Sucre”, escritura 1.315 de 8 de julio 1905.

<sup>95</sup> Bogotá, Notaría Tercera, “Mortuoria José María Sierra Sierra”, documento 315, *op. cit.*



## Capítulo 5

### El empresario José María *Pepe* Sierra y el manejo del riesgo

---

#### Actitud ante los riesgos

Para analizar la actitud de José María *Pepe* Sierra ante el riesgo se parte de la revisión de algunas de sus características como empresario. Una de ellas la definió Germán Jaramillo Olano, bisnieto suyo, como la disposición de una capacidad mental extraordinaria: “Pepe Sierra tenía un cerebro excepcional, entonces él confiaba en eso, él tenía una seguridad total para hacer las cosas; en esa época no había computadores, nadie tenía información y él la tenía, él tenía su ‘computador’ propio; él estaba por encima de las demás personas porque tenía la información”.<sup>1</sup> Contar con información previa para la toma de decisiones es vital para disminuir los riesgos. Como se muestra en el acápite siguiente, Sierra administraba la información a su favor, minimizando los riesgos en sus negocios.

Para Víctor Álvarez, *Pepe* Sierra mostró una dimensión empresarial muy particular: un grado de racionalidad y cálculo asombrosos, que lo caracterizaron desde muy joven y le permitieron analizar en detalle cada negocio. Implementó un método sistemático de planeación de inversiones que le permitió no mantener dinero ocioso, lo cual es sorprendente para su época. Además, dispuso de un amplio conocimiento del género humano, de sus virtudes y defectos, lo que le permitió construir alternativas de negociación favorables y seleccionar adecuadamente socios e inversiones.

En relación con sus defectos, el historiador Álvarez comenta que uno de ellos fue su actitud ante los políticos, con quienes tuvo varias desavenencias; por una de esas se vio obligado a regresar a Medellín.

---

<sup>1</sup> Germán Jaramillo Olano, entrevista personal por Rubi Consuelo Mejía Quijano, Medellín, febrero de 2010.

Además, Álvarez cree que, contrario a lo que se considera parte de las virtudes de un empresario exitoso, Sierra no era muy organizado en el manejo de su tiempo; es decir, no era riguroso en la planificación diaria de sus actividades.

Sobre la forma como hacía negocios, comenta Álvarez: “[...] no tengo duda de que siempre se sentía en mejor condición que su interlocutor. Él se sentía poseedor de dinero, poseedor de las condiciones para establecer las características de los negocios, y creo, por lo que puede percibirse en la documentación escrita, que siempre llegó a partir de una posición ‘dominante’, él era quien proponía las condiciones”.<sup>2</sup>

Al parecer, la tenencia de tierras constituía un aspecto notable que ha generado visiones encontradas entre los estudiosos de Sierra. Mario Escobar Velásquez, por ejemplo, refiere este aspecto al goce: “Tal vez se entienda que su gozo estaba en poseer, al contrario del gozo de la mayoría que estaba en gastar. Era como los coleccionistas. ¿Para qué gastar y en qué, si eso no lo satisfacía? [...] El dinero es un medio de cambio, y él lo entendió magníficamente. Lo entendía para cambiarlo por lo que amaba: tierras, las mejores, ganados, los más bellos”.<sup>3</sup> Esta opinión parece reclamar una perspectiva complementaria, relacionada con la seguridad de la inversión y el rendimiento:

Pepe no tenía como propósito tener mucha tierra. Su propósito era ganar cada vez más, incrementar su patrimonio; pero las condiciones sociales y políticas que le tocó vivir, que eran de permanente inestabilidad –desde que él es un niño lo que hay es guerras, expropiaciones, y dificultades políticas–, la tierra no se la llevan los vencedores; entonces la tierra es un medio seguro de inversión. Ese medio [...] a su vez es rentable si se sabe ligar a los otros negocios; [...] por ejemplo, esas tierras que compra en Girardota se vuelven caña, panela, miel y aguardiente; adquirirlas significa llenar una condición para mover su negocio. Igual tengo la idea de las tierras del Valle [...] Se cultiva caña y se crían mulas.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Víctor Álvarez Morales, entrevista personal por Rubi Consuelo Mejía Quijano, Medellín, noviembre de 2009.

<sup>3</sup> Mario Escobar Velásquez, “Historia (muy personal) de Pepe Sierra, un paisa que coleccionó tierras y plata”, *La Hoja de Medellín*, Medellín, 1992, p. 23.

<sup>4</sup> V. Álvarez Morales, entrevista personal por R. C. Mejía Quijano, *op. cit.*

En las actuaciones de Pepe Sierra se observa una tendencia a la medición y el control de riesgos: “Don Pepe Sierra no llevó su dinero a los bancos porque nunca les tuvo confianza [...]; lo invirtió en tierra, o lo dio a interés al Estado, porque estos eran los únicos que en Colombia ofrecían garantías y seguridad a la inversión, a falta de industrias desarrolladas o un sistema financiero sólido y organizado”,<sup>5</sup> afirma Luis Fernando Molina Londoño. Según lo anterior, Sierra medía los riesgos que afrontaba puesto que buscaba los negocios más seguros.

Sin embargo, a pesar de medir los riesgos en la mayoría de sus inversiones, en algunas ocasiones se expuso a niveles mayores de incertidumbre, como cuando el Estado colombiano, al terminar la Guerra de los Mil Días, se encontró quebrado, sin dinero y sin crédito. En esas circunstancias, comenta Víctor Álvarez, Sierra aportó sus recursos para sostener ese Estado al que nadie prestaba; pero “[...] la forma como opera el desarrollo de esa financiación le garantiza a él que lo va a recuperar, y al parecer lo hizo pero con creces”.<sup>6</sup>

Los riesgos también parecen altos en el caso de la concesión del hielo en Panamá. Álvarez observa que había poco conocimiento de la tecnología para su fabricación, pues entonces no se disponía de neveras; sin embargo, y a pesar de esto, Sierra supo que era rentable y se le midió.<sup>7</sup> En general, aunque los negocios en la época eran arriesgados, la forma como Sierra los desarrollaba implicaba un control de esos riesgos:

Si se viera el negocio sin pormenores, sin duda son negocios muy arriesgados. Él no conoce la Costa Atlántica, él no sabe de lo que hoy todavía muchos empresarios no saben, que hay algo en la relación con los trabajadores y que el empresario tiene que tener un perfil distinto; ¡él qué va a saber de cómo se saca sal del mar! Y entonces, si uno mira el negocio en abstracto dice es muy arriesgado, pero si se mete en los pormenores, encuentra que él tiene todas las previsiones para minimizar el riesgo. [...] Él sabe cómo prevenir todo tipo de dificultades.

---

<sup>5</sup> Luis Fernando Molina Londoño, “Pepe Sierra: realidad y mito”, *Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo*, núm. 35, 1991, Medellín, p. 44.

<sup>6</sup> V. Álvarez Morales, entrevista personal por R. C. Mejía Quijano, *op. cit.*

<sup>7</sup> *Ibíd.*

Ahora, lo que pasa es que siempre hay una relación entre nivel de riesgo y utilidades probables, y [...] las utilidades ayudan a asumir el riesgo; esa es una característica que ocurre en el caso de Pepe. No hay duda de que la forma como desarrolla su negocio le permite garantizar niveles de utilidad importantes.<sup>8</sup>

De acuerdo con las anteriores apreciaciones, y dadas las condiciones del país en las que Pepe Sierra desarrolló sus negocios, se puede afirmar que fue un empresario conservador en el manejo de riesgos puesto que hizo negocios seguros, como la adquisición de tierras con el propósito de obtener beneficio y potenciar otros. En ocasiones en las que la seguridad de la inversión no parecía tan certera, imprimió su sello personal con un meticuloso control de los riesgos que podían presentarse y un dominio de la información relacionada con ellos. En los apartes siguientes se hace un análisis en detalle de varias de las medidas que adoptó para manejar las circunstancias adversas a sus intereses.

## Medidas de tratamiento de los riesgos

Una vez identificadas y comprendidas las actividades del empresario José María Sierra, y observada su actitud ante los riesgos, se hace necesario evidenciar tanto los riesgos como las medidas de tratamiento utilizadas.

### Prevenir

Esta medida fue la más utilizada por el empresario antioqueño en el manejo de riesgos, especialmente por la forma como opera y por el costo de su aplicación. Al diseñarse para que se ejecute antes de que se materialice el riesgo, la prevención disminuye su probabilidad de ocurrencia. A esto se suma el hecho de que, además, su costo es generalmente menor que el de otro tipo de medida.

Para evidenciar la manera de prevenir los riesgos de Pepe Sierra, se presentan a continuación hechos aislados, ubicados en diferentes contextos de su actividad como empresario; posteriormente, se hace énfasis en la diversificación de inversiones como una de las medidas más representativas de prevención, aplicada por él.

---

<sup>8</sup> *Ibid.*

En una ocasión, cuando se había dedicado a las apuestas en peleas de gallos en Bogotá, requirió el traslado desde Medellín de un ejemplar en especial. Para ello se ideó la forma de garantizar que el gallo solicitado fuera el que le sería enviado: “Decía don Pepe en su misiva que hiciese todo lo posible por enviarle especialmente, un tal gallo Giro que le conocía a dicho señor Ruiz y que para mayor seguridad y comprobar la autenticidad del ave, se le debería cortar determinada pluma, la que separadamente sería enviada por correo y luego contrastando gallo y pluma no habría lugar a duda”.<sup>9</sup> Esta fue una forma muy particular de anticiparse al riesgo de suplantación en el traslado del gallo, narrada por su nieto Bernardo Jaramillo Sierra. Efectivamente, el gallo mencionado llegó a su destino y Sierra obtuvo las ganancias esperadas.

En el negocio de remates, tal como se dijo anteriormente, varias personas o sociedades postulaban el pago de una cifra determinada para obtener una renta del Estado; de esa forma los proponentes corrían el riesgo de errar en los cálculos, comprometiéndose con valores que posiblemente no pudieran cumplir, si la relación entre ingresos y gastos no era adecuada. Según su nieto, José María desarrolló una gran habilidad de previsión para esos casos: “[...] ante todo se hacía un estudio de la capacidad consumidora de cada municipio, era necesario saber su número de habitantes, las minas o empresas de alguna importancia en ellos localizadas y sus vías de acceso”.<sup>10</sup> La medida consistente en obtener información previa, lo que contribuye a disminuir el nivel de incertidumbre y permite reducir la posibilidad de error en los estimativos de costos, ventas y utilidades. De acuerdo con los resultados obtenidos en los negocios de remates de rentas, se puede deducir el éxito de la aplicación de la medida.

De otro lado, en las sociedades que Sierra conformó para manejar sus negocios, es posible identificar una medida tendiente a prevenir el riesgo denominado *conflicto de intereses*. En el caso de la constitución de la Sociedad Eduardo Uribe y Cía.: “[...] todos los socios quedan obligados a trabajar personal y activamente en los asuntos de la compañía y no po-

---

<sup>9</sup> Bernardo Jaramillo Sierra, *Pepe Sierra, el método de un campesino millonario*. Medellín, Bedout, 1947, p. 87.

<sup>10</sup> *Ibid.*, p. 79.

drán emprender negocio alguno que no pertenezca a la sociedad”.<sup>11</sup> Con esa cláusula se previenen conflictos entre los socios, en caso de llegar a manejar negocios personales que pudieran convertirse en competencia para los intereses de la compañía.

Otra cláusula de prevención se registra en la constitución de la sociedad Sierra Hermanos y Cía., en la que se establece que:

Es prohibido a los socios, bajo la pena civil de multa de \$2.000 que ingresará al aval de la compañía, el dar y comprometer su firma como fiadores a favor de terceras personas y para negocios en que no esté interesada la compañía en el departamento del Cauca, ya sea por sí o ya sea en representación de la compañía, salvo que el otro socio convenga en autorizar la operación. Esta prohibición no comprende al socio José Ma. Sierra, pero sólo respecto de operaciones que no hayan de verificarse en el departamento del Cauca.<sup>12</sup>

La cláusula anterior previene el riesgo de demanda, de tal forma que la sociedad no tendría que responder por negocios en los cuales no se hubiera comprometido directamente.

Se dice que don Pepe invertía en tierras productivas, cercanas a las principales vías de acceso, urbanas o suburbanas, para garantizar la distribución de sus productos y especialmente por la seguridad que brindaban esas condiciones para prevenir riesgos de saqueo, robo de ganado o apropiación ilegal. Estas medidas son todas de prevención. Luis Fernando Molina las describe así:

En Colombia existió una fuerte tendencia de la población a emplear sus ahorros y utilidades en tierras para evitar la desvalorización de las fortunas ante la permanente crisis política y económica del país en el siglo XIX. La gran demanda ocasionó obviamente un notable aumento del precio de los inmuebles, y más aun, si estos eran productivos y bien situados. El capital inmovilizado en la tierra, estaba libre de peligros, además

---

<sup>11</sup> Medellín, Archivo Histórico de Antioquia (en adelante AHA), Notaría Primera, “Constitución Sociedad Eduardo Uribe & Cía.”, escritura 145 del 17 de febrero 1886.

<sup>12</sup> Bogotá, Archivo General de la Nación (en adelante AGN), Notaría Segunda, “Constitución Sierra Hermanos & Cía.”, escritura 1.526 del 9 de octubre 1893.

ofrecía otras ventajas como la valorización espontánea. Pero en el caso de don Pepe había otro factor que redondeaba la inversión: la producción. El carácter suburbano de sus propiedades era condición indispensable para mantenerlas protegidas de sus enemigos naturales: chusma, abigeato, saqueos indiscriminados en tiempos de guerras civiles, principales azotes de la agricultura y la ganadería en muchas regiones. Por su parte, el producto agropecuario alcanzaba gran rentabilidad dada la cercanía a los centros de consumo.<sup>13</sup>

De lo adecuado de esas medidas de prevención se tiene referencia en todos los escritos encontrados sobre él, que resaltan sus tierras como las mejores, además de su visión sobre el desarrollo de las mismas, como en el caso de la finca el Chicó, relatado por su nieto Bernardo Jaramillo:

Una de las compras que más revuelo causó en Bogotá fue la de Chicó Saíz; estos terrenos figuraban como de pésima calidad y aún se consideraban muy retirados de la ciudad. “Al fin chucieron a Pepe Sierra”, eran los comentarios. En una de sus salidas se encontró con algún personaje, uno de esos pontífices en lo relacionado con los precios de propiedad quien le preguntó:

“Tengo una curiosidad, don Pepe, me informan que Ud. dio \$30.000 por la finca del mono Saíz y me resisto a creerlo”.

“Vea, le contestó, yo compré 300 fanegadas a Saíz, pero están situadas en la carrera séptima. Además, le informo que con motivo de este negocio me regalaron la única fuente de agua limpia y abundante que hay en los alrededores de Bogotá”.

Y él lo decía con frecuencia: “La carrera séptima empieza en la plaza de Bolívar y termina en el puente del Común”. Aquello entonces era una utopía, hoy es casi una realidad.<sup>14</sup>

En la sociedad que Sierra conformó con Marciano Rozo para la administración de haciendas, se encuentra el registro de varias medidas de prevención. Es tal el grado de detalle en las condiciones pactadas, que la probabilidad de que se concreten los riesgos de error, incumplimiento,

---

<sup>13</sup> L. F. Molina Londoño, “Pepe Sierra: realidad y mito”, *op. cit.*, p. 44.

<sup>14</sup> B. Jaramillo Sierra, *op. cit.*, pp. 115-116.

deterioro o conflicto de intereses en la ejecución del negocio, disminuye sustancialmente. Para comprender estas afirmaciones se transcriben a continuación los principales apartes de la constitución de la compañía que evidencian la prevención:

El objeto de la compañía es el de comprar, criar, cebar y vender ganados, siendo entendido que la ceba y cría se harán en las fincas de Sierra que se expresarán adelante que éste da en arrendamiento a la compañía y que en las operaciones de ésta quedan incluidas la explotación de los hatos y demás negocios anexos a los que conforme queda dicho forman su objeto el cual se extiende además a sembrar los potreros de estas fincas. [...]

4º. Un empleado designado por Sierra y pagado por la compañía llevará en la oficina de aquel la contabilidad de la sociedad perfectamente al corriente por el sistema de partida doble y formará precisamente balances mensuales y uno general al fin de cada año. Cada hacienda de las que por esta escritura toma la compañía a Sierra en arrendamiento tendrá un administrador que se encargará de la administración personal de la misma hacienda y que llevará escrupulosa y claramente las cuentas de ella para pasarlas semanalmente si fuere posible, o a más tardar al fin de cada mes al contabilista de la compañía. Esta pagará esos administradores así como los demás empleados que fueren necesarios para la buena marcha de las fincas y de los negocios sociales. Y los sueldos de uno y otros, los salarios de peones, el valor de herramientas y demás erogaciones de las exigidas [...], serán incluidos en la cuenta de gastos generales de ella por lo que hace a la contabilidad.

5º. La administración general de los negocios y operaciones sociales y de las fincas aludidas queda principalmente encargada a Rozo, quien procederá en todo caso de acuerdo con Sierra y queda obligado a atender las indicaciones de éste sobre qué ganado conviene cebar. Rozo se obliga a dedicar todo su tiempo, atención y conocimientos personales a los negocios de la compañía y a la administración de las fincas dichas, de manera que no podrá tomar en arrendamiento ni trabajar otras tierras que las que la compañía tenga.

6º. La compañía venderá el terneraje que resulte de las fincas que va a explotar para invertir su producto en vacas de vien-

tre o hato o lo cambiará directamente por éstas. Los ganados que se vendan serán repuestos con ganado y, si sobrare ganado, es decir, si por efecto de lo que acaba de decirse, la sociedad llegare a tener un número de reses mayor del que pueden sostener las fincas arrendadas por el presente instrumento, Sierra dará a la compañía en arrendamiento, si en ello convinieren ambos socios, las fincas que fueren necesarias para el ganado sobrante en todo tiempo. Pero la sociedad puede, si así mismo lo estima preferible, entre el ganado sobrante, repartir por mitad entre los dos socios su producto. Sierra se obliga a venderle a la compañía o a cambiarle por ganado chico las vacas de hato o vientre que le resulten en su hacienda de Tibitó, siempre que a Rozo le conviniere también el cambio, el que se hará de acuerdo con él [...]

10°. Sierra da a la sociedad en arrendamiento las haciendas: Tunal, Llano de Mesa, Santa Isabel, ubicadas en Bogotá; La Florida en Engativá; Santiago y Los Laureles en Cota; El Cacique en Funza; Los Andes en Bojacá y Casablanca en Madrid, municipios todos de este departamento, deslindadas como consta en los títulos de Sierra [...] La compañía destinará las dichas fincas solamente a la cría y ceba de ganado y demás negocios anexos que forman su objeto y se obliga a no tener en las fincas sino hasta donde sea posible hatos y vacas horras, un número de yeguas que podrá llegar a 40 y los caballos y demás bestias necesarios para el servicio de las fincas, la explotación de los hatos y el servicio doméstico de las casas de las haciendas. Respecto de las siembras que la compañía haya de hacer en las fincas arrendadas Sierra se reserva el derecho de conceder o no autorización para emprender las siembras y se hace constar que en Los Laureles hay actualmente algunos trabajos de agricultura ejecutados por Rozo, como sementeras de maíz, los cuales quedan de propiedad de la compañía. Para poder emparejar la tierra la compañía podrá sembrar trigo en los terrenos que tengan agricultura y que también podrá sembrar en los demás potreros trigo, papa etc., según lo determine la compañía y Sierra lo permita. [...]

La Cía. arrendataria se obliga a componer y refaccionar las haciendas y sus casas a fin de ponerlas, mantenerlas durante el contrato y entregarlas a la expiración de él en perfecto buen

estado de servicio. Con tal fin la compañía, a su costo, empapelará las paredes, pintará puertas, ventanas y balaustres, enlucirá los cielos rasos, arreglará las cerraduras y saibordos, revocará con cal los caballetes, arreglará todo el barandaje y en fin, reparará todas las casas y pondrá en ellas cuanto falte para tenerlas en perfecto buen estado. Compondrá los camellones viejos, las cercas las que bardará con teja o cespedón y las compondrá levantando los cimientos de piedra y compondrá las de alambre existente; traspajará las casas pajizas y las enramadas inclusive las de carros y coches, arreglará las pesebreras, corrales, portadas y puertas. Desmatará los potreros y arrancará las malezas para empajarlas, mantendrá corrientes los desagües y abrirá los que fueren necesarios. En una palabra, mantendrá y entregará las fincas arrendadas en perfecto buen estado de servicio. [...]

Sierra se reserva la facultad de vender en cualquier tiempo una o más de las fincas arrendadas sin que a ello pueda oponerse la compañía en virtud de este contrato y sin que tenga ella derecho a reclamación o indemnización alguna. [...]

Sierra se obliga a dar a la compañía, en cambio de las fincas que llegare a enajenar, de las que tenga arrendadas a la compañía, otras tierras bien situadas y, sólo en el caso extremo de que no tenga cómo dar ese cambio, la compañía venderá el ganado necesario para proporcionarle existencia a las fincas con que queda. Pudiendo, en tal evento, emplear el producto del ganado vendido en satisfacer los créditos que haya contraído la compañía o repartirse el producto del ganado vendido entre los dos socios, por mitad. El precio total del arriendo de las mencionadas fincas será la suma de \$200.000 anuales, para cuyo pago acuerdan las dos partes lo siguiente: estiman ellas, de común acuerdo, en esa cantidad, el producto bruto de la leche de todos los hatos que establezca la sociedad arrendataria aunque ese producto resultare mayor o menor. Y para realizar aquel pago, la compañía se obliga a hacer todos los gastos necesarios para poner la leche en Bogotá, venderla y percibir su producto así como a entregar este producto a Sierra, mensualmente. Es convenio expreso que no habrá lugar a reclamación alguna de ninguna de las partes por esta causa y que cualquiera que sea la suma recibida por Sierra en virtud de lo que se está

expresando, con esa suma quedará pagado el arrendamiento de las fincas que da Sierra a la compañía.<sup>15</sup>

Al analizar cada una de las cláusulas que se relacionan anteriormente se observa un alto grado de precisión en las condiciones del contrato, en los siguientes aspectos:

- Objeto del contrato claramente establecido que facilita el cumplimiento del mismo y guía su desarrollo, así como su costo y la forma de repartir utilidades.
- El registro contable de las operaciones de las fincas facilita su administración y disminuye el riesgo de error en la liquidación de gastos y utilidades.
- La declaración de obligación a Rozo de arrendar y no trabajar por cuenta propia otras fincas, diferentes a las estipuladas en el contrato, disminuye el riesgo de conflicto de interés que podría darse en caso de Rozo hacer negocios por su cuenta, que pudieran perjudicar los de la compañía.
- Las obligaciones de Rozo de ponerse de acuerdo en todos los aspectos con Sierra y atender las indicaciones de éste sobre algunas cuestiones, contribuye a prevenir el riesgo de error en las decisiones y de incumplimiento de los objetivos de la sociedad.
- La especificación minuciosa de las obligaciones del arrendatario, en relación con el cuidado y mantenimiento de las fincas, disminuye dos riesgos: primero, el deterioro de las fincas y, segundo, el riesgo de conflictos entre las partes, al entregar posteriormente las propiedades y presentarse posibles daños sin responsables claros.

Esa escritura de constitución es la más detallada en el manejo de cláusulas que se ha encontrado de sociedades no anónimas, y muestra un alto grado de previsión de las relaciones entre los socios, especialmente los derechos referidos a Sierra, pues se le concede vender sus propiedades cuando quiera y decidir en todos los aspectos implicados.

Una de las formas más estudiadas de prevención de riesgos es la diversificación de los negocios. Con la diversificación de inversiones los

---

<sup>15</sup> Bogotá, AGN, Notaría Segunda, “Contrato Compañía Sierra & Rozo”, escritura 1.445 del 12 de agosto 1902.

riesgos económicos, políticos y sociales pueden disminuirse en el portafolio. Esa estrategia puede evidenciarse en el ejercicio empresarial de Pepe Sierra, tanto por la variedad de transacciones y de lugares en los cuales llevó a cabo sus negocios, como por las diferentes actividades que realizó. Varios historiadores destacan este aspecto: “[...] se han identificado más de dos mil operaciones distintas de negocios halladas en las notarías de Girardota, su pueblo, San Pedro, Barbosa, Copacabana, Titiribí, San Roque, Puerto Berrío y Medellín en Antioquia. A partir de 1887, durante más de 30 años, hasta 1920, los testimonios documentales de su actividad se encuentran, entre otras, en las notarías de Bogotá, Manizales, Palmira, Cali, Popayán, Pereira y Armenia”.<sup>16</sup>

Adicionalmente, en el análisis de las actividades empresariales de Sierra se evidenció gran variedad de transacciones, tales como compra de tierras, fincas, lotes, terrenos, semovientes; remates de licores, degüello, tabaco; inversión en bancos, concesión de derechos de explotación de salinas, hielo, ferrocarriles; préstamos de dinero a particulares y al Gobierno, etc.

De otro lado, Luis Fernando Molina alude a la diversificación en los negocios de José María en los siguientes términos:

Fue en el valle del Cauca donde su negocio de siembras de caña para producir panela y melaza para aguardiente, alcanzó la cúspide. En Palmira dentro de su hacienda San José, organizó la mejor destilería del país con maquinaria francesa Egrot, que abasteció al sur y occidente del país con licores de primera calidad. La empresa era administrada por Apolinar Sierra, hermano de Don Pepe; se dedicó además, al negocio de yegüerizos (en Cali, Palmira, Yumbo, Cartago, etc.) y estanquillos que ubicaron en todos los pueblos, caminos y rincones del Cauca. Las ganancias de aquella eficiente diversificación se invirtieron en tierras urbanas y suburbanas de Cali y Palmira. Tal como sucedió en Antioquia, “Sierra Hermanos” obtuvo el dominio de la renta de licores, extendiendo su control hasta

---

<sup>16</sup> Víctor Álvarez Morales, “Empresarios pueblerinos de Antioquia. El caso de José María Pepe Sierra S. 1846-1921”, en: Rodrigo de Jesús García Estrada, comp., *Élites, empresarios y fundadores*, Medellín, Divergráficas, 2003, p. 214.

la fijación de los precios de la carne, el cuero, el ganado y la tierra.<sup>17</sup>

En la sucesión de Sierra fue consignada la totalidad de sus posesiones al momento de su muerte, lo que refuerza la idea expuesta aquí de un alto grado de diversificación (ver Tabla 5.1).<sup>18</sup>

Tabla 5.1 Sucesión de José María Sierra Sierra

| Departamento   | Concepto  | Pesos           | Porcentaje |
|--|---|-----------------|------------|
| Cundinamarca   | Fincas raíces rurales   | \$ 5.522.840,06 | 46%        |
|  | Fincas raíces urbanas   | \$ 2.908.258,39 | 24%        |
|  | Semovientes   | \$ 220.533,00   | 2%         |
|  | Agricultura   | \$10.565,00     | 0,1%       |
|  | Mobiliario, herramienta y útiles  | \$32.610,35     | 0,3%       |
|  | Créditos a cargo de los herederos Sierra  | \$227.468,50    | 1,9%       |
|  | Cuenta dada al Lazareto sobre el impuesto correspondiente a los herederos Sierra  | \$50.000,00     | 0,4%       |
|  | Créditos a cargo de Enrique Reyes y Clara Sierra de Reyes                         | \$10.000,00     | 0,1%       |
|  | Crédito a cargo de Joaquín Jaramillo Villa y Sra. María Jesús Sierra de Jaramillo | \$7.330,41      | 0,1%       |
|  | Crédito a cargo de Juan Antonio Peñarredonda                                      | \$15.000,00     | 0,1%       |
|  | Crédito a cargo de Luis Sierra Hurtado  | \$2.563,92      | 0,0%       |
|  | Acciones de la Compañía del Hielo de Panamá                                       | \$70,00         | 0,0%       |
|  | Crédito a cargo de Vicente Sierra C.  | \$10,00         | 0,0%       |
|  | Crédito a cargo de Manuel Antonio González Motta                                  | \$10,00         | 0,0%       |
| Crédito a cargo de las rentas de licores de Boyacá, Tolima y Chocó | \$100,00  | 0,0%            |            |

<sup>17</sup> L. F. Molina Londoño, "Pepe Sierra: realidad y mito", *op. cit.*, p. 46.

<sup>18</sup> El detalle de los predios y mobiliario en la sucesión se pueden consultar también en: Luis Fernando Molina Londoño, *Empresarios colombianos del siglo XIX*, Bogotá, 2ª ed., Uniandes, 2006.

| Departamento      | Concepto   | Pesos           | Porcentaje |
|-------------------|--|-----------------|------------|
| Cundina-<br>marca | Créditos a cargo de varias personas (cuentas corrientes) | \$100,00        | 0,0%       |
|                   | Títulos escriturarios                                    | \$70,00         | 0,0%       |
|                   | Cédulas bancarias  | \$28.000,00     | 0,2%       |
|                   | Bonos Colombianos de deuda interna                       | \$56.334,60     | 0,5%       |
|                   | Acciones del Banco Central, Bogotá                       | \$227.800,00    | 1,9%       |
|                   | Depósito en oro en el Banco Central                      | \$4.000,00      | 0,0%       |
|                   | Caja de Bogotá   | \$22.633,66     | 0,2%       |
|                   | Subtotal   | \$9.346.297,89  | 77%        |
| Antioquia         | Fincas raíces  | \$1.041.127,85  | 9%         |
|                   | Semovientes  | \$86.315,00     | 1%         |
|                   | Mobiliario, herramientas y útiles                        | \$1.369,95      | 0,0%       |
|                   | Crédito a cargo de Rafael Cadavid                        | \$250,00        | 0,0%       |
|                   | Crédito a cargo de Sierra Mejía & Cía.                   | \$283,50        | 0,0%       |
|                   | Crédito a cargo de Sierra Mejía & Cía.                   | \$6.317,88      | 0,1%       |
|                   | Crédito a cargo de Enrique Mejía & Cía.                  | \$3.000,00      | 0,0%       |
|                   | Acciones del Banco de Sucre                              | \$30.000,00     | 0,2%       |
|                   | Crédito a cargo del ferrocarril de Antioquia             | \$270.000,00    | 2,2%       |
|                   | Bonos del ferrocarril de Amagá                           | \$184.100,00    | 1,5%       |
|                   | Caja de Medellín   | \$31.621,48     | 0,3%       |
|                   | Subtotal   | \$1.654.385,66  | 14%        |
| Valle             | Fincas raíces  | \$953.394,82    | 7,9%       |
|                   | Semovientes  | \$145.735,00    | 1,2%       |
|                   | Mobiliario, herramientas y útiles                        | \$19.245,39     | 0,2%       |
|                   | Valor de materiales existentes en las fincas             | \$233,00        | 0,0%       |
|                   | Caleras de Salento                                       | \$1.625,00      | 0,0%       |
|                   | Agricultura  | \$3.857,24      | 0,0%       |
|                   | Licores  | \$506,02        | 0,0%       |
|                   | Bonos del acueducto de Cali                              | \$200,00        | 0,0%       |
|                   | Crédito a cargo de Sara Arias de Cadavid                 | \$712,94        | 0,0%       |
|                   | Crédito a cargo de Germán Londoño                        | \$110,00        | 0,0%       |
|                   | Caja de Palmira  | \$5.770,66      | 0,0%       |
|                   | Subtotal   | \$1.131.390,07  | 9%         |
|                   | Total  | \$12.132.073,62 | 100%       |

| Partidas inventariadas y evaluadas doblemente |   |                 |
|---|---|-----------------|
|   | Primero: Depósito en oro que fue comprendido también dentro de la existencia en caja de Bogotá          | \$(4.000)       |
|   | Segundo: Crédito a cargo del Sr. Joaquín Jaramillo Villa  | \$(7.330)       |
|   | Tercero: Crédito a cargo del Dr. Guillermo Gómez  | \$(1.454)       |
|   | Cuarto: Diferencias entre avalúo del crédito a cargo de don Juan Antonio Peñarredonda y el valor pagado | \$(2.500)       |
|   | Total   | \$(15.284)      |
|   | Total repartido   | \$12.116.788,17 |

Fuente: Bogotá, Notaría Tercera, "Mortuoria José María Sierra Sierra", documento 315 del 30 de marzo 1931.

Sobre la diversificación de los negocios a finales del siglo XIX e inicios del XX, Víctor Álvarez comenta:

Mi estudio sobre el notarial de Bogotá desde 1890 hasta 1920, me dice que Pepe es un caso excepcional, yo vi ahí muchas cosas de empresarios caucanos, santandereanos, boyacenses, cundinamarqueses, y es completamente excepcional en ese momento que una persona tenga tierras en zonas tan diversas. Es comprensible, no es fácil pretender el manejo de esas tierras en las condiciones de transporte y comunicación que vive esa sociedad, lo que pasa es que Pepe tenía la clave que otros no tenían, era esa idea de tener socios y no empleados. Entonces no necesitaba ir, yo no tengo certeza, pero me atrevería a asegurar que nunca fue al Valle.<sup>19</sup>

Como conclusión del tema de la prevención, se puede afirmar que Pepe Sierra aplicó variadas medidas que le permitieron disminuir la probabilidad de ocurrencia de los riesgos que se le podían presentar en el desarrollo de sus negocios. Se puede constatar también que su manejo

<sup>19</sup> V. Álvarez Morales, entrevista personal por R. C. Mejía Quijano, *op. cit.*

de riesgos fue muy apropiado porque le permitió obtener una fortuna que, para 1931, año en que se terminaron los trámites de sucesión, representa una cifra considerable para la economía de cualquier empresario de la época.

### Proteger o mitigar

La protección es una medida importante para responder ante eventualidades inesperadas, ya que actúa precisamente cuando el riesgo se materializa. En la mayoría de las ocasiones, su costo es mayor que el de la prevención.

En las actuaciones de Pepe Sierra se encontró un mayor número de aplicaciones de medidas de prevención. Y, aunque en menor cantidad, también se encontraron casos muy representativos de protección, que demuestran la sagacidad con la cual manejaba sus negocios.

Un caso mencionado por Bernardo Jaramillo, referente al riesgo de disminución de la demanda de aguardiente en los municipios, y la consecuente aplicación de medidas para reducir su impacto, es el siguiente: “Cuando las ventas de licores estaban lentas en algún municipio, enviaban un visitador a la región, y si era del caso promovían algunas fiestas de acuerdo con el cura del lugar; estas diversiones también hacían parte del negocio y no faltaba algún santo para celebrar en medio de la beba y de las corridas de toros. El remedio era eficaz, ese mes la renta arrojaba un buen saldo”.<sup>20</sup>

Impulsar, por medios indirectos, el incremento del consumo de licor contrarrestaba las pérdidas ocasionadas por la disminución de ventas e incluso contribuía al incremento de las utilidades. Esta medida no era aprobada por cierta parte de la sociedad, pero sí era bienvenida por los clientes, quienes aportaban las ganancias.

De otro lado, al término del monopolio de la venta de aguardiente, Sierra aplicó otra medida de protección:

Creo que fue en el año 1908 cuando las rentas de licores de Antioquia quedaron administradas directamente por los departamentos. El Gobierno no pudo obrar de acuerdo con los rematadores ni convenir los precios de las existencias de licores que

---

<sup>20</sup> B. Jaramillo Sierra, *op. cit.*, p. 81.

poseían en esos momentos; tenían un plazo muy perentorio [sic] para realizarlas, vencido el cual ya entraba el Gobierno directamente a vender sus licores. Por este motivo los rematadores resolvieron rebajar el precio del trago de aguardiente de cinco centavos a tres, con el fin de realizar prontamente sus existencias para que no llegase el término de la entrega con esa cantidad de licores sin vender. Esta medida produjo un efecto pavoroso, el pueblo se precipitó a los estancos a beber barato y hasta los niños aprovecharon la rebaja, los barrios bajos se volvieron una verdadera zambra, y el Gobierno, viendo tan fuertes resultados, llamó inmediatamente a los rematadores y prontamente negoció con ellos las existencias de licores a como pedían.<sup>21</sup>

El riesgo que tenían los rematadores era el incumplimiento de sus proyecciones de ventas y la posibilidad de quedar con inventarios que no podrían vender. Rebajar los precios desencadenó otro tipo de problemas, que obligó al Gobierno a buscar una solución diferente para los rematadores; de esa manera el negocio concluyó favorablemente para ellos, sin pérdidas en el valor de sus inventarios.

Un caso en el cual Sierra aplicó una medida de protección, que llama la atención por lo poco común, se presentó en la contratación para la construcción de una tapia en una de sus propiedades. Esa situación es referida por Víctor Álvarez así:

En lugar de contratos laborales prefería apoyarse para el efecto en el derecho civil con las seguridades que este le proporcionaba. Por ejemplo cuando, en marzo de 1873, necesitó construir una tapia en una de sus propiedades rurales llamada Guayabal, contrató los servicios de Lorenzo Builes, vecino de Don Matías. Como el precio estimado de la obra era \$32,80, para evitar los riesgos de incumplimiento por parte del maestro tapiador, Pepe protocolizó el contrato como si se tratara de un préstamo que él le hacía a Builes. En la escritura correspondiente Builes declaraba haber recibido este dinero y se obligaba, por tanto a pagar dicha suma en la construcción de tapias en la casa dicha, juntamente con su hijo Aparicio Builes que le servía de contra-

---

<sup>21</sup> *Ibid.*, p. 152.

pisón, estipulando el trabajo de ambos a razón de 80 centavos diarios. Que como este trabajo no puede demorarse y, en caso de enfermarse el señor Lorenzo o su hijo, es obligado a ponerle al señor José María Sierra un oficial a su satisfacción, juntamente con el peón que para dicho destino se requiere, hasta hacer efectivo el pago o completa solución de la deuda. Que para dicho trabajo de tapiería no se ha estipulado plazo porque no lo hay pues Builes se ha obligado a que, tan pronto como llegue a Guayabal, dará principio a la obligación que contrajo. Para garantizar el cumplimiento de esta obligación, Builes constituyó hipoteca a favor de Sierra sobre “un solar situado en el distrito de Donmatías, calle de los ejidos”. De esta manera Pepe se cubría del riesgo de enfermedad o incumplimiento por parte del artesano y en caso de presentarse tendría entonces la posibilidad de apelar a un juicio civil para recuperar su dinero.<sup>22</sup>

En ocasiones, Sierra prestó dinero a particulares, tal como se ilustró anteriormente en este texto. En esa actividad surge para todo prestamista un riesgo inherente: el riesgo de crédito que consiste en la posibilidad de que los deudores no paguen lo convenido. Para protegerse en caso de la materialización de ese riesgo, Pepe pactó para algunos de los préstamos otorgados un respaldo a través de hipotecas sobre bienes inmuebles. Retomando la Tabla 4.8, “préstamos otorgados por José María Sierra”, se destacan a continuación las garantías que obtuvo para proteger su inversión.

Tabla 5.2 Garantías de préstamos a particulares otorgados por José María Sierra

| Deudor                  | Valor             | Intereses      | Plazo   | Garantía   |
|-------------------------|-------------------|----------------|---------|--|
| José María Toro Meneses | \$20              | \$0.40 mensual |         | Hipoteca sobre terreno en La Sopera, Girardota                       |
| Nepomuceno Hernández    | \$78 de 8 décimos | 1% mensual     | 4 meses | Hipoteca de la finca “La Mata y Llano de Osos”, situada en Girardota |

<sup>22</sup> V. Álvarez Morales, “Empresarios pueblerinos de Antioquia. El caso de José María Pepe Sierra S. 1846-1921”, *op. cit.*, pp. 223-224.

| Deudor                          | Valor | Intereses                      | Plazo                             | Garantía   |
|---------------------------------|-------|--------------------------------|-----------------------------------|--|
| Fernando y Jesús Ma. Gaviria    | \$80  | 1% mes, pago trimestre vencido | 4 contados semestrales            | Hipoteca de 3 lotes en El Noral, Copacabana                    |
| Pedro Vásquez                   | \$48  | Sin intereses                  | 1 año                             | Hipoteca tierra en La Pretel, San Pedro                        |
| Gabriel Londoño                 | \$48  | 1% mensual                     | 2 contados iguales a 6 y 12 meses | Hipoteca sobre dos lotes en Charrascal y Potrerito, Copacabana |
| Hermanos Manuel y Faustino Toro | \$24  | \$4 anuales                    |                                   | Hipoteca sobre terreno en El Totumo                            |

Fuente: Víctor Álvarez Morales, “Empresarios pueblerinos de Antioquia. El caso de José María Pepe Sierra S. 1846-1921”, en: Rodrigo de Jesús García Estrada, comp. *Élites, empresarios y fundadores*, Medellín, Divergráficas, 2003.

## Transferir

La manera más común de transferencia del riesgo es la compra de seguros. En las fuentes trabajadas sobre Sierra no fue posible constatar el empleo de los mismos, pero sí se encontró información sobre la forma de transferir el riesgo a terceros en las sociedades de negocios a las que trasladaba una parte, al compartir riesgos como el incumplimiento de metas u objetivos, el desacierto en la toma de decisiones o el riesgo de liquidez, entre otros.

Esa forma de manejar el riesgo no es nueva. Según Víctor Álvarez: “[...] las sociedades de negocios son en Antioquia de larga tradición y uno de sus más importantes legados para la historia empresarial. Desde finales de la época colonial, construir sociedades era el recurso que permitía a los hombres de negocio compartir el riesgo en las operaciones que implicaban altos niveles de inversión”.<sup>23</sup>

En el caso de Sierra, compartir el riesgo fue una de sus estrategias más exitosas. Sus principales socios fueron sus hermanos Apolinar y Lorenzo, quienes construyeron junto a él grandes fortunas, emprendiendo

---

<sup>23</sup> *Ibid.*, p. 218.

negocios en todos los ramos en los cuales se enfocó José María. En varias empresas se asoció también con su yerno Joaquín Jaramillo V.

La diversificación de sus inversiones en diferentes regiones del país, dice Álvarez,<sup>24</sup> consistía en la estrategia de compartir el riesgo con socios, en vez de establecer relaciones laborales con empleados. De esta forma evitaba tener que supervisar directamente el manejo de las administraciones, puesto que basaba sus negocios en la responsabilidad que hacía asumir a cada socio.

La forma de seleccionar sus socios era, como se dijo antes, muy rigurosa. Pedro Jaramillo cuenta la manera como Sierra aceptó hacer negocios con él: “Llegué a Medellín con deseo de rematar, pero muy desorientado en todas estas cuestiones. Me fui para donde Dn. Pepe, él me desnudó completamente y me examinó hasta por los forros, entonces sí formó compañía conmigo”.<sup>25</sup>

En la mayoría de las ocasiones se rodeaba de personas expertas en los negocios que quería emprender como Marciano Rozo, uno de los hacendados con mayor experiencia en ganadería de La Sabana de Bogotá; o Eduardo Uribe, uno de los empresarios más prestigiosos de Antioquia y Nemecio Camacho, uno de los capitalistas con mayor renombre en el país. Con ellos y otros prestantes empresarios formó sus sociedades o participó en la creación de empresas. En la tabla siguiente se relacionan las sociedades en las cuales participó, los socios con los cuales compartió los riesgos de las mismas y el porcentaje de su participación al momento de la constitución.

---

<sup>24</sup> V. Álvarez Morales, entrevista personal por R. C. Mejía Quijano, *op. cit.*

<sup>25</sup> B. Jaramillo Sierra, *op. cit.*, p. 75.

Tabla 5.3 Participación de José María Sierra en sociedades

| Compañía  | Socios                                      | Participación | Año  |
|---|---|---------------|------|
| Banco de Medellín <sup>26</sup>                         | <i>José María Sierra S.</i> (50 acciones)   | 0,32%         | 1881 |
|   | 22 Accionistas con 200 acciones             | 29%           |      |
|   | Otros accionistas minoritarios              | 71%           |      |
| Sociedad Rematadora de Rentas de Degüello <sup>27</sup> | <i>José María Sierra S.</i>                 | 25%           | 1884 |
|   | Manuel Díaz Uribe                           | 25%           |      |
|   | Eduardo Uribe                               | 25%           |      |
|   | Miguel A. Arango                            | 25%           |      |
| Eduardo Uribe & Cía. <sup>28</sup>                      | <i>José María Sierra S.</i>                 | 25%           | 1886 |
|   | Manuel Díaz Uribe                           | 25%           |      |
|   | Eduardo Uribe                               | 25%           |      |
|   | Miguel A. Arango                            | 25%           |      |
| Compañía de Hielo de Panamá <sup>29</sup>               | Eduardo Uribe & Cía. (José María Sierra S.) | 100%          | 1888 |
| Sierra S. & Mejía <sup>30</sup>                         | <i>José María Sierra S.</i>                 | 50%           | 1891 |
|   | Ramón Mejía                                 | 33%           |      |
|   | Ricardo Mejía                               | 17%           |      |
| Sierra Hermanos & Cía. <sup>31</sup>                    | <i>José María Sierra S.</i>                 | 50%           | 1893 |
|   | Apolinar Sierra S.                          | 50%           |      |

<sup>26</sup> Jairo Andrés Campuzano Hoyos, comp., *Fuentes documentales para la historia empresarial. Siglo XIX en Antioquia*, Medellín, Fondo Editorial Universidad EAFIT, 2006, p. 246.

<sup>27</sup> Medellín, AHA, Notaría Primera, “Constitución Sociedad Rematadora de Rentas de Degüello”, escritura 1.204 del 19 noviembre 1884.

<sup>28</sup> Medellín, AHA, Notaría Primera, “Constitución de la compañía Eduardo Uribe y Cía.”, escritura 145 del 17 de febrero 1886.

<sup>29</sup> Bogotá, AGN, Notaría Segunda, “Constitución Compañía de Hielo de Panamá”, *op. cit.*

<sup>30</sup> Bogotá, AGN, Notaría Segunda, “Constitución Sociedad Sierra S. & Mejía”, *op. cit.*

<sup>31</sup> Bogotá, AGN, Notaría Segunda, “Constitución de Sociedad Sierra Hermanos & Cía.”, *op. cit.*

| Compañía                                    | Socios                      | Participación | Año  |
|---|-----------------------------|---------------|------|
| Compañía de Salinas Marítimas <sup>32</sup> | <i>José María Sierra S.</i> | 60%           | 1896 |
|   | Víctor Cordobés             | 16%           |      |
|   | Domingo Álvarez             | 14%           |      |
|   | Senén del Camino            | 10%           |      |
| Sierra S. y Compañía <sup>33</sup>          | <i>José María Sierra S.</i> | 57%           | 1897 |
|   | José Pablo Sierra S.        | 20%           |      |
|   | Joaquín Jaramillo V.        | 15%           |      |
|   | Jorge Gutiérrez P.          | 7%            |      |
|   | Felipe Ochoa                | 1%            |      |
| Banco Americano <sup>34</sup>               | <i>José María Sierra S.</i> | 80%           | 1899 |
|   | Isaac Montejo               | 9%            |      |
|   | Manuel Uribe Toro           | 4%            |      |
|   | Pedro Ignacio Uribe U.      | 4%            |      |
|   | Simón Hurtado               | 2%            |      |
|   | Rafael Espinosa Prieto      | 0,40%         |      |
|   | Aristides Gutiérrez         | 0,40%         |      |
|   | Roberto Jaramillo           | 0,20%         |      |
|   | Eugenio Ramírez             | 0,10%         |      |
| Sierra Jaramillo & Cía. <sup>35</sup>       | <i>José María Sierra S.</i> | 41%           | 1901 |
|   | Jorge Gutiérrez             | 8%            |      |
|   | Joaquín Jaramillo V.        | 9%            |      |
|   | Juan Bautista Isaza V.      | 5%            |      |
|   | Ángel Jaramillo y Cía.      | 24%           |      |
|   | Cortes y Salazar            | 0,12          |      |
|   | Lorenzo Sierra              | 0,02          |      |

<sup>32</sup> Bogotá, AGN, Notaría Segunda, “Constitución Sociedad Compañía de Salinas Marítimas”, *op. cit.*

<sup>33</sup> Medellín, AHA, Notaría Segunda, “Constitución de Sierra S. & Cía.”, escritura 2.539 del 11 de diciembre 1897.

<sup>34</sup> Bogotá, AGN, Notaría Segunda, “Constitución Banco Americano de Bogotá”, *op. cit.*

<sup>35</sup> Medellín, AHA, Notaría Segunda, “Constitución Sierra Jaramillo & Cía.”, escritura 3.438 del 30 de noviembre 1901.

| Compañía                             | Socios                               | Participación | Año  |
|--------------------------------------|--------------------------------------|---------------|------|
| Banco Agrícola <sup>36</sup>         | <i>José María Sierra S.</i>          | 3%            | 1901 |
|                                      | Vásquez Soto y Cía.                  | 20%           |      |
|                                      | Otros accionistas                    | 77%           |      |
| Compañía Sierra & Rozo <sup>37</sup> | <i>José María Sierra S.</i>          | 50%           | 1902 |
|                                      | Marciano Rozo                        | 50%           |      |
| Banco Central <sup>38</sup>          | <i>José María Sierra S.</i>          | 42%           | 1905 |
|                                      | Nemesio Camacho                      | 13%           |      |
|                                      | Pedro Jaramillo y José de J. Salazar | 6%            |      |
|                                      | Federico Montoya                     | 7%            |      |
|                                      | Castro & Montoya                     | 2%            |      |
|                                      | Rodolfo González                     | 1%            |      |
|                                      | Víctor M. Salazar                    | 2%            |      |
|                                      | Justo Vargas                         | 2%            |      |
|                                      | Francisco Fonseca Plazas             | 1%            |      |
|                                      | Ignacio Muñoz                        | 3%            |      |
|                                      | Alfonso Arango                       | 2%            |      |
|                                      | César Castro                         | 6%            |      |
|                                      | Camilo Carrizosa                     | 1%            |      |
|                                      | Agustín Mercado                      | 1%            |      |
|                                      | Francisco Saenz P.                   | 1%            |      |
|                                      | Luis Cuervo Márquez                  | 1%            |      |
|                                      | Clímaco Mejía                        | 1%            |      |
| Santiago Vélez                       | 1%                                   |               |      |
| José Jesús Ospina                    | 1%                                   |               |      |
| Salvador Franco y Rafael Prieto      | 1%                                   |               |      |

<sup>36</sup> Medellín, AHA, Notaría Segunda, “Constitución Banco Agrícola”, escritura 2.929 del 7 de octubre 1901.

<sup>37</sup> Bogotá, AGN, Notaría Segunda, “Contrato Compañía Sierra & Rozo”, *op. cit.*

<sup>38</sup> Según la escritura de constitución, “[...] el 60% de las acciones será suscrito por los otorgantes y el 40% restante se ofrecerá al público en los departamentos”. Bogotá, AGN, Notaría Segunda, “Constitución Banco Central”, *op. cit.*

| Compañía                           | Socios                          | Participación | Año  |
|------------------------------------|---------------------------------|---------------|------|
| Banco Central                      | Rufino Gutiérrez                | 1%            | 1905 |
|                                    | Simón Hurtado                   | 0,42%         |      |
|                                    | Jaime Córdoba                   | 0,04%         |      |
|                                    | José María Quijano              | 0,20%         |      |
|                                    | Francisco Quintana              | 1%            |      |
|                                    | Francisco Laserna               | 1%            |      |
| Banco de Sucre <sup>39</sup>       | <i>José María Sierra S.</i>     | 17%           | 1905 |
|                                    | Ángel Jaramillo & Cía.          | 10%           |      |
|                                    | Ángel López & Cía.              | 5%            |      |
|                                    | Jaramillo Escobar & Cía.        | 3%            |      |
|                                    | Félix Salazar e hijos           | 13%           |      |
|                                    | Hijos de Félix A. Correa & Cía. | 9%            |      |
|                                    | Banco Central                   | 10%           |      |
|                                    | Nemesio Camacho                 | 8%            |      |
|                                    | Rogelio Rosas                   | 0,42%         |      |
|                                    | Clímaco Mejía                   | 3%            |      |
|                                    | Isaías Yépez                    | 11%           |      |
|                                    | Sixto Jaramillo                 | 3%            |      |
|                                    | Bonifacio Vélez & Cía.          | 8%            |      |
| Ferrocarril de Amagá <sup>40</sup> | Alejandro Ángel                 | 20%           | 1907 |
|                                    | <i>José María Sierra S.</i>     | 10%           |      |
|                                    | Félix Salazar J.                | 10%           |      |
|                                    | Ángel Jaramillo y Cía.          | 8%            |      |
|                                    | Hijo de Pablo Lalinde y Cía.    | 5%            |      |
|                                    | Otros accionistas               | 47%           |      |

<sup>39</sup> Bogotá, AGN, Notaría Segunda, “Constitución Banco de Sucre”, escritura 1.315 del 8 de julio 1905.

<sup>40</sup> Bogotá, AGN, Notaría Segunda, “Constitución Ferrocarril de Amagá”, escritura 1.114 del 12 de agosto 1907.

| Compañía  | Socios                        | Participación | Año  |
|---|-------------------------------|---------------|------|
| Sierra Vásquez & Cía. <sup>41</sup>                 | <i>José María Sierra S.</i>   | 16,50%        | 1907 |
|   | Joaquín Jaramillo V.          | 4%            |      |
|   | Jorge Gutiérrez P.            | 3,50%         |      |
|   | Juan B. Isaza                 | 2%            |      |
|   | Jesús María López V.          | 1%            |      |
|   | Lorenzo Sierra                | 1%            |      |
|   | Ángel Jaramillo y Cía.        | 15,50%        |      |
|   | Félix Salazar e hijos         | 6,50%         |      |
|   | Hijos de Pablo Lalinde y Cía. | 25%           |      |
|   | Vásquez Correa y Cía.         | 25%           |      |
| Compañía del Ferrocarril del Pacífico <sup>42</sup> | Banco Central                 | 47%           | 1908 |
|   | <i>José María Sierra S.</i>   | 5%            |      |
|   | Ignacio Muñoz                 | 5%            |      |
|   | Alfredo Vásquez               | 5%            |      |
|   | Marceliano Vargas             | 5%            |      |
|   | Julio Arboleda                | 0,20%         |      |
|   | Santiago Vargas               | 0,10%         |      |
|   | Félix Salazar e hijos         | 5%            |      |
|   | Francisco Laserna             | 2%            |      |
|   | Emiliano Laserna              | 1%            |      |
|   | Clímaco Mejía                 | 3%            |      |
|   | Francisco J. Fernández        | 7%            |      |
|   | Cesar Castro                  | 2%            |      |
|   | Leopoldo Cagiao               | 0,30%         |      |
|   | Martín Restrepo Mejía         | 1%            |      |
|   | Juan B. Pombo                 | 0,30%         |      |
| Gonzalo Arboleda                                    | 0,30%                         |               |      |
| Leopoldo Pombo                                      | 0,20%                         |               |      |

<sup>41</sup> Medellín, AHA, Notaría Segunda, “Constitución Sierra Vásquez & Cía.”, escritura 1.036 del 18 octubre 1907.

<sup>42</sup> Bogotá, AGN, Notaría Segunda, “Constitución Ferrocarril del Pacífico”, escritura 65 del 17 de enero 1908.

| Compañía                              | Socios  | Participación | Año  |
|---------------------------------------|---|---------------|------|
| Compañía del Ferrocarril del Pacífico | Enrique Pombo   | 0,10%         | 1908 |
|                                       | Alberto Racines   | 0,02%         |      |
|                                       | Rafael Osorio   | 1%            |      |
|                                       | Guillermo Gómez   | 1%            |      |
|                                       | Ángel Jaramillo & Cía.  | 5%            |      |
|                                       | Ulpiano A. de Valenzuela  | 2%            |      |
|                                       | Nemesio Camacho   | 3%            |      |
| Sierra & Cía. <sup>43</sup>           | <i>José María Sierra S.</i>   | 25%           | 1911 |
|                                       | Joaquín Jaramillo Villa   | 3%            |      |
|                                       | Juan B. Isaza V.  | 3%            |      |
|                                       | Lorenzo Sierra  | 1%            |      |
|                                       | Alejandro Ángel L.  | 6%            |      |
|                                       | Ignacio y Justo P. Restrepo   | 1%            |      |
|                                       | Emilio Marulanda  | 1%            |      |
|                                       | Diego y Cenón Tobón   | 2%            |      |
|                                       | José Jesús Toro   | 1%            |      |
|                                       | Rafael Posada y Luis Herrera  | 0,42%         |      |
|                                       | Aquilino Sierra   | 1%            |      |
|                                       | Arturo B. Botero  | 1%            |      |
|                                       | Francisco Campuzano   | 0,14%         |      |
|                                       | Ismael Correa, Benedicto Correa y Eliseo Londoño  | 3%            |      |
|                                       | Tulio Mejía V, Manuel F. Jaramillo, Rafael Vallejo M., Vicente Jaramillo V, Manuel S. Jaramillo y Félix Mejía | 3%            |      |
|                                       | Benito Uribe G.   | 1%            |      |
| Ricardo Uribe G.                      | 0,27%   |               |      |
| Nacienceno Gómez                      | 0,27%   |               |      |
| Jesús Quintero                        | 2%  |               |      |

<sup>43</sup> Medellín, AHA, Notaría Segunda, “Constitución Sierra & Cía.”, escritura 1.512 del 7 noviembre 1911.

| Compañía           | Socios  | Participación | Año  |
|--------------------|---|---------------|------|
| Sierra<br>& Cía.   | Esteban Posada B.   | 1%            | 1911 |
|                    | Julio Misas   | 1%            |      |
|                    | José Domingo Rico   | 1%            |      |
|                    | Juan A. Cadavid   | 0,44%         |      |
|                    | Vélez V. Hermanos   | 0,44%         |      |
|                    | Tobón Arango y Cía.   | 0,44%         |      |
|                    | Joaquín Misas   | 0,44%         |      |
|                    | Francisco Vallejo Uribe   | 0,88%         |      |
|                    | Luis Rosendo Mesa   | 0,71%         |      |
|                    | Camilo Villegas, José María<br>Ramírez, Heliodoro Urrea y<br>Rafael Rivera  | 3%            |      |
|                    | Sixto Jaramillo   | 2%            |      |
|                    | Uribe Gaviria y Cía.  | 4%            |      |
|                    | Arango y Cía.   | 2%            |      |
|                    | Miguel Uribe Mejía, Jesús S.<br>Mejía, Francisco Vallejo M.,<br>Daniel Mejía, Antonio J. Peláez,<br>Roberto Botero E.<br>y David Ángel M. | 3%            |      |
|                    | Duque y Cía.  | 1%            |      |
|                    | Londoño Escobar y Cía.  | 4%            |      |
|                    | Hijos de Félix A. Correa  | 13%           |      |
|                    | Maximiliano Correa  | 1%            |      |
|                    | Eduardo Botero J.   | 2%            |      |
|                    | Jesús A. Botero   | 2%            |      |
| Emiliano Jaramillo | 2%  |               |      |

Nótese que en la participación de accionistas del Banco de Sucre aparece el Banco Central, del cual también era socio Sierra. En la Compañía del Ferrocarril del Pacífico también se presenta la misma situación: el Banco Central es accionista mayoritario. Estos ejemplos muestran otra manera de compartir y diversificar, pues Sierra participaba como persona natural a la vez que como persona jurídica, a través de otra institución de la que era accionista mayoritario; esto lo situaba con una inversión

mayor al 17% indicado en el Banco de Sucre y al 5% en la Compañía del Ferrocarril del Pacífico.

## Aceptar

En el rastreo de los negocios de J. M. Sierra no se encontró la aplicación de esta medida de tratamiento de riesgos, dado que su característica gerencial lo llevaba a priorizar la prevención. Sin embargo, en los inicios de sus actividades como arriero debió enfrentar múltiples obstáculos; en ese caso puede inferirse que asumió los riesgos que esa actividad implicaba.

Se presenta aquí una descripción del trabajo de arriería hecha por Gabriel Poveda Ramos, y que esboza los riesgos a que se sometía un arriero en su trasiego por las montañas antioqueñas:

Ellos conducían mulas y bueyes, los cargaban, los alimentaban y cuidaban de ellos en las largas marchas de muchos días. Iniciados desde jóvenes en esta ruda faena, tenían una fuerza física, una resistencia y una capacidad de soportar penalidades que les permitían arrostrar la fatiga, las inclemencias del tiempo, el calor canicular, el frío de los páramos, los peligros, el trabajo más rudo y las dificultades con valor y temple a toda prueba. En los fangales de los caminos en invierno cuando las bestias quedaban sumergidas hasta el pescuezo en el cieno, era necesario descargarlas, transportar los fardos en brazos o a hombros, ayudar al animal a salir aun levantándolo en peso, cargarlo de nuevo. Otras veces la carga de toda la recua debía ser desmontada para cargarla los mismos hombres que sólo podían pasar, uno por uno, recorriendo largos trayectos con esfuerzos y trabajos enormes. Las dificultades acuciaban en los arrieros una inusitada capacidad para sortear obstáculos: en sus marchas muchísimas veces tenían que improvisar puentes, construcciones rudimentarias, albergues, etc. Generalmente debían pasar las noches en toldas improvisadas o a la intemperie.<sup>44</sup>

Como resultado de asumir los riesgos de enfermedades, accidentes e intemperancias de la naturaleza para transportar los subproductos de la caña de azúcar, Pepe Sierra obtuvo las utilidades que en los primeros

---

<sup>44</sup> Gabriel Poveda Ramos, *Antioquia y el Ferrocarril de Antioquia*, Medellín, IDEA, 1974, p. 39.

años de trabajo le permitieron ampliar sus actividades y, posteriormente, le posibilitaron incursionar en negocios más rentables.

## Evitar

Evitar es la medida más extrema porque implica generalmente la eliminación de la actividad que genera el riesgo, dada la gravedad del mismo y la probabilidad alta de concreción.

Esta medida de tratamiento se evidencia en el caso del retiro de Sierra de la Compañía del Ferrocarril del Pacífico: “Él invierte una suma importante en ese negocio; es parte de la Junta Directiva, cuando ve que no tiene posibilidad de controlar esto con los burócratas del Estado colombiano, más los ricos de otras regiones que tienen mayoría, [entonces] resuelve salir de ese negocio”.<sup>45</sup>

También en su participación como socio del Banco Americano se encuentra esa medida: “[...] él funda su propio banco, un banco donde él tenía más del noventa por ciento de control; pero descubre que tal vez es mejor opción apoyarse en otros que saben más sobre el tema, y crean el Banco de Crédito Antioqueño, donde los socios son todos de Medellín. Él ve que éste puede ser una mejor opción, entonces liquida su banco personal. En ese sentido yo no diría que es un fracaso, él sabe bien a dónde se mete y también sabe de dónde se sale”.<sup>46</sup>

Los riesgos que evitó al cancelar su participación en el ferrocarril y en el banco tienen que ver, en el primer caso, con el riesgo político que no le permitía maniobrar como quería y, en el segundo, con el riesgo de desacierto en el manejo de su propio banco, al no contar con el conocimiento y experiencia de sus socios, como sí los tuvo en el nuevo que fundó con la élite antioqueña.

## Retener

La forma más común de retener un riesgo es a través de la creación de cuentas en el balance general como fondos, provisiones o reservas, o con la acción de presupuestar un gasto que permita enjugar las pérdidas provenientes de la ocurrencia de los riesgos. Al estudiar la historia empresa-

---

<sup>45</sup> V. Álvarez Morales, entrevista personal por R. C. Mejía Quijano, *op. cit.*

<sup>46</sup> *Ibid.*

rial se observaría la aplicación de esta medida si se dispusiera de fuentes primarias como balances y estados de resultados de las compañías. Pero en el caso del empresario Sierra no fue posible acceder a esa información; por lo tanto, no se puede asegurar que utilizara o no esta medida de tratamiento de riesgos. Sin embargo, en el estudio de las escrituras de constitución de sociedades se encontró una directriz que contempla la creación de reservas, tal como se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 5.4 Fondos de reserva en compañías de José María Sierra

| Empresa   | Fondo de reserva  |
|---|---|
| Compañía del Ferrocarril del Pacífico <sup>47</sup> | <p><i>Artículo 42.</i> El fondo de reserva lo constituye la acumulación sucesiva del quince por ciento de las utilidades líquidas de la compañía, cuando ésta se halle en capacidad de distribuir dividendos. El fondo de reserva así formado podrá estar representado en dinero o en valores de cualquier naturaleza y su inversión estará a cargo de la Junta Directiva.</p> <p><i>Artículo 43.</i> Cuando la compañía empiece a distribuir dividendos de las utilidades líquidas se deducirá previamente el quince por ciento preindicado para la formación del fondo de reserva.</p>  |
| Banco de Sucre <sup>48</sup>                        | <p>[El fondo de reserva] Se formará por la acumulación de las cantidades que semestralmente se separen de las ganancias líquidas del banco. Para constituirlo, se dejará en cada semestre, por lo menos, el 10% de las utilidades netas, hasta formar una suma igual al 50% del capital social, como mínimo. La J. A. destinará por lo menos el 5% de las utilidades de cada semestre, para formar un fondo especial que será destinado después por la Asamblea General para el pago de nuevos instalamentos. El fondo de reserva queda afecto, antes que el capital, al pago de todos los cargos sociales. Cuando llegue a disminuirse, por haberse hecho uso de él, la Asamblea General determinará que se tome lo más que sea posible de las utilidades subsiguientes, para completarlo. El haber líquido del fondo de reservas pertenecerá a todos los accionistas nominales.</p> |
| Banco Americano <sup>49</sup>                       | <p><i>Artículo 61.</i> Aprobados los balances por la Asamblea General, se hará la liquidación y distribución de utilidades en la forma siguiente. Primero: las primeras utilidades se destinarán íntegramente para formar el fondo de reserva, que se fija en la cantidad de cien mil pesos. Segundo: completado el fondo de reserva, el remanente corresponderá a los accionistas, previa deducción del diez por ciento que se llevará al fondo de reserva, para aumentar éste hasta la cantidad de doscientos mil pesos.</p>  |

<sup>47</sup> Bogotá, AGN, Notaría Segunda, “Constitución Ferrocarril del Pacífico”, *op. cit.*

<sup>48</sup> Bogotá, AGN, Notaría Segunda, “Constitución Banco de Sucre”, *op. cit.*

<sup>49</sup> Bogotá, AGN, Notaría Segunda, “Constitución Banco Americano de Bogotá”, *op. cit.*

| Empresa                      | Fondo de reserva  |
|------------------------------|---|
| Banco Americano              | <p><i>Artículo 62.</i> El fondo de reserva será de cien mil pesos como queda establecido en el artículo sesenta y uno, y se formará por la acumulación sucesiva de las cantidades que semestralmente se separen para constituirlo, de conformidad con lo dispuesto en el Artículo sesenta y uno citado.</p> <p><i>Artículo 63.</i> Cuando el fondo de reserva llegue a la cantidad de doscientos mil pesos, sólo se destinará para dicho fondo, en cada liquidación semestral, el uno por ciento de las utilidades líquidas, sin perjuicio de volverse a destinar el diez por ciento de ellas, cuando dicho fondo, por cualquier circunstancia haya quedado reducido a una cantidad menor de doscientos mil pesos.</p> <p><i>Artículo 64.</i> El fondo de reserva podrá aumentarse, no obstante lo dispuesto en los artículos anteriores mediante las liquidaciones semestrales de la empresa, hasta la cifra que designe la Asamblea General.</p> <p><i>Artículo 65.</i> El fondo de reserva queda afecto, antes que el capital, al pago de todas las cargas sociales. Cuando llegue a disminuirse por haberse hecho uso de él, se procederá a reintegrarlo en la forma dispuesta en el artículo sesenta y tres de estos estatutos. <i>Parágrafo.</i> Se considera como carga social el distribuir algunas utilidades entre los socios cada seis meses, a juicio de la Junta Administrativa y con aprobación de la Asamblea General de Accionistas.</p> <p><i>Artículo 66.</i> El haber líquido del fondo de reserva pertenecerá a todos los accionistas nominales, por partes iguales para cada acción.</p> <p><i>Artículo 67.</i> Corresponde a la Junta Administrativa determinar la colocación que deba darse al fondo de reserva.</p> |
| Banco Central <sup>50</sup>  | <p><i>Artículo 19,</i> El fondo de reserva se formará por la acumulación de las cantidades que anualmente se separen de las ganancias líquidas del banco, y será por lo menos el treinta por ciento del capital social. Para constituirlo se dejará en cada año el veinte por ciento de las utilidades netas.</p>   |
| Banco Agrícola <sup>51</sup> | <p><i>Artículo 45:</i> El fondo de reserva se formará por la acumulación de las cantidades que semestralmente se separen de las ganancias líquidas del banco. Para constituirlo se dejará en cada semestre, por lo menos el veinte por ciento (20%) de las utilidades netas, hasta formar una suma igual al diez por ciento (10%) del capital social, como mínimo y después seguir guardando un cinco por ciento (5%) indefinidamente.</p>  |

<sup>50</sup> Bogotá, AGN, Notaría Segunda, “Constitución Banco Central”, *op. cit.*

<sup>51</sup> Medellín, AHA, Notaría Segunda, “Constitución Banco Agrícola”, *op. cit.*

| Empresa                         | Fondo de reserva  |
|---------------------------------|---|
| Banco de Medellín <sup>52</sup> | <p><i>Artículo 61.</i> Aprobado el balance por la Asamblea General, se hará distribución de utilidades teniendo en cuenta las prescripciones siguientes [...]: 2. Que se destine por lo menos el 10% de las utilidades netas para formar el fondo de reserva del banco y [...]</p> <p><i>Artículo 62.</i> El fondo de reserva está destinado a hacer frente a las dificultades y acontecimientos imprevistos. Corresponde a la Junta Directiva determinar la colocación que deba dársele, consultando la seguridad más bien que el beneficio.</p> <p><i>Artículo 63.</i> Se estima suficiente para formar el fondo de reserva una cantidad igual a la décima parte del capital pagado por los socios. Cuando por la acumulación de las cantidades que semestralmente se separen de las ganancias líquidas el fondo de reserva llegue a esa magnitud, cesarán de retenerse sumas a este fin y en los balances siguientes se distribuirán todas las utilidades.</p> <p><i>Artículo 65.</i> El total del fondo de reserva del banco pertenece a todos los tenedores de acciones por partes iguales para cada acción, sin distinción de las épocas en que hayan emitido las acciones.</p> |

Los riesgos que se tratan de financiar con este mecanismo no pueden especificarse concretamente porque son impredecibles, aunque sí se puede nombrar uno en particular, al cual se hace referencia en varias de las reservas citadas: el riesgo legal, referido a la posibilidad de incumplimiento de la normatividad en relación con el pago de las prestaciones sociales de los empleados.

Con los ejemplos presentados anteriormente es posible establecer la aplicación de las seis medidas de tratamiento del riesgo: prevenir, proteger, transferir, aceptar, evitar y retener, en las actuaciones del empresario José María Sierra. Salvo en el último caso –retener–, se pudieron determinar los resultados de su utilización, que en su mayoría fueron positivos.

Sierra utilizó la prevención de riesgos en el traslado de un gallo de pelea de Medellín a Bogotá, cuando ideó la forma de enviar el animal por un medio y una de sus plumas por otro, con el fin de comprobar su autenticidad y prevenir la suplantación; también utilizó las escrituras de constitución de las sociedades que conformó, para introducir una varie-

---

<sup>52</sup> J. A. Campuzano Hoyos, *op. cit.*, p. 246.

dad de condiciones que le permitían prevenir malos entendidos, conflictos de interés entre los socios, deterioro de sus posesiones, etc.

Otra forma que usó para prevenir las pérdidas en el negocio de rentas fue a través de la búsqueda de información detallada de la capacidad consumidora de cada municipio, a través del número de habitantes y empresas localizadas en la región, con el fin de establecer cálculos más acertados para obtener los remates. Adicionalmente, invirtió en propiedades en zonas urbanas o suburbanas para prevenir saqueos, robo de ganado o apropiación ilegal; además, buscó tierras productivas cercanas a vías de acceso para favorecer la distribución de sus productos.

Una medida de prevención muy utilizada por este empresario fue la diversificación de inversiones y de lugares donde desarrolló sus actividades, registrando alrededor de dos mil transacciones durante su vida empresarial, lo cual le ayudó a disminuir la probabilidad de pérdidas en la globalidad de sus negocios, porque si en uno de ellos perdía dinero podía recuperarse con los otros.

Respecto a la protección, Sierra implementó acciones para reducir el impacto de la disminución de demanda de licores, al reactivar las ventas con la organización de eventos que promovían su consumo o con la rebaja de precios. También utilizó contratos para garantizar el cumplimiento de obligaciones y el pago de los créditos, respaldados con hipotecas sobre bienes inmuebles, que podían hacerse efectivas en caso de incumplimiento por parte de los terceros.

Otra de las medidas usadas por Sierra fue la de transferir, en el caso de las sociedades que conformó con sus hermanos o con reconocidos comerciantes, que escogía en forma rigurosa. Compartió los riesgos con sus socios, de acuerdo con los porcentajes de participación en las sociedades.

En los inicios de sus negocios se identificó, en la actividad de la arriería, la aceptación de los riesgos que esa actividad le deparaba. De otro lado, la medida evitar se reconoce en su retiro de la Compañía del Ferrocarril del Pacífico y en la liquidación del Banco Americano, para unirse y conformar con otros socios el Banco de Crédito Antioqueño. Finalmente, la aplicación de la medida denominada retener se observó en la creación de reservas en la constitución de los bancos en los cuales participó como accionista.



## Capítulo 6

### Ricardo Olano Estrada

---

#### Una mirada a su vida

A Ricardo Olano se le conoce principalmente por su labor de urbanizador y por la creación de una de las primeras fábricas de fósforos del país, muy exitosa durante sus primeros años. Adicionalmente, por su vida política en los municipios de Santo Domingo y Medellín.

Nació en Yolombó (Antioquia) el 27 de marzo de 1874. Sus padres fueron Juan Evangelista Olano Montoya y Clara Rosa Estrada Restrepo. Ricardo hizo parte de una familia pequeña; sus hermanos fueron Clementina y Germán. Se casó con Matilde Moreno Ramírez el 10 de enero de 1894, con quien tuvo siete hijos.<sup>1</sup>

Su pueblo natal se encuentra ubicado en el nordeste antioqueño; limita con los municipios de Amalfi, San Martín, Puerto Berrío, Carolina y Santo Domingo. Sus riquezas provenían de la minería y la agricultura, básicamente; sin embargo, durante el periodo 1841-1879, por problemas de empobrecimiento minero, llegó a perder su calidad de distrito para convertirse en corregimiento de Santo Domingo, situación que luego se vio mejorada gracias a sus terrenos y a nuevas minas encontradas en la región.<sup>2</sup>

Los Olano hicieron parte de las principales familias de Yolombó, entre las que se encontraban también las de apellido Caballero, Moreno, Montoya, González, Layos y Castellanos.<sup>3</sup> Debido a la permanente

---

<sup>1</sup> María (Santo Domingo, 1895), Emilia (Santo Domingo, 1897), Sofía (Medellín, 1899), Juan (Medellín, 1901), Germán (Medellín, 1902), Magdalena (Medellín, 1904) y Lucía (Medellín, 1916).

<sup>2</sup> Manuel Uribe Ángel, *Geografía general del Estado de Antioquia en Colombia*, Medellín, Edinalco, 1985, pp. 145-149.

<sup>3</sup> *Ibid.*

movilidad geográfica de la familia, Ricardo Olano fue formado por varios educadores: inició sus estudios en Yolombó en la escuela de don Félix Palacio, luego se trasladó al Colegio Público de Santo Domingo, donde cursó la primaria; más adelante, en Girardota, estudió en la escuela anexa a La Normal y, por último, en Amalfi completó su educación con don Leonidas Ospina, con quien aprendió a escribir y adquirió elementos básicos en varias materias, según cuenta él mismo en sus memorias.<sup>4</sup>

Se destacó por ser un ciudadano consagrado a la labor cívica; sus actividades principales las desarrolló como urbanista, político y comerciante. En ellas se desempeñó de manera activa y emprendedora, características propias de los empresarios antioqueños de la época.

Su padre se dedicó a la minería y al comercio, y lo inició en las actividades comerciales cuando lo puso al frente, en Yolombó, de la “[...] tienda de mercancías y en asuntos relacionados con la renta de licores, haciendo remesas a Medellín y a Santo Domingo”.<sup>5</sup> Más adelante, en 1894, por quebrantos de salud de su progenitor, Ricardo tuvo que desplazarse a la finca Doñana donde se encontraba una mina que iba “[...] desde la desembocadura de la quebrada Doñana al río San Bartolomé”.<sup>6</sup>

Allí se encargó de los trabajos de explotación, que hasta la fecha no estaban dando los resultados esperados. Gracias a una de sus iniciativas se pudo extraer buena cantidad de oro, lo que les otorgó liquidez. Fueron estos, sus primeros aprendizajes como trabajador, los que lo impulsaron a emprender negocios en plazas de mercado, pasando por casas de comercio y llegando a crear en Medellín una estructurada fábrica de fósforos.

Ricardo se desempeñó en Santo Domingo en actividades políticas, como miembro del Concejo Municipal (1895 y 1896) y miembro de un Concejo Electoral para nombrar presidente de la República. En el ámbito cultural fue socio fundador, en 1893,<sup>7</sup> de la Biblioteca del Tercer Piso, una de las pocas bibliotecas públicas fundadas fuera de Bogotá durante

---

<sup>4</sup> Ricardo Olano Estrada, *Memorias*, Medellín, Fondo Editorial Universidad EAFIT, 2004, p. 1.

<sup>5</sup> Fernando Botero Herrera, “Ricardo Olano Estrada (1874-1947): un empresario antioqueño en la primera mitad del siglo XX”, en: Carlos Dávila L. de Guevara, comp., *Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX-XX*, Bogotá, Norma, 2003, pp. 483-484.

<sup>6</sup> R. Olano Estrada, *op. cit.*, p. 5.

<sup>7</sup> Miguel Escobar Calle, *Biblioteca del Tercer Piso, centenario*, Medellín, Secretaría de Educación y Cultura de Antioquia, 1993, p. 8.

el siglo XIX.<sup>8</sup> La fundación se hizo en asocio con Francisco de Paula Rendón, Tomás Carrasquilla, Claudino Arango y otros coterráneos y amigos, quienes crearon normas<sup>9</sup> para su funcionamiento e hicieron de la Biblioteca una de las más famosas de Antioquia, con gran acogida entre los habitantes y visitantes del Municipio.

En Medellín participó en el sector público como concejero municipal en tres periodos: 1904-1905, 1914-1915 y 1918-1919; como diputado principal por Medellín a la Asamblea Departamental en 1913 y 1914, entre otros cargos.

En el ámbito cultural se destacó, también en Medellín, como gerente y director de la *Revista Alpha*, director del periódico y de la revista *El Progreso*,<sup>10</sup> y colaborador en revistas y periódicos como *La Bohemia Alegre*, *El Cascabel*, *La Organización*, *El Espectador*, *Lectura y Arte*, *Lectura Amena*, *La Miscelánea*, *Colombia*, *El Correo Liberal*, *Cromos* (de Bogotá). Fue fundador (en 1905) y presidente vitalicio del Centro Artístico;<sup>11</sup> además, fue tesorero de la Junta del Palacio de Bellas Artes.

Ricardo Olano tuvo una vida comercial activa, creó casas de comercio<sup>12</sup> con sus familiares y amigos, participó como socio fundador en la constitución de empresas líderes y prestantes en su momento e hizo parte de las juntas encargadas de la flotantización<sup>13</sup> de la Compañía Colombiana de Tejidos y de la Fábrica de Tejidos Hernández. Fue presi-

---

<sup>8</sup> Álvaro Agudo, *Bibliotecas públicas y escolares*, Bogotá, Fundalectura, 2001, p. 108.

<sup>9</sup> Según Luz Posada de Greiff: “Los socios debían pagar un peso mensual, reponer los libros que perdieran, no tenerlos más de dos meses y no permitir que los leyera personas distintas a las que vivieran con el socio ‘bajo el mismo techo’” (Luz Posada de Greiff, “La prensa: periódicos y diarios”, en: Jorge Orlando Melo, dir., *Historia de Antioquia*, Medellín, Suramericana de Seguros, 1988, p. 517).

<sup>10</sup> El periódico *El Progreso* fue publicado en Medellín en 1923, adscrito a la Sociedad de Mejoras Públicas, de contenido cívico y literario. (Patricia Londoño Vega, *Religión, cultura y sociedad en Colombia, Medellín y Antioquia 1850-1930*, Bogotá, Fondo de Cultura Económica, 2004, p. 386). De la revista, por su parte, se publicaron veinticuatro números, “[...] en todos los cuales escribí uno o varios artículos” (R. Olano Estrada, *op. cit.*, p. 210).

<sup>11</sup> R. Olano Estrada, *op. cit.*, p. 3.

<sup>12</sup> Las casas de comercio fueron: Moreno y Olano, Juan E. Olano & Hijos, Ricardo Olano & Hijo y G. Olano Cía.

<sup>13</sup> La primera empresa en flotantizarse en Antioquia fue la Fábrica de Fósforos Olano, en 1914, proceso liderado por Ricardo Olano. De ahí partieron sus conocimientos para apoyar el proceso en otras compañías. *Flotantización* es el proceso en el que una compañía

dente, vicepresidente y miembro de la Cámara de Comercio de Medellín durante varios años.

Siempre estuvo dispuesto a ayudar con el embellecimiento y mejora de su ciudad, y tuvo el firme propósito de trabajar por el bien público. Fue miembro activo y presidente de la Sociedad de Mejoras Públicas, artífice del Plano de Medellín Futuro de 1913, urbanizador del barrio Prado en 1926 –primer barrio residencial moderno que tuvo la ciudad– y colaboró en la construcción de barrios obreros y la arborización de los mismos. Estuvo vinculado a la Sociedad de Urbanización Mutuaria, constructora de los barrios Manrique, La Ladera, La Florida, entre otros,<sup>14</sup> y fue miembro y vicepresidente de la Junta de la Carretera al Mar en 1926. En la ciudad de Bogotá fue presidente del Primer Congreso de Mejoras Nacionales en 1917.<sup>15</sup> Además, según lo recuerda Jorge Restrepo Uribe, “La iniciación del Aeropuerto Olaya Herrera se debe especialmente a la Sociedad de Mejoras Públicas, y a sus socios don Ricardo Olano y don Joaquín Jaramillo Sierra”.<sup>16</sup>

Olano se destacó por su participación como socio en empresas tales como la Compañía Nacional de Fósforos Olano, de la que fue socio fundador en 1908 y gerente de 1914 a 1918; la compañía Antioqueña de Autobuses (1913), la Compañía del Teatro Bolívar (1917), la Sociedad Propietaria La Ladera (1919), la Compañía del Gran Hotel de Medellín (1919), la Compañía Agrícola y de Inmigración (1919),<sup>17</sup> la Compañía Interdepartamental de Petróleos (1920), el Banco Hipotecario de Medellín (1920), la Compañía Agrícola de Santa Marta (1920), el Centro

---

pasa de tener dueños únicos, para convertirse en sociedad anónima, suscribiendo acciones en el mercado. El valor de la compañía es estudiado por una comisión nombrada por los dueños de la empresa, para valorar el precio al que las acciones deben ser lanzadas al mercado.

<sup>14</sup> Fernando Botero Herrera, “Barrios populares en Medellín, 1890-1950”, en: Jorge Orlando Melo, dir., *Historia de Medellín*, Bogotá, Suramericana de Seguros, 1996, p. 362.

<sup>15</sup> R. Olano Estrada, *op. cit.*, p. 193.

<sup>16</sup> Jorge Restrepo Uribe, *Jorge Restrepo Uribe. Su influencia en el desarrollo de Medellín*, Medellín, Concejo de Medellín, 1992, p. 183.

<sup>17</sup> Cámara de Comercio de Medellín, “Acta de la Asamblea General de Accionistas del 2 de marzo de 1919”, sitio web: *Archivo Histórico. Cámara de Comercio de Medellín*, disponible en: <http://www.camaramed.org.co/archivo/wwwi32.exe!%5Bin=genesis2.in%5D/>, consulta: noviembre de 2009.

de Información Comercial (1922), la Transportadora Colombia (1928), la Compañía de Fomento Urbano (1923). Como socio de la casa Juan E. Olano & Hijos, también fue fundador del Banco de los Mineros de Antioquia (1901).<sup>18</sup>

En el sector privado, desempeñó cargos como presidente, presidente suplente, directivo, representante legal, consejero y miembro de juntas de compañías, como la Cervecería Antioqueña Consolidada (1911),<sup>19</sup> Compañía Colombiana de Tejidos –Coltejer– (1914), la Comisión Directiva del Cementerio de San Pedro (1915 y 1918),<sup>20</sup> la Compañía Colombiana de Tabaco (1919),<sup>21</sup> *El Correo Liberal* (1922), la Trilladora de Aguadas (1922), la Sociedad de Aguas de la Ladera y la Sociedad Antioqueña de Agricultores.<sup>22</sup>

Fue socio de los clubes Brelan, Noel y Unión; en este último se desempeñó como miembro de la Junta Directiva y, luego, presidente entre 1912 y 1913. Fue impulsor del Club Rotario en Medellín, miembro activo y presidente.<sup>23</sup>

---

<sup>18</sup> Medellín, Archivo Histórico de Antioquia (en adelante AHA), Notaría Segunda, escritura 2.804 del 23 de septiembre de 1901. En su fundación participaron 127 socios, en su mayoría prestantes personalidades y firmas comerciales de Bogotá, Manizales, Medellín, Sonsón y Yarumal.

<sup>19</sup> Fue consejero tercero, según Acta N° 12 de la Asamblea General de Accionistas de la Cervecería Antioqueña Consolidada. (Cámara de Comercio de Medellín, “Acta N° 12 de la Asamblea General de Accionistas de la Cervecería Antioqueña Consolidada”, Medellín, 28 enero 1911, sitio web: *Cámara de Comercio de Medellín*, disponible en: <http://www.camaramed.org.co/archivo/wwwi32.exe/%5Bin=genesis2.in%5D/>, consulta: noviembre de 2009).

<sup>20</sup> En 1915 fue representante legal de la Comisión Directiva del Cementerio de San Pedro, según acta del Archivo Histórico de la Cámara de Comercio de Medellín (Cámara de Comercio de Medellín, “Acta de la Comisión Directiva del Cementerio de San Pedro”, Medellín, 7 diciembre 1915, sitio web: *Archivo Histórico, Cámara de Comercio de Medellín*, disponible en: <http://www.camaramed.org.co/archivo/wwwi32.exe/%5Bin=genesis2.in%5D/>, consulta: noviembre de 2009). En 1918 fue presidente suplente de la Comisión Directiva, según cuenta el mismo Olano en sus memorias.

<sup>21</sup> Se desempeñó como miembro suplente, según Acta N° 3 de la Asamblea General de Accionistas de la Compañía Colombiana de Tabaco, Medellín, 24 de junio de 1919. (Cámara de Comercio de Medellín, “Acta N° 3 de la Asamblea General de Accionistas de la Compañía Colombiana de Tabaco”, Medellín, 24 de junio de 1919, sitio web: *Cámara de Comercio de Medellín*, disponible en: <http://www.camaramed.org.co/archivo/wwwi32.exe/%5Bin=genesis2.in%5D/>, consulta: noviembre de 2009).

<sup>22</sup> R. Olano Estrada, *op. cit.*, p. 210.

<sup>23</sup> *Ibíd.*

Su vida política la desarrolló en el Partido Liberal, desempeñando cargos de representante del partido y como miembro principal y suplente del Directorio Liberal de Antioquia. Tanto él como su padre fueron fieles al partido, aún en condiciones desfavorables para sus intereses económicos. Fue cónsul de Chile en Colombia (1920).<sup>24</sup> Recibió condecoraciones como la Cruz de Boyacá y la Medalla Cívica, además de ser “[...] Miembro honorario de la Sociedad de Ornato y Embellecimiento de Bogotá y de las similares de Barranquilla y Cali”.<sup>25</sup> Según Jairo Andrés Campuzano Hoyos, al lado de importantes empresarios y hombres cívicos, como los hermanos Emilio, Camilo C. y Ricardo Restrepo Callejas, Juan de la Cruz Posada Restrepo, Ricardo Greiffenstein Vélez y Carlos Vásquez Latorre, entre otros, Ricardo Olano “[...] participó como miembro suplente de la primera Junta Directiva de la Liga Patriótica por Colombia y por Antioquia, entidad fundada en 1924 para trabajar por la descentralización en Colombia, particularmente en el territorio antioqueño”.<sup>26</sup>

Murió en Medellín a los 73 años, en 1947. Como invaluable legado dejó escritas sus memorias, que condensan una vida dedicada al trabajo, a la labor social y al crecimiento y bienestar de la ciudad. Esas memorias, según Jorge Restrepo Uribe, uno de sus biógrafos, fueron dadas a conocer el 3 de agosto de 1981, cuando:

[...] en sesión extraordinaria de la Academia [Antioqueña de Historia], en el [...] Paraninfo, había leído un estudio sobre la vida de don Ricardo Olano, pues la academia exige para ser admitido un candidato, presentar un artículo histórico sobre tema convenido previamente. Ese día fue de gran significación para mí porque durante el acto se abrió la urna que en 1947, al morir don Ricardo Olano, entregó a la academia don Joaquín Cano, su yerno con una carta que dice que esa urna no debe

---

<sup>24</sup> *Ibid.*, p. 132.

<sup>25</sup> *Ibid.*, p. 3.

<sup>26</sup> Jairo Andrés Campuzano Hoyos, “Miguel Moreno Jaramillo”, en: Jairo Andrés Campuzano Hoyos *et al.*, *40 años de los premios Germán Saldarriaga del Valle, 1969-2009*, Medellín, Colina, 2009, p. 126.

abrirse sino 50 años después de su muerte, es decir de 1997 en adelante. Pero por insinuación mía, en vista de la importancia que dichos papeles tenían, los cuatro hijos de don Ricardo, autorizaron a la academia para que abriera la urna aunque faltaran 15 años del plazo estipulado.<sup>27</sup>

## Actividades empresariales de Ricardo Olano

### El comercio, eje de su desempeño empresarial

La actividad comercial de Ricardo Olano se desarrolló especialmente alrededor de las casas comerciales que creó en compañía de su familia. Contar con las memorias de Olano, escritas en forma detallada mostrando los vaivenes de su vida en todos los aspectos, fue un insumo de gran valor para este libro y en especial para el tema del manejo de sus negocios. Allí pueden encontrarse narraciones amplias del entorno comercial, político y económico, y detalles específicos de su quehacer diario. Un ejemplo de la información obtenida en sus memorias es el de las fluctuaciones de su capital a lo largo de veinticuatro años de trabajo, desde la fecha en que inició sus actividades comerciales en forma independiente, hasta su retiro definitivo.

La Tabla 6.1 muestra cómo los años 1919 y 1928 fueron los “años dorados” de sus negocios, pero también refleja cómo las crisis mundiales de los años veinte y treinta afectaron significativamente su capital. La vida comercial le trajo grandes satisfacciones y también preocupaciones, pero, según sus memorias, supo enfrentar las adversidades con entereza y respondió por sus obligaciones en todas las circunstancias.

---

<sup>27</sup> J. Restrepo Uribe, *Jorge Restrepo Uribe. Su influencia en el desarrollo de Medellín*, op. cit., p. 130.

Tabla 6.1 Capital de Ricardo Olano entre 1915 y 1938

| Año             | Valor                            |
|-----------------|----------------------------------|
| 1915-enero      | 30.552,62                        |
| 1915-diciembre  | 109.000,00                       |
| 1917-marzo      | 157.531,45                       |
| 1918-diciembre  | 253.810,19 <sup>28</sup>         |
| 1919            | 500.000,00 aprox.                |
| 1920-diciembre  | 250.000,00                       |
| 1921-septiembre | 25 o 30.000 <sup>29</sup> aprox. |
| 1921-diciembre  | 90.000,00 aprox.                 |
| 1924            | 280.000.00                       |
| 1925-diciembre  | 304.049,56                       |
| 1926-diciembre  | 448.323,32                       |
| 1928-abril      | 627.318,27                       |
| 1931-enero      | 266.000,00                       |
| 1932-enero      | 260.000,00                       |
| 1933-junio      | 161.398,43                       |
| 1934-diciembre  | 186.347,42                       |
| 1938-mayo       | 243.797,55                       |

Fuente: Ricardo Olano Estrada, *Memorias*, Medellín, Fondo Editorial Universidad EAFIT, 2004.

Sus inicios en el comercio se remontan casi a la niñez, cuando en ocasiones ayudaba a su padre en los negocios. Su actividad comercial en esa etapa no puede verse en forma aislada de la relación paterna, porque a través de ella adquirió experiencia, capital y responsabilidad.

En 1886, su padre tuvo una compañía en Rionegro con Jesús Gómez R., llamada Gómez R. & Olano, dedicada al comercio, los remates

---

<sup>28</sup> En este balance entran también las fincas raíces que tenía desde que era socio de Juan E. Olano. En 1915, en la casa comercial Juan E. Olano & Hijos, Ricardo figuraba con un capital de \$103.873,32 (R. Olano Estrada, *op. cit.*, p. 99).

<sup>29</sup> Balance de prueba a septiembre 1 (*Ibid.*).

de rentas y la importación a gran escala de cacao del departamento del Cauca. Ese negocio fue fructífero poco tiempo porque al año siguiente una baja en los precios del cacao los llevó a la quiebra y liquidación de la compañía. Una vez cubiertas las deudas, sólo les quedaron a los socios dos propiedades: las haciendas Doñana y La Esmeralda, situadas en Yolumbó, adquiridas posteriormente por don Juan E. Olano al comprar el derecho correspondiente a su socio.<sup>30</sup>

Todavía muy joven Ricardo, su padre le puso una tienda de mercancías en Santo Domingo y, según él, no prosperó porque no tenía ni los elementos ni la disposición para hacerlo. Parece que fue a sus veinte años, al casarse, cuando tomó mayor responsabilidad sobre sus negocios; para entonces estaba trabajando con su cuñado, Enrique Moreno, con quien fundó la casa Moreno & Olano en 1894.<sup>31</sup>

En 1896, debido a la enfermedad de su padre y a su imposibilidad de hacerse cargo de la finca Doñana (donde se hacían explotaciones mineras), el joven Ricardo viajó a colaborar con su tío José María Olano. Esa empresa tuvo buen resultado porque encontraron suficiente oro, el cual les permitió tener un capital adecuado para incursionar de forma más próspera en el comercio. Ese mismo año, don Juan E. le encargó la compra de una casa en Medellín porque había decidido instalar sus negocios en la ciudad.<sup>32</sup>

En 1898, en compañía de su padre y Enrique Moreno, su cuñado, fundaron la Casa Juan E. Olano & Hijos,<sup>33</sup> que ocupó un local en la acera sur del parque Berrío, punto estratégico para el comercio en esa época. Los primeros proveedores de mercancía fueron las casas Lalinde & Mejía, Echavarría & Cía., Jacinto Arango, José María Botero Pardo y Manuel María Vélez y Cía.<sup>34</sup>

---

<sup>30</sup> R. Olano Estrada, *op. cit.*, pp. 163-164.

<sup>31</sup> Medellín, AHA, Notaría Santo Domingo, escritura pública 85 del 24 de febrero de 1894.

<sup>32</sup> R. Olano Estrada, *op. cit.*, pp. 6-8.

<sup>33</sup> Medellín, AHA, Notaría Primera, "Constitución Casa Juan E. Olano & Hijos", escritura 136 del 11 febrero 1898.

<sup>34</sup> R. Olano Estrada, *op. cit.*, p. 2.

Los negocios marcharon bien hasta que, a causa de la Guerra de los Mil Días, se produjo una baja de abastecimientos y en el almacén no había qué ofrecer a los clientes:

En los años de 1901 y 1902, por motivo de la guerra y de la mala administración de entonces, el Ferrocarril de Antioquia sufrió graves daños y el tráfico fue casi suspendido. Se aglomeró en Puerto Berrío la carga de importación y en Caracolí la de exportación y sólo pasaba la carga de ciertos individuos que manejaban la empresa en provecho personal. En esos tiempos se introdujo mucha mercancía por la trocha ya olvidada de Nare. En Medellín se agotaron casi completamente las mercancías de tal modo que a principios de 1902, teníamos solamente unos paraguas en el almacén. Viéndome completamente sin qué hacer y teniendo unas pequeñas barras de oro que de sus minas me había regalado mi padre, resolví hacer un viaje a los Estados Unidos y a poco resolví extender mi viaje hasta Europa.<sup>35</sup>

Su primer viaje duró seis meses, durante los cuales visitó Cuba, Estados Unidos, Francia, Inglaterra, Alemania, Suiza, Bélgica e Italia; en varias ciudades compró mercancías a diferentes proveedores. A continuación se describen las ciudades y las casas de comercio con las cuales negoció.

Tabla 6.2 Casas de comercio proveedoras de Ricardo Olano (I)

| Ciudad           | Casas de comercio   |
|------------------|---|
| Nueva York       | Kunhardt & Co., Amsenek & Co.   |
| París            | Tardif & Cassou, H. Faux, Kissing & Mollman                             |
| Manchester       | Steinthal & Co., Jaffe & Sons, Fred J. Jackson & Co. y Schloss Brothers |
| Colonia-Iserlhon | Kissing & Mollan  |

Fuente: Ricardo Olano Estrada, *Memorias*, Medellín, Fondo Editorial Universidad EAFIT, 2004, pp. 2, 13, 18 y 19.

<sup>35</sup> *Ibid.*, p. 12.

Olano obtuvo grandes utilidades de la venta de esas mercancías. Parece también que los negocios tuvieron continuidad, pues ya en 1906 se observaba la publicidad de la casa comercial en el primer directorio de la ciudad de Medellín.<sup>36</sup>

En 1908, cuando decidió viajar de nuevo a Europa con la idea de hacer negociaciones para el montaje de la fábrica de fósforos (tema tratado en un aparte posterior), visitó Francia, Italia, España, Suiza, Alemania, Bélgica, Inglaterra y Estados Unidos. Ciudades, comerciantes y casas de comercio con las que tuvo negocios en esa ocasión, se relacionan en la siguiente tabla.

Tabla 6.3 Casas de comercio proveedoras de Ricardo Olano (II)

| Ciudad         | Comerciantes y casas de comercio  |
|----------------|---|
| Barcelona      | Sres. Palau y Luria   |
| Leipzig        | Víctor Sperling (hizo el negocio para crear la fábrica de fósforos y le compró mercancía) |
| Hamburgo       | H. C. Bock.   |
| Bremen         | Adolfo Held   |
| Colonia-Ohligs | Weyersberg Hermanos   |
| Manchester     | Steinthal & Co., Fred J. Jackson & Co. y Schloss Brothers, Stadelbauer & Co.              |

Fuente: Ricardo Olano Estrada, *Memorias*, Medellín, Fondo Editorial Universidad EAFIT, 2004. pp. 36, 41, 42 y 43.

Según sus propias palabras, los resultados de esas negociaciones fueron muy favorables a sus intereses: “Tuve un buen éxito con las mercancías que compré en este viaje. Especialmente las finas, las vendí rápidamente porque justamente estaban estableciendo grandes almacenes de moda, El Salón Rojo, El Buen Tono, etc., que nos compraron grandes lotes”.<sup>37</sup>

<sup>36</sup> Isidoro Silva L., *Primer directorio general de la ciudad de Medellín para el año de 1906*, Medellín, ITM, 2003, p. 256.

<sup>37</sup> R. Olano Estrada, *op. cit.*, p. 45.

En 1913, realizó su tercer viaje a Europa, pero en esa ocasión su motivación no fue la compra de mercancías, sino la adquisición de autobuses para el transporte de pasajeros en Medellín, al igual que su proyecto de urbanización –tema que se trata posteriormente–. Por tanto, relacionadas con su actividad comercial, en este viaje sólo se tiene referencia de las compras realizadas en Leipzig a Víctor Sperling.<sup>38</sup>

Ya en 1914, cuando el padre de Ricardo decide retirarse de los negocios, se liquidó la casa Juan E. Olano y Cía. & Hijos; para ello, tanto Enrique Moreno como Ricardo compraron la parte de don Juan. Posteriormente, cada uno de ellos emprendió negocios independientemente, repartiendo las mercancías y los bienes.<sup>39</sup>

De 1915 en adelante, Olano siguió viajando con regularidad a Estados Unidos, donde compraba mercancías en casas de comercio antioqueñas radicadas en Nueva York, como R. Echavarría y Cía. (1915, 1916, 1917, 1920) y Antioquia Comercial Corporation (1915).<sup>40</sup> Esos viajes los combinaba con el turismo, pues en cada uno pasaba entre dos y seis meses, algunas veces solo, otras en compañía de su familia.<sup>41</sup>

Dichas actividades de comercio eran alternadas con sus proyectos de urbanismo. Para ello, adquirió terrenos en diferentes sectores de la ciudad en la medida que disponía de recursos financieros, fruto de sus actividades comerciales. Según sus memorias, en 1919 hubo un incremento extraordinario en los precios de la propiedad urbana y de las acciones, y muy buenas ventas en el almacén: “[...] tan grandes, como no las tuve nunca ni en tiempos de nuestra Casa de Juan E. Olano & Hijos”.<sup>42</sup>

En el viaje de 1920 a Nueva York compró mercancías a las casas comerciales de Medellín. En esa ciudad se enteró de la grave situación que empezaba a afectar la economía internacional pero en ese momento no dimensionó la fuerte crisis que se avecinaba y que lo llevaría a la quiebra:

---

<sup>38</sup> *Ibid.*, p. 68.

<sup>39</sup> *Ibid.*, pp. 2, 53 y 75.

<sup>40</sup> Según sus palabras, prefería las casas antioqueñas porque sus socios eran viejos amigos y porque su dinero podría servir más tarde al país (*Ibid.*, p. 117).

<sup>41</sup> *Ibid.*, pp. 2, 83 y 85.

<sup>42</sup> *Ibid.*, p. 106.

Se inicia durante mi permanencia en Nueva York, una baja de 20% a 50% en las ventas por menor. No se sabe si esto afectará los precios de por mayor. La opinión está dividida pero hay más a favor de la estabilidad de los precios. Yo creo que puede haber en los meses próximos una baja transitoria de 10% a 15%. Sin embargo compré un buen lote de mercancías (200.000 más o menos) porque creo que compré artículos de fácil venta actual en Medellín, a los cuales afectará muy poco la baja, si la hubiere, y también para cumplir con los deseos de mis hijos.<sup>43</sup>

Las mercancías que adquirió fueron artículos mejicanos; al llegar a Francia, decidió suspender las compras y volver al país debido a las dificultades en los negocios. Aprovechó entonces el paso por Alemania y pidió a Steinthal & Cía. un empréstito de diez mil libras. Al pasar por Nueva York, de regreso, encontró la alarma general en todas las casas de comercio amigas, por la baja del precio del café, el alza en la tasa de cambio y la disminución de ventas, situaciones contrarias a las vividas el año anterior, que le habían generado tan buenas utilidades.<sup>44</sup>

Tras su regreso a Medellín, a propósito de la gravedad de la crisis, el 28 de septiembre de 1920 escribió en su diario:

Hoy fui al almacén por primera vez y comencé a enterarme de la verdadera situación de la plaza. La crisis comercial es horrosa. Yo desde París o desde Nueva York no pude darme cuenta exacta de ello, porque me faltaban datos importantes. No sabía que las casas de Vásquez Correas y Cía., Alejandro Ángel y Cía., y otras compañías antioqueñas establecidas en Nueva York, habían sacado de la plaza de Medellín más de dos millones de dólares. El café no había bajado cuando salí de Nueva York, de 18 centavos. No sabía que las ventas de mercancías y los pagos de los clientes se habían reducido casi a nada. En esta situación teniendo mis cuentas corrientes colmadas en los bancos, ¿cómo haré frente a los grandes vencimientos de letras de los tres primeros meses? Esta idea me atormenta sin descanso.<sup>45</sup>

---

<sup>43</sup> *Ibid.*, p. 115.

<sup>44</sup> *Ibid.*, pp. 124, 127 y 128.

<sup>45</sup> *Ibid.*, p. 128.

Esa situación llevó a Ricardo Olano a suspender los pagos a los acreedores cuyos plazos se habían vencido, hacia finales de octubre de 1920, cuando contaba con una gran cantidad de mercancía que no podía vender. Al año siguiente, en febrero, por sugerencia de amigos y ante la imposibilidad de cancelar las deudas en efectivo, estableció un acuerdo con los acreedores:

Se verificó otra reunión de acreedores el día 2 de febrero en la oficina de José Miguel Álvarez y se hizo allí un convenio según el cual me dan mis acreedores a contar del primero de enero de 1921, 6 meses de plazo sin interés, 6 meses más al 6% y 6 meses más al 12%. Un comité compuesto por Maximiliano Correa U., Harold B. Maynham y Enrique Echavarría, servirá de cuerpo consultivo y tengo el derecho de pagar a los acreedores que lo deseen con valores de mi activo antes del vencimiento de los plazos, todo de acuerdo con el comité.<sup>46</sup>

La forma como concilió y pagó gran parte de sus deudas, entre febrero y diciembre de 1921, permite hacerse a una idea de la magnitud de sus negocios y de su habilidad para manejar el crédito (ver Tabla 6.4).

Tabla 6.4 Arreglo con acreedores de Ricardo Olano, 1921

| Acreedores   | Concepto  |
|--|---|
| Banco Alemán Antioqueño                              | Pago con mercancías   |
| Banco de Sucre                                       | Pago con mercancías   |
| Banco Dugand:<br>Cuenta acciones<br>Cuenta corriente | Pago con acciones del Banco Dugand<br>y de la Compañía de La Ladera.<br>Pago con mercancías |
| Banco Republicano                                    | Pago con acciones del mismo banco   |
| Carlos C. Amador                                     | Pago con tierras en Guayaquil   |
| Chadwerk & Clapman                                   | Pago con mercancías   |
| Cipriano Rodríguez                                   | Pago con mercancías   |

<sup>46</sup> *Ibid.*, p. 132.

| Acreeedores                                   | Concepto   |
|---|--|
| Daseo Boada                                   | Pago con dinero  |
| E. Moreno & Hijos                             | Abono con mercancías   |
| Enrique Flórez                                | Pago con dinero  |
| F. Eugster                                    | Abono con mercancías   |
| F. L. Moreno & Cía.                           | Pago con acciones del Banco Hipotecario y mercancías                           |
| Fourquez Toutin & Azam                        | Pago con dinero  |
| Fred J. Jackson & Cía.                        | Pago con mercancías  |
| Gottschalk & Cía.                             | Abono (al no especificarse se asume que es con dinero)                         |
| Heyman & Alexander                            | Abono (al no especificarse se asume que es con dinero)<br>Abono con mercancías |
| Industrie Italiane Ruinite per l'Ezportazione | Pago con mercancías  |
| J. Cano & Cía.                                | Pago con dos casas en la calle Caracas y mercancías                            |
| Jaffe & Sons                                  | Abono con mercancías   |
| Kissing & Mollman                             | Pago con mercancías  |
| Mauricio Tardif & Cauche                      | Pago con mercancías  |
| Mutualidad Nacional                           | Pago con acciones de la misma compañía   |
| Palau & Luria                                 | Abono (al no especificarse se asume que es con dinero)                         |
| Paterson Hughes & Cía.                        | Abono con mercancías   |
| R. Echavarría & Cía.                          | Abono con acciones del Banco Hipotecario y abono con mercancías                |
| Raquel Amador de Carrasquilla                 | Pago con tierras en Guayaquil  |
| Rebeca McAllister de Olarte                   | Pago con dinero  |
| Richard Bock & Thomson                        | Pago con dinero  |

| Acreeedores  | Concepto  |
|--|---|
| Roberto Medina                                     | Abono a deuda con don Jesús M. Jaramillo de Yarumal   |
| S. L. Agoos Tanning & Cía.<br>(National City Bank) | Pago con mercancías   |
| S. lo Behrens & Cía.                               | Pago con mercancías   |
| Stadelbauer & Cía.                                 | Abono con mercancías  |
| Steinthal & Cía.                                   | Abono con mercancías y fincas: tres casas en Barranquilla, la tercera parte de la manga de la Polka, la mitad del local de la avenida San Juan con avenida de los Libertadores, cuatro centésimas de la comunidad de Guayaquil, once locales cerca de la capilla de Jesús Nazareno. |
| U.R.T. Lund de Nueva York                          | Abono (al no especificarse se asume que es con dinero)  |

Fuente: Ricardo Olano Estrada, *Memorias*, Medellín, Fondo Editorial Universidad EAFIT, 2004. p. 132

Como puede apreciarse en la Tabla 6.1, a finales de 1921 Ricardo Olano contaba en su capital sólo con \$90.000, pues la pérdida había sido enorme respecto a los \$500.000 registrados a finales de 1919. Poco a poco los negocios fueron recuperándose y a finales de 1924 reportó que no debía nada a nadie. Pero ese año, aunque positivo por su recuperación financiera, trajo en sus inicios la muerte de su padre.

Después de ese doloroso acontecimiento, los bienes fueron repartidos en forma amigable y equitativa entre Ricardo Olano y su cuñado Enrique Moreno, pues su madre firmó con los dos un convenio de renta vitalicia, en el que ellos se comprometían a suministrarle determinadas sumas de dinero y a responder por el mantenimiento de su casa de habitación hasta el fin de su vida. Esos bienes le ayudaron también a saldar deudas.<sup>47</sup>

A Ricardo le correspondieron los siguientes bienes de herencia: hacienda La Esmeralda y los ganados, la tercera parte de la manga de La

---

<sup>47</sup> *Ibid.*, p. 165.

Polka, la mitad de la tercera parte en la manga cerca a la estación Villa, el automóvil, un local en la avenida Echeverri junto a la fosforería, un local en la calle de Balboa, la cuenta que debía a su padre que correspondía aproximadamente a \$41.000 y el 50% de un local en el Cementerio San Pedro.<sup>48</sup>

Con la hacienda La Esmeralda, Olano obtuvo en los años posteriores utilidades que le permitieron incrementar en algo sus ingresos. Así, combinó actividades de comercio, compras de terrenos y proyectos urbanísticos, y logró obtener una apreciable fortuna, que en 1928 ascendía a \$627.318,25.<sup>49</sup>

En esa época de esplendor económico, su hijo Germán decidió fundar, con su apoyo, una compañía en Nueva York llamada G. Olano y Cía. Inc., con un capital de \$10.000. Ese mismo año abrió, además, agencias de su casa comercial en Barranquilla, Cartagena, Bogotá, Manizales, Cali y Medellín.<sup>50</sup>

En 1928, decidió viajar a Europa con el fin de instalarse en el viejo continente. Para ello, y para estar tranquilo, hizo su testamento,<sup>51</sup> junto con el de su esposa,<sup>52</sup> en la Notaría Cuarta; adicionalmente, realizó las siguientes transacciones:

- Vendió su casa en la calle Caracas.
- Vendió un lote.
- Canceló cuentas del Banco Hipotecario y del Banco Republicano.
- Cambió la finca La Esmeralda a Joaquín Cano (su yerno) por unos lotes y una casa en el barrio Prado.
- Liquidó con E. Moreno & Hijos y Joaquín Cano los negocios de terrenos en el barrio Prado.
- Formó otra sociedad con su hijo Juan –sociedad colectiva bajo el nombre de Ricardo Olano & Hijo–, quien aportó el 80% y Ricardo el 20% de los \$100.000 con que fue constituida.

---

<sup>48</sup> *Ibid.*, pp. 156, 166.

<sup>49</sup> *Ibid.*, p. 198.

<sup>50</sup> *Ibid.*, pp. 199, 209.

<sup>51</sup> Medellín, Notaría Cuarta, “Testamento Ricardo Olano”, núm. 941 de abril 1928.

<sup>52</sup> Medellín, Notaría Cuarta, “Testamento Matilde Moreno de Olano”, núm. 942 de abril de 1928.

- Trasladó el negocio de local.
- Levantó los planos de los solares de Guayaquil y les hizo arreglos; lo mismo con el solar de Libertadores-San Juan, que tenía en compañía de Clímaco Velásquez.
- Pagó con lotes de La Polka deudas a sus hijas mayores. A su hija menor le pagó con acciones de la Compañía Urbanizadora del barrio Miranda.
- Renunció a los cargos que tenía.<sup>53</sup>

A finales del mismo año regresó al país para atender los negocios de su hijo Juan, quien iba a casarse en París y permanecería una temporada fuera. En vista de que en 1929 se inició una nueva etapa de dificultades en los negocios, tuvo que traer a su familia de Europa para disminuir gastos y enfrentar la nueva crisis que se avecinaba y que afectó la economía mundial en los años treinta.<sup>54</sup>

Adicionalmente, en 1930, se dio la quiebra de la casa Germán Olano & Co. Inc. que el año anterior había abierto en Medellín y Bogotá, almacenes de comestibles, al estilo de los de Estados Unidos –Almacenes Colombia–, los cuales no tuvieron éxito, según cuenta Ricardo, por falta de administración de la persona que designaron para manejarlos.

Ese mismo año el balance de la compañía de comercio fundada con su hijo Juan (Ricardo Olano & Cía.) dio una pérdida de \$60.000, disminuyendo su capital inicial de \$100.000 a \$40.000 durante los dos años de existencia; por tanto, se retiró de la compañía.<sup>55</sup>

Ante la quiebra de su hijo Germán, Ricardo asumió las deudas y respondió con su fortuna; por ello tuvo que restringir sus gastos. Sobre esos hechos relata en 1931 lo siguiente:

Enero 20. Hice balance de mis negocios particulares con fecha 1 de enero. Poniendo a mis propiedades los bajísimos precios

---

<sup>53</sup> Consulado de Chile, miembro de la Junta a la Carretera al Mar, miembro de la Junta Municipal de Caminos, miembro de la Junta de la Sociedad Antioqueña de Agricultores, presidente del Club Rotario, tesorero de la Sociedad de Mejoras Públicas y de la Junta del Palacio de Bellas Artes, miembro de varias comisiones de la Sociedad de Mejoras Públicas, redactor y director de la revista *Progreso* (R. Olano Estrada, *op. cit.*, p. 210).

<sup>54</sup> *Ibid.*, pp. 218, 221 y 222.

<sup>55</sup> *Ibid.*, p. 239.

a que han llegado por la crisis actual, me queda un saldo líquido de 260.000. Pero las propiedades no se venden y producen poco actualmente. Mis deudores pagan muy poco. Así con el dinero escaso, ya aunque debo poco la vida es dura, y apenas me alcanza lo que se recauda para ir viviendo modestamente.<sup>56</sup>

Posteriormente, a los 63 años de edad, el 1 de enero de 1937 decidió terminar sus actividades comerciales y cerrar sus negocios. Esa decisión la registró en su diario así: “1937. Enero 1. He cerrado mi oficina en el Edificio Olano, y trasladé mi escritorio, libros, etc. a mi casa de Prado. Efectivamente ya no tengo negocios y para administrar las casas y lotes no necesito oficina en el sector comercial. No tengo la intención de hacer más negocios en adelante, sólo los de administración de mis bienes. Terminó pues mi vida comercial”.<sup>57</sup>

Al siguiente año reportó la cancelación de la escritura que había firmado a favor de varios bancos de Nueva York el 1 de marzo de 1930, a través de la que hipotecaba parte de sus propiedades para respaldar una deuda de US\$220.000, relacionada con la quiebra de su hijo Germán, que para la fecha había muerto en un accidente de aviación, el 28 de julio de 1935:

Me he quitado pues, un enorme peso que me intranquilizó tantos años. Siento la satisfacción de haber cancelado todas las cuentas de Germán, quedándome muchas letras de su Casa contra clientes de Colombia que se arruinaron en la crisis del 30. Ahora veo que si no hubiera sido por la crisis del 30 que paralizó sus negocios, la casa de G. Olano & Co. Inc. hubiera seguido en gran prosperidad pues tenía muy buena clientela que crecía cada día debido a la magnífica organización de la Casa y a su prestigio de honradez y conocimiento del mercado americano. La cancelación de esta cuenta es otro capítulo de la vida de Germán que se cierra.<sup>58</sup>

---

<sup>56</sup> *Ibid.*, p. 243.

<sup>57</sup> *Ibid.*, p. 478.

<sup>58</sup> *Ibid.*, pp. 493-494.

El último reporte del estado de sus bienes lo da en sus memorias en mayo de 1938, con un saldo de \$243.797,55, que para la época no era considerado un gran capital, pero que le permitía vivir el resto de su vida en forma cómoda, como lo había hecho gran parte de ella.<sup>59</sup>

### Su contribución a la industria de fósforos

A finales del siglo XIX y principios del XX, las industrias antioqueñas que tenían algún desarrollo, según la *Revista de la Asociación Nacional de Industriales*,<sup>60</sup> eran principalmente la textil, de bebidas, cigarrillos, chocolate, entre otras pocas, que para la época se encontraban en sus inicios.

No había industria fosforera en la ciudad, hasta que Ricardo Olano creó la primera. Según su propio testimonio, la idea surgió una tarde lluviosa de 1907, cuando se encontraba solo en su casa de campo Chipre. Al ver que llovía y no podía trabajar en el jardín, comenzó a leer las revistas francesas que tenía, entre ellas *Revue des Deux Mondes*. El último artículo trataba sobre las industrias insalubres y, aunque el tema no era de su interés, comenzó a leerlo, ya que no tenía nada más que hacer.

La lectura se tornó interesante cuando se enteró de que se trataba de la fabricación de fósforos, producto que se importaba en gran cantidad, con altos costos de introducción, por medio de la sociedad comercial Juan E. Olano & Hijos.<sup>61</sup>

Según los registros históricos del proceso de industrialización de Antioquia, generalmente el “[...] comerciante de un producto, o al menos con experiencia en éste, se convierte en productor del mismo, transformándose en industrial”.<sup>62</sup> Ese fue el caso de Olano. Al ver que en el artículo de la revista se afirmaba lo económico y sencillo de la fabricación de fósforos, comenzó a ver atractivo el negocio.

Estudió los aspectos necesarios para comenzar la producción de cerillas, desde la cantidad de importaciones anuales hasta el precio de las

---

<sup>59</sup> *Ibíd.*, p. 499.

<sup>60</sup> ANDI, *Revista Asociación Nacional de Industriales*, núm. 11, octubre de 1970, Medellín, Bédout, pp. 15-32.

<sup>61</sup> Medellín, AHA, Notaría Primera, “Constitución Sociedad Juan E. Olano & Hijos”, *op. cit.*

<sup>62</sup> Fernando Botero Herrera, *La industrialización en Antioquia. Génesis y consolidación*, Medellín, Hombre Nuevo Editores, 2003, p. 82.

materias primas, corroborando que muy seguramente le traería buenas utilidades. El aspecto legal del negocio era lo último que le faltaba por estudiar.

En 1886, según la Ley 91, la fabricación de fósforos constituía un monopolio del Gobierno como recurso fiscal; se obligaba al concesionario a establecer tres fábricas en el país, una de ellas en Cundinamarca. Posteriormente, en 1900, según el Decreto 659, se acabó el monopolio.<sup>63</sup> Para 1908, fecha en la cual se encontraba Olano realizando el análisis de ese proyecto, dicha fabricación figuraba nuevamente como monopolio del Gobierno.

Para ese entonces gobernaba el país el general Rafael Reyes (1904-1909) quien apoyaba la industrialización;<sup>64</sup> por lo tanto, Olano vio posibilidades de negociar con él para conseguir garantías para su negocio y asegurar una larga duración de la inversión. A partir de esta idea se reunió con los socios de Juan E. Olano & Hijos (padre y cuñado) y les contó sobre el negocio. Ellos estuvieron de acuerdo y convinieron que Ricardo fuera a Bogotá a conseguir el acuerdo con el Gobierno. Si le iba bien, salía para Europa a comprar las máquinas y hacer los demás arreglos para iniciar la construcción de la fábrica.

Viajó a Bogotá en marzo de 1908 y gracias a varios contactos fue recibido de manera cordial. Rápidamente consiguió la cita que necesitaba con el general Reyes, a quien había conocido en Nueva York en 1902, después de un largo viaje por Estados Unidos y Europa.<sup>65</sup> En la reunión le presentó al presidente las razones de su visita y, según cuenta Olano en sus memorias, el general “[...] encontró razonables y justas mis peticiones y me dijo que las hiciera en forma de contrato de acuerdo con el ministro de Hacienda, Dn. Baldomero Sanín Cano y que él haría aprobar dicho contrato en el Consejo de Ministros”.<sup>66</sup>

---

<sup>63</sup> Luis Ospina Vásquez, *Industria y protección en Colombia 1819-1930*, Bogotá, FAES, 1987, p. 336.

<sup>64</sup> Ignacio Arizmendi Posada, *Presidentes de Colombia. 1810-1990*, Bogotá, Planeta, 1989, p. 195.

<sup>65</sup> F. Botero Herrera, “Ricardo Olano Estrada (1874-1947): un empresario antioqueño en la primera mitad del siglo XX”, *op. cit.*, p. 495.

<sup>66</sup> R. Olano Estrada, *op. cit.*, p. 31.

Escribió el contrato y lo presentó al ministro, quien lo estudió por algunos días y le solicitó que realizara modificaciones; por último, fue aprobado por el Consejo de Ministros. El contrato se celebró el 24 de marzo de 1908, para el establecimiento de fábricas de fósforos en los departamentos de Antioquia, Caldas y Valle. “Se concedían exenciones para la importación de maquinarias y materias primas (por 2 años), y otras; el Gobierno se obligaba a mantener, durante 20 años la proporción existente entre los derechos de consumo y de importación, y a no conceder ventajas similares para los que establecieran fábricas de fósforos en la misma sección”.<sup>67</sup>

En veinte días terminó sus gestiones y ese rápido acuerdo se dio gracias a los buenos contactos que había establecido en sus viajes al exterior. El 12 de abril partió para Europa con el propósito de comprar la maquinaria y los insumos necesarios para iniciar la fabricación.

Para comenzar el proceso escribió a Schloss Brothers en Londres, una de las casas más acreditadas en Colombia, para que lo pusieran en contacto con Bryant & May, una de las fábricas de fósforos más grandes e importantes del mundo. Sin embargo, continuó estudiando otras factorías de cerillas europeas, por medio de Tardif & Cassou, y se enteró de que “[...] en Alemania no se fabricaban sino fósforos de palo; en Francia, el negocio estaba monopolizado por el Gobierno y las fábricas estaban en Marsella y en Alger; en España, había también monopolio y el Gobierno compraba los fósforos según contrato a fabricantes establecidos en Irún (Zaragueta & Lalande), en Madrid (Carabanchel de Abajo, González), en Alcoy, en las islas Mallorca; en Italia estaba el negocio controlado por la industria Riunite de Fiamigeri de Turín”.<sup>68</sup>

Al día siguiente de su llegada a Londres, se reunió con uno de los gerentes de la sociedad Bryant & May, le presentó la idea que tenía sobre el negocio en Colombia, los datos que había reunido y le propuso que crearan una compañía para explotar ese mercado, poniendo ellos el capital y los conocimientos, y él y sus socios el contrato que tenían con el Gobierno y la mano de obra o, en su defecto, que “[...] nos montaran

---

<sup>67</sup> L. Ospina Vásquez, *op. cit.*, p. 370.

<sup>68</sup> *Ibid.*, pp. 33-34.

la fábrica y nos dieran técnicos pagando nosotros todo eso y dándoles por ello una fuerte comisión”.<sup>69</sup>

El gerente de Bryant & May aceptó la primera propuesta y dijo que se reuniría con el consejo de la sociedad para concluir el negocio; sin embargo, luego de unos días, cuando Olano se encontraba en Zurich, recibió una carta de Schloss Brothers desde Londres en la que le informaban que la casa Bryant & May había desistido del negocio por la inseguridad que les generaba el contrato, pues podían presentarse cambios debido a las condiciones políticas del país.

Esa noticia y la imposibilidad de conocer alguna fábrica de fósforos en Italia, dejaron a Olano desanimado; sin embargo, Matilde, su esposa, le aconsejó que escribiera a Víctor Sperling en Leipzig proponiéndole el negocio.<sup>70</sup>

A los pocos días recibió respuesta favorable y se dirigió a Leipzig; el mismo día que llegó a la ciudad visitó a Arturo Friedrisch a quien le contó todo lo relacionado con la elaboración de fósforos, con tantos detalles que el mismo día quedó acordado que le abriría una cuenta con amplios plazos para comprar maquinaria y materias primas. De otro lado, Víctor Sperling adelantó rápidamente el estudio del negocio, contactó técnicos e hizo los preparativos para el montaje.

En agosto de 1908, Olano se reunió en Marsella con Arturo Friedrisch y Mariano Rosell.<sup>71</sup> Juntos visitaron una fábrica de cerillas a la que estaba prohibida la entrada, aprovechando que el director estaba de vacaciones. Ricardo estuvo dos días conociendo el proceso de fabricación de fósforos, desde la maquinaria necesaria hasta las fórmulas químicas, entre otros datos. Adicionalmente, cerró el negocio con Mariano Rosell para montar la fábrica en Medellín y compró las máquinas cortadoras y otras auxiliares a los Sres. Muzard en la misma ciudad.

A su regreso a Colombia a finales de 1908, ultimó detalles para la instalación de la fábrica y arrendó la trilladora de los Echavarría (fundadores de Coltejer), que compró un año más tarde.<sup>72</sup>

---

<sup>69</sup> *Ibid.*, p. 34.

<sup>70</sup> *Ibid.*, p. 40.

<sup>71</sup> Antiguo fabricante de fósforos con quien tenía negociaciones iniciales para montar la fábrica en Medellín (R. Olano Estrada, *op. cit.*, p. 44).

<sup>72</sup> *Ibid.*, p. 45.

La materia prima y maquinarias traídas en tren se beneficiaron de la rebaja para cargas destinadas a la industria de Antioquia, que concedía el Gobierno en esos momentos; finalmente, contrataron al Sr. Roberto Tisnés como mecánico para el montaje de la fábrica. Las máquinas instaladas presentaron algunos inconvenientes, especialmente la caldera por un descuido; con la cortadora tuvieron otra dificultad que solucionaron rápidamente gracias a la colaboración de Santiago Ortiz, mecánico experto; y un tiempo después se les complicó un poco el montaje de otra máquina que arreglaron entre ellos mismos. Con respecto al abastecimiento de energía, Livardo Ospina E. recuerda que: “Todavía en 1909, cuando nació en el norte de la ciudad la primera fábrica de fósforos, de Juan E. Olano e Hijos, la provisión de energía eléctrica de la planta de Santa Elena para usos industriales era sumamente limitada, y aquella factoría empleaba maquinaria de vapor y caldera vertical que generaba unos tres caballos de fuerza”.<sup>73</sup>

Según Alberto Mayor Mora:

[...] el propio Ricardo Olano aparte de conocer los secretos de la fabricación de fósforos y de traer la maquinaria correspondiente, dirigió personalmente los trabajos de montaje de las máquinas de la fábrica de Medellín. Él mismo, con un técnico traído del exterior, puso en funcionamiento su pequeña factoría e incluso se involucraba, hombro a hombro con sus trabajadores, en la reparación de las mismas. De este modo, las relaciones entre el propietario de la empresa y sus dependientes, técnicos y obreros, fueron muy estrechas y contribuyeron no poco al éxito de la misma.<sup>74</sup>

Luego de terminar con el montaje de la fábrica se dio lugar a la inauguración en junio de 1909, a la cual fueron invitados el gobernador, algunos amigos y periodistas.

La fábrica tuvo desde sus inicios un sistema de contabilidad y de estadística especial; dicho sistema generó muy buenos resultados, ya que fue adoptado por otras fábricas como la Compañía Colombiana de Taba-

---

<sup>73</sup> Livardo Ospina E., *Una vida, una lucha, una victoria. Monografía histórica de las empresas y servicios públicos de Medellín*, Medellín, Empresas Públicas de Medellín, 1966, p. 419.

<sup>74</sup> Alberto Mayor Mora, *Ética, trabajo y productividades en Antioquia*, 3ª ed., Bogotá, Tercer Mundo, 1989, p. 274.

co y la Compañía de Gaseosas Posada Tobón, según cuenta Olano en sus memorias.<sup>75</sup>

Los primeros fósforos fabricados no fueron de la calidad esperada, pese a lo cual un tiempo después, gracias a la asesoría de Mariano Rosell, fueron perfeccionados hasta participar en exposiciones industriales en Quito y Bogotá, donde obtuvieron medallas de oro. En 1910, ganaron el primer premio en la exposición realizada en Medellín por la Sociedad de San Vicente de Paúl.<sup>76</sup> Meses después de establecida la fábrica, comenzaron también con la producción de velas esteáricas, aprovechando el local y el vapor sobrante, entre otros elementos.

Con el tiempo, y viendo las extraordinarias utilidades que generaba el negocio, la compañía decidió fundar otra fábrica en Cali. Importaron unas máquinas de Europa y el resto las compraron a mejores precios en el país. A principios de 1911, Olano viajó a Cali y compró un local en el que inauguraron la planta el 20 de julio del mismo año.

En agosto, regresó a Medellín dejando encargados a Francisco Farley y Carlos Merizalde del funcionamiento de la fábrica, y a Ortiz & Cía. de las ventas. Al año siguiente, no muy a gusto con el funcionamiento de la sucursal y del negocio, abrió una agencia en la que, según cuenta, más tarde hicieron un robo considerable. Tuvo que cambiar entonces al administrador. Reestructurados los negocios en Cali, y luego de una buena campaña de publicidad y ventas en varios municipios del Valle, regresó a Medellín. Según sus memorias: “Los negocios de la fábrica de fósforos de Medellín continuaron muy buenos en 1912 y 1913. Los de la fábrica de Cali, nunca me tuvieron contento porque a pesar de una organización aparentemente buena, no podía tener nuestro control directo y así pocos negocios pueden marchar satisfactoriamente. Samuel Moreno fue a Cali a fines de 1913 e hizo un balance”.<sup>77</sup>

Después de esa visita y de la liquidación de la casa de comercio Juan E. Olano & Hijos<sup>78</sup> a principios de 1914, se vio la necesidad de flotantizar la fábrica de fósforos.

---

<sup>75</sup> R. Olano Estrada, *op. cit.*, p. 48.

<sup>76</sup> *Ibid.*, pp. 45-48.

<sup>77</sup> *Ibid.*, p. 53.

<sup>78</sup> La casa de comercio se disolvió, debido a que Juan Olano decidió retirarse de los negocios (*Ibid.*, p. 53).

La flotantización consistió en constituir una sociedad anónima en la que los socios antiguos pudieron mantener las acciones que desearon y las demás fueron puestas a disposición de negociantes de la ciudad. En ese tiempo no se tenían conocimientos acerca del proceso de flotantización; por tanto, Olano reunió, el 13 de febrero de 1914, a varios capitalistas antioqueños para comentarles el proyecto.

Para iniciar el proceso nombró al reconocido empresario Nicanor Restrepo Restrepo y a don Luis Restrepo M., a quienes les mostró el negocio para valorar la compañía, precisando el monto de dinero que se daría a la casa comercial Juan E. Olano & Hijos y el capital con que se constituiría la nueva empresa.

Luego de los análisis convocó a otros capitalistas y a casi todos los que habían asistido a la primera reunión; en esa sesión se leyó el informe final de Nicanor Restrepo y Luis Restrepo M. sobre el valor de la empresa y se abrió la lista de suscriptores de acciones.<sup>79</sup>

La Compañía Nacional de Fósforos Olano fue la primera compañía de Medellín en flotantizarse. Esto se llevó a cabo el 26 de febrero de 1914, según escritura pública 252 de la Notaría Segunda. Contó con un capital de \$500 oro inglés, distribuido en 500 acciones de \$1 oro inglés cada una; 150 acciones las guardó la sociedad “[...] en calidad de acciones de reserva, para enajenarlas o venderlas posteriormente en cualquier forma según lo acuerde la Junta Directiva”,<sup>80</sup> y las otras 350 fueron distribuidas de la siguiente manera:

Tabla 6.5 Acciones Compañía Nacional de Fósforos Olano

| Socio           | Acciones |
|-----------------|----------|
| Juan E. Olano   | 60       |
| Ricardo Olano   | 50       |
| Samuel Moreno   | 50       |
| Ricardo Lalinde | 15       |

<sup>79</sup> *Ibid.*, p. 54.

<sup>80</sup> Medellín, AHA, Notaría Segunda, “Constitución Compañía Nacional de Fósforos Olano”, escritura 252 del 26 de febrero 1914.

| Socio                 | Acciones |
|-----------------------|----------|
| Jorge Rodríguez L.    | 30       |
| Luis Bernardo Mejía   | 30       |
| Ramón A. Restrepo     | 30       |
| Luis Restrepo M.      | 30       |
| Rafael Pérez          | 30       |
| Francisco Luis Moreno | 25       |

Fuente: Medellín, AHA, Notaría Segunda, “Constitución Compañía Nacional de Fósforos Olano”, escritura 252 del 26 de febrero 1914.

Se nombró como gerente a Ricardo Olano, como contador a Gentil Rodríguez y como miembros de la Junta Directiva a Ramón A. Restrepo y Luis Restrepo Mesa. Las oficinas fueron situadas en la calle Ayacucho N° 165 y 167.<sup>81</sup>

En 1916, Olano realizó un viaje a Estados Unidos y pasó por La Habana (Cuba), y en nombre de la compañía de fósforos celebró un contrato con la Havana Tobacco Co. para constituir una o varias fábricas de fósforos en Cuba; sin embargo, dados los altos precios de maquinaria y materia prima con que se encontró, nunca se inició la producción.<sup>82</sup>

La nueva compañía funcionó muy organizada hasta que un evento alteró el ritmo normal de los negocios. Se trataba de la fábrica Moncada de Bogotá, que trajo una considerable carga de fósforos a precios mucho más bajos. Esa situación obligó a Ricardo a viajar a la capital a intentar solucionar el problema, de acuerdo con la decisión tomada por la Junta. Luego de varios días de conversaciones con la competencia, pudo resolver el inconveniente aceptando una propuesta de negocio; sin embargo, al exponer el trato ante la Junta Directiva, no fue aceptada en primera instancia.<sup>83</sup> Esta y otras desavenencias<sup>84</sup> con la Junta, hicieron que tomara

<sup>81</sup> Arturo Botero y Alberto Sáenz, *Medellín República de Colombia*, 2ª ed. [semifascimular], Medellín, ITM, 2006, p. 116.

<sup>82</sup> R. Olano Estrada, *op. cit.*, pp. 57-58.

<sup>83</sup> Este caso se trata ampliamente más adelante, en el texto referente a las medidas de tratamiento de los riesgos.

<sup>84</sup> Diferencias de apreciación sobre los negocios: el nombramiento como administrador de Alejandro Arango, dejando a Olano el cargo de gerente con un bajo salario; el despido

la decisión de vender sus acciones y las de sus hijos a Emilio Correa C. en 1918, “[...] quedando así separado en todo sentido de la compañía que fundé con tantos esfuerzos”.<sup>85</sup>

## Su incursión en el transporte público

A principios del siglo XIX Antioquia era una región poco comunicada con el resto del país: “[...] en su mismo interior era difícil viajar por su topografía muy áspera y por la escasez de medios de transporte”.<sup>86</sup> El transporte a lomo de mula por caminos de herradura fue el medio fundamental de comunicación, especialmente para el traslado de carga comercial.

Algunos viajeros se movilizaban en silleta “[...] cargada a hombros generalmente de indios, cuya fuerza, resistencia, experiencia y audacia, les permitía desplazarse por aquellos caminos llenos de peligros y de dificultades”.<sup>87</sup> Dentro de la ciudad las personas del común se trasladaban a pie, a caballo y en coches o vehículos de ruedas.

La primera empresa de transportes conocida en Medellín fue creada por Modesto Molina.<sup>88</sup> Contaba con un coche llamado La Diligencia, que era “[...] arrastrado por cuatro mulas, las cuales se reponían cada dos leguas; estaba montada sobre cuatro gruesas ruedas de madera guarnecidas con hierro de una por tres y media pulgadas [...] Tenía un segundo piso, cuyos asientos eran protegidos por barandas; se le llamaba El Imperial y los pasajeros que preferían dicho sitio estaban expuestos al sol y la lluvia”.<sup>89</sup>

---

sin su consentimiento de un trabajador que había estado con él desde el inicio de la compañía (R. Olano Estrada, *op. cit.*, p. 58).

<sup>85</sup> *Ibid.*, p. 8.

<sup>86</sup> Gabriel Poveda Ramos, “Medios de transporte en Antioquia”, en: Michel Hermelin, *Geografía de Antioquia*, Medellín, Fondo Editorial Universidad EAFIT, 2006, p. 313.

<sup>87</sup> Gabriel Poveda Ramos, *Historia económica de Antioquia*, Medellín, Autores Antioqueños, 1988, p. 179.

<sup>88</sup> Acaudalado hombre de negocios de ese tiempo, nacido en Rionegro, que tenía un gran almacén de vinos, ferretería, abarrotes, etc. (R. Olano Estrada, *op. cit.*, p. 305).

<sup>89</sup> Lisandro Ochoa, *Cosas viejas de la villa de la Candelaria (1867-1948)*, Medellín, Gráficas, 1984, pp. 136-137.

Según cuenta Lisandro Ochoa, “[...] tuvo don Álvaro Restrepo una empresa de carruajes fabricados por su hermano el experto don Eusebio”.<sup>90</sup> Así, para 1887, se inauguró bajo privilegio otorgado por el general José María Campo Serrano, jefe civil y militar de Antioquia, la primera empresa tranviaria de tracción animal, con el propósito de prestar servicio público dentro de Medellín y trasladarse hasta las poblaciones de Copacabana e Itagüí, negocio que no dio buenos resultados debido a las demoras y constantes “protestas” realizadas por las mulas.<sup>91</sup> Para finales del siglo XIX empezaron a incursionar los ferrocarriles en Antioquia, movilizandocargas y pasajeros.

Otra empresa fue la Compañía Antioqueña de Transportes de Medellín, fundada el 16 de noviembre de 1891 con el objeto de “[...] movilizar o transportar cargas, correos y pasajeros desde los puertos que el departamento de Antioquia posee en aguas navegables hasta otro puerto de la República”;<sup>92</sup> esta compañía prestó servicios hasta mediados del siglo XX.

El primer automóvil importado a Medellín, según Ochoa, fue del empresario antioqueño Carlos Coriolano Amador Fernández;<sup>93</sup> traído a mula en 1899, con chofer y mecánico francés.<sup>94</sup> Así, en esa época poseer un automóvil era bastante lujoso y no se disponía como medio de transporte público, dada la falta de vías adecuadas.

Luego, con el crecimiento de la ciudad a principios del siglo XX y la creación de algunas industrias (Tipografía Bedout, Chocolatería Nacio-

---

<sup>90</sup> *Ibíd.*

<sup>91</sup> *Ibíd.*, pp. 166-169.

<sup>92</sup> I. Silva L., *op. cit.*, pp. 192-194.

<sup>93</sup> Carlos Coriolano Amador (1835-1919) “Fue uno de los protagonistas de la etapa preindustrial de la historia empresarial colombiana, sus múltiples negocios, producto de su espíritu visionario y emprendedor, le convirtieron en un agente clave del desarrollo económico del país. Aprendió sobre comercio en los almacenes de la familia, se destacó como administrador y accionista principal de la Sociedad Minera de El Zancudo y Sabaletas, de la Sociedad Minera de Los Chorros, de las que construyeron el puente de Jericó sobre el río Cauca (Puente iglesias) y la plaza de mercado cubierta de Guayaquil, y de la Empresa Colombiana del Telégrafo Eléctrico” (Luis Fernando Molina Londoño, “Amador Fernandez, Carlos Coriolano”, sitio web: *Biblioteca Luis Angel Arango*, disponible en: <http://www.lablaa.org/blaavirtual/biografias/amacarl.htm>, consulta: agosto de 2010).

<sup>94</sup> Constantine Alexandre Payne, “Crecimiento y cambio social en Medellín: 1900-1930”, *FAES, Estudios Sociales*, Medellín, vol. 1, núm. 1, septiembre 1972, p. 169.

nal, Cervecería Restrepo y pequeñas fábricas textiles),<sup>95</sup> se inició la construcción de vías para automotores. Con ellas se establecieron servicios de transporte público, actividad que emprendió Ricardo Olano con la creación de la primera empresa de autobuses en Colombia, la Compañía Antioqueña de Autobuses, en la que participaron Vicente B. Villa y la casa de comercio Juan E. Olano & Hijos.<sup>96</sup>

Viajó a Europa en 1913 a comprar los autobuses para iniciar el negocio. Visitó varias fábricas de automóviles y, finalmente, en Alemania consiguió los vehículos con las especificaciones que buscaba; en esa ocasión adquirió tres autobuses, los cuales cubrirían las rutas a La América, Buenos Aires y Villanueva.

Cuando los buses llegaron a Medellín se organizaron los detalles para comenzar con el funcionamiento: conductores, tiquetes, entre otros, y el servicio se prestó inicialmente de manera satisfactoria, rindiendo buenas utilidades, según cuenta Olano.

Para ese entonces, existían empresas similares exitosas en las capitales europeas, hasta el punto de competir con los tranvías; sin embargo, en Medellín no fue igual debido a causas diversas: primero, la estructura de los autobuses que se compraron era muy pesada y por tanto inadecuada para las calles existentes, lo que ocasionó problemas con cañerías y acueducto; segundo, los conductores se apropiaron de fondos de la empresa; tercero, algunos faltaban al trabajo sin importarles la interrupción del servicio y, por último, la falta de información de conocedores del tema, como por ejemplo Vicente Villa, con quien nunca pudieron comunicarse porque se encontraba fuera del país.

Por todos los inconvenientes, Ricardo decidió interrumpir el servicio y guardar los vehículos. Recibió algunas ofertas de compra que nunca se materializaron, hasta que después de verificar que los ómnibus se estaban deteriorando, decidió venderlos a bajo precio al Ferrocarril de Antioquia para el transporte de pasajeros en La Quiebra.<sup>97</sup>

---

<sup>95</sup> ANDI, *op. cit.*, p. 32.

<sup>96</sup> Olano había participado con esta firma como accionista de la Compañía Ferrocarril de Amagá (Bogotá, Archivo General de la Nación (en adelante AGN), Notaría Segunda, “Constitución Ferrocarril de Amagá”, escritura 1.114 del 12 de agosto 1907).

<sup>97</sup> R. Olano Estrada, *op. cit.*, p. 70.

Livardo Ospina E. rememora esa experiencia de la siguiente manera:

Antes que brotara petróleo en Barrancabermeja el combustible se traía del exterior a precios altísimos, y por tal circunstancia, la dificultad de importar igualmente los repuestos, la mala condición de las calles y de las carreteras del valle, salía tan caro el empleo de estos vehículos hasta para pasear en ellos a cinco pesos la hora, que como negocio resultaban un perfecto fracaso. Sin embargo en 1913 el progresista don Ricardo Olano establecía la primera empresa de buses de transporte colectivo, fracasando en el empeño y perdiendo en la aventura \$13.000 oro, pues las alcantarillas de entonces no soportaban el peso de los aparatos; lo cual, porque no hay mal que por bien no venga, servía ya de lección para indicar la urgencia de cambiar el sistema de desagües y distribución de tuberías, promovido formalmente en esa época.<sup>98</sup>

Con el paso de los años la utilización de automóviles privados y públicos se fue incrementando en la ciudad. En 1924, según cuenta Gabriel Poveda, había 193 automóviles, 48 buses y 67 camiones de carga.<sup>99</sup>

Olano participó nuevamente del servicio de transportes en 1928, como socio capitalista de la Sociedad Transportadora Colombia, cuyo objeto principal era: “[...] celebrar el contrato de transporte en todas sus manifestaciones”.<sup>100</sup>Dicha sociedad fue liquidada al año siguiente, según escritura pública número 1.667 del 10 de junio de 1929 en la Notaría Cuarta de Medellín. Con esa última experiencia terminó don Ricardo su historia en la industria de transportes.

## Ricardo Olano y el desarrollo urbanístico de Medellín

Los primeros años del siglo XX fueron para Medellín de cambio y desarrollo, al igual que de un incremento poblacional que trajo consigo la necesidad de mejorar las condiciones de vida e infraestructura de la ciudad. En 1900 la ciudad tenía 60.000 habitantes, sus calles eran estrechas, algunas de ellas empedradas; su acceso se hacía a lomo de mula,

---

<sup>98</sup> L. Ospina, E., *op. cit.*, p. 139.

<sup>99</sup> G. Poveda Ramos, “Medios de transporte en Antioquia”, *op. cit.*, p. 320.

<sup>100</sup> Medellín, Notaría Cuarta, “Constitución Sociedad Transportadora Colombia”, escritura 916 del 2 de abril 1928.

la industria textil era incipiente y estaba constituida por unos cuantos telares; no existía el servicio doméstico de electricidad y generalmente se cocinaba en leña. Treinta años después la población se duplicó, las calles se congestionaron con automóviles y tranvías, y se había construido el Ferrocarril de Antioquia.<sup>101</sup>

Las circunstancias que llevaron al crecimiento y al cambio social en esos años fueron varias: el auge de la producción y exportación del café condujo a la creación de bancos, casas comerciales, empresas de transporte y comunicaciones. Unido a ese auge, se fue consolidando la industria, surgieron cervecerías, textiles, imprentas, harineras, tipografías; fábricas de alimentos, tabaco, gaseosas, jabones, fósforos, velas, sombreros, etc.

El incremento poblacional, la inmigración masiva a la ciudad de comerciantes, cultivadores de café, mineros, agricultores, estudiantes y campesinos, condujo a un incremento del consumo, y por tanto del comercio, lo que generó crecimiento económico. Todo ello acrecentó la necesidad de contar con una urbe dotada de servicios públicos: acueducto, telefonía, energía eléctrica y aseo; además, de zonas de recreación, calles, avenidas amplias y viviendas más confortables que llenaran las expectativas de una ciudad creciente.

El desarrollo urbano requirió de organización y dirección para que creciera en forma armónica, acorde a las nuevas demandas poblacionales. Esos requerimientos no se cumplieron necesariamente por parte del Estado, sino que intervinieron diferentes actores de la sociedad. Según Constanza Toro: “Antes de la década de 1920, son organismos paraestatales o empresas privadas con ánimo de lucro quienes asumen en forma directa, por su cuenta y riesgo, las tareas de dotación del espacio y adecuación de la ciudad a los requerimientos generados por el proceso de transformación económica que se viene dando”.<sup>102</sup>

El Concejo de Medellín (ente autónomo desde 1886), la Sociedad de Mejoras Públicas (1899) y las Empresas Públicas Municipales (1920), fueron las instituciones que lideraron esos procesos, ya que sirvieron

---

<sup>101</sup> C. A. Payne, *op. cit.*, pp. 117-118.

<sup>102</sup> Constanza Toro, “Medellín: desarrollo urbano, 1880-1950”, en: J. O. Melo, dir., *Historia de Antioquia*, Medellín, Suramericana de Seguros, 1988, p. 299.

como canalizadoras de las obras, prestaron los servicios básicos, arreglaron las calles y avenidas, reglamentaron el uso de espacios públicos y crearon nuevos sistemas de transporte, plazas de mercado, parques, puentes, vías y demás.<sup>103</sup>

### *Ricardo Olano y la Sociedad de Mejoras Públicas*

En 1899 se creó la Sociedad de Mejoras Públicas (en adelante SMP), constituida como entidad privada sin ánimo de lucro, cuya función principal fue velar por el ornato y embellecimiento de la ciudad. La iniciativa surgió de Carlos E. Restrepo.

La SMP apoyó las iniciativas de la comunidad y asesoró a los gobernantes en dotación, ordenamiento, remodelación y construcción del Medellín que querían los líderes cívicos.

En un viaje realizado de Bogotá a Medellín, Carlos E. Restrepo y Gonzalo Escobar comentaron la importancia de la Sociedad de Embellecimiento de Bogotá y de lo propicio que sería tener una similar en Medellín.<sup>104</sup> El 9 de febrero de 1899, según consta en el Acta de Instalación de la SMP, en la oficina de Restrepo se reunieron 29 notables de la ciudad para fundar la sociedad:

[...] el señor Restrepo Carlos E. expresó a la Junta en breves y concisas palabras que el objeto de la invitación que se había permitido hacerles a los caballeros presentes era el de que a semejanza de lo que pasa en centros civilizados, y aunando los esfuerzos y concertando las voluntades, se organice una Junta encargada de velar por el ornato y embellecimiento de la ciudad. Expresó además la manera como la Junta podía dar principio a sus trabajos y la forma en que debía organizarse.<sup>105</sup>

---

<sup>103</sup> Jairo Andrés Campuzano Hoyos, “Cogepuercos, faldas y pantalones. Relatos históricos de algunos aspectos del diario vivir de los obreros fabriles en Medellín en la década de 1920” [trabajo de grado para optar al título de Historiador], Medellín, Universidad de Antioquia, 2005, p. 23.

<sup>104</sup> Fernando Botero Herrera, *Medellín 1890-1950: historia urbana y juego de intereses*, Medellín, Universidad de Antioquia, 1996, p. 30.

<sup>105</sup> Jorge Restrepo Uribe, *Medellín, su origen, progreso y desarrollo*, Medellín, Servigráficas, 1981, p. 184.

Sus palabras fueron acogidas e inmediatamente se nombraron los cargos de dirección (presidente, vicepresidente, secretario tesorero) y la Junta Directiva. Desde esa fecha, y durante las tres primeras décadas del siglo XX, la SMP cumplió un papel preponderante en el desarrollo urbano de Medellín.

La SMP logró muchos de sus objetivos al presentar propuestas al Concejo Municipal, que posteriormente se convirtieron en acuerdos del Concejo; también aunó esfuerzos con recursos propios y donaciones. Además del ornato y la planeación urbana, contribuyó con la vigilancia de los asuntos públicos, impulsó las artes, lideró campañas de civismo, eventos culturales y promovió las juntas de fomento urbano.

Para la difusión de sus acciones y proyectos fundó en 1910 la revista *Progreso*, de amplia divulgación a nivel nacional, dirigida por Ricardo Olano durante varios años.

Como observa Patricia Londoño: “[...] el éxito de la Sociedad de Mejoras Públicas de Medellín fue digno de nota. Se ganó la aceptación tanto de la ciudadanía como de las autoridades gubernamentales, superó las divisiones partidistas y buscó solución a un número de necesidades creadas por el crecimiento urbano, siempre con la intención de construir ‘una ciudad culta y moderna’”.<sup>106</sup>

En los años treinta del siglo XX la SMP afrontó una difícil situación financiera que afectó su funcionamiento, en parte por incumplimiento de la nación y por los costos de sostenimiento de las entidades creadas y administradas por ella: el Bosque de la Independencia y el Palacio de Bellas Artes. A esta situación se le sumó el vertiginoso crecimiento de la ciudad, que hizo insuficiente su labor para armonizarla; eso condujo a que disminuyera su empuje y presencia.<sup>107</sup>

Ricardo Olano tuvo un papel preponderante en el desarrollo urbanístico de Medellín a través de la SMP, como miembro y como director en las dos ocasiones que la presidió (1918 y 1926):

Para diseminar sus ideales por todo el país, Ricardo Olano, uno de los fundadores, propuso en 1917 el Primer Congreso

---

<sup>106</sup> P. Londoño Vega, *op. cit.*, p. 305.

<sup>107</sup> E. Botero Herrera, *Medellín 1890-1950: historia urbana y juego de intereses*, *op. cit.*, pp. 84-85.

Nacional de Mejoras Públicas, que tuvo lugar en Bogotá. En 1924, con ocasión del vigésimo quinto aniversario de la sociedad, el ex presidente Carlos E. Restrepo se congratulaba de “ [...] ¡cuánto se ha hecho! Ni la guerra de tres años que en aquel mismo año se desató sobre la patria; ni dos crisis que han conmovido los fundamentos económicos de la sociedad; ni vicisitud alguna han podido detener el ascenso civilizador de la Sociedad de Mejoras Públicas”.<sup>108</sup>

En ese marco, Olano propuso que se diseñara el Plano del Medellín Futuro con el fin de establecer las proyecciones para el desarrollo urbanístico de la ciudad. Según Fernando Botero, esa idea había sido planteada con anterioridad a nivel municipal en 1890, cuando el Concejo de Medellín expidió el Acuerdo 4, al considerar que el crecimiento y desarrollo de la ciudad no era compatible con la infraestructura y que se requerían condiciones higiénicas para una población creciente. El proyecto de 1890 no tuvo éxito: “[...] la interferencia de los intereses privados sobre los públicos y la permanente concesión de excepciones al plano regulador, dependiente de las influencias que interpusieran los particulares, por un lado, y la oposición abierta a las obras públicas por parte de los propietarios de terrenos, por el otro, fueron las principales causas de la inoperancia del plano regulador de 1890”.<sup>109</sup>

La idea del Plano del Medellín Futuro fue apoyada por la SMP (desde 1910) y a través de la casa comercial Juan E. Olano & Hijos, Ricardo aportó \$200 de los \$250 asignados para premiar la mejor iniciativa, entre las propuestas presentadas en un concurso abierto al público.

En 1913 el proyecto ganador, con algunas modificaciones para mejorarlo, fue aprobado por el Concejo de Medellín en el Acuerdo 44 del 13 de mayo de 1913, como el Plano del Medellín Futuro.<sup>110</sup>

A propósito de la relación entre Olano y el Plano del Medellín Futuro, Luis Fernando González afirma que:

---

<sup>108</sup> Jorge Montoya Toro, “Breve historia de la SMP de Medellín”, en: Sociedad de Mejoras Públicas, *Medellín: ciudad tricentenaria, 1675-1975*, Medellín, 1975, pp. 267-268.

<sup>109</sup> F. Botero Herrera, *Medellín 1890-1950: historia urbana y juego de intereses*, op. cit., pp. 118-119.

<sup>110</sup> *Ibid.*, p. 115.

Después de su aprobación inicial del plano Ricardo Olano fue un ávido lector de los temas urbanísticos, tomando como referencia al Garden City y el Town Planning ingleses, éste último formalizado como nuevo ámbito disciplinar entre 1909 y 1914, y preferentemente el City Planning, promovido desde Chicago en 1893, con el liderazgo de Daniel H. Burham, quien renegando de la Escuela de Chicago que lideraba Louis Sullivan, asumió un corte neo académico monumentalista. Fue el mismo Olano uno de los primeros que reaccionó contra el plano de Medellín Futuro, reconociendo cierta inocencia en la concepción del plano, reducido en un principio, como se ha señalado, al carácter de ornato y ensanche.

Ricardo Olano también era un convencido taylorista al señalar la importancia de la dirección científica a lo urbano y la aplicación de las leyes de la economía industrial a la construcción de edificios, tanto por los arquitectos como por los maestros de obra, pero motivado desde los principios del City Planning, de los que expuso un estudio en el Congreso de Mejoras Nacionales. Entendiendo el City Planning básicamente como la ciencia para guiar y anticipar el crecimiento de las ciudades con un plan previo, en los que se tenían en cuenta todos los factores, con el fin de mejorar las condiciones de vida de la población tanto desde el punto de vista físico como mental y moral. Era además una ciencia para formar constructores y administradores de ciudad. Para implementar un programa de City Planning eran necesarios tres partes: propaganda de las ideas y creación del espíritu público; el planeamiento de la ciudad y la conversión de los planes en obras. Lo cual tuvo notable repercusión no sólo en Medellín, para lo que hizo uso de órganos de información que fundó —los periódicos *Progreso* y *La Ciudad Futura* y la revista *Progreso*—, sino a escala nacional donde introdujo el City Planning a través de la propuesta “Mejoramiento de las poblaciones menores”.

[...] Mientras se pedía insistentemente el plano del Gran Medellín Futuro y se dedicaba la ciudad a las obras parciales o a iniciativas surgidas de diferentes frentes, quienes pensaban en la posibilidad de planear la ciudad siguieron la discusión sobre diferentes modelos o referencias teóricas e ideológicas que sirvieran de soporte a una nueva propuesta. Al frente seguía

Ricardo Olano, quien con sus contactos y relaciones siguió poniéndose al tanto de los avances del urbanismo en el mundo, incluso asistiendo al Congreso Internacional de la Habitación y el Urbanismo, que se reunió en París en julio de 1928[...] El mismo Olano donó todos sus libros en 1928 para la biblioteca de la Escuela de Minas, con la condición que se dictara un curso de urbanismo, que si bien no se cumplió dio como resultado la tesis sobre Urbanismo presentada por Jaime Lalinde en 1932.<sup>111</sup>

Olano también impulsó varias iniciativas desde el Concejo Municipal: arborización, creación del Gran Bosque Municipal de Piedras Blancas, apertura y prolongación de calles y avenidas, en asocio con varias de sus iniciativas en la SMP.

Según sus memorias, también participó como miembro de la Junta Municipal de caminos, en la que se llevaron a cabo obras de pavimentación de calles, terminación y mantenimiento de carreteras y la reorganización de la oficina de catastro, entre otras.<sup>112</sup>

Ricardo aprovechó sus viajes al exterior para estudiar el urbanismo de las ciudades que visitaba; y comenta en sus memorias cómo en uno de los viajes “[...] me comunicaron un decreto del presidente Santos en que me comisionaba para hacer estudios de urbanismo en Nueva York, *ad honorem*, y para enviar al Gobierno un informe de esos estudios”.<sup>113</sup> Estas tareas, según cuenta, eran de todo su agrado.

### *Olano urbanizador*

Otro papel que desempeñó Ricardo Olano en pro del crecimiento de la ciudad fue el de urbanizador, con la construcción de algunos barrios que fundó a través de sociedades creadas para ese fin. Entre los proyectos más conocidos se destaca el del barrio Prado, primer barrio moderno y, por muchos años, el mejor de la ciudad; construyó también su propio edificio, que bautizó con su apellido.

---

<sup>111</sup> Luis Fernando González, “Del higienismo al taylorismo: de los modelos a la realidad urbanística de Medellín 1870-1932”, sitio web: *Universidad Nacional sede Medellín* (2004), disponible en: <http://agora.unalmed.edu.co/docs/lfg07.PDF>, consulta: septiembre de 2009.

<sup>112</sup> R. Olano Estrada, *op. cit.*, p. 236.

<sup>113</sup> *Ibid.*, p. 614.

Desde finales del siglo XIX se empezó a especular en la ciudad con la tierra, aprovechando el crecimiento de la población. Fueron las compañías urbanizadoras privadas las que contribuyeron al crecimiento de la construcción, al adecuar amplias zonas de fincas y lotes que transformaban en predios urbanos vendidos por metro cuadrado, o construidos como barrios, con vías y servicios públicos.

Entre 1905 y 1932 se dio un fuerte incremento del área construida en Medellín; esta información puede constatarse en la siguiente tabla, elaborada con apartes tomados del texto de Constanza Toro.<sup>114</sup>

Tabla 6.6 Crecimiento del área construida en Medellín 1899-1938

| Año  | Área bruta construida en m <sup>2</sup> | Incremento área construida |
|------|---|----------------------------|
| 1889 | 891.125                                 | 32,53                      |
| 1905 | 1.124.956                               | 26,24                      |
| 1908 | 2.596.150                               | 130,78                     |
| 1932 | 9.906.250                               | 281,57                     |
| 1938 | 12.698.821                              | 28,19                      |

Fuente: Constanza Toro, "Medellín: desarrollo urbano, 1880-1950", en: Jorge Orlando Melo, dir., *Historia de Antioquia*. Medellín, Suramericana de Seguros, 1988, p. 300.

De acuerdo con la autora: "[...] si bien la población se duplicó en 23 años para el periodo comprendido entre 1905-1928 y seguiría creciendo a tasas mayores, el área construida aumentó 8 veces",<sup>115</sup> lo cual indica un empuje significativo para el desarrollo urbanístico.

Según Lisandro Ochoa, el primer urbanizador en la ciudad fue Modesto Molina quien, teniendo amplios terrenos en Buenos Aires, decidió, en 1874, ofrecer en venta solares que fueron urbanizados sin orden ni diseño preestablecido. Ese primer intento no tuvo éxito debido a las

<sup>114</sup> En su tabla, Toro relaciona el crecimiento del área construida en Medellín entre 1770 y 1963.

<sup>115</sup> C. Toro, *op. cit.*, p. 300.

dificultades económicas de Molina, que llevaron a la interrupción de las construcciones y al remate de los terrenos por parte del Banco de Antioquia, perjudicando a los compradores, que no tenían las escrituras por estar pagando su valor en cuotas.<sup>116</sup>

En la ciudad se destacaron como los mayores urbanizadores los hermanos Manuel José y Antonio José Álvarez Carrasquilla quienes, independientemente, formaron sociedades en el ramo. El primero tenía la sociedad denominada Compañía de Urbanización Manuel J. Álvarez & Cía.<sup>117</sup> (a él compró Ricardo Olano los terrenos en los que construyó el barrio Prado). Según Fernando Botero: “Las principales urbanizaciones de Manuel J. Álvarez fueron los barrios Berlín, Pérez Triana, Villa Hermosa, Belvedere, Majalc, La Independencia y Oriental del Salvador. Por eso se le otorgó la Medalla Cívica en 1917”.<sup>118</sup> De otro lado, su hermano Antonio fundó la Sociedad de Urbanización Mutuaria, de la cual participó Ricardo Olano y sobre la cual se tratará más adelante. La mayoría de los nuevos barrios “[...] fueron construidos como barrios obreros, respondiendo de esta manera al incremento de la oferta de vivienda que venía provocando el ascendente proceso migratorio hacia Medellín y su crecimiento vegetativo”.<sup>119</sup>

La idea de Ricardo Olano de incursionar en el desarrollo urbanístico como negocio parece remontarse a los inicios del siglo XX, pues en 1913 relataba sus proyectos al respecto, y para esa fecha ya había comprado algunos terrenos:

En ese viaje llevé a Europa un gran proyecto que me hubiera hecho rico si hubiera podido realizarlo. Era la consecución de un grande empréstito o la formación de una compañía para la compra y urbanización de las tierras situadas al norte de la ciudad de Medellín. Como base hice levantar croquis de esas tierras y del proyecto de urbanización. Compré, además, para mi

---

<sup>116</sup> L. Ochoa, *op. cit.*, p. 218.

<sup>117</sup> Casa fundada en 1879. Propietaria de los barrios “Berlín” y “Pascual” y copartícipes y administradores de “Aranjuez” y “Cristóbal” (A. Botero y A. Sáenz, *op. cit.*, p. 105).

<sup>118</sup> F. Botero Herrera, *Medellín 1890-1950: historia urbana y juego de intereses*, *op. cit.*, p. 291.

<sup>119</sup> J. A. Campuzano Hoyos, “Cogepuercos, faldas y pantalones. Relatos históricos de algunos aspectos del diario vivir de los obreros fabriles en Medellín en la década de 1920”, *op. cit.*, p. 23.

padre algunos lotes de terreno a precios muy bajos. Nosotros teníamos también por ese lado la gran propiedad de La Polka con más de 120.000 varas. Por conducto del Sr. Heliodoro Mejía, inicié varios contratos de tierras a opción.

Desgraciadamente la guerra de los Balcanes (preludio de la Gran Guerra de 1914) tenía completamente abatido el mercado financiero en Francia y Alemania y no pude hacer nada en esos dos países.<sup>120</sup>

Posteriormente, luego de un intento con un posible socio canadiense que no funcionó, al viajar a Estados Unidos en 1916 a visitar a sus hijos –estudiaban allí desde 1915–, pasó por Cuba, analizó los sistemas de urbanización en La Habana,<sup>121</sup> que para esa época eran una novedad: “[...] los dueños de las tierras abren calles y avenidas amplias, las siembran de árboles, establecen los servicios de alcantarillado, agua y luz, las asfaltan, hacen amplias aceras de cemento, y *después venden los lotes*”.<sup>122</sup>

En 1919 registró en su diario algunas compras de terrenos, puesto que seguía con la idea del desarrollo urbanístico en Medellín y veía el potencial de valorización de los terrenos:

Julio 1

Hoy compré en compañía con Vélez V. Hermanos la casa y solar de los herederos de don Macana Restrepo, situados entre las calles de Bolívar y Palacé, cerca de la estación de Amagá, al precio de cinco pesos oro la vara de 80 centímetros. El 10 de junio compré a Francisco Luis Moreno, una quinta parte de la “manga del Bosque”, en la cual tengo una quinta parte desde el año pasado, en 3.200 oro. Como la manga tiene cerca de 70.000 varas, sale la vara a 0.23, precio baratísimo, que se aumentará muy pronto, porque ya se piensa en construir un tranvía que pasará por allí. También compré el 10 de junio a Enrique Mejía once lotes para casas, cerca de la capilla de Jesús Nazareno, en la grande avenida y en el camellón Carabobo. Salen uno con otro a \$2.50 la vara, precio alto hoy, pero el lugar

---

<sup>120</sup> R. Olano Estrada, *op. cit.*, p. 71.

<sup>121</sup> *Ibid.*, pp. 75, 77-78.

<sup>122</sup> *Ibid.*, p. 78.

es de mucho porvenir y será este un buen negocio. Yo creo en el progreso de Medellín y en la valorización de sus terrenos.

Julio 27 de 1919

En el curso de este mes he hecho varias operaciones de terrenos. Con J. Cano & Cía. compré un bonito lote de tierra junto al puente de San Juan, paseo de los Libertadores. Nos salió un poco menos de 1.00 peso la vara. Con otros compañeros, llevando yo un 15% compramos los terrenos de Carlos C. Amador contiguos al anterior a \$1.00 la vara. Tomé cinco centésimas partes en una sociedad que compró las tierras de Cipriano Rodríguez en La Ladera.<sup>123</sup>

- Sociedad de Urbanización Mutuaria

La Sociedad de Urbanización Mutuaria fue constituida el 4 de abril de 1919 en Medellín<sup>124</sup> y en poco tiempo pasó de contar con un capital de \$1.000 a \$2.500.000 (ver Tabla 6.7).

Tabla 6.7 Cambios de capital Sociedad de Urbanización Mutuaria

| Fecha             | Capital     |
|-------------------|-------------|
| Abril 4 de 1919   | \$1.000     |
| Abril 14 de 1919  | \$103.480   |
| Abril 16 de 1919  | \$1.000.000 |
| Agosto 27 de 1920 | \$2.500.000 |

Fuente: Medellín, AHA, Notaría Primera, “Constitución Sociedad de Urbanización Mutuaria”, escritura 615 del 4 de abril 1919. Para los cambios de capital ver escrituras de reforma en bibliografía.

Parece que el incremento de capital se debió a que se inició un auge de la creación de sociedades anónimas y de la urbanización de lotes; además de la buena acogida de proyectos como el del barrio Manrique,

---

<sup>123</sup> *Ibid.*, pp. 105-106.

<sup>124</sup> Medellín, AHA, Notaría Primera, “Constitución Sociedad de Urbanización Mutuaria”, escritura 615 del 4 de abril 1919.

construido por la Sociedad de Urbanización Mutuaria. Por los aportes y oficios ante el Municipio, el barrio fue dotado de alumbrado eléctrico, acceso de tranvía, una escuela y un templo. Lisandro Ochoa<sup>125</sup> comenta los pormenores de los inicios de esta sociedad:

Abiertas las oficinas de la Sociedad fuimos invitado a ellas los señores Alberto Ángel, Ricardo Olano, Alberto Echavarría y el que esto escribe. El señor Antonio J. Álvarez C. nos hizo una detallada exposición acerca del proyecto de aumentar el capital efectivo de la sociedad, y nos presentó los planos de los barrios y demás detalles del negocio, como también nos hizo conocedores de las facilidades para el pago de las acciones que serían liberadas, por medio de pequeñas cuotas mensuales. El valor de cada acción fue de diez pesos colombianos. Oída por nosotros la exposición del señor Álvarez C., nos dimos cuenta de las buenas perspectivas que ofrecía el negocio, máxime cuando, en ese tiempo comenzaba la fiebre por las compañías anónimas y las urbanizaciones, lo que nos impulsó a tomar acciones de la sociedad y suscribimos cada uno de los asistentes a la reunión, dos mil acciones, en lo que en ese tiempo se llamó “forma mutuaria”, que en puridad de verdad, era de amortización gradual.

Al día siguiente se reunió en las oficinas de la Sociedad un número crecido de caballeros y fue tal el éxito obtenido, que a las doce del mismo día estaban colocadas la totalidad de las acciones. Era tal el entusiasmo que en la tarde de ese día, vendí por cuenta de don Eugenio Jaramillo, quinientas acciones con prima de \$250,00, las cuales había suscrito el señor Jaramillo por la mañana. A los ocho días, ya las acciones tenían 10% y 12% de prima, sin haber pagado el primer contado. Acciones que poco tiempo después alcanzaron un precio de \$1.500 para las totalmente pagadas y primas fabulosas para las de forma mutuaria.<sup>126</sup>

En las memorias de Olano se lee de julio de 1919: “Tomé para mis hijos y para mí 4.000 acciones en la Sociedad de Urbanización Mutuaria

---

<sup>125</sup> L. Ochoa, *op. cit.*, pp. 271-274.

<sup>126</sup> *Ibid.*, p. 271.

fundada por Antonio J. Álvarez C. y le vendí a la misma sociedad cuatro lotes de tierra que tenía en Majalc y en La Polka, ganando cerca de \$8.000 sobre los precios que les puse en el balance de diciembre”.<sup>127</sup>

Según el testimonio de Lisandro Ochoa: “La sociedad llenó grandes fines en la solución del problema de la vivienda propia tan palpitante en esta tierra pues no solamente vendió los solares en forma de amortización gradual, sino que también concedió amplio crédito a sus clientes para atender a las construcciones, con lo cual favoreció a las clases media y obrera”.<sup>128</sup>

En 1923, como se puede apreciar en la publicidad presentada en el libro *Medellín República de Colombia*,<sup>129</sup> la sociedad incursionó además en el negocio asegurador con el ramo de incendios.

Sociedad de  
Urbanización Mutuaria  
MEDELLÍN, COLOMBIA

Tres negocios  
puede Ud. hacer con esta sociedad:

1° Asegurarle contra incendio  
sus edificios, mobiliario y  
mercancías.

2° Comprarle una casa o un solar  
para pagar por amortizaciones  
mensuales; y

3° Tomarle en préstamo cualquier  
cantidad de dinero para pagarlo  
por cuotas de amortización mensual.

Si necesita Ud. hacer cualquiera de estos negocios consulte  
antes nuestros prospectos y condiciones.

“EDIFICIO DUQUE”  
TEL. N° 7-07

Fuente: Arturo Botero y Alberto Saenz, *Medellín República de Colombia*. 2ª ed. [semi-facsimilar], Medellín, ITM, 2006, p. 26.

<sup>127</sup> R. Olano Estrada, *op. cit.*, p. 106.

<sup>128</sup> L. Ochoa, *op. cit.*, p. 275.

<sup>129</sup> A. Botero y A. Sáenz, *op. cit.*, p. 26.

Posteriormente, el 22 de agosto de 1924, cambió la razón social de Sociedad de Urbanización Mutuaria por Seguros y Urbanización, ampliando además el ramo de seguros a vida y transporte. Con el auge de los negocios abrió sucursales en Barranquilla, Manizales y otras poblaciones de Antioquia, pero, según cuenta Lisandro Ochoa, se presentó un incendio en Manizales y las pérdidas de la sociedad fueron muchas, ocasionando una fuerte baja de sus acciones, que la condujo a suspender el ramo de seguros en 1940.<sup>130</sup> La difícil situación financiera derivada del cubrimiento en Manizales la llevó a su posterior liquidación.<sup>131</sup>

Sobre la labor urbanizadora de la compañía, el mismo Lisandro Ochoa presenta un amplio listado:

Urbanizó los siguientes barrios en esta ciudad: “Manrique”, “Restrepo Isaza”, “La Polka”, “La Ladera”, “Balboa”, “Colón” y “La Florida”; en Bello el “Barrio Andalucía” que alcanzó gran desarrollo; adquirió terrenos en Barranquilla, que luego traspasó en parte a la primera compañía de aviación que tuvo el país, denominada “Sociedad de Navegación Aérea”, la que los utilizó para campo de aterrizaje. Con el resto de los terrenos se fundó la Compañía Urbanizadora del Atlántico [...] Asimismo contribuyó a la fundación de una compañía denominada “Fomento Urbano de Santander”, la que urbanizó en Bucaramanga el barrio residencial “Páez de Sotomayor”.<sup>132</sup>

El abastecimiento de agua era un asunto de gran importancia en la creación de barrios, para lo cual Manuel J. Álvarez, Ricardo Olano y otros, crearon la Sociedad de Aguas de La Ladera,<sup>133</sup> de la cual Olano fue presidente un tiempo.<sup>134</sup> En 1940, se realizaron mejoras al acueducto con la construcción de tanques para algunos barrios y se comenzaron “[...] trabajos del gran tanque de purificación y almacenamiento de las aguas en La Ladera”.<sup>135</sup>

---

<sup>130</sup> L. Ochoa, *op. cit.*, pp. 272-274.

<sup>131</sup> *Ibid.*, p. 276.

<sup>132</sup> *Ibid.*, pp. 275-276.

<sup>133</sup> F. Botero Herrera, *Medellín 1890-1950: historia urbana y juego de intereses*, *op. cit.*, p. 317.

<sup>134</sup> R. Olano Estrada, *op. cit.*, p. 4.

<sup>135</sup> *Ibid.*, p. 609.

- Barrio Prado

Los terrenos de este barrio –más de 100.000 varas en el barrio llamado La Polka, entre las calles Bolívar y Venezuela, aproximadamente a 2,5 centavos/vara– fueron adquiridos a Manuel J. Álvarez, según cuenta Ricardo Olano en sus memorias, por escritura 261 de 19 de febrero de 1907.<sup>136</sup> Del lote cedieron una franja para el barrio Pérez Triana.

Cuando Olano tuvo problemas económicos en 1920, entregó los terrenos a Steintal & Co., de Manchester. Posteriormente, heredó la parte correspondiente a su padre. Según su testimonio: “Éramos pues dueños del terreno en 1926 Steintal & Cía., Enrique Moreno y yo. Por escritura 697, del 6 de marzo de 1926 (Notaría Cuarta), hicimos un contrato para urbanizar dichos terrenos con el Sr. Joaquín Cano, quien por sus trabajos tenía derecho a utilidades. Se empezaron los trabajos de urbanización el 30 de abril de 1926”.<sup>137</sup>

El contrato celebrado para la urbanización del barrio Prado, delegaba en Joaquín Cano la administración y le concedía como pago el 18% de las utilidades obtenidas; como anticipo se le dio un terreno en el mismo lugar y se estipuló que, si las utilidades eran mayores a los \$3.838 que valía el lote, se liquidaría lo correspondiente a su porcentaje de utilidad; si fuese contrario el resultado, Cano debería pagar la parte faltante, pero no le sería exigido en ningún momento la restitución del lote.<sup>138</sup>

La Compañía del Prado construyó el barrio del mismo nombre, con calles pavimentadas y alcantarillado. Al adecuar la calle Palacé para dar acceso al barrio, fue necesario conseguir el aporte de los particulares que tenían lotes en las cinco cuadras correspondientes. Adicionalmente, se consiguieron franjas de tierra por donación para rectificar el trayecto, que fue nivelado, encasajado y arborizado.

---

<sup>136</sup> En las *Memorias* de Ricardo Olano (*op. cit.*, p. 257) no consta el número de la notaría, pero se pudo constatar que era en la Notaría Tercera de Medellín, al estudiar el contrato de urbanización del barrio Prado. En este documento el número de escritura se referencia como 271 del 19 de febrero de 1907 y no 261 como lo referencia Olano. (Medellín, Notaría Cuarta, “Contrato Urbanización Barrio Prado”, escritura 697 del 6 de marzo 1926).

<sup>137</sup> R. Olano Estrada, *op. cit.*, p. 257.

<sup>138</sup> Medellín, Notaría Cuarta, “Contrato Urbanización Barrio Prado”, *op. cit.*

La primera casa construida fue la de Joaquín Cano; luego se construirían varias para la familia Olano. En la medida en que se construía, los lotes incrementaban su precio.

En 1928 se liquidó la compañía y los lotes restantes fueron distribuidos entre los socios, salvo una franja cedida al Municipio para ampliar la calle Bolívar al frente de los terrenos.<sup>139</sup>

Ricardo trató de mejorar las diferentes vías de acceso al barrio, en ocasiones con aportes de propietarios particulares y propios, y en otras con apoyo municipal. A veces fue criticado por eso y él mismo en su diario lo comenta, destacando que lo que más le interesaba era el bien de la ciudad, por encima del propio:

Una persona de alguna notoriedad refiriéndose a mis actividades en urbanismo y en favor del progreso de Medellín, decía que “urbanismo es una calle que va a propiedades de D. Ricardo Olano”. Me contaron que un gobernador de Cundinamarca, dueño de muchas propiedades en el Departamento, contestó a un amigo que le reprochaba su poco interés con la vías públicas que él no quería hacer nada en ese sentido porque tenía propiedades por todas partes y temía que se dijera que la apertura o mejora de una vía era para su propio provecho. En este mismo orden de ideas quiero referir un incidente personal:

Éramos concejeros municipales D. Antonio M. Melguizo, gran ciudadano y gran carácter, y yo, una vez que se trataba en el Concejo de decretar una importante obra pública. D. Antonio manifestó que creía su deber consignar su voto negativo por tener propiedades que se beneficiaban con la mejora. Yo le contesté que yo también tenía propiedades pero que esa circunstancia no influía en mí para dar mi voto afirmativo porque yo no tenía como concejal otra mira que los intereses de la ciudad, y que cuando éstos eran claros a mí no me importaba que me beneficiara o perjudicara personalmente, siempre que la ciudad ganara.<sup>140</sup>

---

<sup>139</sup> R. Olano Estrada, *op. cit.*, p. 258.

<sup>140</sup> *Ibid.*, p. 315.

En 1931, a pesar de la crisis mundial y la pérdida de parte de sus bienes, Olano continuó la construcción de su casa en el barrio, situada en la esquina de Balboa y Belalcázar. La razón de seguir con los trabajos era que podía aprovechar el bajo precio de materiales y jornales. El 14 de agosto se trasladó a su nueva casa.

- Edificio Olano

Según cuenta en sus memorias, Olano compró el 25 de octubre de 1919 el edificio del costado nororiental del parque Berrío por \$80.000, y contrató con Olarte Vélez y Cía. su construcción. Con la obra tuvo problemas financieros que lo llevaron a hipotecarla por US\$48.500 en noviembre de 1920 al National City Bank y en diciembre, por US\$17.000 a la firma R. Echavarría y Cía. Ese mes tuvo que interrumpir los trabajos, dejando el edificio techado y en condiciones de seguridad.<sup>141</sup>

Trató de vender el edificio, pero no concretó ninguna propuesta, por lo que pasó más de un año sin avanzar en la construcción. En 1921, siguió el proyecto con capital obtenido de la venta de otras propiedades, de enseres y de préstamos. Contaba con alquilar los locales y financiar el resto de la construcción con la renta.

En julio había trasladado su oficina al edificio y tenía clientes para los locales, que fueron terminados en agosto. Hizo un concurso de fotografías de la obra para obtener su mejor vista y el premio fue ganado por Manuel Lalinde (\$10) y Melitón Rodríguez (\$5).<sup>142</sup>

El Edificio Olano fue el primero de la ciudad en tener ascensor, lo cual lo hacía un atractivo turístico: “[...] constaba de cuatro plantas, tres grandes locales en la planta inferior, treinta oficinas en los pisos superiores”.<sup>143</sup> En 1934 el edificio fue vendido por \$160.000 al señor Juan B. Delgado.<sup>144</sup>

---

<sup>141</sup> *Ibid.*, p. 108.

<sup>142</sup> *Ibid.*, pp. 140-141, 143.

<sup>143</sup> F. Botero Herrera, *La industrialización en Antioquia. Génesis y consolidación*, *op. cit.*, p. 97.

<sup>144</sup> R. Olano Estrada, *op. cit.*, p. 172.

- Barrio Miranda

Otra sociedad de urbanización en la cual participó Olano como socio fue la del barrio Miranda. Sus inicios fueron narrados por él mismo en sus memorias de la siguiente manera:

Según escritura N° 185 de 28 de enero de 1927, se constituyó una sociedad llamada Compañía Urbanizadora del Barrio Miranda, en terrenos aportados por Seguros y Urbanización, Mecke & Cía., Hijos de Francisco N. Jaramillo S. A., Eusebio Jaramillo M., Banco de Sucre, Compañía del Barrio Aranjuez, laboratorio de Ospina Hermanos en liquidación, Ricardo Olano, Timoteo Jaramillo, Lisandro Ochoa, Arturo Molina, Pablo Londoño y Carlos E. Rodríguez.<sup>145</sup>

Esta sociedad trazó el barrio y comercializó los lotes a muy buenos precios; se construyó una escuela en un lote vendido al Municipio y varias casas; con la crisis iniciada en 1929 se paralizaron las ventas y construcciones, y fue necesario liquidar la compañía, cambiando las acciones por lotes, tarea encomendada a Olano en 1934.<sup>146</sup>

### Otras actividades de Ricardo Olano

Ricardo Olano participó como socio en diversas compañías, de las cuales se encontraron algunas escrituras de constitución, actas de Asamblea de Accionistas e información obtenida en sus memorias. Se trata de compañías financieras, agrícolas y de otros fines; en general se menciona su participación, pero no se dan detalles por no ser muy representativas en su vida empresarial y económica.

En el campo financiero invirtió en los bancos Hipotecario de Medellín;<sup>147</sup> en el Banco Dugand, constituido en 1918, con sede principal en Barranquilla y agencias en Medellín, Bucaramanga y Santa Marta<sup>148</sup> y en el Banco Republicano.<sup>149</sup>

---

<sup>145</sup> *Ibid.*, p. 471.

<sup>146</sup> *Ibid.*

<sup>147</sup> Medellín, AHA, Notaría Primera, "Constitución Banco Hipotecario de Medellín", escritura 826 del 17 de marzo 1920.

<sup>148</sup> A. Botero y A. Sáenz, *op. cit.*, p. 65.

<sup>149</sup> *Ibid.*, p. 61.

En 1917 participó en la fundación de la Sociedad Compañía del Teatro Bolívar,<sup>150</sup> que construyó el teatro “[...] situado en uno de los puntos más centrales de la ciudad. Se abre cuando visitan esta ciudad compañías de espectáculos teatrales de primer orden. También funcionan en él por algunas temporadas empresas cinematográficas exhibiendo películas de las primeras casas fabricantes del mundo”.<sup>151</sup>

Otra participación de Olano fue en la Sociedad Compañía Agrícola de Santa Marta, cuyo objeto era: “[...] el establecimiento y explotación de fincas de cultivos en la República de Colombia y el de todos los demás ramos relacionados con el cultivo de la tierra y con la industria pecuaria, la compra y venta de fincas raíces, exportación de productos, compra y venta, exportación e importación de semovientes, las operaciones relativas al crédito agrícola y al hipotecario”.<sup>152</sup>

En el mismo rubro, el agrícola, según Acta de la Asamblea General de Accionistas –Medellín, octubre 8 de 1919- de la Compañía Agrícola y de Inmigración, Ricardo Olano aparece como socio, junto con Jaramillo Villa y Cía. y otros.

En septiembre de 1919 participó en la creación de la Compañía del Gran Hotel de Medellín, con un capital de \$4.000 oro inglés acuñados.<sup>153</sup>

Finalmente, en mayo de 1920, hizo parte de la Compañía Interdepartamental de Petróleo, según escritura 45 de la Notaría Cuarta de Medellín. Su objeto social era hacer exploraciones y establecer explotaciones de petróleos y toda clase de hidrocarburos. El capital de la compañía era de \$1.000 divididos en 1.000 acciones de \$1, que estuvieron en manos de unos 37 accionistas.

---

<sup>150</sup> Medellín, AHA, Notaría Primera, “Constitución Teatro Bolívar”, escritura 947 del 4 de mayo 1917.

<sup>151</sup> A. Botero y A. Sáenz, *op. cit.*, p. 107.

<sup>152</sup> Medellín, AHA, Notaría Segunda, “Constitución Sociedad Compañía Agrícola de Santa Marta”, escritura 2.290 del 24 de noviembre 1920.

<sup>153</sup> Medellín, AHA, Notaría Primera, “Constitución Gran Hotel de Medellín”, escritura 2.466 del 29 de septiembre 1919.



## Capítulo 7

### El empresario Ricardo Olano Estrada y el manejo del riesgo

---

#### Actitud ante los riesgos

La manera de afrontar los riesgos, como se dijo para los casos anteriores (Restrepo y Sierra), depende de que tan adverso, indiferente o arriesgado sea el empresario en su actuar. Para analizar la actitud de Olano, se observaron algunas de sus características como empresario, lo que contribuyó a perfilar su conducta ante el riesgo. Para ello, se recurrió a las declaraciones de uno de sus nietos, Germán Jaramillo Olano, a algunas observaciones de Fernando Botero (historiador que ha estudiado en extenso su vida empresarial) y a lo encontrado en la investigación que da origen a este libro.

Varias son las características que distinguieron a Ricardo Olano como empresario; una de ellas, según Germán Jaramillo Olano, es la de ser multifacético:

Existen tres clases de hombres, aquellos que no tienen objetivos de ninguna clase y meramente vegetan en su tránsito por la vida, otros que tienen un objetivo claro y definido que quieren cumplir y que si lo logran, satisfacen sus apetencias terrenales y algunos que parecen tener un panorama infinito e inagotable de objetivos, logros, servicio a la comunidad e inquietudes intelectuales, culturales y aún mundanas. Definitivamente Ricardo Olano perteneció a este último y selecto grupo.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Germán Jaramillo Olano, “Prólogo”, en: Inés Elena Marín, comp., *Ricardo Olano un visionario de la ciudad colombiana*, Medellín, Edinalco, 1989, p. 7.

De acuerdo con su nieto, el término multifacético lo define parcialmente porque en él se combinó, tanto esa cualidad como la sed de servir a sus semejantes, a su ciudad y a su familia; lo inspiró un permanente deseo de progreso, de adelantarse al presente, de pensar y actuar en grande.<sup>2</sup>

Con respecto al deseo de servir, esta característica aparece en todos los momentos de su vida, al pertenecer a diversos grupos y sociedades en las que el objetivo primordial era el bien común desde diferentes ámbitos: cívico, artístico, urbanístico. Él mismo habla del gusto que esas labores le proporcionaban: “No hay para mí placer mayor que trabajar por el bien público. Cuando observo que una obra que tuvo mi colaboración, es causa de adelanto, ornato, prosperidad o mejora de la ciudad o del país, siento una satisfacción íntima tan intensa que por sí sola sería suficiente para estar siquiera por un momento contento de mí mismo”.<sup>3</sup>

En relación con sus aspiraciones de progreso y promoción de obras importantes, se puede decir que fue un visionario. Dos cualidades personales apoyan esta afirmación: su poder de observación y la admiración de la belleza en todas sus formas, las cuales le permitieron sacar el mayor provecho de sus diversos viajes a Europa, Estados Unidos, Cuba, etc., y al interior del país, para proyectarlas en sus acciones y propuestas. A pesar de su escasa formación escolar, cultivó su conocimiento con lectura constante, viajes, observación de fenómenos sociales, contacto con diversas realidades del país y el mundo, que le permitieron incursionar en proyectos destacados como el montaje de una fábrica de fósforos en los albores de la industrialización del país, proyectar el desarrollo urbanístico de Medellín e intentar implementar un servicio de transporte masivo en la ciudad.

Fernando Botero dice que: “Ricardo Olano no nació con la cuchara de plata en la boca; era de origen pueblerino, con escasa pero eficaz educación formal y con una gran imaginación para aprovechar las oport-

---

<sup>2</sup> Germán Jaramillo Olano, entrevista personal por Rubi Consuelo Mejía, Medellín, febrero de 2010.

<sup>3</sup> Ricardo Olano Estrada, *Memorias*, Medellín, Fondo Editorial Universidad EAFIT, 2004, p. 4.

tunidades que la región y el país brindaban en ese momento para los negocios. Sorprende por su gran audacia para pensar en grande”.<sup>4</sup>

Desde el punto de vista de los negocios “[...] fue Ricardo Olano una de esas personas que supo resolver su situación económica para poder volcar en todo y por todos su inmensa capacidad de servicio, de líder cívico”.<sup>5</sup> Él dedicó buena parte de sus capacidades a mantener una fortuna que le permitiera impulsar las actividades de servicio. Pero cuando su fortuna sufrió las dos crisis que se refieren en el capítulo anterior, retomó de nuevo sus actividades comerciales para recuperarse, hasta disponer otra vez de la tranquilidad financiera que le posibilitara trabajar en los otros frentes de su interés.

Se especializó en urbanismo, lo que le generó reconocimiento a nivel nacional. Su disposición para conocer y visualizar el desarrollo urbano lo acompañó a lo largo de su vida en Medellín; y en los últimos años se dedicó a escribir sobre la historia de las calles de esta ciudad. El conocimiento le permitió, en muchas ocasiones, tomar decisiones acertadas sobre sus propias inversiones, porque poseía la información suficiente y necesaria para planearlas.

El ambiente en el que desarrolló sus iniciativas fue hostil, por las condiciones políticas y de desarrollo, tanto tecnológico como de infraestructura; sin embargo, esto también representó un horizonte muy amplio, pues estaba casi todo por hacer, como la fabricación de fósforos para sustituir importaciones, que logró con persistencia. Las acciones que llevó a cabo para obtener la información necesaria para sus emprendimientos evidencian el nivel de decisión, acorde con una fuerte convicción para concretar sus ideas. Hay una característica personal que puede influir en la manera como un empresario enfrenta los riesgos. Se trata del valor que se le da al resultado esperado de una actividad. Jaramillo Olano comenta: “[...] lo que él tenía era cierto desprendimiento. Él hacía un

---

<sup>4</sup> Fernando Botero Herrera, “Ricardo Olano Estrada (1874-1947): un empresario antioqueño en la primera mitad del siglo XX”, en: Carlos Dávila L. de Guevara comp., *Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX-XX*, Bogotá, Grupo Editorial Norma, 2003, p. 482.

<sup>5</sup> G. Jaramillo Olano, “Prólogo”, *op. cit.*, p. 8.

negocio, se quebraba, afrontaba la quiebra y salía de ella y volvía a empezar como si nada. Pasó por eso varias veces”.<sup>6</sup>

Sin miedo a empezar una y otra vez, y con la experiencia obtenida, Olano enfrentaba los avatares con la convicción de que lo más importante era responder a los compromisos adquiridos, como cancelar las deudas. El buen nombre era una condición indispensable para la época, más aún en los ámbitos en los que él se movía. Esas características le valieron el reconocimiento de clientes y acreedores, quienes retomaban sus relaciones económicas cuando superaba las dificultades.

Era meticuloso en el estudio de costos (insumos, mercancías, tierras) y analizaba con detenimiento cada proyecto a emprender; llevaba registro contable de sus negocios, se proveía de información pertinente y alimentaba una red de relaciones óptimas; todo eso lo ponía en posición privilegiada para la toma de decisiones. “Lejos de ser un rentista fue un actor económico que afrontó todo el tiempo los riesgos, tuvo una conducta racional al tratar todo el tiempo de minimizarlos, gracias al estudio previo de cada actividad que fuera a emprender y a la utilización y análisis de la contabilidad en todos sus negocios”,<sup>7</sup> dice Botero. Esas características se apoyan en las palabras de Olano respecto de la producción de fósforos: “Desde el primer momento establecí en la fábrica un sistema de contabilidad y de estadísticas especiales, tan buenos que no tuve que cambiarlos con el desarrollo de los negocios. Tenía cuadros para todo (producción, consumo, movimiento de agencia, gasto de materias primas, gastos de producción, etc., etc., de ellos resultaba cada mes una idea exacta del movimiento de la fábrica y de sus utilidades”.<sup>8</sup>

Su nieto lo cataloga poco conservador en su postura ante el riesgo, pero a la vez afirma que era medido en sus acciones: “Él realmente sabía en qué se estaba metiendo, no era una persona que se metiera en cualquier cosa, no era tampoco muy aventurero, ni atravesado. Yo lo pongo a él, más bien como lanzado en sus cosas aunque no en el extremo, pero sí en un cuadrante más hacia osado que hacia conservador”.<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> G. Jaramillo Olano, entrevista personal por R. C. Mejía, *op. cit.*

<sup>7</sup> F. Botero Herrera, “Ricardo Olano Estrada (1874-1947): un empresario antioqueño en la primera mitad del siglo XX”, *op. cit.*, p. 506.

<sup>8</sup> R. Olano Estrada, *op. cit.*, p. 48.

<sup>9</sup> G. Jaramillo Olano, entrevista personal por R. C. Mejía, *op. cit.*

De otro lado, Botero describe a grandes trazos el espectro de sus actividades económicas: “[...] siempre estuvo [...] buscando nuevas maneras y métodos para enriquecerse. Todo el tiempo estuvo asumiendo riesgos y aprovechando las oportunidades que le brindaron el crecimiento de la ciudad, de la región y del país para introducir nuevos negocios, construir edificios más modernos y rentables y nuevas urbanizaciones para la burguesía fuera del casco urbano antiguo y comprar y vender tierras urbanas en función del crecimiento futuro de la ciudad”.<sup>10</sup>

Las anteriores apreciaciones coinciden con lo descrito por el mismo Olano en sus memorias: “Con pesimismo no se va a ninguna parte. El triunfo es de los optimistas, de los que ven el lado bueno de las cosas, de los que tienen audacia e iniciativas fundadas en algo real”.<sup>11</sup> Por tanto, puede decirse que fue tolerante al riesgo por encima del promedio, sin ser muy arriesgado. En el ocaso de su vida buscó tranquilidad, cerró su agencia de negocios y se dedicó a administrar sus bienes inmuebles, lo cual le representaba menos riesgo.

## Medidas de tratamiento de los riesgos

En su comportamiento empresarial, Ricardo Olano trató de responder ante las situaciones de riesgo de diferentes maneras; a continuación se describen algunas de ellas para precisar su relación con el riesgo.

### Prevenir

Las medidas de prevención son las más utilizadas en el ámbito empresarial por lo efectivas, pues se aplican antes de la materialización del riesgo, disminuyendo su probabilidad de ocurrencia. En el caso de Olano encontramos varios ejemplos de prevención, que se presentan a continuación.

Desde los inicios de sus negocios, en compañía de su padre y su cuñado, adoptó medidas de prevención como la expresada en la constitución de la sociedad de comercio Juan E. Olano & Hijos: “A los socios

---

<sup>10</sup> F. Botero Herrera, “Ricardo Olano Estrada (1874-1947): un empresario antioqueño en la primera mitad del siglo XX”, *op. cit.*, p. 508.

<sup>11</sup> R. Olano Estrada, *op. cit.*, p. 9.

se les prohíbe el juego o el abuso excesivo del licor”.<sup>12</sup>La sociedad fue constituida en febrero de 1898, cuando Ricardo tenía 24 años; todo parece indicar que esa prohibición la hacía especialmente su padre, para prevenir la posibilidad de que el hijo y el yerno afectaran los negocios. Se trata de una medida inusual en la constitución de sociedades, aunque fueran de carácter familiar, pero evidencia que pretende prevenir los riesgos de despilfarro (juego) o enfermedad (alcoholismo o descuido del trabajo por esta causa).

Antes de dedicarse de lleno a las actividades comerciales, el joven Ricardo apoyó a su padre en las explotaciones mineras de su propiedad, cuando éste tuvo problemas de salud y no pudo dirigir los trabajos de extracción de oro. Olano aplicó una medida de prevención que le trajo resultados extraordinarios. Se trataba de la prevención del riesgo de incumplimiento de objetivos, que para el negocio de extracción de oro corresponde a no obtener suficiente cantidad del metal para mantener la rentabilidad de su extracción. La mina, en la finca Doñana, no estaba generando buenos resultados y el tío de Ricardo, José María Olano, director del trabajo en las minas, había decidido suspender las labores. Sin embargo, Ricardo optó por contratar a jornal a veinticinco mujeres “zambullidoras” para extraer oro del río, organizando su trabajo y disminuyendo los costos de extracción.

Según Olano, esa labor se realizaba de la siguiente manera:

Las zambullidoras se meten al río casi desnudas, apenas con un saco abierto y un pedazo de tela llamado paruma que se envuelven en las caderas. Con una gran batea escarban en las arenas del fondo hasta sacarlas llenas de piedra y de arenas. Entonces comienzan a mover la batea sobre la superficie del río, dejando entrar y salir el agua que arrastra las piedras y las arenas gruesas, dejando al fin sólo la jagua negra donde relucen, como diminutas estrellas en la noche, los granos de oro [...].<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Medellín, Archivo Histórico de Antioquia (en adelante AHA), Notaría Primera, “Constitución Sociedad Juan E. Olano & Hijos”, escritura 136 del 11 de febrero 1898.

<sup>13</sup> R. Olano Estrada, *op. cit.*, p. 6.

A los pocos días las zambullidoras encontraron una veta bastante rica que continuaba hacia la orilla del río y bajo tierra. En ese punto Olano y su tío decidieron abrir un frente de explotación, además de continuar con las zambullidoras, llegando a obtener finalmente dos libras de oro entre los dos trabajos. Posteriormente, encontraron más oro en otra parte del terreno, el cual habían alquilado, completando veinticuatro libras de oro e iniciando así formalmente el trabajo en las minas, cuyos rendimientos les otorgó liquidez para sus actividades comerciales.<sup>14</sup>

Ricardo aplicó otras medidas de prevención en los negocios de su casa comercial. La primera pretendía contrarrestar el riesgo de desacierto en la selección de los productos que compraba a diferentes casas comerciales extranjeras. En los viajes que realizaba para adquirir mercancías, acostumbraba solicitar muestras de los artículos que podían tener mercado en Colombia; posteriormente las clasificaba y evaluaba. Según él, de esta manera hizo selecciones especiales que le dieron buenos resultados, pues generalmente vendía todas las existencias.

Cabe anotar que un error en la selección de los artículos, dado que no había facilidades para hacer devoluciones –por distancias y costos–, era muy grave porque afectaba la liquidez y las ganancias.

Otra medida de prevención en sus actividades comerciales fue la diversificación de proveedores. Como se muestra en la Tabla 7.1, tuvo relaciones con una amplia gama de comerciantes y casas de comercio, lo cual contribuye a disminuir el riesgo de dependencia de productos y proveedores.

---

<sup>14</sup> *Ibid.*, pp. 6-7.

Tabla 7.1 Proveedores de Ricardo Olano

| Nacionales  | Extranjeros  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lalinde &amp; Mejía</li> <li>• Echavarría &amp; Cía.</li> <li>• Jacinto Arango</li> <li>• José María Botero Pardo</li> <li>• Manuel María Vélez y Cía.</li> <li>• Fernando Restrepo &amp; Hijos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adolfo Held</li> <li>• Amsenek &amp; Co.</li> <li>• Fred J. Jackson &amp; Co.</li> <li>• H. C. Boock</li> <li>• H. Faux</li> <li>• Jaffe &amp; Sons</li> <li>• Kissing &amp; Möllman</li> <li>• Kunhardt &amp; Co.</li> <li>• L. Fourquez &amp; Co.</li> <li>• Schloss Brothers</li> <li>• Sres. Palau y Luria</li> <li>• Stadelbauer &amp; Co.</li> <li>• Steinthal &amp; Co.</li> <li>• Tardif &amp; Cassou</li> <li>• Weyersberg Hermanos</li> </ul> |

Fuente: Ricardo Olano Estrada, *Memorias*, Medellín, Fondo Editorial Universidad EAFIT, 2004.

Cuando las condiciones internacionales no permitían la importación de mercancías contaba con las nacionales. Las casas comerciales extranjeras, a su vez, estaban en distintas ciudades de Europa y Estados Unidos, lo cual le permitía afrontar riesgos derivados de la posición geopolítica.

Otro caso de prevención es el de la diversificación de los negocios. Olano combinaba actividades comerciales (casas de comercio) con industria (fábrica de fósforos), servicios (transporte), construcción (barrios, edificios) y finanzas (inversión en bancos –Dugand, Hipotecario–), como forma de disminuir los riesgos en cada uno de estos ramos; cuando una actividad no era lucrativa se retiraba o volvía a la que le presentaba mayores posibilidades de recuperación, que en su caso fue la comercial.

En la historia empresarial colombiana se han identificado varios comerciantes de la época que diversificaban sus inversiones, como comenta Fernando Botero: “[...] combinan sus inversiones en sectores muy diversos: comercio, minería, agricultura, ganadería, transporte, préstamos de dinero y negocios de diversa índole con el Estado. Por otra parte, los más ricos no sólo tienen intereses en Antioquia, sino en el interior del país, como es el caso de Bogotá y sus alrededores”.<sup>15</sup>

En la tabla siguiente se presenta la lista de inversiones de Olano en su labor como empresario.

Tabla 7.2 Inversiones de Ricardo Olano en sociedades

| Compañía                                 | Año  | Tipo de actividad |
|--|------|-------------------|
| Moreno y Olano                           | 1894 | Comercial         |
| Juan E. Olano & Hijos                    | 1898 | Comercial         |
| Compañía Antioqueña de Autobuses         | 1913 | Servicio          |
| Compañía Nacional de Fósforos Olano      | 1914 | Industrial        |
| Compañía del Teatro Bolívar              | 1917 | Servicio          |
| Sociedad Propietaria La Ladera           | 1919 | Construcción      |
| Compañía Urbanizadora Mutuaria           | 1919 | Construcción      |
| Compañía del Gran Hotel de Medellín      | 1919 | Servicio          |
| Compañía Interdepartamental de Petróleos | 1920 | Industrial        |
| Banco Hipotecario de Medellín            | 1920 | Bancaria          |
| Compañía Agrícola de Santa Marta         | 1920 | Agropecuaria      |
| Banco Republicano                        | 1921 | Bancaria          |
| Compañía de Fomento Urbano               | 1923 | Construcción      |
| G. Olano y Cía. Inc.                     | 1927 | Comercio          |
| Compañía Urbanizadora del barrio Miranda | 1927 | Construcción      |
| Ricardo Olano & Hijo                     | 1928 | Comercio          |
| Sociedad Transportadora Colombia         | 1928 | Servicio          |

Fuente: Ricardo Olano Estrada, *Memorias*, Medellín, Fondo Editorial Universidad EAFIT, 2004.

<sup>15</sup> Fernando Botero Herrera, *La industrialización en Antioquia. Génesis y consolidación*, Medellín, Hombre Nuevo Editores, 2003, p. 14.

Además de las actividades en sociedades, invirtió en terrenos, casas, fincas, y explotó también las tierras heredadas. Toda esa información aparece registrada en sus memorias, aunque no se conoce lo que poseía cuando murió, pues no fue posible encontrar su juicio de sucesión. A continuación se listan sus inversiones en propiedad raíz:<sup>16</sup>

- Casa en Prado Belalcázar con Balboa
- Dos casas en la Calle Caracas
- Casa y unos solares en el barrio Prado
- Tres casas en Barranquilla
- Casa y solar entre Bolívar y Palacé
- Edificio Olano
- Casa de campo Chipre en El Poblado
- Casa de Campo San Antonio
- Hacienda La Esmeralda
- Medio lote (local o solares) en San Juan con avenida Libertadores
- Once locales en avenida Juan del corral<sup>17</sup>
- Local en avenida Echeverri, junto a la fosforería
- Local en calle Balboa
- Tierras en Guayaquil o solares
- Un tercio de la manga de La Polka
- Una sexta parte de la manga cerca a Estación Villa
- Una quinta parte de la manga de El Bosque
- Local de fábrica de fósforos
- Medio local en cementerio San Pedro
- Local de la fábrica de fósforos en Cali

La diversidad de inversiones le facilitó recuperarse en los casos de quiebra; si hubiera tenido todo el capital en un solo negocio las pérdidas hubieran sido mayores.

---

<sup>16</sup> R. Olano Estrada, *op. cit.*

<sup>17</sup> En otras referencias Ricardo Olano menciona once locales y once lotes para casa cerca a la capilla Jesús Nazareno, se cree que se refiere a las mismas propiedades (R. Olano, *op. cit.*).

De otro lado, aplicó una medida de prevención muy útil para disminuir el riesgo de conflicto entre las partes de la Cía. Juan E. Olano & Hijos: “Yo quedé encargado de la liquidación de los otros negocios de la compañía, y cuando pagamos íntegramente el pasivo, nos partimos los bienes que quedaban con la mayor facilidad. Para ello conveníamos el precio de cada finca o cosa y luego la suerte decía quien se quedaba con ella. Así terminó la partición sin la más leve dificultad”.<sup>18</sup>

También en la actividad industrial Ricardo Olano implementó medidas de prevención. En 1907, cuando surgió la idea de crear la fábrica de fósforos, buscó información sobre el producto:

El negocio de los fósforos era un asunto que Olano había estudiado en detalle y acerca del cual, según su propio testimonio, podía responder con precisión cuál era el consumo en Colombia y en Antioquia, cuál el costo de las materias primas en Medellín, los derechos de aduana y el valor de fletes fluviales y terrestres en toda la República. También conocía el costo de los fósforos introducidos de Italia, la temperatura, el estado higrométrico del aire en Medellín y los costos de la mano de obra, empaques, combustible, materias primas que se producían en el país.<sup>19</sup>

Teniendo en cuenta los datos estudiados, Olano viajó a Europa e indagó más sobre el tema, hasta identificar el tipo de maquinaria, materias primas, fórmulas de producción y procesos, para realizar las compras adecuadas e instalar la fábrica. Así, con la obtención de información disminuyó el riesgo de desacierto en el montaje. El negocio dio buenos resultados durante varios años, incluyendo la ampliación del mercado hasta Cali.

Su actitud preventiva es clara cuando dice: “Yo hacía estos estudios en la reserva más absoluta”,<sup>20</sup> pues vislumbraba la posibilidad del riesgo de fuga de información, que estimulara a otra persona a montar una fábrica y hacerle competencia o hacer inviable su iniciativa.

---

<sup>18</sup> R. Olano Estrada, *op. cit.*, p. 75.

<sup>19</sup> F. Botero Herrera, “Ricardo Olano Estrada (1874-1947): un empresario antioqueño en la primera mitad del siglo XX”, *op. cit.*, p. 497.

<sup>20</sup> R. Olano Estrada, *op. cit.*, p. 30.

Antes de emprender el montaje de la fábrica, Ricardo identificó el riesgo legal, consistente en que la fabricación de fósforos en 1908 era monopolio del Gobierno. Éste permitía su importación e inclusive su fabricación, pero se reservaba el derecho a expropiar las fábricas discrecionalmente, indemnizando a sus propietarios. Ese era un riesgo que podía convertirse en impedimento para un inversionista. Por tal motivo, Olano buscó la medida necesaria para superar esa situación, que consistió en negociar un arreglo con el presidente Reyes, lo que garantizó la posesión de la fábrica durante varios años, aprovechando que el primer mandatario estaba impulsando la industrialización: “Lo único sustancial del contrato era el compromiso del Gobierno de respetar nuestra fábrica por veinte años, no pudiendo expropiarla en cualquier momento como lo autorizaban las leyes vigentes entonces, y el de mantener para nosotros durante el mismo tiempo la proporción que entonces había entre los derechos de aduana y los de consumo para los fósforos”.<sup>21</sup> Más adelante, en el análisis de la medida de tratamiento aceptar, presentamos las acciones en contra de ese contrato que tuvo que enfrentar.

En la época del montaje de la fábrica tuvo especial cuidado con la información sobre el proceso de producción; por tanto, cuando contrató al técnico mecánico, Roberto Tisnés, le hizo firmar un documento cuyo contenido consistía:

En que se comprometía a no trabajar en otras fábricas de fósforos, ni a revelar lo que aprendiera en la mía. No cumplió su promesa ni respetó su firma, porque cuando ya hubo conocido todos los secretos, sistemas y detalles de la fábrica, fundó con su abuelo y sus tíos, o sea con la Casa de Tomás M. Jaramillo & Hijos, una nueva fábrica de fósforos. Con ellos también firmó compromiso semejante que violó más tarde para establecer la fábrica de Rubén Arcila.<sup>22</sup>

El riesgo que Olano trataba de prevenir era el de fuga de información; en la época se confiaba en la firma y es posible que no existieran

---

<sup>21</sup> *Ibid.*, p. 46.

<sup>22</sup> *Ibid.*, p. 58.

cláusulas de penalización del incumplimiento de acuerdos; por tanto, el control que estableció no cumplió la función esperada.

En la instalación de la fábrica de fósforos se utilizó otra medida de prevención, que él mismo relata: “Para instalar la fábrica de fósforos vimos varios locales y al fin nos decidimos a tomar en arrendamiento la trilladora de los Echavarrías, que compramos un año más tarde por cinco mil pesos [...] No quisimos comprar el local desde el principio, porque queríamos ver primero cómo resultaba el negocio y pretendíamos que él mismo nos diera con que comprar el local, y en realidad así sucedió”.<sup>23</sup>

El inicio de la fábrica requería inversiones en maquinaria importada, al igual que materiales, adecuaciones, instalación, etc., lo cual demandaba una fuerte inversión de capital inicial. Si a eso se sumaba el valor de adquirir el local, se podían enfrentar situaciones de iliquidez. Los resultados de esa medida de prevención fueron satisfactorios.

Una medida de prevención colectiva usada por los comerciantes de Medellín, entre los cuales estaba Ricardo Olano, fue la creación del Centro de Información Comercial. Según datos suministrados por Enrique Villa R., publicados en 1923 en el libro *Medellín República de Colombia*, el centro surgió inicialmente como una sección de la Unión de Comerciantes, creada después de la crisis de los años veinte, con el fin de lograr el mejoramiento y desarrollo del comercio, y como cuerpo consultivo de los miembros.

Los principales fines del centro son:

- (a)-Levantar información completa sobre la situación pecuniaria y sobre la conducta de todos los individuos que se dedican al comercio en el departamento de Antioquia y en aquellas otras regiones que hacen comercio con Medellín.
- (b)-En caso de quiebra, o arreglos entre acreedores y deudores, servir de mediador entre unos y otros; y
- (c)-Hacer todas las gestiones que a juicio de la Junta Directiva puedan resultar en favor de los socios en particular y del comercio en general.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> *Ibid.*, pp. 45-46.

<sup>24</sup> Arturo Botero y Alberto Sáenz, *Medellín República de Colombia*, 2ª ed. [semi-fascimular], Medellín, ITM, 2006, p. 310.

Con esa sociedad los comerciantes buscaron prevenir, entre otros, el riesgo de crédito, consistente en el no pago de deudas por parte de un comerciante, debido a problemas financieros. El centro proporcionaba información actualizada de la situación de los comerciantes, que permitía a los socios tomar decisiones sobre negocios. Adicionalmente, trataba de disminuir los conflictos relacionados con quiebras o cesación de pagos entre acreedores y deudores comerciales; esta medida ayudó a lograr mayor estabilidad del sistema comercial de la ciudad. Destacamos este caso para señalar cómo a través de alianzas con otros comerciantes, Olano también aplicaba medidas de disminución de riesgos en su actividad comercial.

Para terminar este aparte, se resaltan dos hechos que, si bien no corresponden a sus actividades empresariales, muestran la forma como manejó los riesgos y buscó alternativas de prevención. El primero tiene que ver con la realización de su testamento antes del viaje a Europa en 1928; en esa ocasión dejó muy claras las cuentas, pensando en los peligros que un viaje al exterior podría implicar, especialmente ante las condiciones del transporte de la época. El otro caso se presentó al inicio de la siembra de árboles en el parque situado frente al cementerio San Pedro; al día siguiente de iniciada la actividad, Olano encontró que ya se habían arrancado diez árboles:

El guardaparque me dijo que estaba informado de que los autores del daño habían sido tres niños que viven en las casas del frente. Tuve con ello una gran contrariedad pues todo hacía pensar que el daño seguiría. Pero se me ocurrió una estrategia: fui a ver a los niños en sus casas, los junté y les dije: “Muchachos, como Uds. ven estoy sembrando un parque aquí al frente de sus casas, que va a ser muy bonito. Necesito que Uds. me ayuden y voy a nombrar a Uds. celadores para que no permitan que nadie dañe los árboles. Me ayudarán Uds. también sembrando flores, de estas que hay aquí en los jardines de sus casas. Van a ser pues Uds. mis compañeros en la siembra y cuidado del parque”. (No les dije nada del daño que habían hecho.) Mi gestión tuvo muy buen resultado: no hubo más daños y los niños están sembrando flores muy entusiasmados.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> R. Olano Estrada, *op. cit.*, pp. 494-495.

Con esa acción se previno el riesgo de deterioro que seguramente seguirían ocasionando los pequeños, si no se hubieran convertido, por la asignación que les dio Olano, en sus guardianes.

## Proteger o mitigar

Con la protección se busca disminuir el efecto de la materialización de los riesgos, por lo cual se aplica posterior a su ocurrencia. Este tipo de medida fue también aplicada por Olano, quizá en la misma proporción que la prevención.

Cuando la fábrica de fósforos empezó a producir, en el país no se tenía otra experiencia en la fabricación de ese producto; según Olano: “[...] los primeros fósforos resultaron de muy mala calidad; estallaban y se humedecían fácilmente. La gente con excepciones gozó de este fracaso [...] Pero poco a poco fue modificando Dn. Mariano la fórmula que él tenía y al fin se obtuvo un fósforo perfecto. Con grandes pérdidas tuvimos que cambiar por buenos y destruir los malos que habíamos vendido al principio”.<sup>26</sup>

El riesgo relatado en el párrafo anterior es el de mala calidad, y la medida de reemplazo pretendía disminuir el efecto del riesgo consistente en el deterioro de la imagen de la compañía. El resultado obtenido fue satisfactorio porque la fábrica prosperó y su clientela se incrementó; inclusive, fue la primera fábrica manufacturera que tuvo buenos resultados desde el inicio de su actividad.<sup>27</sup>

En las actividades de la fábrica de fósforos se presentó otra situación de riesgo que hizo que Olano diseñara una nueva medida para proteger la compañía; se trata de la competencia por parte de una nueva fábrica, fundada por Tisnés (ex empleado de Olano), caso relatado en el aparte de prevención:

La Fábrica Jaramillo comenzó a hacer competencia a la nuestra aumentando el número de cerillas en cada caja. Así, [a] las de “gran lujo” que tenían 180, les pusieron 200. Yo entonces les puse 210. Obligado por la competencia establecí en 1912 la rifa del *Cuarto de millón*, es decir de 250.000,00 papel moneda,

---

<sup>26</sup> *Ibid.*, p. 47.

<sup>27</sup> *Ibid.*, pp. 47-48.

que equivalían a 2.500 pesos oro [...]. Los 2.500 los dividimos en varios premios, entre ellos uno mayor de 1.000 pesos. Las boletas para las rifas se daban en cambio de cajas vacías.

La rifa tuvo en efecto un resultado maravilloso: acudía la gente a cambiar cajas por montones y muchas personas compraban los fósforos sólo para cambiar las cajas [...].

Este fue un golpe casi mortal para la Fábrica Jaramillo que siguió sosteniéndose difícilmente. Los Sres. Jaramillo por conducto de Dn. Félix de Bedout, me solicitaron una conferencia en la cual convinimos en la unificación de precios, de tipos de empaque y condiciones.<sup>28</sup>

La medida tomada por Ricardo fue novedosa porque, según cuenta, no era usual entonces en Antioquia la utilización de rifas para promover la venta de productos, y el resultado fue el esperado.

A finales de 1918, finalizando la Primera Guerra Mundial, Olano aplicó una medida de protección de los negocios de comercio ante los rumores que corrían sobre la economía de posguerra, que podían generar grandes pérdidas:

Cuando se firmó el armisticio entre las potencias europeas en guerra, el Gobierno de Colombia anunció [...] que las mercancías bajarían mucho y que venía extraordinaria cantidad de ellas, afirmando que a fines de noviembre había en los muelles de Nueva York, 90.000 bultos para Colombia. Se produjo un pánico horrible en las poblaciones y los comerciantes comenzaron a vender con grandes pérdidas. Entonces yo inicié por la prensa una campaña tratando de contrarrestar o calmar el pánico producido por los telegramas del Gobierno. Tuve una conferencia con el gobernador, general Pedro Nel Ospina, en que le mostré los perjuicios que tenía el gremio de comerciantes al por menor con las publicaciones oficiales que carecían de fundamento; pero él no encontró razonable lo que le dije.<sup>29</sup>

En 1918 y 1919, Olano hizo grandes compras de mercancías y a finales de 1919 tuvo el mejor año de su vida comercial; llegó a disponer de

---

<sup>28</sup> *Ibid.*, p. 59.

<sup>29</sup> *Ibid.*, pp. 106-107.

un capital de \$500.000, cifra que no podría volver a atesorar por la quiebra que enfrentó al año siguiente, cuando los efectos de la crisis mundial tomaron fuerza.

Para 1921, no le fue posible pagar a los acreedores, por lo que les propuso un arreglo que constituyó una medida de protección ante la materialización del riesgo de no pago a los mismos. Aunque era catastrófico para su patrimonio, lo era más para su imagen; por tanto, fue primordial cuidar su reputación.

En esa misma época Ricardo Olano creó un directorio de comerciantes del departamento, a quienes enviaba mensualmente una circular por correo; esto le trajo muy buenos resultados porque restableció relaciones con muchos de sus antiguos clientes y adquirió unos nuevos.<sup>30</sup>

## Transferir

Una de las medidas más conocidas para transferir el riesgo es a través de los contratos de seguros. En sus actividades Olano usó esta medida cuando, a finales de la Guerra de los Mil Días, compró mercancías y las aseguró para su envío contra el riesgo de guerra.<sup>31</sup> Esa fue una medida acertada, dada la inseguridad del transporte en épocas de conflicto armado, por la posibilidad de decomisos, robos o deterioro.

Otro caso de transferencia del riesgo ocurre en 1914 cuando su padre decide retirarse de los negocios y disolver la casa Juan E. Olano & Hijos. Debido al riesgo de liquidez que podría enfrentar la compañía y la necesidad de pagar los derechos a su padre, Ricardo y su socio decidieron flotantizar la fábrica de fósforos.

La medida de compartir el riesgo con terceros contribuye a financiar las pérdidas en caso de materializarse los riesgos de incumplimiento de planes y objetivos, o de desacierto en la toma de decisiones; es una forma de transferir una porción de las pérdidas a un tercero.

En la tabla siguiente se presentan las sociedades donde Ricardo Olano compartió el riesgo.

---

<sup>30</sup> *Ibid.*, p. 132.

<sup>31</sup> *Ibid.*, p. 13.

Tabla 7.3 Participación directa de Ricardo Olano en sociedades

| Compañía  | Socios                  | Participación   | Año  |
|---|-------------------------|-----------------|------|
| Moreno & Olano <sup>32</sup>                      | Enrique Moreno          | Sin información | 1894 |
|   | <i>Ricardo Olano</i>    |                 |      |
| Juan E. Olano & Hijos <sup>33</sup>               | Juan E. Olano           | 33,33%          | 1898 |
|   | Enrique Moreno          | 33,33%          |      |
|   | <i>Ricardo Olano</i>    | 33,33%          |      |
| Compañía Nacional de Fósforos Olano <sup>34</sup> | Juan E. Olano           | 12,00%          | 1914 |
|   | <i>Ricardo Olano</i>    | 10,00%          |      |
|   | Samuel Moreno           | 10,00%          |      |
|   | Ricardo Lalinde         | 3,00%           |      |
|   | Jorge Rodríguez L.      | 6,00%           |      |
|   | Luis Bernardo Mejía     | 6,00%           |      |
|   | Ramón A. Restrepo       | 6,00%           |      |
| Compañía Nacional de Fósforos Olano <sup>34</sup> | Luis Restrepo M.        | 6,00%           | 1914 |
|   | Rafael Pérez            | 6,00%           |      |
|   | Francisco Luis Moreno   | 5,00%           |      |
|   | RESERVA                 | 30,00%          |      |
| Compañía del Teatro Bolívar <sup>35</sup>         | Manuel J. Álvarez       | 25,00%          | 1917 |
|   | Ricardo Greiffenstein   | 25,00%          |      |
|   | Ricardo Uribe Escobar   | 25,00%          |      |
|   | <i>Ricardo Olano</i>    | 25,00%          |      |
| Sociedad Propietaria La Ladera <sup>36</sup>      | Ángel López y Cía.      | 10,00%          | 1919 |
|   | Vélez V. Hermanos       | 19,33%          |      |
|   | Roberto Restrepo y Cía. | 9,33%           |      |

<sup>32</sup> *Ibid.*, p. 2.

<sup>33</sup> Medellín, AHA, Notaría Primera, “Constitución Sociedad Juan E. Olano E Hijos”, *op. cit.*

<sup>34</sup> Medellín, AHA, Notaría Segunda, “Constitución Compañía Nacional de Fósforos Olano”, escritura 252 del 26 de febrero 1914.

<sup>35</sup> Medellín, AHA, Notaría Primera, “Constitución Teatro Bolívar”, escritura 947 del 4 de mayo 1917.

<sup>36</sup> Medellín, AHA, Notaría Primera, “Constitución de la Sociedad Propietaria La Ladera”, escritura 1.731 del 31 de julio 1919.

| Compañía  | Socios  | Participación | Año  |
|---|---|---------------|------|
| Sociedad Propietaria La Ladera                    | Jorge Escobar y Cía.                          | 9,67%         | 1919 |
|   | Sandinos y Cía.                               | 2,00%         |      |
|   | Gabriel Ángel                                 | 14,33%        |      |
|   | Julio Misas                                   | 9,33%         |      |
|   | Esteban Posada B.                             | 5,00%         |      |
|   | Lisandro Posada B.                            | 5,00%         |      |
|   | Jorge Uribe M.                                | 9,67%         |      |
|   | <i>Ricardo Olano</i>                          | 5,00%         |      |
|   | Fernando Escobar C.                           | 1,33%         |      |
| Compañía del Gran Hotel de Medellín <sup>37</sup> | Maximiliano Correa U.                         | 0,50%         | 1919 |
|   | Germán Olano (representado por Ricardo Olano) | 0,62%         |      |
|   | Rubén Moreno                                  | 0,75%         |      |
|   | Juan B. Arango                                | 1,25%         |      |
|   | Gonzalo Mejía                                 | 1,25%         |      |
|   | María Jesús Mejía                             | 1,25%         |      |
|   | Nepomuceno Mejía                              | 2,50%         |      |
|   | José María Uribe A.                           | 2,50%         |      |
|   | Compañía General de Seguros                   | 2,50%         |      |
|   | Hijos de B. Hernández y Cía.                  | 2,50%         |      |
|   | Vélez V. Hermanos                             | 2,50%         |      |
|   | Julián Vásquez U.                             | 2,50%         |      |
|   | Pedro Vásquez U.                              | 2,50%         |      |
|   | Roberto Restrepo y Cía.                       | 2,50%         |      |
|   | <i>Ricardo Olano</i>                          | 4,38%         |      |
|   | Gabriel Ángel                                 | 7,50%         |      |
|   | Banco de Sucre                                | 10,00%        |      |
|   | Vásquez Correas y Cía.                        | 10,00%        |      |
|   | Compañía Urbanizadora de Medellín             | 17,50%        |      |
|   | RESERVA                                       | 25,00%        |      |

<sup>37</sup> Medellín, AHA, Notaría Primera, “Constitución Gran Hotel de Medellín”, escritura 2.466 del 29 de septiembre 1919.

| Compañía   | Socios                 | Participación | Año  |
|--|------------------------|---------------|------|
| Compañía Interdepartamental de Petróleos <sup>38</sup> | Harold B. Maynham      | 10,00%        | 1920 |
|  | Alberto Ángel          | 10,00%        |      |
|  | Luis F. Botero         | 1,80%         |      |
|  | Carlos Mejía           | 1,80%         |      |
|  | Pedro Vásquez U.       | 1,80%         |      |
|  | Ricardo Londoño        | 1,80%         |      |
|  | Francisco Luis Moreno  | 1,80%         |      |
|  | Alejandro Echavarría   | 1,80%         |      |
|  | Luis Restrepo M.       | 1,80%         |      |
|  | Bernardo Mora          | 1,80%         |      |
|  | Gustavo Posada         | 1,80%         |      |
|  | Justo Pastor Restrepo  | 1,80%         |      |
|  | Juan B. Restrepo       | 1,80%         |      |
|  | Francisco Luis Navarro | 1,80%         |      |
|  | Camilo C. Restrepo     | 1,80%         |      |
|  | Alberto Echavarría     | 1,80%         |      |
|  | Ricardo Botero I.      | 1,80%         |      |
|  | Germán Uribe H.        | 1,80%         |      |
|  | Daniel Restrepo        | 1,80%         |      |
|  | Gabriel Hernández      | 1,80%         |      |
|  | Pedro Olarte I.        | 1,80%         |      |
|  | Bernardo Álvarez       | 1,80%         |      |
|  | Leoncio Aristizábal    | 1,80%         |      |
|  | Carlos Correa          | 1,80%         |      |
|  | Canuto Toro            | 1,80%         |      |
|  | Jesús M. López         | 1,80%         |      |
| Maximiliano Correa U.                                  | 1,80%                  |               |      |
| Ricardo Greiffenstein                                  | 1,80%                  |               |      |
| Eduardo Vásquez J.                                     | 1,80%                  |               |      |
| Luis A. Vélez  | 1,80%                  |               |      |

<sup>38</sup> Medellín, Notaría Cuarta, “Constitución Compañía Interdepartamental de Petróleos”, escritura 45 del 21 de mayo 1920.

| Compañía                                       | Socios                       | Participación  | Año  |
|--|------------------------------|--|------|
| Compañía Interdepartamental de Petróleos       | Ricardo Restrepo Willis      | 1,80%  | 1920 |
|  | Valerio Tobón                | 1,80%  |      |
|  | Gabriel Toro U.              | 1,80%  |      |
|  | Gonzalo Mejía                | 1,80%  |      |
|  | Enrique Moreno               | 1,80%  |      |
|  | <i>Ricardo Olano</i>         | 1,80%  |      |
|  | Carlos Posada                | 1,80%  |      |
|  | Pedro A. Alig.               | 10,00%   |      |
|  | RESERVA                      | 7,00%  |      |
| Banco Hipotecario de Medellín <sup>39</sup>    | Carlos E. Restrepo           | Sin registro en escritura. Los socios podían pagar en cuotas el valor de las acciones. | 1920 |
|  | Tomás O. Eastman             |  |      |
|  | Alejandro Echavarría & Hijos |  |      |
|  | <i>Ricardo Olano</i>         |  |      |
|  | Camilo C. Restrepo           |  |      |
|  | Alberto Ángel & Hijos        |  |      |
|  | Jorge Escobar y Cía.         |  |      |
|  | L. Mejía S. y Cía.           |  |      |
|  | R. Echavarría y Cía.         |  |      |
|  | Luis Restrepo M. y Cía.      |  |      |
|  | Londoños Hermanos y Cía.     |  |      |
|  | Manuel M. Escobar O.         |  |      |
| Compañía Agrícola de Santa Marta <sup>40</sup> | Camilo C. Restrepo           | 20,00%   | 1920 |
|  | Bernardo Mora                | 10,00%   |      |
|  | <i>Ricardo Olano</i>         | 10,00%   |      |
|  | Valerio Tobón                | 10,00%   |      |
|  | J. Cano y Cía.               | 10,00%   |      |
|  | Pedro Olarte                 | 40,00%   |      |

<sup>39</sup> Medellín, AHA, Notaría Primera, “Constitución Banco Hipotecario de Medellín”, escritura 826 del 17 de marzo 1920.

<sup>40</sup> Medellín, AHA, Notaría Segunda, “Constitución Compañía Agrícola de Santa Marta”, escritura 2.290 del 24 de noviembre 1920.

| Compañía                                 | Socios                          | Participación | Año  |
|--|---------------------------------|---------------|------|
| Compañía de Fomento Urbano <sup>41</sup> | Escobar y Cía.                  | 2,38%         | 1923 |
|  | J. Cano y Cía.                  | 2,38%         |      |
|  | <i>Ricardo Olano</i>            | 0,59%         |      |
|  | Carlos Posada                   | 15,21%        |      |
|  | Eliseo Londoño                  | 3,08%         |      |
|  | Gonzalo Mejía                   | 0,59%         |      |
|  | Magdalena Amador de Maldonado   | 63,29%        |      |
|  | Banco de Sucre                  | 1,03%         |      |
|  | Raúl Uribe A.                   | 1,03%         |      |
|  | Hijos de Lisandro M. y Cía.     | 1,54%         |      |
|  | Vásquez Correas y Cía.          | 5,33%         |      |
|  | The Vásquez Correas Corporation | 0,69%         |      |
|  | Lisandro Ochoa                  | 1,89%         |      |
|  | Maurice Badian y Cía.           | 0,99%         |      |
| G. Olano & Cía. Inc. <sup>42</sup>       | Germán Olano                    | 75,00%        | 1927 |
|  | <i>Ricardo Olano</i>            | 25,00%        |      |
| Transportadora Colombia <sup>43</sup>    | Alejandro Ángel & Hijos S.A.    | 5,00%         | 1928 |
|  | Jesús M. López y Cía.           | 2,00%         |      |
|  | Enrique Mejía y Cía.            | 4,00%         |      |
|  | Maynham y Bridge                | 2,00%         |      |
|  | Félix de Bedout & Hijos         | 4,00%         |      |
|  | R. E. Restrepo y Cía.           | 2,00%         |      |
|  | Ramón A. Restrepo               | 4,00%         |      |
|  | Alberto Ángel E.                | 2,00%         |      |
|  | Francisco Arango V.             | 2,00%         |      |
|  | Ricardo Greiffenstein           | 1,00%         |      |
|  | <i>Ricardo Olano</i>            | 4,00%         |      |
|  | Gabriel Calle                   | 2,00%         |      |

<sup>41</sup> Medellín, AHA, Notaría Primera, “Constitución de la Compañía de Fomento Urbano”, escritura 1.908 del 20 de agosto 1923.

<sup>42</sup> R. Olano Estrada, *op. cit.* p. 199. (Compañía fundada en Nueva York)

<sup>43</sup> Medellín, Notaría Cuarta, “Constitución Sociedad Transportadora Colombia”, escritura 916 del 2 de abril 1928.

| Compañía                                 | Socios                         | Participación   | Año  |
|--|--------------------------------|---|------|
| Transportadora<br>Colombia               | Darío Restrepo                 | 0,20%   | 1928 |
|  | Otto Moreno Restrepo           | 1,20%   |      |
|  | Vicente de la Cuesta           | 0,80%   |      |
|  | David Arango R.                | 4,00%   |      |
|  | Moreno Pérez y Cía.            | 2,00%   |      |
|  | Adolfo Molina                  | 1,00%   |      |
|  | Oscar Duperly                  | 0,60%   |      |
|  | Luis Restrepo M.               | 0,60%   |      |
|  | Jesús A. Cadavid               | 1,00%   |      |
|  | Marco Tulio Pérez              | 0,40%   |      |
|  | Rafael Restrepo A.             | 0,30%   |      |
|  | Miguel Moreno J.               | 0,20%   |      |
|  | Alfonso Restrepo M.            | 0,20%   |      |
|  | Julián Cock A.                 | 1,00%   |      |
|  | Felipe Hoyos A.                | 0,90%   |      |
|  | Ricardo Isaza Salom            | 1,00%   |      |
|  | Eduardo Orozco                 | 0,60%   |      |
| RESERVA                                  | 50,00%                         |   |      |
| Ricardo<br>Olano e Hijo <sup>44</sup>    | <i>Ricardo Olano</i>           | 20,00%  | 1928 |
|  | Juan Olano                     | 80,00%  |      |
| Compañía<br>Agrícola y<br>de Inmigración | Departamento de Antioquia      | El 8 de octubre de 1919, aparece como socio accionista, según Acta de Asamblea General. |      |
|  | Jaramillo Villa y Cía.         |   |      |
|  | Carolina de Villa de Jaramillo |   |      |
|  | Laura de Villa de Restrepo     |   |      |
|  | Alonso Ángel & Hijos           |   |      |
|  | <i>Ricardo Olano</i>           |   |      |
|  | Harol B. Maynham               |   |      |
|  | Manuel A. Uribe M.             |   |      |
|  | Félix de Villa                 |   |      |
|  | Julia Gaviria de Villa         |   |      |
| Gabriel Gaviria V.                       |                                |   |      |

<sup>44</sup> Medellín, Notaría Cuarta, “Constitución Sociedad Ricardo Olano e Hijo”, escritura 921 del 3 de abril 1928.

Ricardo Olano participó también, en forma indirecta, de la creación del Banco de los Mineros de Antioquia,<sup>45</sup> por medio de la casa Juan E. Olano e hijos, al igual que en el Ferrocarril de Amagá.<sup>46</sup>

Varias de las sociedades en las que participó como socio estaban conformadas por su núcleo familiar (su padre, Juan E. Olano; sus cuñados, Enrique y Francisco Luis Moreno; sus hijos, Germán y Juan Olano; su sobrino, Samuel Moreno, y sus yernos, Alberto Ángel y Joaquín Cano), lo que daba confianza al manejo de esas empresas. Las personas diferentes a la familia que hicieron parte de las sociedades de Olano tenían reconocimiento en el ámbito comercial o experiencia en el objeto de la sociedad conformada; eso permitía disminuir el riesgo y compartirlo con mayor tranquilidad.

## Aceptar

En el caso de Ricardo Olano se identificaron cuatro situaciones que ejemplifican la aplicación de esta medida de tratamiento de riesgos. La primera tiene que ver con el inicio de sus actividades comerciales cuando, en Medellín, recibió de parte de don Juvenal Moreno, familiar de su esposa, consejos acerca de sus intenciones comerciales:

Creo que van a cometer un error. Nosotros hemos dejado el comercio, porque el tiempo está malísimo, a pesar de tener un buen capital y una buena clientela, y de ser dueños de referencias magníficas. Ustedes no conocen la clientela, no tienen conocimiento de los pedidos, etc. y en esas condiciones entran a luchar desventajosamente con las antiguas y riquísimas casas de este comercio, sobre todo en estos tiempos tan malos para los negocios. Sería mejor que aguardaran tiempos mejores.<sup>47</sup>

El riesgo que asumió al no hacerle caso a don Juvenal fue el de desacierto, en época de conflictos políticos y en un mercado dominado por

---

<sup>45</sup> Cámara de comercio de Medellín, “Constitución Banco de los Mineros de Antioquia”, escritura 2.804 del 23 de septiembre 1901, sitio web: *Camara de Comercio de Medellín*, disponible en: <http://www.camamed.org.co/archivo/wwwi32.exe/%5Bin=genesis2.in%5D/>, consulta: septiembre de 2010.

<sup>46</sup> Bogotá, Archivo General de la Nación (en adelante AGN), Notaría Segunda, “Constitución Ferrocarril de Amagá”, escritura 1.114 del 12 de agosto 1907.

<sup>47</sup> R. Olano Estrada, *op. cit.*, p. 8.

las casas de comercio tradicionales. Así, estableció su negocio en Medellín y, según sus palabras, tuvo un resultado satisfactorio: “Dn. Juvenal todavía está aguardando tiempos buenos para reanudar los suyos”.<sup>48</sup>

En 1902, al final de la guerra civil colombiana, Olano viajó a Europa pues había escasez de mercancías para surtir su almacén. Él asumió entonces los riesgos que implicaban la Guerra de los Mil Días y las fluctuaciones de la tasa de cambio.<sup>49</sup>

Cuando estaba evaluando unas mercancías en Manchester, el señor Jackson, al verlo dudar, le dijo: “Dn. Ricardo, como Ud. está un poco temeroso para comprar, le digo que si le gustan mis muestras, puede comprarme todo lo que quiera porque yo le doy plazo amplísimo para el pago en caso de que las circunstancias internas del país no le permitan hacerlo en las fechas convenidas”.<sup>50</sup>

Ricardo decidió comprar una gran cantidad de mercancías, cuyo costo era superior al capital con que contaba. Según las observaciones que había hecho: “[...] las mercancías detenidas en Puerto Berrío y Barranquilla, no durarían ni un mes en los vacíos estantes de los almacenes de Medellín, aunque llegaran de un golpe”.<sup>51</sup>

Las tasas de cambio fluctuaron fuertemente, pero luego se estabilizaron. Sobre los resultados de su decisión, relata en sus memorias:

Cuando llegué a Barranquilla el cambio que en abril al salir de Colombia estaba más bajo del 1.000%, estaba al 8.000. Subiendo el río supimos en Gamarra que estaba al 16.000 y al llegar a Puerto Berrío, estaba al 22.000%. [...] Ya con las mercancías dentro del país, el Gobierno subió en febrero de 1903 los derechos de aduana enormemente y nosotros pudimos vender con facilidad nuestro gran surtido, atendiendo a los pagos en Europa oportunamente y liquidando en el balance de 1903, una magnífica utilidad.<sup>52</sup>

---

<sup>48</sup> *Ibid.*, pp. 8-9.

<sup>49</sup> *Ibid.*, p. 13.

<sup>50</sup> *Ibid.*, p. 13.

<sup>51</sup> *Ibid.*, pp. 12-13.

<sup>52</sup> *Ibid.*, p. 13.

Otro de los riesgos asumidos por este empresario fue en la fábrica de fósforos, en una situación surgida con el entonces periodista Clodomiro Ramírez, quien publicó en *La Patria* unos artículos atacando el contrato que Olano había firmado con el ex presidente Reyes: “Dijo que el Gobierno nos había dado un privilegio que nos producía sumas fabulosas a costa del Tesoro nacional. Tuvo para el contrato palabras excesivamente fuertes. Ni mi padre, ni Enrique ni yo quisimos que se contestaran dichos artículos [...] y se terminó pronto este incidente sin consecuencias de ninguna clase para nosotros”.<sup>53</sup>

El riesgo reputacional fue asumido por Ricardo y sus socios. Parece que la medida fue correcta porque el hecho no tuvo consecuencias notables, a pesar de que en esos días se atacaba a Reyes, quien acababa su mandato presidencial.

Para terminar con los ejemplos de aceptación del riesgo por parte de Ricardo Olano, se presenta por último la relación de la fábrica de fósforos con la competencia que le representó en 1914 dos fábricas de cerillas en Bogotá. Dado que con uno de los dueños de esas fábricas, de apellido Moncada, no fue posible llegar a un arreglo de precios o de venta de las compañías, se reunió con otro, de apellido Sañudo, quien le propuso que: “Él cedía a la Fábrica de Fósforos Olano el negocio con Moncada dándole 1.100 oro de prima. Sañudo seguiría figurando ante Moncada y ante el público como continuador del negocio y yo dispondría en qué parte de la República se venderían y a qué precio. Cerrado el negocio manifesté a Sañudo que era *ad-referendum* porque necesitaba la aprobación de la Junta Directiva de la compañía. ‘Si es con esa condición no hay negocio, [...]’”.<sup>54</sup>

Como era un buen negocio y Sañudo no cedía, decidió aceptarlo en firme comprometiendo su responsabilidad personal. Al exponer el acuerdo en Medellín ante la Junta Directiva, recibió inicialmente una negativa, que fue cambiada ante sus explicaciones; además propuso que, si no era aprobada la decisión, él asumiría la responsabilidad de hacer por su cuenta el negocio con Sañudo y Moncada para cumplir su palabra. Ante esa situación la Junta decidió aceptar lo pactado, y según las *Memorias*: “Este negocio fue la salvación de la compañía, vendí los fósforos que se le compraban a Moncada con buena utilidad, no hubo que bajar nuestros precios, y el expendio de los fósforos bogotanos lo hice lentamente en-

---

<sup>53</sup> *Ibid.*, p. 46.

<sup>54</sup> *Ibid.*, p. 56.

viándolos sobre todo a lugares lejanos de nuestro radio de consumo”.<sup>55</sup> Las utilidades al liquidar el contrato resultaron superiores a la prima convenida con Sañudo.

## Evitar

En la gestión empresarial de Ricardo Olano se encuentran varios casos en los que tuvo que recurrir a la medida evitar, es decir, en los que se vio obligado a adoptar la acción extrema de eliminar una actividad generadora de riesgo.

El primer caso es el de los vehículos adquiridos por la Compañía Antioqueña de Autobuses, que no rindieron los resultados esperados. Como se señaló antes, con estos automotores se materializaron varios riesgos: accidentes, deterioro a la infraestructura vial y la red de acueducto y alcantarillado, robos de dinero, ausentismo de los conductores e incumplimiento en la prestación del servicio.

Lo anterior, sumado a la inexperiencia en el manejo del nuevo negocio en la ciudad, lo condujo a la decisión de sacar de circulación los vehículos y venderlos posteriormente para recuperar al menos parte de la inversión, evitando con ello el incremento de pérdidas.

El segundo caso se refiere a la negociación con la Havana Tabacco Co., en 1916, para establecer una fábrica de fósforos en Cuba. Debido a las fluctuaciones de precios de maquinaria y materias primas en Estados Unidos (riesgo de precio), originadas por la Primera Guerra Mundial (1914-1918), decidió postergar seis meses el montaje, sobre la base de que la guerra terminaría pronto. Esta decisión fue presuntamente acertada puesto que el momento histórico no parecía propicio para una iniciativa como esa.<sup>56</sup>

En el manejo de la fábrica de fósforos se presentó, también en la misma época, una situación que fue resuelta por la vía de eliminar el riesgo de incumplimiento en el proceso de producción, por falta de materias primas provenientes de Alemania, sumergida en la Primera Guerra Mundial. La medida consistió en sustituir los proveedores alemanes por norteamericanos.

---

<sup>55</sup> *Ibíd.*

<sup>56</sup> *Ibíd.*, p. 58.

Otra forma de evitar riesgos consiste en no emprender actividades que representan altas probabilidades de desacierto. Ese caso se le presentó a Ricardo Olano cuando, a inicios del siglo XX, se hicieron fuertes especulaciones con las fluctuaciones de las tasas de cambio. Así lo cuenta él mismo:

Por aquellos tiempos, quizás desde 1901, hasta la crisis de 1904 en que se arruinaron muchísimos bancos y casas de Medellín, hubo en esta ciudad una espantosa fiebre de especulaciones que tenía por aliciente las oscilaciones del cambio. Como éste subía constantemente (desde el principio de la guerra hasta 1902) los compradores ganaron siempre y así se improvisaron algunas fortunas (que luego desaparecieron) y el hábito de la especulación se desarrolló extraordinariamente.

Se estableció entre los negociantes un argot especial, cuyas palabras no recuerdo. Solamente tengo presente que a las barras de oro las llamaban marranas. Los negocios más comunes eran los de ventas a plazo de letras, barras, etc. “para entregar y pagar”: no existía entonces el objeto vendido y por consiguiente no lo recibía el comprador al vencerse el plazo. Simplemente se liquidaba y pagaba la diferencia que existiera el día del vencimiento entre el valor de ese día y el del día en que se hizo el negocio. Era pues una mera especulación. Los negociantes para cubrir sus pérdidas, solicitaban dinero a préstamo y así el interés fue subiendo hasta que llegó al increíble tipo [tope] de 110% mensual en depósito disponible.<sup>57</sup>

A pesar de que la familia Olano tenía una explotación de oro, no participó en especulaciones basadas en las fluctuaciones de la tasa de cambio, con lo que se evitó el riesgo de precio y sus implicaciones financieras como la posible quiebra, tal como le sucedió a diversas agencias comerciales en la crisis bancaria de 1904.

Para terminar con los casos de la aplicación de la medida evitar por parte de Ricardo Olano, se cita otro evento ocurrido en la época de la Guerra de los Mil Días:

En el mes de febrero vendimos casi todas las mercancías que habíamos comprado en la plaza y los despachos de Europa tardaban en llegar. Como habíamos invertido todos nuestros

---

<sup>57</sup> *Ibid.*, pp. 24-25.

fondos en comprar letras para el pago de los pedidos y para comprar el surtido con que abrimos el almacén, se nos presentó el problema de surtirlo de nuevo. Si no comprábamos al contado para ganar los descuentos, no haríamos ningún provecho porque dábamos los mismos 6/6 y 6 meses de plazo que nos darían a nosotros y la utilidad que se obtenía en la reventa era insignificante.<sup>58</sup>

En esas circunstancias, Olano corría el riesgo de desacierto en la toma de decisiones respecto al abastecimiento del negocio; por tanto, tomó la propuesta de Ricardo Restrepo de recibir su mercancía en consignación. Al eliminar la forma tradicional de compra a crédito (evitar), el resultado redundó en ganancias que le permitió mantener el negocio activo mientras recibía las mercancías europeas.

## Retener

En las actuaciones empresariales de Ricardo Olano, la medida retener sólo se encontró en las escrituras de constitución de algunas de las sociedades en las que participó, al crear fondos de reservas destinados a enjugar pérdidas inesperadas. A continuación, se muestra un extracto de las escrituras de sus compañías y de los artículos en los cuales se registran dichos fondos.

Tabla 7.4 Fondos de reserva en compañías de Ricardo Olano

| Empresa  | Fondo de reserva  |
|--|---|
| Compañía Interdepartamental de Petróleos <sup>59</sup> | <p>Artículo 29. El fondo de reserva se fija en un veinte por ciento (20%) del capital social, y se formará por la acumulación de un diez por ciento (10%) de las utilidades líquidas de cada balance.</p> <p>Artículo 30. Dicho fondo de reserva se conservará como lo determine la Junta Administrativa por la unanimidad de sus votos, y sólo podrá invertirse, mientras la sociedad exista, en la reposición de maquinaria, edificios y elementos primarios; pero una vez invertido se volverá a hacer su formación en la manera indicada.</p> |

<sup>58</sup> *Ibid.*, p. 9.

<sup>59</sup> Medellín, Notaría Cuarta, “Constitución Compañía Interdepartamental de Petróleos”, *op. cit.*

| Empresa   | Fondo de reserva   |
|---|--|
| Sociedad Transportadora Colombia <sup>60</sup>    | <p>Artículo 9. La asamblea de Accionistas con el voto de las dos terceras partes de las acciones colocadas, puede convertir en capital social, susceptible de emisión de nuevas acciones o de aumento del valor inicial de las ya emitidas, cualquier fondo especial de reserva, producto de primas obtenidas por cuenta de acciones emitidas, suscritas y pagadas, o cualquiera otra clase de utilidades que la Junta Administradora, por la mayoría absoluta de los votos de todos sus miembros, proponga que se capitalicen.</p> <p>Parágrafo. Completado el fondo de reserva legal, se irá formando un fondo de reserva especial, si así lo dispone la Asamblea General de Accionistas, por mayoría de votos presentes, fondo que podrá capitalizarse en conformidad con las disposiciones contenidas en el presente artículo.</p> |
| Compañía Nacional de Fósforos Olano <sup>61</sup> | <p>Artículo 11. El fondo de reserva será de un veinte por ciento (20%) del capital suscrito y en formación, se observará lo dispuesto en el Artículo 588 del Código de Comercio.</p>   |
| Compañía del Gran Hotel <sup>62</sup>             | <p>Artículo 38. De las utilidades líquidas anuales que se obtengan se tomará un diez por ciento (10%) para formar el fondo de reserva, el cual queda afecto, antes que el capital, al pago de todas las cargas sociales.</p> <p>Parágrafo. Este fondo deberá elevarse hasta que corresponda a la tercera parte del capital suscrito.</p> <p>Artículo 39. El fondo de reserva pertenecerá a todos los accionistas, sin distinción de las épocas en que hayan adquirido acciones.</p>  |
| Banco Hipotecario de Medellín <sup>63</sup>       | <p>Artículo 44. De las utilidades semestrales se tomará el diez por ciento para fondo de reserva. La acumulación de este fondo se hará por lo menos hasta que alcance la tercera parte del capital social. El fondo de reserva estará en todo tiempo afecto</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. A cubrir las pérdidas demostradas en los balances generales y a reintegrar el capital por causa de pérdidas.</li> <li>2. A responder, así como el capital y todos los bienes del banco, del pago de las cargas sociales.</li> </ol>  |

<sup>60</sup> Medellín, Notaría Cuarta, “Constitución Sociedad Transportadora Colombia”, escritura 916 del 2 de abril 1928.

<sup>61</sup> Medellín, AHA, Notaría Segunda, “Constitución Compañía Nacional de Fósforos Olano”, escritura 252 del 26 de febrero 1914.

<sup>62</sup> Medellín, AHA, Notaría Primera, “Constitución Compañía del Gran Hotel”, escritura 2.466 del 29 de septiembre de 1919.

<sup>63</sup> Medellín, AHA, Notaría Primera, “Constitución Banco Hipotecario de Medellín”, escritura 826 del 17 de marzo 1920.

Estos ejemplos se adicionan con el objeto de evidenciar la aplicación de la medida de tratamiento denominada retener, aunque no se puede afirmar que fueran diseñados por Olano, ya que se trataba de una medida de obligatorio cumplimiento en la creación de sociedades.

En las actuaciones empresariales de Ricardo se aplicaron diversas medidas de tratamiento de riesgos desde el comienzo de sus negocios. Como se mostró al inicio de este capítulo, una acción de prevención se implementó al incluir, en la escritura de constitución de la sociedad Juan E. Olano & Hijos, la prohibición a los socios del juego y del abuso del licor; también se previnieron riesgos al diversificar productos, proveedores e inversiones, y al adquirir información antes de tomar decisiones como en la creación de una fábrica de fósforos, cuando se hizo un estudio de costos de materias primas, maquinarias y proyección de la demanda. La firma de un contrato con el gobierno del presidente Reyes para garantizar la supervivencia de la fábrica, fue otra medida de prevención, al igual que cuando le hizo firmar un compromiso de exclusividad a uno de los mecánicos que participó en el montaje.

Respecto de la medida de protección, trató de disminuir el efecto de riesgos cuando tuvo que reponer fósforos defectuosos para evitar el desprestigio. También cuando implementó una campaña de rifas por la compra de sus productos, ante la aparición de la competencia que pretendía capturar sus clientes. Además, se protegió del desprestigio crediticio cuando hizo arreglos con los acreedores para poder cumplir sus compromisos, a pesar de la crisis financiera que atravesaba.

En relación con la medida de transferencia de riesgos, Olano utilizó seguros para el transporte de mercancías enviadas desde Europa. También compartió riesgos con sus socios, como cuando flotantizó la fábrica de fósforos o creó otras sociedades por acciones.

En ocasiones asumió riesgos como en el inicio de su actividad comercial en Medellín, cuando el negocio estaba dominado por unos pocos comerciantes de mucho poder y prestigio, a pesar de lo cual decidió entrar en el mercado y hacerse a un nombre en la ciudad, al comprar también mercancías en Europa bajo el riesgo de guerra y de fluctuaciones de tasas de cambio.

Varias fueron las acciones que emprendió para evitar los riesgos, como la aplicada en el negocio de la Compañía Antioqueña de Autobuses

que, al no dar los resultados esperados, decidió liquidar. También sustituyó proveedores de materia prima en plena guerra mundial, para evitar el desabastecimiento que hubiera podido impedirle la producción.

Finalmente, al igual que en los casos de los otros dos empresarios presentados en este libro, Carlos E. Restrepo y José María Sierra, en algunas de las sociedades en las que Olano participó se crearon fondos de reserva destinados a sufragar pérdidas inesperadas, como medio para retener el riesgo.

## Conclusiones

---

Todo empresario enfrenta una gran variedad de riesgos que surgen de la operación de sus negocios y de la toma de decisiones, debido a la incertidumbre de los resultados esperados. El éxito en la gestión del empresario depende, en alto grado, de su actitud ante el riesgo (aversión o gusto), puesto que esto influye en sus determinaciones y en la manera como administra esos eventos.

Durante el desarrollo de la investigación que contiene este libro se estudió el riesgo y la forma como lo manejaron los empresarios antioqueños Carlos E. Restrepo, Ricardo Olano y Jesús María Sierra, en sus actividades comerciales e industriales. La temporalidad de sus gestiones se ubica entre finales del siglo XIX e inicios del XX. Se encontraron gran variedad de medidas adoptadas para manejar los riesgos que enfrentaron: aceptar, evitar, prevenir, proteger, retener y transferir, de acuerdo con el momento histórico, las necesidades, las condiciones económicas, políticas, tecnológicas, culturales y sociales. Esas medidas, en la mayoría de los casos, fueron acertadas y en algunas ocasiones no lograron su cometido.

A través del análisis histórico de las actividades empresariales, se pueden observar los acontecimientos que influyeron en el desarrollo de ciertas actividades económicas en la región. Los conocimientos históricos de los que se dispone en la contemporaneidad, se contrastaron con los conceptos hoy vigentes de administración de riesgos. Esto permite ejemplificar las medidas de tratamiento de los riesgos, haciendo explícito lo adecuado de su aplicación; los riesgos que a su vez están implicados en su manejo y las circunstancias que influyen en los resultados.

En el caso de Carlos E. Restrepo, se encontró que prevenía los riesgos al diversificar inversiones y productos. Se evidenció cómo se protegía ante los ataques de la competencia, cómo evitaba las actividades que le generaban pérdidas y cómo compartía el riesgo en la creación de sociedades.

De Ricardo Olano se destacó su visión innovadora y la manera de aceptar riesgos como emprendedor. Así mismo, se constató también su cuidado en el manejo de bienes e inversiones y la tendencia al estudio profundo de las condiciones del entorno y de cada negocio en particular, lo que le permitió prevenir diferentes peligros.

José María *Pepe* Sierra tenía una gran habilidad para el manejo de negocios. Era capaz de ponerse en condición ventajosa frente a sus contrapartes; así, de forma sistemática consolidó una fortuna, de la que hacían parte grandes extensiones de tierra. Sierra concentró una proporción importante de sus actividades económicas en las relaciones que estableció con el Estado colombiano, que fueron las más seguras y productivas para él.

En general, los tres empresarios tenían una gran capacidad de previsión, así como de valorar los riesgos para asumirlos o enfrentarlos. Esto ha sido documentado en la historia empresarial antioqueña al destacar el papel de la geografía y la minería en la región, que forjó, a través de varios siglos, capacidades y aprendizajes para identificar, enfrentar o mitigar riesgos, como constata este estudio.

El desarrollo de las actividades de estos tres empresarios fue contemporáneo y, en parte, compartido. Todos ellos tuvieron que vivir, sufrir o aprovechar circunstancias tales como las deficiencias en infraestructura de transporte terrestre y fluvial, la Guerra de los Mil Días, la Primera Guerra Mundial, la inestabilidad del sistema monetario, el desarrollo de la banca, la secesión de Panamá, la falta de mercado de capitales, el surgimiento de la industria, el incipiente sistema asegurador, los bemoles políticos, sociales y económicos que sufrió el país durante el tiempo en que se desempeñaron como comerciantes e industriales.

Ante estas circunstancias se sirvieron de diversas medidas para afrontar los riesgos generados por el ambiente político, social, tecnológico y cultural de su entorno, y también para competir con otros empresarios que veían oportunidades de crear nuevas industrias, diversificar sus inversiones, ampliar sus mercados, etc. Aquí se destaca, en las acciones de los tres empresarios estudiados, la aplicación de la innovación como medida para reducir o mitigar el riesgo, que representaba la competencia de otros inversionistas en su campo de desempeño. Aunque no puede decirse que los tres fueran innovadores en iguales proporciones, sí se

puede afirmar que todos ellos, en determinadas circunstancias, introdujeron cambios en productos, insumos o estrategias de comercialización.

En el caso de Restrepo encontramos innovación en la manera de ofrecer nuevos productos, de promover alrededor de su negocio tertulias literarias que generaban mayor interés en la literatura, en los libros importados que distribuía, y en proponer la venta de libros usados. Todo esto constituye estrategias de mercadeo que permitieron, en una sociedad todavía sin hábitos de lectura, incrementar esta práctica y, por ende, la difusión y venta de libros.

En la historia de Ricardo Olano destacan, como innovación, la introducción de nuevos productos, la creación de una fábrica de fósforos, las estrategias que diseñó para incrementar sus ventas y la “flotantización” de su factoría, al convertirla en sociedad anónima cuando no se había dado esa práctica en la ciudad. También se destacan la importación de buses para el establecimiento del servicio de transporte urbano en Medellín, sus iniciativas en pro del crecimiento de la ciudad, el impulso a la consolidación del Plano de Medellín Futuro, la construcción del barrio Prado, las campañas de arborización y la utilización del primer ascensor en la ciudad, ubicado en el edificio Olano.

Aunque Sierra no puede catalogarse como un empresario innovador, sí realizó algunas actividades en ese sentido como la promoción de las fiestas en los pueblos para incrementar el consumo de aguardiente y el establecimiento de condiciones en los contratos, ya sea para la conformación de sociedades o para la contratación de servicios.

La innovación para anticipar las acciones de la competencia constituye un ejemplo de prevención, en algunos casos, o de protección en otros, lo cual contribuye a ampliar el marco teórico de la Administración de Riesgos, y establece un conocimiento que amplía los márgenes del campo al adicionarse al modelo teórico tratado hasta el momento, y que sirvió de punto de partida a la investigación que da origen a este libro.

Una de las medidas más utilizadas en el manejo de riesgos fue la diversificación de las inversiones, la cual se pudo constatar en los tres casos estudiados, guardadas las proporciones de sus fortunas. Restrepo diversificó especialmente en los productos que ofrecía en la librería, su negocio más destacado; Sierra, en la compra de propiedad raíz en varios departamentos y en la creación de alianzas y sociedades para manejar

remates de rentas del Estado; Olano, por su parte, diversificó en actividades comerciales, de urbanismo, transporte e industria.

La modalidad de la asociación fue utilizada en variadas ocasiones por los tres empresarios antioqueños, tanto para diversificar sus negocios, como para compartir el riesgo. Estas prácticas, de uso común en el manejo de las empresas en la actualidad, pueden evidenciarse también en la historia empresarial colombiana. En algunos casos esas asociaciones fueron temporales, como en los remates de renta que manejó Sierra; otras fueron suspendidas por condiciones del mercado o por incursión en la política, como pasó con Restrepo.

Las asociaciones, desde sus inicios, están estrechamente ligadas a las familias y los grupos de amigos. Asociarse con hermanos y con uno de sus yernos, como en el caso de Pepe Sierra; con su padre, cuñado, hijos o yernos, como hizo Olano; con grandes amigos, como los hermanos Escobar, en el caso de Restrepo, y con reconocidos empresarios como en el caso de los tres, permitió incrementar la seguridad en las inversiones al transferir riesgos a terceros, al igual que compartir conocimientos y oportunidades.

Otra medida importante, aplicada en los tres casos estudiados, fue la inclusión de cláusulas en las escrituras de constitución de las sociedades, para prevenir apuros que pudieran comprometer a los socios o a la empresa. Un ejemplo es el caso de la constitución de la Compañía Editorial Antioqueña, de Carlos E. Restrepo, en cuya escritura se establecen las políticas de funcionamiento, con el fin de delinear su administración y disminuir la posibilidad de actuaciones contrarias a los deseos de los socios. Esta medida también aparece en el caso de la creación de algunas de las sociedades de Sierra para el manejo de rentas, en las que se prohibió a los socios emprender negocios por fuera de la sociedad o dar o comprometer la firma como fiadores en actividades en las que no estuviera interesada la misma. Lo mismo se presentó en el caso de Olano en la creación de la primera sociedad de comercio con su padre y su cuñado, en la cual se prohibió a los participantes el juego y el abuso de licor.

Lo anterior lo corrobora Beatriz Patiño en su estudio, en el que concluye, respecto de las sociedades antioqueñas de la Colonia, que:

Aunque los resultados de las sociedades descritas no fueron siempre favorables, debido a factores técnicos, administrativos y políticos muy difíciles de sortear, su creación refleja la existencia en los proponentes de un claro espíritu empresarial. Las escrituras ponen en evidencia que los socios tuvieron en cuenta la posibilidad de hacer un negocio, calcularon las ventajas y riesgos que se presentaban, distribuyeron el trabajo de acuerdo a los conocimientos y experiencia de los participantes, buscaron que todos los aspectos estuvieran clarificados para evitar conflictos legales y previnieron las forma de distribuir las ganancias y pérdidas.<sup>1</sup>

En las actuaciones de Olano, Restrepo y Sierra se evidenció también la estrategia de obtener información detallada, previa a la toma de decisiones en sus negocios. Esto les permitió disminuir la probabilidad de equivocaciones y las consecuentes pérdidas. Carlos E. Restrepo consultaba a su hermano Nicanor y recibía sus consejos que abarcaban temas familiares, mercantiles y de política. Olano analizaba muy bien los negocios antes de emprenderlos como en el caso en que hizo un amplio estudio para el montaje de la fábrica de fósforos, que incluía costos de materias primas, fletes, impuestos y estimativos de ventas; y Sierra obtenía información de sus competidores en los remates de rentas, acerca de las poblaciones y su capacidad consumidora, para proyectar las utilidades y costos y así evitar equivocaciones en la puja por rentas del Estado.

Esta medida de prevención la analiza el profesor de Economía Mark Casson en la teoría de Acceso a la Información, cuando presenta la hipótesis acerca del papel de la información como estímulo a la actividad empresarial, y establece la necesidad de sintetizarla de diferentes fuentes, con referencia a las oportunidades de utilidad.<sup>2</sup>

Cabe destacar también cómo las relaciones con el Estado y las diferentes formas de intervención en política, hacían parte de las estrategias

---

<sup>1</sup> Beatriz Patiño, “El papel de las sociedades en los negocios de los comerciantes antioqueños del periodo colonial”, en: Grupo de Investigación en Historia Social, *Modernizadores, instituciones y prácticas modernas. Antioquia, siglos XVIII al XX*, Medellín, Centro de investigaciones sociales y humanas de la Universidad de Antioquia, 2008, p. 48.

<sup>2</sup> Mark Casson, *The entrepreneur: an economy theory*, 2ª ed., Gran Bretaña, Edward Elgar, 2003, p. 233.

de los tres empresarios estudiados, puesto que favorecieron el desarrollo de sus negocios. De un lado, Olano fue concejal de la ciudad de Medellín e intervino en su desarrollo y crecimiento urbano; igualmente buscó el apoyo estatal para garantizar la permanencia a futuro de la fábrica de fósforos. Carlos E. Restrepo, por su parte, ejerció el cargo de presidente, lo cual le proveyó amplio conocimiento, reputación y relaciones favorables a sus actividades como empresario. Sierra fue prestamista de diferentes gobiernos y tomó siempre una posición ventajosa, ante el Estado y los particulares, para sus negocios.

Inversión en tierras, relaciones con el estado y sociedades familiares, fueron algunas de las estrategias más recurrentes encontradas en esta investigación. Se trata de mecanismos que brindaban seguridad en las inversiones. Junto a esas medidas aparecen también la innovación en productos y servicios, la diversificación, la obtención de información previa a la toma de decisiones, las asociaciones comerciales, el cuidado de la reputación y la inclusión de cláusulas de prevención en la constitución de sociedades, que contribuyeron a mejorar el manejo de los riesgos de los empresarios Olano, Restrepo y Sierra.

Todas estas medidas han sido registradas en los estudios de Historia Empresarial colombiana realizados hasta la fecha, pero no han sido analizadas desde una perspectiva del manejo de los riesgos.

Este estudio está estructurado de forma tal que la información histórica permite aportar conocimiento nuevo y pertinente a la Historia Empresarial colombiana, así como a la Administración de Empresas en general y a la Administración de Riesgos en particular.

El análisis del riesgo y su manejo, por parte del empresariado colombiano, es un campo todavía amplio por explorar. En este libro se presentan algunas bases que permiten continuar un análisis minucioso sobre el tema, dadas las posibilidades que brinda la historiografía regional y nacional de proporcionar información relevante para comprender estos fenómenos. Podría también analizarse si la capacidad de anticipar y asumir riesgos era similar entre empresarios de otras regiones del país en el mismo periodo en que actuaron Olano, Sierra y Restrepo, por ejemplo.

De acuerdo con los resultados de esta investigación, queda abierta la posibilidad de interpretar los hechos históricos a partir de otras disciplinas, como la Nueva Economía Institucional y específicamente,

las conceptualizaciones de Douglas North y Avner Greif. North plantea que las “Instituciones establecen los límites concebidos por el hombre para estructurar su propia interacción. Están constituidas por restricciones formales (reglas, leyes, constituciones), restricciones informales (patrones de conducta, convenciones, códigos de comportamiento autoimpuestos, etc.) y sus respectivas características de aplicación”.<sup>3</sup> Avner Greif<sup>4</sup> trabaja sobre instituciones informales, como factores culturales y sociales (valores, creencias, conductas y costumbres) de los individuos que guían y motivan su comportamiento. Estos conceptos podrían utilizarse para estudiar las instituciones informales construidas durante siglos en Antioquia, evidentes en costumbres comerciales, formas de pago, plazos, condiciones estipuladas en actas de constitución de sociedades, etc., que de alguna manera pueden condicionar la forma de afrontar los riesgos por parte de los empresarios.

También se da la posibilidad de utilizar los conceptos contemporáneos de riesgo positivo trabajados por Adrian Slywotzky y Karl Weber,<sup>5</sup> quienes plantean la necesidad de analizar el riesgo para reducirlo o para transformarlo en oportunidades que permitan a las empresas avanzar hacia el crecimiento. Este concepto puede complementar el espectro de análisis de las actuaciones empresariales en la historia nacional e internacional, al identificar situaciones en las cuales los empresarios convirtieron amenazas en oportunidades.

Y en el ámbito académico, un aporte final: es importante considerar la posibilidad de incluir en los programas de estudio de Administración de Empresas el tema del manejo de riesgos, al considerar este conocimiento como fundamental en la formación de cualquier administrador con miras a complementar su gestión; además, es válido introducir en los cursos de Historia Empresarial colombiana este tipo de análisis, ya que pone de manifiesto la necesidad y utilidad del manejo del riesgo en el ámbito empresarial.

---

<sup>3</sup> Douglass C. North, “El desempeño económico a lo largo del tiempo”, *Trimestre económico*, núm. 244, México, 1994, p. 569.

<sup>4</sup> Avner Greif, *Institutions and the Path to the Modern Economy. Lessons from Medieval Trade*, Nueva York, Cambridge University Press, 2006.

<sup>5</sup> Adrian J. Slywotzky y Karl Weber, *Riesgo positivo*, Bogotá, Norma, 2008.



# Bibliografía

---

## Fuentes primarias

### Archivos públicos

#### Archivo General de la Nación (AGN)

##### *Notaría Primera*

Bogotá, escritura 195, s. f.

##### *Notaría Segunda*

Bogotá, “Constitución Compañía de Hielo de Panamá”, escritura 775 del 21 de enero 1888.

Bogotá, “Constitución Sociedad Sierra S. & Mejía”, escritura 1.271 del 18 de agosto 1891.

Bogotá, “Constitución de Sociedad Sierra Hermanos & Cía.”, escritura 1.526 del 9 de octubre 1893.

Bogotá, “Constitución Sociedad Compañía de Salinas Marítimas”, escritura 1.847 del 14 de septiembre 1896.

Bogotá, “Constitución Banco Americano de Bogotá”, escritura 1.065 del 30 de mayo 1899.

Bogotá, “Poder de José María Sierra otorgado a Rufino Gutiérrez”, escritura 118 del 23 de enero 1901.

Bogotá, “Contrato Compañía Sierra & Rozo”, escritura 1.445 del 12 de agosto 1902.

Bogotá, “Constitución Banco Central”, escritura 454 del 9 de marzo 1905.

Bogotá, “Constitución Banco de Sucre”, escritura 1.315 del 8 de julio 1905.

Bogotá, “Disolución Compañía de Salinas Marítimas”, escritura 902 del 2 de julio 1906.

Bogotá, “Constitución Ferrocarril de Amagá”, escritura 1.114 del 12 de agosto 1907.

Bogotá, “Constitución Ferrocarril del Pacífico”, escritura 65 del 17 de enero 1908.

Bogotá, escrituras 673, 1058, 1201, 2210, 2627, s. f.

### Archivo Histórico de Antioquia (AHA)

Medellín, Juzgado Primero, “Acta de la Asamblea General de Accionistas de Naviera Colombiana”, 24 de febrero 1922.

Medellín, “Mortuoria Carlos E. Restrepo”, núm. 706, de abril 1938.

Medellín, Notaria Santo Domingo, “Constitución Casa Moreno & Olano”, escritura 85 del 24 de febrero 1894.

### *Notaría Primera*

Medellín, “Constitución Sociedad Rematadora de Rentas de Degüello”, escritura 1.204 del 19 de noviembre 1884.

Medellín, Notaria Primera, “Constitución Compañía Eduardo Uribe y Cía.”, escritura 145 del 17 de febrero 1886.

Medellín, “Constitución Sociedad Juan E. Olano & Hijos”, escritura 136 del 11 de febrero 1898.

Medellín, “Constitución Compañía Industrial de Cigarrillos”, escritura 1.655 del 22 de octubre 1910.

Medellín, “Poder de Carlos E. Restrepo a Luis M. Escobar”, escritura 1.098 del 22 julio 1910.

Medellín, “Poder de Carlos E. Restrepo a Nicanor Restrepo”, escritura 1.092 del 20 julio 1910.

Medellín, “Constitución Compañía Unida de Cigarrillos”, escritura 1.940 del 22 de octubre 1914.

Medellín, “Constitución Sociedad Escobar Restrepo & Cía.”, escritura 1.695 del 8 de septiembre 1915.

Medellín, “Constitución Revista Colombia”, escritura 782 del 8 de abril 1916.

Medellín, “Constitución C. E. Restrepo & Cía.”, escritura 2.469 del 23 de noviembre 1917.

Medellín, “Constitución Teatro Bolívar”, escritura 947 del 4 de mayo 1917.

Medellín, “Constitución Compañía Unida de Tejidos y Encauchados”, escritura 2.404 del 18 de diciembre 1918.

Medellín, “Constitución Compañía Colombiana de Tabaco”, escritura 138 del 27 de enero 1919.

Medellín, Notaría Primera, “Constitución Gran Hotel de Medellín”, escritura 2.466 del 29 de septiembre 1919.

Medellín, “Constitución Sociedad de Urbanización Mutuaria”, escritura 615 del 4 de abril 1919.

Medellín, “Constitución Sociedad Escobar Restrepo & Cía.”, escritura 655 del 10 de abril 1919.

Medellín, “Constitución Sociedad Propietaria La Ladera”, escritura 1.731 del 31 de julio 1919.

Medellín, “Reforma Sociedad de Urbanización Mutuaria”, escritura 686 del 14 de abril 1919.

Medellín, “Reforma Sociedad de Urbanización Mutuaria”, escritura 698 del 16 de abril 1919.

Medellín, “Constitución de Naviera Colombiana”, escritura 282 del 2 de febrero 1920.

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

Medellín, “Reforma Sociedad de Urbanización Mutuaria”, escritura 2.263 del 27 de agosto 1920.

Medellín, “Constitución C. E. Restrepo & Cía.”, escritura 1.456 del 18 de junio 1923.

Medellín, “Constitución Compañía de Fomento Urbano”, escritura 1.908 del 20 de agosto 1923.

Medellín, escrituras 386 y 406, s. f.

### *Notaría Segunda*

Medellín, “Constitución Casa Sierra & Cía.”, escritura 2.539 del 11 de diciembre 1897.

Medellín, “Constitución Compañía Editorial Antioqueña”, escritura 1.825 del 13 de agosto 1898.

Medellín, “Constitución Banco de Crédito Antioqueño”, escritura 824 del 21 de junio 1900.

Medellín, “Constitución Banco Agrícola”, escritura 2.929 del 7 de octubre 1901.

Medellín, “Constitución Sierra Jaramillo & Cía.”, escritura 3.438 del 30 noviembre 1901.

Medellín, “Constitución Sociedad Restrepo R. & Cía.” (Librería Restrepo), escritura 221 del 30 de enero 1902.

Medellín, “Constitución Compañía de Tejidos de Medellín”, escritura 1.167 del 17 de julio 1905.

Medellín, “Disolución Banco de Crédito Antioqueño”, escritura 248 del 5 de marzo de 1906.

Medellín, “Constitución Sierra Vásquez & Cía.”, escritura 1.036 del 18 de octubre 1907.

Medellín, “Constitución Sierra & Cía.”, escritura 1.512 del 7 noviembre 1911.

Medellín, “Constitución Compañía Nacional de Fósforos Olano”, escritura 252 del 26 de febrero 1914.

Medellín, “Constitución Compañía Agrícola de Santa Marta”, escritura 2.290 del 24 de noviembre 1920.

Medellín, “Contrato de arrendamiento de propiedades”, escritura 1.219, s. f.

#### *Notaría Tercera*

Medellín, “Reforma Restrepo R. & Cía.”, escritura 1.737 del 22 de agosto 1903.

Medellín, “Disolución Sociedad Restrepo R. & Cía.” (Librería Restrepo), escritura 31 del 8 de enero 1908.

Medellín, “Constitución Sociedad Escobar Restrepo & Cía.”, escritura 33 del 8 de enero 1908.

Medellín, “Constitución Sociedad Centro de Información Comercial”, escritura 2.139 del 11 de septiembre 1922.

Medellín, Notaría Segunda, escritura 1.219, s. f.

### Otros Archivos

#### Archivo Carlos E. Restrepo (ACER)

Medellín, Universidad de Antioquia, “Carta personal de Nicanor Restrepo a Carlos E. Restrepo”, Universidad de Antioquia, CR, caja 13-4, documento 191, folio 343-345, s. f.

Medellín, Universidad de Antioquia, “Carta personal de Nicanor Restrepo a Carlos E. Restrepo”, Universidad de Antioquia, CR, caja 54-4, documento 225, folios 385-386, s. f.

Medellín, Universidad de Antioquia, “Carta personal de Nicanor Restrepo a Carlos E. Restrepo”, CR, caja 1, documento 61, folio 124, 3ª hoja, s.f.

Medellín, Universidad de Antioquia, “Carta personal de Nicanor Restrepo a Carlos E. Restrepo”, CR, caja 35-3, documento 107, folio 291, s. f.

Medellín, Universidad de Antioquia, *Librería Restrepo*, núm. 3 del 15 de octubre 1903.

Medellín, Universidad de Antioquia, *Librería Restrepo*, núm. 5 del 15 de diciembre 1903.

Medellín, Universidad de Antioquia, *Librería Restrepo*, núm. 10 del 15 de febrero 1905.

Medellín, Universidad de Antioquia, *Librería Restrepo*, núm. 11 del 15 de marzo 1905.

Medellín, Universidad de Antioquia, “Representación de la Casa Bock de Hamburgo”, correspondencia enviada (CE), caja 28, documento 144, folio 175, s. f.

Medellín, Universidad de Antioquia, *Revista Colombia*, año iv, núm. 151, 21 de mayo 1919.

Medellín, Universidad de Antioquia, “Carta de representación de Sociedad Gutiérrez Toro & Cía.”, correspondencia recibida (CR), caja 3, documento 39, folio 79, s. f.

#### Archivo Institucional, Cámara de Comercio de Medellín

“Decreto N° 949 de 1904, por el cual se crea una cámara de comercio en la ciudad de Medellín”, Medellín, p. 2.637.

“Acta N° 1. Acta de sesión preparatoria del día 23 de enero de 1905”, Medellín, p. 2.637.

#### Diócesis de Girardota

Girardota, “Partida de Bautismo José María Sierra”, Parroquia Nuestra Señora del Rosario, libro 001, folio 258, núm. 0200, 20 de diciembre 1846.

#### Notaría Cuarta

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

Medellín, “Contrato Urbanización Barrio Prado”, escritura 697 del 6 de marzo 1926.

Medellín, “Constitución Sociedad Ricardo Olano e Hijo”, escritura 921 del 3 de abril 1928.

Medellín, “Constitución Sociedad Transportadora Colombia”, escritura 916 del 2 de abril 1928.

Medellín, “Testamento Matilde Moreno de Olano”, núm. 942 de abril 1928.

Medellín, “Testamento Ricardo Olano”, núm. 941 de abril 1928.

### Notaría Tercera

Bogotá, “Mortuoria José María Sierra Sierra”, documento 315, 30 de marzo 1931.

*Sala Patrimonial, Universidad de Antioquia*

Medellín, *El Comercio* [aviso publicitario], núm. 8, agosto 7 de 1902.

### Entrevistas

Fernando Uribe Restrepo, entrevista personal por Rubi Consuelo Mejía Quijano, Medellín, noviembre de 2007.

Germán Jaramillo Olano, entrevista personal por Rubi Consuelo Mejía Quijano, Medellín, febrero de 2010.

Nicanor Restrepo S., entrevista personal por Rubi Consuelo Mejía Quijano, Medellín, noviembre de 2007.

Rodrigo de Jesús García Estrada, entrevista personal por Rubi Consuelo Mejía Quijano, Medellín, noviembre de 2007.

Víctor Álvarez Morales, entrevista personal por Rubi Consuelo Mejía Quijano, Medellín, noviembre de 2009.

## Fuentes secundarias

### Libros

Agudo, Álvaro, *Bibliotecas públicas y escolares*, Bogotá, Fundalectura, 2001.

Aktouf, Omar, *La administración entre tradición y renovación*, Cali, Artes Gráficas del Valle, 2001.

- Antioquia* [entrega por fascículos en el periódico *El Colombiano*], Medellín, 2008.
- Arizmendi Posada, Ignacio, *Presidentes de Colombia. 1810-1990*, Bogotá, Planeta, 1989.
- Banco Central, *Banco Central: escritura social y estatutos*, Bogotá, Imprenta Eléctrica, 1905.
- Beck, Ulrich, *La sociedad del riesgo: hacia una nueva modernidad*, Barcelona, Paidós, 1998.
- Beneficencia de Antioquia, *Carlos E. Restrepo antes de la presidencia*, Medellín, Imprenta Departamental de Antioquia, 1982.
- , *Carlos E. Restrepo. El ensayista, el periodista, el hombre de hogar, el gobernante, el ex presidente, el ministro de gobierno*, Medellín, Imprenta Departamental de Antioquia, 1982.
- Bernal Nicholls, Alberto, *Miscelánea sobre la historia, los usos y las costumbres de Medellín*, Medellín, Universidad de Antioquia, 1980.
- Botero Gómez, Fabio, *Cien años de la vida de Medellín, 1890-1990*, Medellín, Universidad de Antioquia, 1998.
- Botero Herrera, Fernando, *La industrialización en Antioquia. Génesis y consolidación*, Medellín, Hombre Nuevo Editores, 2003.
- , *Medellín 1890-1950: historia urbana y juego de intereses*, Medellín, Universidad de Antioquia, 1996.
- Botero, Arturo y Alberto Sáenz, *Medellín República de Colombia*, 2ª ed. [semifascimular], Medellín, ITM, 2006.
- Brew, Roger, *El desarrollo económico de Antioquia desde la Independencia hasta 1920*, 2ª ed., Medellín, Universidad de Antioquia, 2000.
- Campuzano Hoyos, Jairo Andrés, *Almacenes Flamingo S. A. 60 años*, Medellín, Colina, 2010.
- , comp., *Fuentes documentales para la historia empresarial. Siglo XIX en Antioquia*, Medellín, Fondo Editorial Universidad EAFIT, 2006.
- Cantillón, Richard, *Ensayo sobre la naturaleza del comercio en general*, México, Fondo de Cultura Económica, 1996.
- Casson, Mark, *The entrepreneur: an economy theory*, 2ª ed., Gran Bretaña, Edward Elgar, 2003.
- Colombia, Presidencia de la República, *Código de Comercio*, Bogotá, Legis, 2007.

Committee Of Sponsoring Organizations Of The Treadway Commission (COSO), *Enterprise Risk Management Framework*, Nueva York, COSO, 2003.

Dávila L. de Guevara, Carlos, *El empresariado colombiano: una perspectiva histórica*, Bogotá, Editográficas, 1986.

—————, comp., *Empresas y empresarios de Colombia. Siglos XIX y XX*, Bogotá, Norma, 2003.

Deloitte & Touche e IMEF, *Administración integral de riesgos de negocio*, México, Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, 2003.

Echavarría Echavarría, Enrique, *Crónicas e historia bancaria de Antioquia* [facsimilar reducida], Medellín, ITM, 2003.

Escobar Calle, Miguel, *Biblioteca del Tercer Piso, centenario*, Medellín, Secretaría de Educación y Cultura de Antioquia, 1993.

Estrada Muñoz, Jairo, *Memorias del curso de Seguridad en el Trabajo*, Medellín, Fondo Editorial Universidad EAFIT, 2001.

Fernández-Laviada, Ana, *La gestión del riesgo operacional. De la teoría a su aplicación*, México, Limusa, 2009.

Fundación MAPFRE, *Diccionario MAPFRE de seguridad integral*, Madrid, MAPFREE, 1993.

Galeano, María Eumelia, *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*, Medellín, Fondo Editorial Universidad EAFIT, 2004.

—————, *Estrategias de investigación social cualitativa. El giro de la mirada*, Medellín, La Carreta, 2007.

————— y Olga Lucía Vélez, *Estado del arte sobre fuentes documentales en investigación cualitativa*, Medellín, Universidad de Antioquia, 2002.

Galindo, Aníbal, *Estudios económicos y fiscales*, Bogotá, ANIF – Colcultura, 1978.

García Estrada, Rodrigo de Jesús, *Los extranjeros en Colombia: su aporte a la construcción de nación (1810-1920)*, Bogotá, Planeta, 2006.

Gitman, Lawrence J., *Principios de Administración Financiera*, 11ª ed., México, Pearson Educación, 2007.

Gómez de Silva, Guido, *Breve diccionario etimológico de la lengua española*, 2ª ed., México, Colegio de México - Fondo de Cultura Económica, 1995.

González Cardona, Liliana, *El desarrollo ganadero en Antioquia entre 1870 y 1920*, Medellín, IDEA, 2004.

- Greif, Avner, *Institutions and the Path to the Modern Economy. Lessons from Medieval Trade*, Nueva York, Cambridge University Press, 2006.
- Hammon, John S., Ralph L. Keeney y Howard Raiffa, *Decisiones inteligentes*, Bogotá, Norma, 2008.
- Hoyos, Germán de, *Guía ilustrada de Medellín* [facsimilar], Medellín, ITM, 2004.
- ICONTEC, *Norma Técnica Colombiana NTC 5254*, Bogotá, El Instituto, 2004.
- International Organization for Standardization, ISO 31000, *Risk management – Principles and guidelines*, ISO, Suiza, 2009.
- \_\_\_\_\_, ISO 31010, *Risk management-Risk assessment techniques*, ISO, Suiza, 2009.
- Jaramillo Sierra, Bernardo, *Pepe Sierra, el método de un campesino millonario*, Medellín, Bedout, 1947.
- Knight, Frank, *Risk, Uncertainty and Profit*, Nueva York, Dover, 2006.
- Kolluru, Rao, *et al.*, *Manual de evaluación y administración de riesgos*, México, McGraw-Hill, 1998.
- Lara, Alfonso de, *Medición y control de riesgos financieros*, 3ª ed., México, Limusa, 2003.
- Latorre Mendoza, Luis, *Historia e historias de Medellín*, Medellín, Imprenta Departamental de Antioquia, 1972.
- Londoño Vega, Patricia, *Religión, cultura y sociedad en Colombia, Medellín y Antioquia 1850-1930*, Bogotá, Fondo de Cultura Económica, 2004.
- López, Álvaro, *Migración y cambio social en Antioquia durante el siglo XIX*, Bogotá, CEDE, 1968.
- López, José A. y José Luis Luján, *Ciencia y política del riesgo*, Madrid, Alianza, 2000.
- Marín, Inés Elena, comp., *Ricardo Olano un visionario de la ciudad colombiana*, Medellín, Cámara de Comercio de Medellín, 1989.
- Marshall, Alfred, *Principios de economía política*, Madrid, Aguilar, 1957.
- Mayor Mora, Alberto, *Ética, trabajo y productividad en Antioquia*, 3ª ed., Bogotá, Tercer Mundo, 1989.
- Mejía Quijano, Rubi Consuelo, *Administración de riesgos. Un enfoque empresarial*, Medellín, Fondo Editorial Universidad EAFIT, 2006.

- Mises, Ludwing von, *La acción humana. Tratado de economía*, 6ª ed., Madrid, Unión Editorial, 2001.
- Molina Londoño, Luis Fernando, *Empresarios colombianos del siglo XIX*, Bogotá, El Áncora, 1998.
- \_\_\_\_\_, *Empresarios colombianos del siglo XIX*, Bogotá, 2ª ed., Uniandes, 2006.
- Mora de Tovar, Gilma, *Aguardiente y conflictos sociales en la Nueva Granada durante el siglo XVIII*, Bogotá, Universidad Nacional de Colombia, 1988.
- Morales Pamplona, Angélica, *Medellín en la memoria de Ricardo Olano*, Medellín, ITM, 2006.
- Nieto Arteta, Luis Eduardo, *Economía y cultura en la historia de Colombia*, Bogotá, Tiempo Presente, 1996.
- Ochoa, Lisandro, *Cosas viejas de la Villa de la Candelaria (1867-1948)*, Medellín, Gráficas, 1984.
- Olano Estrada, Ricardo, *Guía de Medellín y sus alrededores*, Medellín, Sociedad de Mejoras Públicas, 1916.
- \_\_\_\_\_, *Memorias*, 2 vols., Medellín, Fondo Editorial de la Universidad EAFIT, 2004.
- Ospina Vásquez, Luis, *Industria y protección en Colombia 1819-1930*, Bogotá, FAES, 1987.
- Ospina, E. Livardo, *Una vida, una lucha, una victoria. Monografía histórica de las empresas y servicios públicos de Medellín*, Medellín, Empresas Públicas de Medellín, 1966.
- Parsons, James Jerome, *La colonización antioqueña en el occidente de Colombia*, Medellín, Imprenta Departamental, 1950.
- Pérez, Luis F. y Enrique Restrepo Jaramillo, *Medellín en 1932*, 2ª ed., Medellín, ITM, 2004.
- Pinzón, Paulo, *Estudio sobre el contrato del Ferrocarril del Cauca celebrado por la Compañía del Ferrocarril del Pacífico con el Gobierno Nacional*, Bogotá, Arboleda y Valencia, 1908.
- Pirenne, Henri, *Historia económica y social de la Edad Media*, México, Fondo de Cultura Económica, 1939.
- Poveda Ramos, Gabriel, *Antioquia y el Ferrocarril de Antioquia*, Medellín, IDEA, 1974.

- \_\_\_\_\_, *Historia económica de Antioquia*, Medellín, Autores Antioqueños, 1988.
- Real Academia Española, *Diccionario de la lengua española*, Madrid, Real Academia Española, 2001.
- Restrepo Restrepo, Carlos E., *Orientación republicana*, Bogotá, Imprenta Banco Popular, 1972.
- Restrepo Restrepo, Jorge Alberto, *Retrato de un patriarca antioqueño. Pedro Antonio Restrepo Escovar: 1815-1899*, Bogotá, Banco de la República, 1992.
- Restrepo Uribe, Jorge, *Jorge Restrepo Uribe. Su influencia en el desarrollo de Medellín*, Medellín, Concejo de Medellín, 1992.
- \_\_\_\_\_, *Medellín, su origen, progreso y desarrollo*, Medellín, Servigráficas, 1981.
- Reuters, *Curso sobre derivados financieros*, Barcelona, Gestión 2000, 2001.
- Rosana, Guber, *La etnografía: método, campo y reflexibilidad*, Bogotá, Norma, 2006.
- Schumpeter, Joseph, *Teoría del desenvolvimiento económico*, México, Fondo de Cultura Económica, 1957.
- Sharpe, Willian F., *Portfolio Theory and Capital Markets*, Nueva York, Mcgraw-Hill, 2000.
- Silva L., Isidoro, *Primer directorio general de la ciudad de Medellín para el año de 1906*, Medellín, ITM, 2003.
- Slywotzky, Adrian J. y Karl Weber, *Riesgo positivo*, Bogotá, Norma, 2008.
- Tapia Ch., Marco Aurelio, *El cultivo del trigo*, Pasto, Imprenta del Departamento, 1940.
- Tisnés Jiménez, Roberto María y Heriberto Zapata Cuéncar, *El Ferrocarril de Antioquia: historia de una empresa heroica*, Medellín, Imprenta Departamental de Antioquia, 1980.
- Toro, Constanza y Jesús Gaviria, *Cía. Colombiana de Tabaco S. A. Setenta y cinco años de progreso y servicio*, Medellín, FAES, 1994.
- Toro, Iván y Rubén Parra, *Método y conocimiento. Metodología de la investigación*, Medellín, Fondo Editorial Universidad EAFIT, 1985.
- Uribe Ángel, Manuel, *Geografía general del Estado de Antioquia en Colombia*, Medellín, Edinalco, 1985.

Vega Bustamante, Rafael, *Memorias de un librero*, Bogotá, Fondo de Cultura Económica, 2005.

## Capítulos de libros

Álvarez Morales, Víctor, “De las sociedades de negocios al ‘Sindicato Antioqueño’. Un camino centenario”, en: Carlos Dávila L. de Guevara, *Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX-XX*, Bogotá, Norma, 2003.

\_\_\_\_\_, “Empresarios pueblerinos de Antioquia. El caso de José María Pepe Sierra S. 1846-1921”, en: Rodrigo de Jesús García Estrada, comp., *Élites, empresarios y fundadores*, Medellín, Divergráficas, 2003.

\_\_\_\_\_, “Empresas y Empresarios en Antioquia”, en: Grupo de Historia Empresarial Universidad EAFIT, *Las regiones y la historia empresarial*, Medellín, Fondo Editorial Universidad EAFIT, 2004.

Botero Herrera, Fernando, “Barrios populares en Medellín, 1890-1950”, en: Jorge Orlando Melo, dir., *Historia de Medellín*, Bogotá, Suramericana de Seguros, 1996.

\_\_\_\_\_, “Ricardo Olano Estrada (1874-1947): un empresario antioqueño en la primera mitad del siglo XX”, en: Carlos Dávila L. de Guevara, comp., *Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX-XX*, Bogotá, Norma, 2003.

Botero R., María Mercedes, “Comercio y bancos, 1850-1923”, en: Jorge Orlando Melo, dir., *Historia de Antioquia*, Medellín, Suramericana de Seguros, 1988.

Campuzano Hoyos, Jairo Andrés, “La industria, un escenario de modernización. Albores del siglo XX en Medellín”, en: Grupo de Investigación en Historia Social, *Modernizadores, instituciones y prácticas modernas. Antioquia, siglos XIX al XX*, Medellín, Universidad de Antioquia, 2008.

\_\_\_\_\_. “Miguel Moreno Jaramillo”, en: Jairo Andrés Campuzano Hoyos et al., *40 años de los premios Germán Saldarriaga del Valle, 1969-2009*, Medellín, Colina, 2009.

Frank Knight, “Risk Uncertainty and Profit”, citado en Ronald H. Coase, “La naturaleza de la empresa”, en: George Stigler y Kenneth E. Boulding, *Ensayos sobre la teoría de los precios*, Madrid, Aguilar, 1968.

Dávila L. de Guevara, Carlos, “¿Terratenientes parásitos, negociantes o empresarios diversificados? Estrategias de diversificación empresarial en cinco regiones colombianas, 1880-1930”, en: Luis Guillermo Herrera, *Avances en investigación económica, administrativa y contable*, Medellín, Universidad de Medellín, 2005.

Deas, Malcom, “Retrato de ‘un hombre hecho a sí mismo’: La vida del santandereano Juan Crisóstomo Parra”, en: Carlos Dávila L. de Guevara, *Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX-XX*, Bogotá, Norma, 2003.

Estrada, Julián, “La alimentación desde la época prehispánica hasta nuestros días”, en: Jorge Orlando Melo, dir., *Historia de Antioquia*, Medellín, Suramericana de Seguros, 1988.

García Estrada, Rodrigo de Jesús, “Carlos E. Restrepo, el empresario (1867-1937)”, en: Carlos Dávila L. de Guevara, comp., *Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX-XX*, Bogotá, Norma, 2003.

Gutiérrez Ramos, Jairo, “Tres empresarios coloniales de La Sabana de Bogotá (1538-1790)”, en: Carlos Dávila L. de Guevara, comp., *Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX-XX*, Bogotá, Norma, 2003.

Jaramillo Olano, Germán, “Prólogo”, en: Inés Elena Marín, comp., *Ricardo Olano un visionario de la ciudad colombiana*, Medellín, Edinalco, 1989.

Jaramillo Uribe, Jaime, “La economía del virreinato (1740-1810)”, en: José Antonio Ocampo Gaviria, comp., *Historia económica de Colombia*, Bogotá, Planeta, 2007.

Molina Londoño, Luis Fernando, “La empresa minera del Zancudo (1848-1920)”, en: Carlos Dávila L. de Guevara, *Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX-XX*, Bogotá, Norma, 2003.

Montoya Toro, Jorge, “Breve historia de la SMP de Medellín”, en: Sociedad de Mejoras Públicas, *Medellín: ciudad tricentenaria. 1675-1975*, Medellín, Sociedad de Mejoras Públicas, 1975.

Ordóñez Burbano, Luis Aurelio, “Empresarios industriales pioneros: Cali, primeras décadas del siglo XX”, en: Carlos Dávila L. de Guevara, *Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX-XX*, Bogotá, Norma, 2003.

Patiño, Beatriz, “El papel de las sociedades en los negocios de los comerciantes antioqueños del periodo colonial”, en: Grupo de Investigación en Historia Social, *Modernizadores, instituciones y prácticas modernas. Antioquia, siglos XVIII al XX*, Medellín, Universidad de Antioquia, 2008.

Posada de Greiff, Luz, “La prensa: periódicos y diarios”, en: Jorge Orlando Melo, dir., *Historia de Antioquia*, Medellín, Suramericana de Seguros, 1988.

Poveda Ramos, Gabriel, “Medios de transporte en Antioquia”, en: Michel Hermelin, *Geografía de Antioquia*, Medellín, Fondo Editorial Universidad EAFIT, 2006.

Rodríguez Salazar, Oscar, “La empresa pública en economía cerrada: los casos de la DIN y el ICSS”, en: Carlos Dávila L. de Guevara, *Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX-XX*, Bogotá, Norma, 2003.

Saffray, Charles, “La provincia de Antioquia”, en: Alexander von Humboldt *et al.*, *Viajeros extranjeros en Colombia. Siglo XIX*, Cali, Carvajal, 1970.

Toro, Constanza, “Medellín: desarrollo urbano, 1880-1950”, en: Jorge Orlando Melo, dir., *Historia de Antioquia*, Medellín, Suramericana de Seguros, 1988.

Uribe Restrepo, Fernando, “Carlos E. Restrepo (Breve nota biográfica)”, en: Carlos E. Restrepo, *Orientación republicana*, Bogotá, Imprenta Banco Popular, 1972.

Urrea Giraldo, Fernando, “La respuesta del empresariado vallecaucano a la apertura económica en los años noventa y la recesión hacia finales de la década”, en: Carlos Dávila L. de Guevara, *Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX-XX*, Bogotá, Norma, 2003.

Valencia Llano, Albeiro. “El empresario en el antiguo departamento de Caldas (1850-1930)”, en: Carlos Dávila L. de Guevara, *Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX-XX*, Bogotá, Norma, 2003.

### Tesis e investigaciones inéditas

Campuzano Hoyos, Jairo Andrés, “Cogepuercos, faldas y pantalones. Relatos históricos de algunos aspectos del diario vivir de los obreros fabriles en Medellín en la década de 1920” [trabajo de grado para optar al título de Historiador], Universidad de Antioquia, Medellín, 2005.

### Artículos de revista y periódicos

ANDI, *Revista Asociación Nacional de Industriales*, núm. 11, octubre de 1970, Medellín, Bedout, pp. 15-32.

Álvarez Morales, Víctor, “La historia empresarial. Una dimensión para la formación de jóvenes emprendedores”, *Ad-Minister*, núm. 007, julio-diciembre 2005, Medellín, pp. 18-45.

Berdugo Cotera, Elber, “Empresarios y negociantes en Bogotá. 1900-1920: Pepe Sierra y Leo Kopp”, *Revista Escuela de Administración de Negocios (EAN)*, núm. 36, 1999, Bogotá, pp. 57-66.

Botero R., María Mercedes, “De cómo los comerciantes también se hicieron banqueros. El surgimiento de la élite bancaria en Antioquia (1905-1923)”, *Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo*, núm. 30, septiembre-diciembre 1989, Medellín, pp. 61-71.

“Don Jose María Sierra”, *Cromos*, núm. 249, marzo 12 de 1921, Bogotá, s.p.

Escobar Velásquez, Mario, “Historia (muy personal) de Pepe Sierra, un paisa que coleccionó tierras y plata”, *La Hoja de Medellín*, 1992, Medellín, p. 23.

García Estrada, Rodrigo de Jesús, “Actividades de la casa Alemana A. Held en Antioquia (1890-1917)”, *Estudios Sociales*, núm. 6, septiembre 1993, Medellín, p. 67.

Gutiérrez, Benigno A., “Pepe Sierra”, *Progreso. Sociedad de Mejoras Públicas*, núm. 75, 1946, Medellín, pp. 57-73.

Kahneman, Daniel y Amos Tversky, “Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk”, *Econometrica*, vol. 47, núm. 2, marzo 1979, pp. 263-291.

Molina Londoño, Luis Fernando, “Pepe Sierra: realidad y mito”, *Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo*, núm. 35, 1991, Medellín.

\_\_\_\_\_, “El arriero más rico del país. Don Pepe Sierra, prototipo del empresario antioqueño”, *Credencial Historia*, núm. 16, abril 1991, Bogotá.

North, Douglass C., “El desempeño económico a lo largo del tiempo”, *Trimestre Económico*, núm. 244, 1994, México.

Payne, Constantine Alexandre, “Crecimiento y cambio social en Medellín: 1900-1930”, *Estudios Sociales FAES*, vol. 1, núm. 1, septiembre 1972, Medellín, p. 134.

Torres, Gabriel, “El Acuerdo de Basilea: Estado del arte del SARC en Colombia”, *Ad-Minister*, vol. 1., núm. 006, enero-junio 2005, Medellín, pp. 114-134.

## Publicaciones electrónicas

Cámara de Comercio de Medellín, “Constitución Banco de los Mineros de Antioquia” [escritura 2.804 del 23 de septiembre 1901], sitio web: *Archivo Histórico. Cámara de Comercio de Medellín*, disponible en: <http://www.camaramed.org.co/archivo/wwwi32.exe/%5Bin=genesis2.in%5D/>, consulta: septiembre de 2010.

Cámara de Comercio de Medellín, “Acta de la Comisión Directiva del Cementerio de San Pedro” [Medellín, 7 diciembre 1915], sitio web: *Archivo Histórico. Cámara de Comercio de Medellín*, disponible en: <http://www.camaramed.org.co/archivo/wwwi32.exe/%5Bin=genesis2.in%5D/>, consulta: noviembre de 2009.

Cámara de Comercio de Medellín, “Acta de la asamblea general de accionistas de 2 de marzo de 1919”, sitio web: *Archivo Histórico. Cámara de Comercio de Medellín*, disponible en: <http://www.camaramed.org.co/archivo/wwwi32.exe/%5Bin=genesis2.in%5D/>, consulta: noviembre de 2009.

Cámara de Comercio de Medellín, “Acta N° 3 de la Asamblea General de Accionistas de la Compañía Colombiana de Tabaco” [Medellín, 24 de junio de 1919], sitio web: *Archivo Histórico. Cámara de Comercio de Medellín*, disponible en: <http://www.camaramed.org.co/archivo/wwwi32.exe/%5Bin=genesis2.in%5D/>, consulta: noviembre de 2009.

Cámara de Comercio de Medellín, *100 Empresarios 100 Historias de vida* [serie radial], sitio web: *Cámara de Comercio de Medellín*, disponible en: <http://www.camaramedellin.com.co/site/100empresarios/Home/HistoriasEmpresariales/100Empresarios100historiasdevida.aspx>, consulta: junio 2009.

Cámara de Comercio de Medellín, “José María *Pepe* Sierra”, *100 empresarios, 100 historias de vida* [serie radial], sitio web: *Cámara de Comercio de Medellín*, disponible en: <http://www.camaramedellin.com.co/site/100empresarios/Home/HistoriasEmpresariales/100Empresarios100historiasdevida/Jos%C3%A9Mar%C3%ADaSierraSierra.aspx>, consulta: junio 2009.

Cámara de Comercio de Medellín, “Emilio Restrepo Callejas”, *100 empresarios, 100 historias de vida* [serie radial], sitio web: *Cámara de Comercio de Medellín*, disponible en: <http://www.camaramedellin.com.co/site/100empresarios/Home/HistoriasEmpresariales/100Empresarios100historiasdevida/EmilioRestrepoCallejas.aspx>, consulta: junio 2009.

González, Luis Fernando, “Del higienismo al taylorismo: de los modelos a la realidad urbanística de Medellín 1870-1932”, sitio web: *Universidad Nacional sede Medellín* (2004), disponible en: <http://agora.unalmed.edu.co/docs/lfg07.PDF>, consulta: septiembre de 2010.

Molina Londoño, Luis Fernando, “El ferrocarril de Amagá. Desarrollo de la ingeniería antioqueña”, sitio web: *Biblioteca Luis Ángel Arango*, disponible en: [www.lablaa.org/blaavirtual/revistas/credencial/junio1998/10203.htm](http://www.lablaa.org/blaavirtual/revistas/credencial/junio1998/10203.htm), consulta: septiembre de 2009.

\_\_\_\_\_, “Amador Fernandez, Carlos Coriolano”, sitio web: *Biblioteca Luis Ángel Arango*, disponible en: <http://www.lablaa.org/blaavirtual/biografias/ama-carl.htm>, consulta: agosto de 2010.

## Otros

Colombia, Departamento Administrativo de la Función Pública, Decreto 1.599 de 2005 por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el

Estado Colombiano, *Diario Oficial*, Bogotá D.C., Imprenta Nacional, 20 de Mayo de 2005.

Mirabal, Javier, *Financiamiento de Riesgos-Risk Financing*, [memorias de curso, inédito], Medellín, 2005.





Este libro se terminó de imprimir  
en Editorial Artes y Letras S.A.S  
para el Fondo Editorial Universidad EAFIT  
Medellín, septiembre de 2011  
Fuente: Caslon 540 normal, *Caslon 540 italic*

