

# El empresario y el manejo del riesgo. El caso Carlos E. Restrepo (1867-1937)\*

## The entrepreneur and the risk management. The Carlos E. Restrepo's Case



Rubi Consuelo Mejía Quijano\*\*

Recepción: Octubre 20 de 2008

Aceptación: Abril 09 de 2009

### Resumen

Se analiza la trayectoria del empresario antioqueño Carlos E. Restrepo en torno a sus actividades comerciales e industriales y se muestra en varias de sus actuaciones la manera como respondió a los riesgos que el entorno y sus negocios le generaron. Con el propósito de aprender de sus éxitos y fracasos y contribuir al fortalecimiento del estudio de la Administración, en especial del manejo de los riesgos, el artículo contribuye a comprender la manera como los empresarios antioqueños del comercio y la industria, entre 1900 y 1930, enfrentaron los riesgos a los cuales se vieron expuestos en sus actividades.

**Palabras clave:** Riesgo, incertidumbre, administración de riesgos, riesgo empresarial, empresarios antioqueños, historia empresarial, medidas de tratamiento de los riesgos, respuesta a los riesgos.

\* El artículo refleja los aspectos principales de la investigación titulada "Manejo del riesgo por parte de los empresarios antioqueños del comercio y la industria, entre 1900 y 1930. El caso Carlos E. Restrepo", desarrollada por la autora como tesis de Maestría en Ciencias de la Administración, Universidad EAFIT, Medellín, 2009.

\*\* Contadora Pública, Especialista en Auditoría de Sistemas y en Gerencia de Proyectos, Magíster en Ciencias de la Administración, Universidad EAFIT. Profesora titular, Departamento de Contaduría Pública, Universidad EAFIT. Integrante del grupo de Investigación Historia Empresarial EAFIT. Directora, grupo de Investigación de Información y Gestión. Autora del libro Administración de riesgos. Un enfoque empresarial. [rmejia@eafit.edu.co](mailto:rmejia@eafit.edu.co)

## Abstract

The trajectory of Antioquia's businessman Carlos E. Restrepo is analyzed around his commercial and industrial activities and it is shown in many of his performances the way he responded to the risks associated with his own businesses and its environment. In order to learn from his successes and failures and to help strengthen the study of Business Administration, particularly from risk management, this article contributes to the understanding of how Antioquia's entrepreneurs of commerce and industry, between 1900 and 1930, faced the risks to which they were exposed in their activities.

**Key words:** Risk, Uncertainty, Risk Management, Enterprise Risk Management, Antioquia's Entrepreneurs, Enterprise History, Risk Assessment, Risk response.

## Introducción

El estudio del riesgo es importante para toda empresa. Por la variedad de circunstancias que enfrentan constantemente en su normal funcionamiento, por los cambios generados en las relaciones con su entorno, la dinámica de la región, industria o sector en los cuales operan, y por las interrelaciones con sus clientes, proveedores y socios, entre otros. Dichos cambios representan oportunidades o amenazas, pero solo las organizaciones que logran un equilibrio en el manejo de sus riesgos pueden permanecer, crecer y lograr el éxito en su gestión.

La administración de riesgos se ha convertido en un aspecto indispensable en la definición misma de las estrategias y planes de toda organización, al igual que en la ejecución y control de estos; por tanto, hace parte primordial del proceso administrativo. Sobre el tema se ha escrito desde campos tan diversos como la seguridad industrial, salud ocupacional, seguros, finanzas, auditoría y control, orden público, etc. Solo recientemente se ha incursionado en la administración de riesgos desde un enfoque integral, que mira la organización en su totalidad a través de sus procesos, teniendo en cuenta sus objetivos y estrategias, y examinando todo tipo de riesgo al que está expuesta (Mejía, 2006).

La administración de empresas, como área de conocimiento, cuenta con casos que analizan la forma como los empresarios enfrentan sus riesgos, pero en ellos el tema y la intención de estudiarlo no son explícitos. Sin embargo, es posible revisar los hechos históricos registrados en libros, revistas, prensa y otros documentos y observar, bajo una perspectiva diferente a la económica, la política y la regional, situaciones que ayudan a entender cómo los empresarios han administrado sus riesgos con el fin de lograr estabilidad y rentabilidad en sus negocios.

En la región antioqueña se puede evidenciar el manejo del riesgo a través de la historiografía empresarial, debido a que se dispone de publicaciones que abarcan desde el siglo XIX hasta el XXI. Específicamente, se cuenta con amplia información sobre la historia empresarial de antioqueños destacados en la industria y el comercio entre 1900 y 1930, como José María "Pepe" Sierra (1846-1921), Carlos E. Restrepo (1867-1937), Ricardo Olano Estrada (1874-1947), Alejandro Echavarría Isaza (1859-1928) y Alejandro Ángel Londoño (1860-1942), entre otros, pero en ellas no se encuentra un estudio sistemático del riesgo, es decir, esta no es una categoría sobre la que se haya puesto el foco de atención por parte de los investigadores.

Al leer sobre la vida y acciones de estos empresarios, con una mirada dirigida a entender

los riesgos que corrieron en su época, emana la pregunta: ¿cómo manejaron los riesgos los comerciantes e industriales antioqueños entre 1900 y 1930? Partir de las actividades que realiza un empresario,<sup>1</sup> identificar cuándo asume el riesgo o lo evita, determinar la forma de prevenir las amenazas que puedan afectarlo, observar la manera de transferir el riesgo a terceros, etc. se constituye en un conocimiento que puede contribuir a entender mejor la utilidad y la forma de aplicar las diferentes medidas para manejar los riesgos y permite ampliar el panorama histórico de la Administración de riesgos.

Como mecanismo investigativo para buscar respuestas a la pregunta planteada se tomó el caso del empresario Carlos E. Restrepo. Desde el punto de vista metodológico, el enfoque de la investigación fue cualitativo.<sup>2</sup> Las estrategias de investigación utilizadas fueron: el estudio de caso<sup>3</sup> y la investigación documen-

tal.<sup>4</sup> Como técnicas de *búsqueda* de información se utilizaron la revisión documental,<sup>5</sup> la revisión de archivos<sup>6</sup> y las entrevistas abiertas y semiestructuradas.<sup>7</sup> Se recurrió a las siguientes técnicas de *registro*: diario de campo,<sup>8</sup> grabaciones,<sup>9</sup> fotografías,<sup>10</sup> fichas de registro y

actuación del empresario, contrastando la realidad con la teoría. Este tipo de estudio, catalogado como instrumental, profundiza en el caso, pero con el fin de refinar la teoría, específicamente la concerniente a la administración del riesgo y a la aplicación de las medidas de tratamiento; de tal forma, que el caso facilita la comprensión y ayuda a desarrollar un mayor conocimiento del tema.

<sup>4</sup> Toda investigación requiere examen documental, pero no toda investigación basa su estrategia en la investigación documental. En este caso se recurrió a la historiografía para recrear, a través del estudio de un empresario, la manera de manejar los riesgos de su época, lo cual convierte a la investigación documental en la fuente que nutre el análisis y comprensión de los datos.

<sup>5</sup> Se revisaron documentos del siguiente tipo: mapas, estadísticas, fotografías, periódicos, libros, artículos de revistas, informes de investigación, entrevistas grabadas, transcritas y no publicadas.

<sup>6</sup> En la investigación se tuvo acceso a los archivos personales de Carlos E. Restrepo, que contienen correspondencia familiar, política y comercial y se encuentran en la biblioteca de la Universidad de Antioquia. También se indagó en el Archivo Histórico de Antioquia, donde reposan los registros de las notarías Primera y Segunda de Medellín, que preservan las escrituras de constitución de varias compañías donde Restrepo participó como socio.

<sup>7</sup> A través de una entrevista se pueden obtener datos que de otra forma no se podrían consultar. “La entrevista es una estrategia para hacer que la gente hable de lo que sabe, piensa y cree” (Spradley, 1979, 9), una situación en la cual una persona (el investigador-entrevistador) obtiene información sobre algo interrogando a otra persona (entrevistado, respondente, informante)” (Guber, 2001, 75).

Para complementar la información documental recopilada se recurrió a entrevistar a dos de los descendientes de Carlos E. Restrepo —Fernando Uribe Restrepo (nieto), Nicanor Restrepo Santamaría (sobrino nieto)— y al historiador Rodrigo García Estrada (2003), autor del artículo “Carlos E. Restrepo (1867-1937). El Empresario”. A partir de allí fue posible ahondar en cada uno de los aspectos importantes de la trayectoria del empresario como comerciante e industrial.

<sup>8</sup> El diario de campo es un medio donde se recopila cronológicamente información de interés para el investigador; permite el registro y conservación de fuentes, hechos y datos que posteriormente son utilizados en el desarrollo del proyecto.

<sup>9</sup> Las grabaciones hacen posible el registro en forma precisa de las entrevistas orales, por lo cual se convierten en una técnica valiosa que acompaña su desarrollo. Una vez grabados los diálogos, se transcriben en forma digital y de esta manera pueden ser corregidos y utilizados para su posterior análisis.

<sup>10</sup> En ocasiones, cuando los archivos, documentos, fotos, publicidad o libros tienen un acceso limitado para su consulta, para su fotocopia o para su utilización fuera del

<sup>1</sup> En este estudio, el término empresario se entiende de acuerdo con la definición dada por Schumpeter (1957, 135-142) como el agente capaz de innovar empleando medios de producción existentes en forma distinta, más apropiada y ventajosa, llevando a cabo nuevas combinaciones tales como la elección de un nuevo insumo para lograr la producción más barata, sustitución de un bien de producción o consumo, creación o producción de un nuevo bien, búsqueda de nuevos mercados. La ganancia del empresario es el excedente sobre el costo.

<sup>2</sup> El trabajo propuesto no pretendió medir ningún modelo, teoría, característica o variable, ni legitimar ninguna hipótesis que requiriera del análisis cuantitativo. Fue, por tanto, un estudio para entender una época y unos hechos ocurridos en la historia empresarial antioqueña, por lo cual corresponde a una investigación cualitativa que, como lo expresa Eumelia Galeano (2004, 18), “apunta a la comprensión de la realidad como resultado de un proceso histórico de construcción a partir de las lógicas de sus protagonistas, con una óptica interna y rescatando su diversidad y particularidad”. Fue a través de la interpretación de los hechos recopilados y analizados como se logró responder a las preguntas de la investigación, planteadas en torno al manejo de los riesgos por parte del empresario Restrepo.

<sup>3</sup> Un caso de estudio puede ser una persona, un grupo, una comunidad, un país, una región, una situación, etc. El caso no logra llegar a representar un todo, pero los análisis que se desprenden de este pueden contribuir a entender mejor una situación, un tema o aspecto teórico y reflejar otros casos similares.

El estudio del caso Carlos E. Restrepo, presenta un análisis donde a través de su narración, se le da sentido a cada

sistematización de información.<sup>11</sup> Para el *análisis* de la información se usó la técnica de categorías de análisis.<sup>12</sup> Por último, la triangulación<sup>13</sup> y el juicio de expertos<sup>14</sup> sirvieron como técnicas de *validación* de la información.

Para abordar los resultados de esta investigación se presentan previamente unos breves antecedentes de la evolución y el manejo del riesgo desde distintas disciplinas. Además, se establece su relación con la actividad empresarial y se muestran los avances de la administración de riesgos y el concepto de medidas de tratamiento de los mismos.

## 1. Antecedentes del manejo del riesgo

### 1.1 El riesgo

Desde el punto de vista etimológico el origen de la palabra riesgo se le atribuye a diferentes

sitio donde se conservan, se recurre a la fotografía, que posteriormente puede ser ampliada para su análisis, o si se trata de textos, puede ser utilizada para realizar su respectiva transcripción.

<sup>11</sup> Las fichas de registro permiten recopilar en forma ordenada los datos obtenidos de diferentes fuentes. La forma de organización está relacionada con las categorías de análisis establecidas para la investigación.

<sup>12</sup> Para analizar la información recopilada se tomó como categoría principal la unidad de análisis denominada medidas de tratamiento de los riesgos (asumir, prevenir, proteger, transferir, evitar, retener). Otras categorías de análisis corresponden al estudio del personaje y sus acciones, los riesgos que enfrentó, el entorno en el cual se desempeñó (económico, político, social, etc.) y los resultados que obtuvo con las medidas adoptadas para manejar los riesgos enfrentados.

<sup>13</sup> La triangulación es una técnica utilizada primordialmente en la estrategia de investigación, denominada observación participante, pero puede ser utilizada en otras estrategias como la investigación documental. Consiste básicamente en confrontar la información de diferentes fuentes con el fin de contar con información confiable. En el caso de esta investigación, la información recopilada en fuentes secundarias fue validada con la consulta de fuentes primarias. También las entrevistas contribuyeron a validar la información documental.

<sup>14</sup> La socialización de los avances de la investigación con pares académicos permite validar la información recopilada. La discusión de los resultados puede generar nuevas ideas, clarificar conceptos y precisar datos. La investigación, así como la metodología, fueron sometidos a revisiones por parte de historiadores y profesores expertos en metodología de la investigación. El Grupo de Historia Empresarial de la Universidad EAFIT (GHE) revisó tanto la propuesta como los resultados.

lenguas, al italiano, al latín, y al árabe. Del italiano se dice que proviene de las palabras *risico*, *rischio*; y esta del árabe clásico *rizq* (lo que depara la providencia), del latín *resecu* (riesgo en el mar, roca, risco) y *risicare* (desafiar, retar enfrentar, atreverse o transitar por un sendero peligroso). (Diccionario de la Lengua Española, 2001)

Tradicionalmente se ha relacionado con la incertidumbre acerca de un resultado esperado, con la posibilidad o probabilidad de pérdida y en otras ocasiones con la desviación del resultado deseado. En este texto se usará la definición de riesgo como “la posibilidad de ocurrencia de un evento que puede afectar el cumplimiento de los objetivos” (Mejía, 2006, p. 32).

El riesgo y las medidas para tratarlo han existido desde el inicio de la humanidad. El gusto por los juegos de azar es tan antiguo que se deducen indicios de estas prácticas a partir de dibujos de dados elaborados con huesos de animales en la antigua Grecia. El hombre ha tomado riesgos a través de la historia y ha tenido que enfrentar su materialización. De igual modo, ha intentado anticiparse a los acontecimientos tratando de predecirlos; ejemplos de estos sucesos y prácticas se presentan a continuación.

En Grecia se recurría al Oráculo de Delfos para indagar sobre los acontecimientos que deparaba el futuro. En la antigüedad se creía que Apolo transmitía su palabra a través de la sacerdotisa llamada Pitia, consultada por ciudadanos locales y extranjeros de todas las regiones con el fin de prepararse ante los acontecimientos venideros. A su vez, tribus como los Asipu, que vivieron en el valle entre los ríos Éufrates y Tigris (3200 a.c), servían de “consultores” sobre los matrimonios o las ubicaciones de nuevas construcciones; con ello trataban de predecir el futuro para prevenir los riesgos que les podría deparar, analizando los puntos a favor y en contra de las alternativas que consideraban viables y recomendando las más favorables (Kolluru, 2001, 4).

Las tribus nómadas, en su búsqueda de alimento, debieron enfrentar diferentes riesgos originados por la naturaleza. Las poblaciones agrícolas y las cazadoras, de acuerdo con sus labores específicas, enfrentaron amenazas como las sequías o las inundaciones que destruían los cultivos de las primeras, o los ataques de animales feroces, en el caso de las segundas.

Pirenne (1975, 37) deja ver en su obra una forma de manejo de los riesgos por parte de los mercaderes durante 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.

En la medida en que evolucionaba la sociedad, los terratenientes, campesinos y comerciantes fueron afrontando los innumerables riesgos que ponían en peligro sus bienes, su vida, el capital y la tierra, sus medios de subsistencia y 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 y surgieron hombres de negocios que desarrollaron habilidades para pronosticar los resultados de estas aventuras sacando provecho de ellas.

Desde el siglo XVI, con los inicios de los estudios del cálculo de la probabilidad y los avances matemáticos, se fue dando un progreso considerable en la cuantificación de los riesgos. Matemáticos, físicos o estudiosos del tema como Girolamo Cardano, Galileo Galilei, Blaise Pascal, Chevalier de Mere, Pierre Fermat, y Thomas Bayes aportaron conocimientos en el estudio de la probabilidad. Jacob Bernoulli desarrolló la ley de los grandes números,

Abraham de Moivre planteó la distribución de probabilidad normal y la desviación estándar, Francis Galton teorizó sobre el concepto de regresión a la media, mientras John von Neumann y Oskar Morgenstern lo hicieron sobre el juego y el comportamiento económico. Todos estos conocimientos fueron esenciales para las modernas técnicas de cuantificación de riesgos.

La cuantificación de los riesgos se empezó a utilizar especialmente en el campo de los seguros. Se inició con la navegación y el aseguramiento de barcos y se desarrolló con los avances en el cálculo de la esperanza de vida de las personas, al ofrecer pólizas de seguros que contemplaban pagos de primas basadas en dichos cálculos. A la fecha, este recurso se ha extendido a una variedad de riesgos, denominados riesgos puros, asociados con la salud y los bienes patrimoniales o no patrimoniales.

Algunas áreas del conocimiento empresarial donde se ha estudiado el riesgo y se han diseñado medidas para tratarlo son: salud ocupacional, seguridad industrial, control organizacional, inversiones financieras, orden público. En todos estos campos se han diseñado metodologías tanto para identificar los riesgos como para evaluarlos y responder ante ellos.

Con el desarrollo industrial y económico, las sociedades se han visto expuestas a una variedad de riesgos que en muchas ocasiones son generados por ellas mismas, lo que ha llevado a acuñar el término de “sociedad del riesgo” propuesto inicialmente por el sociólogo alemán Ulrich Beck (1998). Con este concepto se bosqueja las sociedades que, debido a la producción de riqueza y a transformaciones tales como las revoluciones tecnológica, ecológica, sociológica, médica, etc., generan riesgos en forma inequitativa, de tal manera que los países más industrializados o las empresas capitalistas transnacionales transfieren riesgos—pandemias, devastación ecológica, desempleo, aumento de

patologías psíquicas, individualización etc.— a los países menos desarrollados o a los que no poseen el capital.

En el presente las empresas, los empresarios y los grupos económicos difícilmente pueden subsistir si no administran adecuadamente los riesgos que el entorno les genera o que se originan en su normal funcionamiento como algo inherente a cada uno de los procesos que ejecutan, o a los bienes o servicios que producen o comercializan.

## 1.2 El empresario y la incertidumbre

Desde la teoría económica, diferentes definiciones que se le han dado al empresario lo relacionan con el riesgo. Marshall (1957, 245), por ejemplo, se refiere a ellos 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 detalles”.

En este aspecto, el empresario no solo debe contar con todo tipo de recursos y diseñar los planes para orientar sus actuaciones, sino que es su deber estar alerta a las circunstancias que lo desvían de ellos. De todas formas, siempre habrá riesgos, porque nunca podrá tener la certeza de los resultados esperados y planeados.

De otro lado, Frank Knight, en su libro *Risk, uncertainty and profit*, (2006),<sup>15</sup> explica cómo el empresario se enfrenta y debe asumir la incertidumbre que el ambiente económico le genera, y cómo su juicio en las decisiones se basa en estimaciones que pueden llevarlo a equivocarse o a tener éxito. También determina el beneficio como algo atribuible al empresario, al surgir como la diferencia entre las previsiones y lo que realmente ocurre. Este autor

<sup>15</sup> Libro escrito en 1921 como producto de su tesis doctoral. Traducido su título como *Riesgo, incertidumbre y beneficio*.

establece, además, la distinción entre riesgo e incertidumbre, caracterizando el primero como medible y la incertidumbre como no medible.

De igual modo, el empresario, según Mises (2001, 307), es un “individuo actuante contemplado exclusivamente a la luz de la incertidumbre inherente a toda actividad”. Bajo estas perspectivas, el empresario carece de certeza sobre el futuro y el resultado de sus decisiones; por tanto, el riesgo siempre está presente en su actuar y debe manejarlo; en ocasiones, puede convertirlo en oportunidades de negocios.

El *ethos* empresarial contempla cualidades y capacidades del empresario para ser exitoso y una de ellas es precisamente prever las circunstancias futuras para tomar las decisiones acertadas sobre lo que se va a producir, sobre el mercado en el cual puede incursionar, a quién se contratará, cuáles alianzas se propiciarán, etc. Todo empresario, en el ámbito de su gestión, se enfrenta a diferentes riesgos, presentes desde la concepción misma del negocio hasta en la ejecución de los planes o proyectos. A lo largo de su vida, la actitud<sup>16</sup> del empresario ante los riesgos marcará su desempeño.

En consecuencia, es a través de la aplicación de medidas de control como los empresarios afrontan los riesgos. De hecho, el control existe porque existe el riesgo; por tanto, hay una relación directa entre el estudio del riesgo y el estudio del control, visto este último concepto como una de las funciones administrativas.

## 1.3 Administración de riesgos como parte del proceso administrativo

En la Administración, como campo del conocimiento, se ha desarrollado, desde los inicios del siglo XX con Taylor y con Fayol, el

<sup>16</sup> Actualmente, la actitud ante el riesgo también se denomina “apetito por el riesgo”, que consiste en el nivel de riesgo que se está dispuesto a aceptar a cambio de un beneficio.

concepto de control, el cual implícitamente responde a la necesidad de administrar los riesgos por parte del gerente, el administrador o el empresario.

Con la Administración Científica, Taylor definió, entre otras cosas, la forma de controlar el trabajo de los obreros sin necesidad ni intención de explicitar los riesgos que se podrían mitigar con los mecanismos de control propuestos por él, tales como individualizar, separar, desagregar, cronometrar e imponer un contenido de tareas estandarizadas para cada puesto de trabajo (Aktouf, 2001, 57). Todas estas acciones al ser diseñadas contribuirían a la reducción de riesgos como demoras, errores, despilfarro, etc., que podrían traer sobrecostos y disminuir la rentabilidad de las empresas. Por tanto, sin que se reconozca en los estudios del pensamiento administrativo, Taylor trabajó arduamente para afrontar los riesgos de la producción, y diseñó medidas para su control, especialmente para su prevención, sin que se hubiese desarrollado el concepto de *Administración de riesgos* o Gestión de riesgos, términos que remiten al “proceso de identificación y gestión global de los riesgos clave del negocio con el objeto de mitigar la exposición total de la empresa” (Deloitte and Touche e Imef, 2003, 6).

Por su parte, Fayol, al definir las operaciones básicas de la empresa incluyó entre otras las operaciones de seguridad (protección de bienes y personas) y las operaciones administrativas (previsión, organización, mando, coordinación y control) (Aktouf, 2001, 75). Las denominó 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 los bienes y las personas, y las segundas a los demás riesgos operativos que pueden impedir el logro de lo planeado. Por tanto, sin haberlo hecho explícito, los teóricos que dieron el fundamento a la Administración hacen evidente que la administración de riesgos

es una función básica de la práctica y el saber administrativos.

#### 1.4 La administración de riesgos hoy

La administración de seguros dio origen a la Administración de riesgos; sin embargo, esta última ha ampliado su campo no solo a riesgos asegurables sino a los no asegurables. La importancia de la administración de riesgos se incrementa, 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 o leyes orientadas primordialmente a la administración de los riesgos operativos y financieros<sup>17</sup> y a la implementación de sistemas de control que contemplan el componente administración de riesgos como parte de ellos.<sup>18</sup> En Colombia se ha desarrollado la administración de riesgos, tanto en entidades públicas<sup>19</sup> como en el sector financiero y de

<sup>17</sup> En 1988 se firmó el primer Acuerdo de Basilea sobre capital regulatorio para la cobertura del riesgo crediticio en instituciones financieras del G-10. A partir de ese año se extendió su aplicación en diferentes países y, a la vez, se redefinió incluyendo el riesgo de mercado. En el último acuerdo de Basilea II, se adicionó el riesgo operativo (Torres, 2005, 114).

<sup>18</sup> La ley estadounidense Sarbanes Oxley responsabiliza a la administración de reportar acerca del establecimiento y mantenimiento de una adecuada estructura y procedimientos de control interno. El modelo de control COCO (Canadian Criteria of Control Comité) es una guía que establece la adecuada administración de los riesgos. El Comité COSO definió la administración de riesgos como uno de los elementos del sistema de control y emitió la versión de ERM (Enterprise Risk Management) para quienes hayan aplicado el sistema de control COSO, entre otros.

<sup>19</sup> Con el Decreto 1599 de 2005, emitido por el Departamento Administrativo de la Función Pública y firmado por el presidente Uribe, se adoptó el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano (MECI 1000:2005), el cual determina 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 (DAFP, 2005). En este decreto se incluye la implementación de la administración de riesgos como un componente del Modelo de Control.

salud. Algunas compañías del sector privado, las cuales no han sido obligadas por normatividad, también han estructurado programas con el objetivo de mejorar su desempeño. Se cuenta para tal efecto, con la Norma Icontec 5254, aprobada en Colombia en 2004 como guía para la gestión del riesgo, la cual se fundamenta en el estándar AS/NZS 4360: 1999, norma australiana para la implementación de la administración de riesgos.

Los estándares establecidos, así como las normas relativas a la administración de riesgos establecen diferentes etapas para llevar a cabo este proceso: Identificación de riesgos, Calificación, Evaluación, Diseño de medidas de tratamiento, Implementación de las medidas y Monitoreo. De estas etapas cabe destacar el diseño de medidas de tratamiento, por corresponder a la manera de afrontar los riesgos. Son medidas tales como aceptar, evitar, prevenir, proteger, transferir y retener.

Un riesgo se *acepta* cuando la probabilidad de que ocurra es baja y las consecuencias de su materialización pueden ser leves; por tanto se asumen los costos de su ocurrencia y no se hace necesario implementar medidas adicionales para afrontarlo.

Un riesgo se *retiene* si se crea un fondo, una reserva o se diseña otro medio con el fin de obtener los recursos económicos para responder en el evento de su materialización; el ejemplo más común de esta medida es la creación de la provisión de cartera, con la cual la empresa se prepara económicamente en caso de que un porcentaje de los clientes no le paguen.

Un riesgo se *previene* si se diseñan controles para disminuir su probabilidad de ocurrencia, como en el ejemplo del riesgo de hurto de mercancía, donde se puede asignar un celador para vigilar las bodegas de una empresa, y así disminuir su frecuencia.

De otro lado, los riesgos pueden *evitarse* al eliminar las actividades que los generan, como en la suspensión de una línea de producción, el cierre de una agencia o sucursal e incluso el tomar la decisión de no emprender un proyecto o negocio.

Un riesgo puede *transferirse* si se involucra un tercero que asuma parte o el total de las pérdidas posibles en el caso de la ocurrencia del riesgo. La aplicación más común de esta medida es la compra de seguros, donde la empresa aseguradora responde en caso de la materialización del riesgo asegurado.

Finalmente, la empresa se *protege* de un riesgo determinado si los controles diseñados para su manejo logran disminuir el impacto que pueda producir la ocurrencia del mismo sobre los recursos o bienes de la empresa.

Para abordar el tema del riesgo de los empresarios antioqueños del comercio y la industria entre 1900 y 1930, se ha tomado, para este trabajo, el caso del empresario antioqueño Carlos E. Restrepo, el cual se presenta a continuación. Para los efectos correspondientes, se analiza su familia, su participación en la cultura, sus dotes periodísticas, la labor social desarrollada, su incursión en la política y su trayectoria como presidente de Colombia. Posteriormente, se abordan las principales actividades que desarrolló como empresario en la industria y el comercio, se describe el ambiente de la época, los riesgos que enfrentó, su actitud ante ellos y las acciones que emprendió como respuesta a las diferentes situaciones adversas que tuvo que afrontar en sus negocios.

## 2. Una mirada a la vida de Carlos E. Restrepo

---

Carlos Eugenio Restrepo Restrepo fue el primer presidente de Colombia, en el siglo xx (1910-1914), de origen antioqueño. La historia lo referencia como el primer mandatario del

partido denominado Unión Republicana, un movimiento conservador de centro o moderado, y quien trató de gobernar con las consignas de tolerancia y paz.

Pero no toda su vida la entregó a la política. Existen otros aspectos que, si bien no son tan conocidos, revisten una gran importancia. Es el caso de su papel como empresario. Su vida es el fiel reflejo de su pensamiento; sus obras fueron tan variadas que, para conocerlo en su integridad como ser humano, se hace necesario indagar sobre cada una de las facetas de su actividad.

Carlos E. Restrepo nació en Medellín el 12 de Septiembre de 1867, en el seno de una numerosa familia, como era usual en Antioquia hasta mediados del siglo xx. Era pariente del prócer de la independencia José Félix de Restrepo.<sup>20</sup> Su padre, Pedro Antonio Restrepo Escovar,<sup>21</sup> fundador del municipio de Andes y un reconocido comerciante y abogado, lo formó en ambos campos, a través de la práctica que le brindó desde joven en el despacho que manejaba con su socio Alejandro Botero Uribe.

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>22</sup> convertido en

esa época en instituto de enseñanza superior. (Restrepo, 1972, 8)

No pudo culminar su educación como abogado debido a 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. Uno de sus hermanos, Nicanor, con quien tuvo una estrecha relación, fue un empresario próspero que manejó los negocios de Carlos E. mientras estuvo en la presidencia de Colombia. Otros de sus hermanos fueron el padre Juan María S. J., teólogo en la Santa Sede durante varios años y Eliseo, quien murió en la Guerra de los Mil Días.

Restrepo creció en una familia católica, donde recibió una formación en los valores tradicionales de la religión, gran legado que dejó a sus descendientes, como lo expresa su nieto Fernando Uribe: “Lo impecable de su gobierno, la honradez “diamantina” y la rectitud en su actuar, estos aspectos impactaron positivamente a toda la familia” (Uribe R., 2007).

En el campo cultural fue muy activo. Impulsó grupos literarios y perteneció a algunos de ellos<sup>23</sup> en los que participaban destacados escritores como Tomás Carrasquilla. Fue artífice o director de revistas<sup>24</sup> y periódicos;<sup>25</sup> incluso llegó a tener su propio medio de expresión política.<sup>26</sup> Fue periodista,<sup>27</sup> realizó innumerables escritos

<sup>20</sup> Tío abuelo de Carlos E., discípulo de Mutis y maestro del sabio Caldas, José Félix de Restrepo “Fue promotor de la liberación de los esclavos, la cual logró en la legislatura de Antioquia primero –1814– y luego en el Congreso Constituyente de Cúcuta –1821– del cual fue presidente” (Restrepo, 1972, 7-8).

<sup>21</sup> Este apellido puede encontrarse en la diferente literatura que lo referencia con b o con v (Escovar, o Escobar).

<sup>22</sup> “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 el 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” (Ochoa, 1984, 63).

<sup>23</sup> Sobre uno de ellos, denominado el Casino Literario, se tratará posteriormente.

<sup>24</sup> *Revista Colombia* (1916). También colaboró en revistas antioqueñas como *La Miscelánea* (1905), *Lectura y arte* (1903) y *Alpha* (1906, 1907, 1908), con artículos políticos, literarios, religiosos y con traducciones

<sup>25</sup> *El Correo de Antioquia* (1899), *Vida Nueva* (1904-1905), *La República* (1891) y *La Unión* (1897).

<sup>26</sup> *El Impulso*, creado en 1886.

<sup>27</sup> “Tenía solo 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” (Restrepo, 1972, 9). Trabajó en el periódico *El Montañés* (1897) junto con Tomás Carrasquilla.

y utilizó las posibilidades de los medios de difusión de la época para hacer publicidad a sus negocios.

Tuvo un gran dominio del idioma francés.<sup>28</sup> El hablar una lengua extranjera, de gran utilidad para el comercio con Europa, le permitió el emprendimiento de negocios de importación y exportación, también le facilitó la traducción de textos y le permitió fomentar el análisis de libros de autores extranjeros.

En el aspecto social, consideraba una obligación moral el apoyo a la educación de niños desamparados. Participó en la creación de la Sociedad de San Vicente de Paúl (1890) y promovió la formación de los jóvenes para que trabajaran 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 creación de la Cámara de Comercio de Medellín (1905) y posteriormente fue su director entre 1909 y 1910.

En un principio, ocupó varios cargos en el sector público, como el de Inspector de instrucción pública de la provincia del Centro (1888), Secretario de juzgado, Juez superior de 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. Finalizando 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 y no buscada. Apoyado por el gremio de comerciantes e industriales antioqueños, como recalcan los historiadores, pasó de la presidencia de la Cámara de Comercio a la de la República.

<sup>28</sup> El francés fue considerado a nivel mundial como la lengua culta, por lo menos hasta la Segunda Guerra Mundial.

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». (Arizmendi, 1989, 205)

Su carácter y sus convicciones le trajeron muchas dificultades en su vida pública, pero siempre sus actuaciones estuvieron basadas en su independencia ideológica y en el interés constante de lograr la pacificación del país a través de la tolerancia política.<sup>29</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. (Beneficencia de Antioquia, 1982. 57)

Los siguientes hechos, entre otros, rodearon el período presidencial de Carlos<sup>30</sup> entre 1910 y 1914: ampliación en la instrucción pública, aumento de las rentas nacionales, atención de la deuda externa, incremento de las exportaciones, 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, acuerdo que entró en vigencia después de su presidencia.

<sup>29</sup> El país vivía una época de conflictos partidistas, había pasado la Guerra de los Mil días (1899-1902) y Panamá se había separado de Colombia.

<sup>30</sup> En su época era llamado comúnmente de esta forma.

En 1930 Carlosé apoyó el movimiento de Concentración Nacional que llevó a Enrique Olaya Herrera a la presidencia de la República (1930-1934). Durante este periodo, Restrepo fue Ministro de Gobierno y representó al país como su embajador en la Santa Sede.

Ahora bien, como empresario tuvo un desempeño caracterizado por dos momentos: antes y después de la presidencia de la República. Durante el primero tuvo una destacada labor en el campo comercial e industrial, participando en la creación de varias empresas como la primera industria textil; representó casas comerciales nacionales y extranjeras, impulsó su propio negocio —Librería Restrepo— a través de la cual importaba textos, artículos de papelería, entre otros, y conjugaba su labor comercial con sus habilidades literarias.

Así las cosas, la librería sirvió para que se organizaran traducciones de los libros importados, se escribieran ensayos sobre estos, se discutieran sus contenidos y se promovieran exposiciones de pintores famosos de la época. Cuando asumió la presidencia prefirió desligarse de sus negocios y los encomendó a su hermano Nicanor, pero cuando terminó su periodo, al tratar de retomarlos, no encontró las mismas posibilidades que antes y su éxito no fue igual.

Dos aspectos se destacaron en la personalidad de Carlos E. Restrepo: la independencia y la rectitud. Estos dos valores fueron constantes durante su vida y marcaron sus actuaciones. El primero puede evidenciarse en lo dicho por su nieto Fernando Uribe Restrepo, quien relató que su abuelo consideraba que el puesto de juez municipal fue más importante para él, que el de presidente, “porque en ese puesto solo intervenían él y la ley y podía actuar como debía, en cambio en el de presidente a veces no podía actuar como quería” (Uribe R., 2007).

Con respecto a su independencia, se puede constatar también esta característica en su

actitud de no dejarse presionar por ningún partido político y en la lucha que mantuvo por estar al frente en la dirección de sus negocios, a pesar de haber tenido tantas dificultades para reiniciar sus actividades como comerciante.

De otro lado, con respecto a la cuestión religiosa, no obstante ser un católico creyente, tuvo sus desavenencias con la Iglesia, hasta el punto de ser excomulgado<sup>31</sup> por opinar que esta no debía inmiscuirse en la dirección del Estado. Con ello expresaba su moderación como conservador y su perspectiva moderna sobre el Estado; razón por la cual fue criticado en diferentes aspectos, además del religioso.

Con relación al segundo valor —la rectitud—, son muchas las muestras que dio de ella:

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: solo puedo decirles que vengo con la cabeza blanca y con las manos limpias». (Restrepo, 1972, 11-12)

En el manejo de sus negocios, Restrepo recibió apoyo de su hermano Nicanor, quien siempre le brindó su consejo. Según su sobrino nieto,<sup>32</sup> su abuelo Nicanor, hermano mayor de Carlos E., fue quien tuvo que encargarse y colaborar con la educación de los demás hermanos. Ellos tuvieron siempre una relación muy estrecha y Nicanor fue un hombre que aunque no tuvo posibilidades de recibir educación formal, fue muy inquieto intelectualmente y tenía fama de buen consejero. Carlosé siempre lo consultó y recibió sus recomendaciones fraternas en todos los aspectos de su vida, incluyendo, por supuesto, el político y el empresarial.

<sup>31</sup> La excomunión le fue levantada posteriormente sin necesidad de retractarse; incluso, años más tarde, representó al país en la Santa Sede.

<sup>32</sup> Nicanor Restrepo Santamaría.

En la empresa privada, Carlos E. Restrepo desempeñó cargos como Gerente de la Compañía de Instalaciones Eléctricas de Medellín (1917) y de la Naviera Colombiana (1920-1926). Participó en las juntas directivas del Banco Alemán Antioqueño y de la Sociedad Colombo Alemana de Transportes Aéreos (Scadta), entre otras.

A mediados de 1937, próximo a cumplir sus 70 años, murió de pulmonía en la capital antioqueña, luego de su regreso de la Santa Sede. Legó su biblioteca y su archivo personal a la Universidad de Antioquia, donde se conservan su memoria y su ejemplo como empresario, presidente, intelectual, periodista, hombre cívico y de familia.

### 3. Actividad comercial de Carlos E. Restrepo

---

#### 3.1 Representaciones comerciales

El auge comercial en Antioquia se inició, especialmente, como derivación de la circulación de capitales invertidos en la explotación de las 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 extraído.

Con la experiencia acumulada en el abastecimiento de víveres en las regiones mineras, el conocimiento de rutas y del mercado, así como la posesión del oro, que era el medio de cambio a nivel nacional e internacional, los comerciantes antioqueños ampliaron sus fronteras y distribuyeron sus productos por todo el territorio colombiano, de acuerdo con las posibilidades que brindaba el propio mercado. Según López (1968, 13-14), 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 el impuesto del quinto real imponiéndolo en cabeza del comerciante, según sus importaciones”.

Con posterioridad, las grandes fortunas de los comerciantes surgieron, a mediados del siglo XIX, a partir de la importación de productos ingleses traídos a través de Jamaica, para venderlos, luego, a los mineros. En esa época se fundaron casas comerciales como sociedades regulares colectivas de comercio, y fueron estas las que ejercieron el dominio de los negocios en Antioquia.

Desde finales del siglo XIX, la actividad comercial de Carlos E. se orientó, en gran medida, hacia el campo de las representaciones comerciales, debido a la costumbre de introducir al país los productos a través de la figura de representantes de casas extranjeras. Según el registro del primer directorio de la ciudad de Medellín, para el año 1906 operaban 10 agentes de casas comerciales en representación de negociantes de ciudades tales como París, Manchester, Londres, Nueva York, Berlín, Bremen, Burdeos, Hamburgo, entre otras (Silva, 1906, 449-450).

En 1890, Restrepo representaba en Medellín la casa de los señores Louis Babin Frises & Cía., de Burdeos, con la introducción de productos como licores, papelería y libros. En el ámbito nacional también representó casas de comercio de Medellín, como la de Gutiérrez Toro y Cía.

Una de las representaciones más significativas para la actividad comercial de Restrepo fue la conservada por años con la casa alemana del comerciante Adolfo Held, importador y exportador de variados productos, quien llegó a ser uno de los tres principales exportadores de café. Con él tuvo fuertes vínculos, no solo comerciales sino también de amistad. Held, incluso, le ofreció de nuevo la representación de sus negocios en Medellín una vez terminado el periodo presidencial.

En 1917, creó la Casa *Carlos E. Restrepo y Cia.*, pero no le fue posible retomar sus negocios con el éxito anterior a su mandato presidencial. Surgió mucha competencia en el sector y rechazó a varias propuestas de negocios donde buscaba ser comisionista de fábricas americanas y tratar de disminuir para estas los costos de las operaciones de los intermediarios nacionales y extranjeros.

### 3.2 El negocio de la librería

A comienzos del siglo xx, la ciudad de Medellín contaba cerca de 50.000 habitantes; debido al tamaño de la ciudad y, quizás, a la tradición del pueblo antioqueño, para el cual la explotación del oro y el comercio eran sus principales fuentes de sustento, eran muy pocas las librerías existentes; el gusto por la literatura era poco fomentado y hasta llegó a decirse que “las únicas letras que circulaban eran las de cambio”<sup>33</sup> (Vega B., 2005, 9-17).

A medida que crecía la población antioqueña y se incrementaba el interés por la literatura, esta se fue convirtiendo en uno de los principales pasatiempos de un grupo selecto de habitantes de la región, quienes fueron creando medios de expresión (periódicos, inicialmente, y luego revistas), y generando espacios donde las personas más ilustradas se reunían para debatir, leer o discutir las novedades literarias nacionales y extranjeras. Nació, así, la necesidad de importar libros y de impulsar la escritura de textos y novelas nacionales. De este modo la calidad de los libros ofrecidos fue *in crescendo* y se introdujeron, entonces, cada vez más obras de autores europeos y americanos.

En 1887, con el liderazgo intelectual de Carlos E. Restrepo, se creó la tertulia denominada “Casino Literario”,<sup>34</sup> que llevaba a cabo

sus reuniones en la casa de Pedro Antonio Restrepo, el padre del primero. Llegó a ser una de las más renombradas de la época, junto con la Tertulia del “Negro” Cano (promovida en la Librería de Antonio J. Cano y a la cual también asistía Restrepo). Estas iniciativas habían tomado mucho auge entre la élite intelectual de Medellín, como medio de compartir ideas entre jóvenes escritores donde se debatía sobre temas tan diversos como literatura, política y hasta medicina.

En ese contexto, Tomás Carrasquilla pudo entrar al Casino Literario en 1889, cuando cumplió con el requisito de escribir un cuento —*Simón el mago*— que fue publicado al año siguiente en un libro que compiló el Casino para conmemorar su tercer aniversario. Posteriormente, Carrasquilla fue retado en este espacio para escribir su primer libro *Frutos de mi tierra*, con el fin de demostrar que se podía escribir novela en Antioquia (Londoño V., 2004, 260-261).

Con relación a la adquisición de literatura, Juan Luis Mejía reflexiona así en el prólogo mencionado:

¿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 librerías europeas. (Vega Bustamante, 2005, 10)

Por tanto, el desarrollo de las librerías en Medellín, teniendo en cuenta lo pequeño de la población, se dio, en la mayoría de las veces, al ritmo del crecimiento de las ventas de otros productos que eran importados conjuntamente con los libros.

<sup>33</sup> Juan Luis Mejía, en el Prólogo al libro *Memorias de un Librero*, de Vega (2005, 9), atribuye esta frase a Miguel Antonio Caro.

<sup>34</sup> El Casino literario estuvo activo entre 1887 y 1891.

De este modo, Carlos E. Restrepo le dio un fuerte empuje a su actividad comercial creando en 1902 la *Librería Restrepo*, en asocio con los hermanos José María y Luis María Escobar. A partir de esa fecha, el negocio de las representaciones comerciales lo siguió ejerciendo a través de la Librería, costumbre que imperaba en aquel entonces y permitía unir en un solo negocio la actividad cultural, la venta de libros, útiles, materiales de escritorio y hasta la importación y exportación de productos.

La Librería Restrepo estaba ubicada en la esquina del Edificio Duque, propiedad de Escobar y Cía., socios de la Librería, entre las calles Colombia y Carabobo. Fue un próspero negocio que inició en el local de la esquina y luego fue ocupando gran parte del edificio.

“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”. De esta forma describía don Lisandro Ochoa (1984, 289) la importancia que tenía en su época esta librería. Destacaba, además, que en ella se hizo quizás el mejor rayado de papel de la época, se editaron algunos libros y se publicó la primera revista semanal ilustrada de la ciudad, llamada *Sábado*.

Ya en 1906 se encontraban registradas cinco librerías en el Primer Directorio General de Medellín; entre ellas, la de Carlos E. Restrepo. Antes habían surgido otras librerías con diferentes especialidades como útiles para escuelas y colegios, textos religiosos, vinos, cigarrillos, etc., pero pocas habían sobrevivido.

Una de las librerías mencionadas en el directorio ofrecía “un vastísimo material en libros de piedad y de sanas ideas, lo mismo que en revistas” (Ochoa, 1948, 285); es el caso de la Librería de Moreno Abraham y Hnos.,

que se dedicaba adicionalmente al ramo de ornamentos para iglesias. Otra de ellas, la de Antonio J. Cano, ubicada en el mismo sector de la Librería Restrepo, pertenecía a este famoso escritor quien, al igual que Carlos E. Restrepo, había establecido una de las destacadas tertulias literarias de las cuales se hablará más adelante.

De otro lado, la Librería de Carlos A. Molina (Camolina) tenía como especialidad textos y objetos utilizados como premios en los planteles de educación, además de la venta de obras de música y textos de estudio; allí se distribuían, igualmente, diferentes revistas. Sobre la quinta librería registrada en el directorio solo se conoce que era de Melguizo J., Baltazar, y se anunciaba como “agencia de negocios y librería religiosa” (Vega B., 2005, 12).

La Librería Restrepo fue promocionada primero a través de la prensa local y específicamente en el periódico *El Comercio*; luego, cuando se empezó a editar la revista denominada *Librería Restrepo*, de distribución gratuita y que se obtenía en el Edificio Duque, la publicidad de la librería se intensificó a través de este medio de difusión. Además de la publicidad, se incluían en ella artículos y temas de interés para los comerciantes.

Con una gran diversidad de surtido nacional e importado, la Librería Restrepo adquirió prestigio y llegó a públicos tan diversos como los estudiantes universitarios, 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, se ofrecía suscripción a periódicos extranjeros; además, su radio de acción se amplió con la creación de agencias en otras poblaciones del departamento de Antioquia (García, 2003, 457).

### 3.3 Líder de los comerciantes

La primera Cámara 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 No. 949 de 28 de noviembre de 1904, expedido por el Presidente Rafael Reyes. (García, 2003, 462)

En 1905, a raíz de la creación de la Cámara de Comercio de Medellín, se reunieron alrededor de 30 reconocidos comerciantes<sup>35</sup> para impulsar esta iniciativa; entre ellos figuraba Carlos E. Restrepo, quien fuera elegido como suplente de la Junta Directiva. En 1909 fue nombrado como su presidente hasta 1910, cuando el reconocimiento que tuvo en la dirección del gremio y sus dotes de liderazgo, catapultaron el apoyo a su elección como presidente de la República.

### 4. Carlos E. Restrepo como industrial

La Guerra de los Mil Días (1899-1902) trajo muerte, desolación, división y pobreza en todo el territorio colombiano. Todo ello, y en especial la gran desunión como pueblo, condujeron a que Panamá, con el apoyo de los Estados Unidos, lograra su separación de Colombia.

A pesar de lo anterior, esta época marcó el inicio del periodo más largo de paz interior que tuvo el país durante las tres primeras décadas del siglo pasado. Este ambiente resultaba por lo tanto favorable para el emprendimiento de iniciativas y para asumir nuevos riesgos y retos en los negocios; la industria nacional comenzó a despegar con la creación de algunas fábricas textiles y de alimentos.

<sup>35</sup> Para ser miembro de la Cámara de Comercio era necesario haber ejercido como comerciante como mínimo durante tres años.

### 4.1 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 Indalecio Uribe, oriundo de Sonsón, construyó e instaló varios telares en algunas poblaciones de Antioquia y en Manizales.<sup>36</sup> Con la llegada del siglo XX surgieron varias empresas de tejidos en Medellín y se dio un impulso al sector, llegando a convertirse en uno de los más importantes de la región.

La primera iniciativa de empresa apareció en 1899 bajo el empuje de Germán Jaramillo Villa, quien había aprendido en Europa las técnicas de producción textil. Él convocó a reconocidos comerciantes de Medellín, quienes a la cabeza de Eduardo Vásquez, uno de los más prestantes comerciantes de la época, unieron capitales (\$ 400.000) y le dieron marcha a la idea; Carlos E. Restrepo fue su 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.

Desafortunadamente la Guerra de los Mil Días que se desarrollaba en ese momento 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. Finalizando esta, en 1902, se constituyó legalmente la sociedad con el nombre de Compañía Antioqueña de Tejidos, con un capital de \$ 600.000.

La vida de esta sociedad fue corta. Diversos problemas llevaron a su liquidación, entre ellos, las dificultades para el abastecimiento

<sup>36</sup> Sobre esta empresa pionera no se han realizado estudios hasta la fecha, según señala Víctor Álvarez en el libro *Las regiones y la historia empresarial* (Grupo de Historia Empresarial Universidad EAFIT, 2004, 99).

del algodón, costos excesivos de construcción de la fábrica y de la maquinaria importada desde Manchester, fluctuaciones en la tasa de cambio, además de las averías en la maquinaria como consecuencia de su transporte terrestre. Todo ello condujo a la apremiante necesidad de capitalizar de nuevo la empresa. Se decidió liquidarla, entonces, y darle vida en 1905 a la Compañía de Tejidos de Medellín.

La nueva compañía, con un mayor vigor financiero, inició sus actividades en un ambiente económico más estable bajo la dirección inicial de Pedro Nel Ospina y posterior de Emilio Restrepo Callejas, quienes a su vez eran accionistas; de este modo, se logró la dinámica esperada para dar surgimiento a la industria textil antioqueña.

De acuerdo con los datos presentados por Brew (2000, 380), “la nueva fábrica empezó a producir en 1905 y empleaba 150 obreros, 102 telares y 2670 usos”; cinco años después tenía “más de 400 trabajadores y producía 8.000 yardas de tela por día. En 1916 tenía 510 trabajadores y producía alrededor de 9.000 yardas de tela al día en 220 telares mecánicos” (Payne, 1986, 134). Con estos datos se observa el crecimiento de la nueva empresa, como resultado de la demanda que generaban sus productos.

La participación de Carlos E. Restrepo como accionista en esta compañía representaba el 0.2% del capital inicial (Archivo Histórico de Antioquia, 1905, escritura 1167). Según Rodrigo García (2003, 454), su papel no se redujo a ser accionista, también ejerció la labor de consejero en la junta directiva durante varios años.

#### 4.2 Su aporte en la industria del tabaco

El tabaco se introdujo en la región antioqueña desde la época de la colonia, pero con costos altos originados por la necesidad de transportarlo

desde Girón, Ambalema y Palmira. En el departamento, la producción local era muy escasa y de inferior calidad.

El gobierno nacional ejercía el monopolio del tabaco, pero en 1850 decidió abolirlo, incentivando así su cultivo en el departamento de Antioquia, donde se consumía el producto en mayor proporción que en las demás regiones del país (Brew, 2000, 237). No obstante, la producción local no resultó de alta calidad debido a la falta de experiencia en el cultivo, por lo cual el gobierno local apoyó en 1855 su desarrollo a través de la protección a los productores de tabaco, logrando, de este modo, en tan solo unos pocos años, el incremento del número de plantas cultivadas.

En esta época se iniciaron también pequeños talleres domésticos que manufacturaban el tabaco con la hoja seca y curada que era transportada desde el Tolima y el Valle del Cauca (GHE-UE, 2004, 101). A mediados de los años setenta, el precio del tabaco a nivel mundial cayó por la aparición en el mercado del tabaco de las Indias Orientales, que afectó a los exportadores colombianos. Sin embargo, no fue esta la situación que golpeó tanto a los productores antioqueños, sino que en 1886 se terminó la protección interna al tabaco en Antioquia, la cual incluía exenciones fiscales, provocando entonces una disminución en su cultivo (Brew, 2000, 241).

Los negociantes importaban los cigarrillos de La Habana, al tiempo que también los armaban en forma artesanal y los distribuían comercialmente. El papel para armarlos era importado, mientras que la picadura podía ser nacional (la más utilizada en Medellín) o importada también de La Habana (esta última con destino a Barranquilla o Cartagena); 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 (Ochoa, 1984, 70).

En 1892 el gobierno decretó el monopolio nacional en la elaboración de manufacturas del tabaco, con la intención de incrementar sus ingresos. Esta medida solo fue aplicada dos años después, debido a las protestas de los productores; sin embargo, muchas de estas fábricas tuvieron que cerrarse porque se establecieron oficinas públicas para administrar la venta de cigarrillos en las principales ciudades del país, controlando así su importación y fabricación.

En tal dinámica, el gobierno compró las existencias de cigarrillos nacionales e importados. Para continuar con la producción, utilizó contratistas que introducían la picadura desde La Habana, pero al trabajar con intermediarios que tenían garantizado un precio fijo en la venta, estos no cumplieron con las expectativas de calidad que el público estaba acostumbrado a recibir. El gobierno decidió, entonces, importar los cigarrillos fabricados, pero tampoco fueron adquiridos de la mejor calidad. Todo esto llevó a que las ventas disminuyeron drásticamente y se incrementara la competencia con productos de contrabando y de mejor calidad que fueron apareciendo poco a poco en el mercado (Ochoa, 1984, 70-71).

Finalmente, los ingresos que el gobierno obtuvo con el monopolio del cigarrillo llegaron a ser menores que los recibidos anteriormente por derechos de aduana que pagaban los importadores de cigarrillos, picadura y papel. Esto condujo a la suspensión en 1898 del monopolio, restableciéndose las condiciones anteriores de manejo de la importación, producción y comercialización del producto.

Dadas estas nuevas condiciones, empezaron a surgir fábricas pequeñas que en 1910 se unieron

a la primera empresa de mayor tamaño, llamada Compañía Industrial de cigarrillos,<sup>37</sup> precursora de Coltabaco. Esta compañía fue creciendo, pero con el surgimiento de otras dos fábricas que le hacían fuerte competencia, sus socios decidieron buscar una alianza con ellas para incorporarlas a la Compañía Industrial de cigarrillos.<sup>38</sup>

Algunos socios iniciales de la Compañía Industrial de cigarrillos vendieron sus derechos; entre ellos, Benjamín Escobar, quien posteriormente se unió para la fabricación de cigarrillos “con los señores Escobar y Cía. y el doctor Carlos E. Restrepo, y formaron una sociedad con el nombre de “Escobar, Restrepo y Cía.” (Ochoa, 1984, 73).

Posteriormente, la Compañía Industrial de Cigarrillos se fusionó con otros productores pequeños convirtiéndose en la Compañía Industrial Unida de Cigarrillos.

En 1916 se había transformado en la mayor productora de cigarrillos del país, con un capital suscrito de \$ 150.000 en acciones de diez pesos. La fábrica empleaba trescientos obreros y fabricaban (sic) diez millones de cigarrillos mensuales, utilizando tabaco cubano, norteamericano y colombiano. (Brew, 2000, 326)

Para el año 1919, la compañía absorbió otras fábricas de los competidores y tomó el nombre de Compañía Colombiana de Tabaco (Coltabaco).

El principal accionista era Bernardo Mora, con el 50% de las acciones de esta empresa, que con un millón de pesos de capital social para este año, era de las más grandes

<sup>37</sup> Fundada por los señores Bernabé Ortiz, Bernardo Mora, Bernabé Hernández, Rafael Posada Villa, Benjamín Escobar, Juan Cancio Restrepo y Lisandro Ochoa (Ochoa, 1984, 70).

<sup>38</sup> En esta ocasión se unieron 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” (Ochoa, 1984, 72-73).

del país. Los otros accionistas eran Carlos E. Restrepo, Luis Restrepo M., Gabriel Hernández, Lisandro Ochoa y Basilio Uribe, quienes tenían cada uno el 10% de las acciones. (Botero, 2003, 69)

En adelante la 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.

## 5. Manejo del riesgo

### 5.1 Actitud ante los riesgos

El ser humano despliega determinadas actitudes ante los riesgos que debe enfrentar, bien sea en la cotidianidad de su vida como en el ejercicio profesional o en cualquier otro ámbito en el cual se desempeñe. Tal actitud puede variar desde una inmensa aversión hacia el riesgo, hasta un gusto por el mismo, pasando por diferentes grados entre un extremo y otro. Sin embargo, esta solo se hace manifiesta cuando se toman las decisiones. Por ello, a través del estudio de la historia se pueden examinar las medidas que, como resultado de un análisis, adoptaron los empresarios cuando actuaron de acuerdo con su tolerancia al riesgo.<sup>39</sup>

En entrevista realizada a Rodrigo García E. (2007), él considera que Carlos E. Restrepo era reservado ante los riesgos, conservador, muy cuidadoso en las transacciones, con un estilo para hacer negocios más seguros, excepto en la última época de desesperanza, donde erró porque actuó como no era su estilo. Esta actitud la percibe el entrevistado al analizar las actuaciones y la correspondencia de Restrepo, al ver el manejo tan minucioso de la parte financiera, donde pudo observar que era muy medurado y cuidadoso con las cosas: “no era alguien que se lanzaba a una aventura en aras de

<sup>39</sup> Tolerancia al riesgo: voluntad de correr riesgos en busca de mejores consecuencias (Mejía Q., 2006, 34)

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”.

Cuando se le pregunta por las razones por las cuales Carlos E. Restrepo tuvo éxito en sus negocios antes de ser presidente, García responde que, en primer lugar, introdujo varios productos que necesitaba el mercado antioqueño y de los cuales no había mucha oferta, puesto que el ramo de la papelería era incipiente, más bien desconocido en la ciudad; en segundo lugar, creó en cierto grado un mercado, en la medida que él era un gestor cultural, alguien aficionado a la literatura, que tenía la tertulia literaria en donde se creaba la necesidad de obtener los libros de los autores de interés, de alguna manera fue creando un público para dicha literatura.

### 5.2 Medidas de tratamiento

Muchas fueron las medidas implementadas por Carlos E. Restrepo para responder a los riesgos que tuvo que enfrentar en su vida como comerciante y empresario; a continuación se presentan algunos ejemplos, destacando el tipo de medida, su propósito, cómo la aplicó y los resultados obtenidos.

#### 5.2.1 Evitar

Para evitar un riesgo se debe eliminar su probabilidad de ocurrencia o disminuir totalmente su impacto. Lograr cualquiera de dichas opciones requiere, en el primer caso, eliminar la actividad que genera el riesgo o reubicar el o los recursos amenazados donde se elimine su nivel de exposición y, en el segundo caso, se precisan medidas de protección extremas, las cuales pueden no ser viables, en algunas ocasiones, por sus costos. (Mejía, 2006, 100)

En el ámbito de sus negocios, hubo ocasiones en las cuales Carlos E. Restrepo tuvo que *evitar* los riesgos que afectaban el logro de sus propósitos, suspendiendo las actividades que los generaban.

Por ejemplo, cuando se unieron los comerciantes a impulsar la creación de la primera fábrica textil en 1899 y se inició la Guerra de los Mil Días, dada la imposibilidad de tener éxito en las actividades de la empresa —por los conflictos bipartidistas, la inseguridad generada por los combates, el deterioro de la situación económica del país e incluso por el hecho de que tanto Restrepo como Pedro Nel Ospina, uno de los socios, tuvieron que participar en la guerra con el ejército del régimen conservador— se vio la necesidad de interrumpir el desarrollo del proyecto de construcción de esa fábrica, como forma de *evitar* mayores pérdidas.

Otra circunstancia donde se puede establecer la aplicación de la medida de tratamiento llamada *evitar*, fue precisamente cuando terminó la guerra y se creó la Compañía Antioqueña de Tejidos, dirigida durante algún tiempo por Restrepo. Debido a las fluctuaciones de la tasa de cambio, los costos de las importaciones de la materia prima se estaban incrementando; por tanto, él como gerente trató de fomentar la producción nacional de algodón como insumo para la elaboración de los tejidos. Con esta medida se *evitaba* la importación de algodón y la dependencia de los proveedores extranjeros, así como las variaciones en los precios de las negociaciones.<sup>40</sup>

En 1903, Restrepo publicó en la prensa un aviso donde invitaba a los agricultores antioqueños de tierras templadas y cálidas a cultivar el algodón para abastecer la textilera, asegurando lo sencillo del cultivo y con la promesa de comprar toda la producción; incluso recomendaba el tipo de especie a cultivar.

Pero, a pesar de las buenas intenciones del gerente Restrepo, el algodón no afluyó con la cantidad y la calidad esperada a las bodegas

<sup>40</sup> El riesgo relacionado con las fluctuaciones en las tasas de cambio es denominado *riesgo de precio*.

de la compañía. De ahí que se optara por mezclar el algodón nacional —de fibra corta— con el extranjero (de fibra larga). (García, 2003, 453)

Otra situación que afectó fuertemente los negocios de Restrepo, ocurrida cuando fue nombrado presidente (1910), tuvo que ver con la posibilidad de la generación de rumores<sup>41</sup> que podrían suscitar sus relaciones comerciales y el ejercicio de sus obligaciones como primer mandatario. En tal sentido, decidió *evitar* este riesgo y liquidar todos sus negocios e incluso sus deudas. Eliminó de esta forma la actividad que podría ocasionar desprestigio a su nombre, si se pensaba que podía usar su poder para favorecer los intereses comerciales propios o descuidar sus responsabilidades como presidente, por estar al frente de sus negocios personales.

Desde el punto de vista económico, esta decisión le trajo posteriormente problemas, en el momento de retomar sus actividades comerciales al finalizar su mandato, puesto que reiniciar sus negocios fue difícil debido a la pérdida de contactos durante esos cuatro años. Pero es claro que desde el punto de vista político fue una decisión muy acertada, pues no dio pie, en este aspecto, para ser criticado por sus opositores.

### 5.2.2 Prevenir

La prevención trabaja con la anticipación, es decir, para prevenir hay que vislumbrar los eventos que pueden suceder y establecer políticas, normas, controles y procedimientos conducentes a que el evento no ocurra o disminuya su probabilidad. (Mejía, 2006, 101)

Esta es una de las disposiciones más utilizadas para manejar los riesgos, porque actúa antes de

<sup>41</sup> El nombre que se usa para este riesgo es *Riesgo reputacional*.

su ocurrencia, lo cual la convierte en la ideal para aplicar en cualquier situación; además, su costo es normalmente menor que el de otras medidas. Variantes como la capacitación, la segregación de funciones, las inspecciones y pruebas de seguridad, la inversión en información, el mantenimiento preventivo, entre otras, hacen parte de este tipo de medidas.

Concretamente, en la creación de sociedades, a través de la legalización de las escrituras de constitución, se observa que la mayor parte de sus artículos corresponden a la aplicación de la medida de tratamiento llamada *prevenir*. De este modo se determinaban los lineamientos a seguir en su dirección, lo que contribuye a disminuir la probabilidad de que posteriormente en su operación se ejecuten manejos inadecuados o diferentes a los definidos en el momento de su creación. Al respecto, Botero Herrera (2003, 43) comenta la forma como se protocolizaban las escrituras de las sociedades:

La formalización de estas sociedades se hacía por escritura pública ante una notaría, en esta se establecía el capital social y su distribución, así como las cláusulas que le 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 el uso de la firma social. Finalmente se establecía el objeto de la sociedad que por regla general es: «[...] introducción, venta, cobro y pago de mercancías extranjeras».

En el caso de Restrepo, vale la pena resaltar dos puntos que muestran el papel de la *prevención* en la constitución de la escritura de la Compañía Editorial Antioqueña, donde Carlosé fue uno de sus fundadores. El primero tiene que ver con el objeto de la compañía:

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. (Archivo Histórico de Antioquia, 1898, escritura 1825)

En este objetivo se establece el alcance de la publicación, pero también se abre la posibilidad de ampliar los temas, si las circunstancias así lo ameritan. Allí se expresa la lealtad al país y al departamento de Antioquia así como la trayectoria de rectitud que deberá tener el periódico para merecer el respeto de todos; con ello se busca prevenir manejos inapropiados de la publicación.

Por otra parte, en el Artículo 32 de esta misma escritura se establecen las políticas del periódico al estipular los lineamientos o guías de actuación para la administración y los empleados, de tal forma que se previenen actuaciones que no estén acordes con los objetivos propuestos:

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. (Archivo Histórico de Antioquia, 1898, escritura 1825)

Otra forma de prevenir riesgos en los negocios es a través de la diversificación, de acuerdo con lo expresado por Mejía (2006, 101):

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.

Con relación a lo anterior, según Botero (2003, 13-18), los comerciantes en el país combinaban sus inversiones en diversos sectores de la economía: agricultura, minería, ganadería, comercio, transporte y préstamos en dinero, así como negocios de diversa índole con el Estado. Por lo demás, los más prestantes tenían intereses no solo en Antioquia sino en diversas ciudades del país. Este autor comenta también que la diversificación de las inversiones en Antioquia tuvo su origen, entre otros aspectos, en la dificultad de la acumulación de dinero en la zona —tierra poco fértil y muy escarpada en unas franjas, y en otras por ser tierras bajas, cercanas a los ríos, inhóspitas y malsanas—, donde los coterráneos tuvieron que enfrentar situaciones adversas, desarrollar su sentido de austeridad, su imaginación y las habilidades para aprovechar las oportunidades de negocios que se le presentaban, aunque tuviesen que desplazarse a otras regiones para emprender los negocios.

La estrategia de diversificación también puede vislumbrarse en el actuar de nuestro personaje, tal como lo expresa García Estrada (2007):

Él tenía un portafolio diversificado, 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.

La diversificación de los productos es otra forma de *prevenir* los riesgos asociados a la dependencia de las ventas 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 con la demanda de otros.

Al analizar los productos que se ofrecían en la Librería Restrepo, también se observa la pluralidad de ellos, pues variaban desde textos escolares, libros, revistas, útiles, etc., hasta cuadros de artistas famosos. Se nota, además, una diversificación en las relaciones con las diferentes casas del exterior y agencias del país.

### 5.2.3 Proteger o mitigar

Mientras que la prevención es anticipación, la protección es acción en el momento del peligro o la presencia del riesgo. Al igual que la prevención, ésta (sic) se logra a través del diseño y aplicación de políticas, normas, controles y procedimientos, conducentes a disminuir la intensidad o el impacto negativo sobre los recursos amenazados, que generan los riesgos en caso de su ocurrencia. (Mejía, 2006, 103)

Si se retoma el caso de la primera industria textil, se puede observar la aplicación de una medida de *protección* cuando Carlos E. Restrepo, en su papel de gerente, impulsó el cultivo del algodón para sustituir el importado por el producto nacional. No obstante, consiguió un resultado poco favorable debido a que la cantidad producida no fue suficiente

para la demanda naciente de la industria textil; además, su calidad, por ser de fibra corta, no se comparaba con la del importado de fibra larga; por tal motivo fue necesario mezclar el algodón nacional con el extranjero. La medida se aplicó con el fin de reducir el efecto negativo, en la producción de las telas, que implicaba no contar con suficiente algodón de primera calidad. Se buscaba, por tanto, disminuir los perjuicios derivados de esta circunstancia.

Por otra parte, se puede analizar la medida de protección aplicada por Restrepo en 1919 ante la fundación de la Compañía Colombiana de Tabaco. Tuvo que afrontar el riesgo de competencia desleal, debido a que empresarios de la industria del tabaco en Barranquilla se oponían a la creación de una fábrica de Coltabaco en su ciudad, ya que ellos veían la posibilidad de disminución de sus ventas. Los barranquilleros iniciaron una campaña de desprestigio a través de dos periódicos de la ciudad, tratando de generar malestar hacia el llamado “Trust Restrepo”, considerando sus actuaciones como un monopolio y denunciando la posibilidad de traer capital y obreros extranjeros que afectarían la industria y el empleo en la ciudad.

Restrepo (1919, 1-2) respondió con la publicación del artículo “Trust sui generis”, en las páginas de la revista *Colombia*, donde aclaraba el hecho, como lo muestra uno de sus apartes:

En dos periódicos de Barranquilla, *El Día* y *El Tiempo*, se publicaron algunos artículos contra la Fábrica de cigarros y cigarrillos 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 sí podemos asegurar que la pasión

política, con su gallardía habitual, las dieta y las propaga.

En el artículo aclara también a la opinión pública que él hace parte de una comisión nombrada por la compañía Colombiana de Tabacos para hacer un negocio en La Habana, consistente en obtener el derecho a producir los cigarros de la marca “La legitimidad”, importados en Colombia. Con dicho contrato y con 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, por el contrario a lo dicho en los medios, traería bienestar a la región. La acción llevada a cabo por Restrepo corresponde, pues, a una medida de *protección*, con la cual se pretendió disminuir el efecto de los rumores originados contra él, aclarar los hechos y desvirtuar las intenciones de la competencia.

#### 5.2.4 Transferir

Otra forma de tratar el riesgo consiste en involucrar a un tercero en su manejo, quien en algunas ocasiones puede absorber parte de las pérdidas ocasionadas por su ocurrencia e incluso responsabilizarse de la aplicación de las medidas de control para reducirlo. (Mejía, 2006, 108)

La manera más conocida de transferir un riesgo es mediante las pólizas de seguros. A través de este mecanismo, la aseguradora responde por las pérdidas ocasionadas ante la ocurrencia del riesgo asegurado. Pero existen otras formas de transferir un riesgo; cuando se comparte con terceros, evento en el cual las partes se responsabilizan y participan tanto en pérdidas como en utilidades.

En este sentido, la medida puede observarse en las sociedades de negocios que se crearon en Antioquia durante 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. (Álvarez, 2003, 217-218)

Hay otros ejemplos de la aplicación de esta medida. Las familias pudientes de Antioquia entrecruzaban sus nexos comerciales y de parentesco compartiendo entre ellos los riesgos de cada aventura comercial que emprendían: “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” (Botero, 2003, 16).

Analizando a Restrepo desde esta perspectiva, Rodrigo García (2007) lo ve como un líder empresarial, quien logró con su negocio, aunque modesto, mantenerse y hacer un buen capital. Destaca que al tener acciones en la Fábrica textil de Bello creyó en ella, asumió un riesgo al hacer esa inversión, pero un riesgo minimizado por los socios tan importantes que tenía.

Ahora bien, al analizar de nuevo la escritura de creación de la Compañía Editorial Antioqueña se puede comprender cómo su constitución, en tanto sociedad anónima, establece en sí misma una forma de *compartir* el riesgo, porque en cabeza de sus tres socios fundadores<sup>42</sup> se distribuía la administración de la compañía, lo cual implicaba que tendrían los mismos derechos y responsabilidades respecto al manejo de la empresa, y, por supuesto, respecto

<sup>42</sup> Los socios fundadores fueron José H. Hoyos, José M<sup>a</sup> Escobar y Carlos E. Restrepo, quienes suscribieron ocho acciones entre ellos y dejaron otras (192) para adjudicarlas a nuevos socios que pagaran por cada una de ellas 25 pesos.

a las pérdidas y a las utilidades que pudiera generarles.

### 5.2.5 Aceptar

Cuando se determina que la medida más adecuada para tratar un determinado riesgo es aceptarlo, significa que no es necesario desarrollar medidas adicionales de prevención o protección del riesgo analizado; 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 o la posibilidad de que se presente es muy remota. (Mejía, 2006, 105)

Esta medida de tratamiento es poco visible al analizar la historia empresarial, porque no trae implicaciones que merezcan registrarse como hechos de interés en tal sentido, es decir, que pudiera presentarse un sinnúmero de situaciones en las cuales los empresarios o las empresas decidieron aceptar riesgos poco significativos y por supuesto el resultado no los afectó. Los problemas reales se despliegan cuando se *acepta* un riesgo que no ha sido analizado bajo los aspectos mencionados y por tanto no pudo ser catalogado como aceptable, situación que puede tener consecuencias funestas si posteriormente se materializa el riesgo.

### 5.2.6 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 de medidas para afrontar las pérdidas que la ocurrencia del riesgo implica, y en el caso de retenerlo, se establecen diferentes formas para afrontarlas. (Mejía, 2006, 106)

Normalmente la retención se puede dar al establecer reservas, fondos, provisiones o presupuestar el gasto, asignar una línea de crédito preestablecida, determinar un monto a retener en los contratos de seguros, lo que se denomina comúnmente como deducible, y hasta crear empresas aseguradoras propias llamadas empresas “cautivas”; todo ello para contar con un respaldo en caso de la ocurrencia de algún hecho imprevisto.

En el caso de la Compañía Editorial Antioqueña se puede observar la creación de reservas derivadas de las utilidades, como lo muestra la protocolización de la escritura:

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. (Archivo Histórico de Antioquia, 1898, 1825)

Como pudo apreciarse, con los ejemplos anteriores se evidencia una variedad de situaciones vividas y enfrentadas por Carlos E. Restrepo en su vida como comerciante y empresario en pos de sus metas. Él manejó el riesgo de acuerdo a las circunstancias y las influencias del entorno; en ocasiones tuvo éxito y en otras los resultados no fueron como los había planeado.

### **Conclusiones**

---

El análisis de la forma como un empresario antioqueño de principios del siglo xx manejaba los riesgos a la vista, muestra que en su actuar se adoptaron un sinnúmero de medidas para enfrentarlos. Al principio, pareciera que la labor de análisis no pudiera conducir a tantos

ejemplos de riesgos, de soluciones ante estos y de éxitos y fracasos derivados; pero a medida que la investigación avanzaba y se encontraban en la historiografía gran variedad de hechos, actividades desarrolladas y soluciones propuestas, la posibilidad de mirar los acontecimientos del pasado con las teorías contemporáneas se hizo cada vez más palpable y reveladora.

La toma de decisiones implica riesgos, al igual que el desempeñar las funciones normales de sus negocios y los empresarios se ven enfrentados a ellos constantemente al tratar de llevar a cabo sus planes y lograr sus objetivos. La aversión al riesgo o el gusto por el mismo se ve reflejada en las decisiones que se adoptan, y de la manera como tales riesgos sean administrados dependerá el éxito o fracaso. El estudio del riesgo y su administración por parte de los empresarios es un amplio campo que está por ser explorado; afortunadamente la historiografía regional ofrece un caudal de información profunda e indispensable para emprender un estudio serio sobre el tema.

En este escrito se introdujo el concepto de riesgo y su administración. A través del análisis de las actuaciones del empresario Carlos E. Restrepo se pudo constatar que existe la posibilidad de acudir a la historia empresarial colombiana para investigaciones diferentes a las que se adelantan en la actualidad. En esa dirección, se avizora un extenso campo de análisis para los interesados en la Administración de riesgos.

Los casos presentados anteriormente son claros indicios de la aplicación de las diversas medidas de tratamiento de los riesgos (aceptar, prevenir, proteger, transferir, evitar, retener) aplicadas por parte de un empresario colombiano, sin que el mismo personaje fuera consciente del tipo de medidas que utilizaba en cada situación. La información recopilada y estructurada desde una perspectiva diferente a la tradicional,

proporciona elementos de análisis tanto para la historia empresarial colombiana como para la misma Administración de riesgos.

A partir del análisis realizado surgen preguntas adicionales con relación a otros empresarios antioqueños y, por consiguiente, cabe la posibilidad de examinar diversos casos para, posteriormente, hacer comparaciones entre ellos. He aquí algunos, entre otros, de esos interrogantes: ¿Qué tipos de riesgos enfrentaron?, ¿cuáles fueron las analogías o las diferencias en su actuar, en caso de desempeñarse en los mismos sectores?, ¿por qué unos fueron más exitosos que otros?, ¿cómo influyó su aversión o aceptación al riesgo sobre los resultados obtenidos? Todo ello genera amplias posibilidades de estudio por épocas y sectores, y la alternativa de extenderlo a otras regiones para conocer, con mayor amplitud, los casos de manejo del riesgo por parte de los empresarios colombianos.

## Referencias

- Aktouf, O. (2001). La administración entre tradición y renovación. Cali: Artes gráficas del Valle/Impresores Ltda.
- Álvarez M., V. (1999). Gonzalo Restrepo Jaramillo. Familia, empresa y política en Antioquia, 1895 – 1966. Medellín: FAES.
- \_\_\_\_\_. (2003). “De las sociedades de negocios al «Sindicato Antioqueño». Un camino centenario”, C, Dávila (comp.): Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX-XX. Bogotá: Norma, pp. 213-246.
- Arizmendi P., I. (1989). Presidentes de Colombia, 1810 – 1990. Bogotá: Planeta.
- Beck, U. (1998). La sociedad del riesgo: hacia una nueva modernidad. Barcelona: Paidós.
- Beneficencia de Antioquia (comp.). (1982). Carlos E. Restrepo. Antes de la presidencia. Medellín: Imprenta Departamental de Antioquia.
- Botero H., F. (2003). La industrialización en Antioquia. Génesis y consolidación. Medellín: Hombre Nuevo.
- Brew, R. (2000). El desarrollo económico de Antioquia desde la independencia hasta 1920. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Cámara de Comercio de Medellín. (2006). 100 empresarios, 100 historias de vida. Medellín. Programa radial de la Cámara de Comercio de Medellín.
- Colombia. Departamento Administrativo de la Función pública (DAFP). (2005). “Modelo estándar de control interno para las entidades del Estado colombiano (MECI)”. Decreto 1599. Bogotá: DAFP.
- Colombia. Instituto Colombiano de Normas Técnicas (Icontec). (2004). Norma Técnica colombiana NTC 5254. Bogotá: Icontec.
- Committee of sponsoring organizations of the treadway commission. (1992). Internal Control-Integrated Framework. New York: COSO.
- \_\_\_\_\_. (2003). Enterprise Risk Management Framework. New York: COSO.
- Deloitte and Touche e Imef. (2003). Administración integral de riesgos de negocio. México: Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas.
- Diccionario de la Lengua Española. (2001) Madrid, Espasa-Calpe.
- Galeano, M. (2004). Diseño de proyectos en la Investigación cualitativa. Medellín: Universidad EAFIT.
- Galeano, M. y O. Vélez. (2002). Estado del arte sobre fuentes documentales en investigación cualitativa. Medellín: Universidad de Antioquia.
- García, R. (2003). “Carlos E. Restrepo, el empresario (1867-1937)”, C. Dávila (comp.): Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX-XX. Bogotá: Norma, pp. 443-477.
- Grupo de Historia Empresarial Universidad EAFIT (GHE-UE). (2004). Las regiones y la historia empresarial. Medellín: Universidad EAFIT.

- Guber, R. (2001). *La Etnografía. Método, campo y reflexividad*. Bogotá: Norma.
- Knight, F. (2006). *Risk, uncertainty and profit*. New York: Dover Publications.
- Kolluru, R. et al. (2001). *Manual de evaluación y administración de riesgos*. México: McGraw-Hill.
- Londoño V., P. (2004). *Religión, cultura y sociedad en Colombia. Medellín y Antioquia 1850-1930*. Bogotá: Fondo de Cultura Económica.
- López T., A. (1968). *Migración y cambio social en Antioquia. Monografía 25*. Bogotá: CEDE.
- Marshall, A. (1957). *Principios de economía política. Libro IV*. Madrid: Aguilar.
- Mejía Q., R. (2006). *Administración de riesgos. Un enfoque empresarial*. Medellín: Universidad EAFIT, 239 p.
- Mises, V. (2001). *La acción Humana*. Madrid: Unión Editorial.
- Ochoa, L. (1984). *Cosas viejas de la Villa de la Candelaria (1867-1948)*. Medellín: Ediciones Gráficas Ltda.
- Palacios, M. y F. Safford. (2006). *Colombia. País fragmentado, sociedad dividida*. Bogotá: Norma.
- Payne, A. (1986). *Crecimiento y cambio social en Medellín. 1900-1930*. Medellín: FAES.
- Pirenne, H. (1975). *Historia Económica y Social de la Edad Media*. México DF, Fondo de Cultura Económica. 267p.
- Restrepo, C. E. (1919). *Trust sui generis*. Revista Colombia, (151). Medellín, pp.1-2.
- \_\_\_\_\_. (1972). *Orientación Republicana. Tomo I*. Bogotá: Banco Popular.
- Schumpeter, J. (1957). *Teoría del desenvolvimiento económico. Una investigación sobre ganancias, capital, crédito, interés y ciclo económico*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Silva L., I. (1906). *Primer Directorio General de la ciudad de Medellín para el año de 1906*. Medellín: Biblioteca Básica de Medellín / instituto Tecnológico Metropolitano.
- Toro, I. y R. Parra. (2006). *Método y conocimiento. Metodología de la investigación*. Medellín: Universidad EAFIT.
- Torres, G. (2005). "El acuerdo de Basilea: Estado del arte del SARC en Colombia", *Revista Administrar*, 1(6). Medellín, pp. 114-134.
- Vega B., R. (2005). *Memorias de un librero*. Bogotá: Fondo de Cultura Económica.

### Entrevistas

- García Estrada, Rodrigo. (2007). *Entrevista con Rubi Consuelo Mejía Quijano*. Medellín, noviembre.
- Restrepo Santamaría, Nicanor. (2007). *Entrevista con Rubi Consuelo Mejía Quijano*. Medellín, noviembre.
- Uribe Restrepo, Fernando. (2007). *Entrevista con Rubi Consuelo Mejía Quijano*. Rionegro, noviembre.

### Fuentes Documentales

- Archivo Histórico de Antioquia. (1898). *Escritura 1825. Compañía Editorial Antioqueña*. Medellín: Notaría Segunda de Medellín.
- \_\_\_\_\_.(1905). *Escritura 1167. Constitución Compañía de Tejidos de Medellín*. Medellín: Notaría Segunda de Medellín.