

# MANUELITA

150 AÑOS



Francisco Uriel Zuluaga  
Eduardo Mejía Prado  
Rosángela Valencia Valderrama  
Alexander Arias Calero

**Directora general del proyecto**  
Doris Eder de Zambrano



MANUELITA

150 AÑOS



MANUELITA

150 AÑOS

FRANCISCO URIEL ZULUAGA  
EDUARDO MEJÍA PRADO  
ROSÁNGELA VALENCIA VALDERRAMA  
ALEXANDER ARIAS CALERO

DIRECTORA GENERAL DEL PROYECTO  
DORIS EDER DE ZAMBRANO



Catalogación de la publicación

Grupo Empresarial Manuelita

Título: Manuelita. 150 años.

Autores: Francisco Uriel Zuluaga Ramírez  
Eduardo Mejía Prado  
Rosángela Valencia Valderrama  
Alexánder Arias Calero

Directora General del Proyecto: Doris Eder de Zambrano

ISBN: 978-958-57521-2-2

Primera edición

© Francisco Uriel Zuluaga Ramírez  
Eduardo Mejía Prado  
Rosángela Valencia Valderrama  
Alexánder Arias Calero

©Para esta edición: Grupo Empresarial Manuelita

Manuelita

Henry Eder Caicedo – Presidente Junta Directiva Manuelita

Harold Eder Garcés – Presidente Manuelita

Doris Eder de Zambrano – Directora Manuelita 150 Años

Fotografías:

Archivo Histórico Manuelita

Aymer Álvarez - El País

Juan Carlos Prieto

Manuel Barona

Timmy Ashe

Johnny Rasmussen

Fotografía de portada:

Izquierda: Fábrica de azúcar, 1901 - Archivo Histórico Manuelita.

Derecha: Fábrica de azúcar y alcohol, 2014 - Alexander Bedoya.

Diseño de portada:

Julieta Ruiz Sinisterra

Diseño y diagramación:

Julieta Ruiz Sinisterra // papalote.comunicacion@gmail.com //

Impresión y terminados: Feriva S.A.

Santiago de Cali, noviembre de 2014

Este libro o parte de él no puede ser reproducido por ningún medio sin autorización escrita de los autores.

# CONTENIDO

<b>PRÓLOGO</b>	<b>11</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>15</b>
<b>CAPÍTULO I.</b>	<b>19</b>
<b>DON SANTIAGO. CONSTRUYENDO LA TRADICIÓN</b>	
<b>CAPÍTULO II.</b>	<b>43</b>
<b>DON HAROLD. LA CONSOLIDACIÓN DEL INGENIO</b>	
El desarrollo regional y la CVC	50
Importancia estratégica de la Hacienda Pajonales	53
Distribución nacional del azúcar	56
Nuevo ingenio en El Rosario	62
Cambios administrativos en el Ingenio	67
<b>CAPÍTULO III.</b>	<b>81</b>
<b>BERNAL, ZAMBRANO, ANZOLA Y ZAMORANO. LOS GARANTES DE LA CONTINUIDAD</b>	
Del Ingenio Central del Tolima a la Sociedad Agropecuaria del Tolima	91
Hacia el Ingenio del Cauca	93

---

**CAPÍTULO IV. 101****HENRY J. EDER CAICEDO. LA DEFENSA DE LA HEREDAD**

Relaciones con el Grupo Ardila	103
1. Bases del Acuerdo	104
2. Reformas y adiciones del Acuerdo	105
3. Vigencia del Acuerdo	105
4. Otras compañías comprometidas	105
5. Personas Implicadas	105
Los comienzos de la diversificación	113

---

**CAPÍTULO V. 125****HAROLD EDER GARCÉS. EXPLORANDO LAS FRONTERAS DEL MERCADO GLOBAL**

Negocio de Caña de Azúcar	130
Negocio de Palma de Aceite	130
Negocios de Frutas y Hortalizas	131
Negocios Acuicultura	131

---

**ANEXOS 143**

Anexo N.º 1	145
Anexo N.º 2	146
Anexo N.º 3	147
Anexo N.º 4	148

---

**BIBLIOGRAFÍA 151**

---

**ÍNDICE ONOMÁSTICO 159**

---

**CUADROS**

<b>Cuadro 1.</b> Bienes raíces adquiridos por don Santiago hasta 1886	25
<b>Cuadro 2.</b> Representación de accionistas en 1930	47
<b>Cuadro 3.</b> Bienes raíces rurales 1930–1960	64
<b>Cuadro 4.</b> Población obrera estimada en Manuelita S.A. 1901 – 1961	68
<b>Cuadro 5.</b> Inversiones de Manuelita en otras compañías	69
<b>Cuadro 6.</b> Composición accionaria Ingenio Manuelita S.A. 1928 y 1957	75
<b>Cuadro 7.</b> Movimiento accionario Manuelita S.A., 1930–1965 (Resumen)	76
<b>Cuadro 8.</b> Proyección de oferta de tierras a Manuelita S.A. 1979 – 1982	89
<b>Cuadro 9.</b> Tipo de contratos y predios cultivados con caña en 1980	89
<b>Cuadro 10.</b> Movimiento accionario Manuelita S.A. 1965–1980	96
<b>Cuadro 11.</b> Comparativo del crecimiento de las plataformas de negocios 2006 – 2014	134

---

**MAPAS**

<b>Mapa 1.</b> Gestión de don Santiago Eder	28
<b>Mapa 2.</b> Compañía Distribuidora de Azúcares	60
<b>Mapa 3.</b> Gestión de Harold H. Eder	63
<b>Mapa 4.</b> Gestión de Henry J. Eder. Diversificación	114
<b>Mapa 5.</b> Internacionalización. Consolidación en América Latina	140

---

**GRÁFICAS**

<b>Gráfica 1.</b> Bienes raíces rurales 1930–1960	65
<b>Gráfica 2.</b> Organigrama IMSA	132

# PRÓLOGO

**E**scribir una historia siempre tiene sus tropiezos. El historiador ha sido entrenado para buscar información sobre el tema, en fuentes escritas o gráficas principalmente o a través de objetos que ilustren las situaciones, como también consultando los estudios realizados por sus colegas y otros narradores. Y utiliza todo lo que pueda conocer acerca de las circunstancias sociales en que se desarrolló el evento —las políticas, las económicas, las ecológicas, etc.— para comprender el contexto. Luego el historiador se aventura a reconstruir ese evento, usando su propia intuición y perspicacia para unir datos e interpretarlos, y escribe sus conclusiones como una forma de compartirlas.

Pero cuando ese historiador se enfrenta a un evento moderno, actual, y todavía vigente, encuentra tanta información como sus energías le permitan buscar, y tantos puntos de vista sobre el mismo, que el trabajo ya no es tratar de reconstruir el evento sino defender su elección de información y sostener sus puntos de vista ante las opiniones contrarias que inmediatamente aparecen. Además, cuando los actores principales todavía están presentes, cada uno colaborará para tratar de comunicar la mejor imagen de su participación en el evento o para tratar de influir sobre la interpretación final de modo que coincida con la suya propia; y si se entrevistan actores opositores, ellos enfatizarán lo contrario.

En el caso de Manuelita 150 Años, el dilema es parecido pero no idéntico: los historiadores se han basado, hasta donde fue posible, en los documentos oficiales de la Empresa —actas de Juntas Directivas e informes de Asambleas de Accionistas, correspondencia archivada, cuadros y mapas en cantidades alarmantes. Pero como las actas son

documentos “públicos”, no cuentan todo lo que se discute y planifica porque ninguna empresa necesita, ni quiere, divulgar al público en general su manera de operar, y tampoco le interesa dejar constancia de todos los debates internos y puntos de vista encontrados que hayan participado en la toma de decisiones. Las actas generalmente se limitan, entonces, a narrar las decisiones tomadas y los datos que las explican, como soporte legal a las acciones que se vayan a desarrollar. Allí casi siempre falta información sobre cómo surgió una idea y cuándo se debatió, cómo se desarrolló o modificó esa idea, y cómo se transformó en el resultado conocido. De la búsqueda casi exclusiva en los archivos de la Empresa, puede de repente aparecer una inversión o actividad nueva sin que aparentemente ésta se hubiera ni analizado ni discutido previamente, aunque en realidad se haya discutido y analizado hasta el cansancio, pero en otros escenarios: correspondencia privada, reuniones informales, conversaciones con colegas o amigos, círculos específicos conformados para estudiar tal o cual propuesta, etc.— discusiones que no se registran en las actas porque no son necesarias para satisfacer las necesidades de las entidades de vigilancia. Pero que perduran en la memoria de los actores, y frecuentemente ofrecen al historiador una ventana más dinámica sobre los acontecimientos que bajo estudio.

Algo parecido sucede con los informes de Asamblea, los cuales suelen hacer énfasis en las cosas buenas y las circunstancias necesarias para explicar o justificar sus resultados, o las condiciones desfavorables que justifiquen un resultado malo. Pero no sirven para seguirle la pista a las miles de propuestas y circunstancias que a diario afectan el devenir de la empresa, ni al clima de debate, de enfrentamiento o de aceptación que pueda acompañar este proceso decisorio.

Para el caso de la historia de Manuelita, además de consultar la documentación de archivo se entrevistó a los principales antiguos actores dentro de la Empresa y que todavía están presentes, para que dieran luces sobre estos aspectos que no se encuentran en los documentos. Las entrevistas fueron seguidas por una serie de consultas que llevaron a los historiadores, a veces, a incluir datos o eventos que los actores principales demostraron como necesarios o a cambiar el tratamiento de aquellos que los actores consideraban sin importancia, siempre y cuando los autores estuvieran completamente de acuerdo. Muchas páginas se re-escribieron para reflejar los nuevos conocimientos o para hacer mención

de las opiniones divergentes. La obra final, entonces, es parcialmente el resultado de una colaboración activa donde los historiadores tuvieron que compartir parte de su investigación con las personas que conocen la Empresa por dentro, y que ayudaron a construirla hasta lo que es hoy; y estos actores han tenido que aceptar que todo lo que ellos ven cómo esencial no lo es tanto para el que observa el resultado desde afuera, ni tampoco es tan absolutamente correcta su propia interpretación de la evolución de la Empresa.

Otra fuente consultada en este caso, pero de limitado alcance, fueron algunos archivos privados de correspondencia que ayudaron a entender la evolución de la Empresa en el pasado más lejano, cuando ésta era manejada casi exclusivamente por miembros de la familia, y cuando la única forma de comunicación a distancia era por carta.

Existe un problema real para la historia de las actividades contemporáneas por falta de distancia con el tema, caso en el cual el historiador se convierte en un “reportero” más que en un analista. Y siempre, inevitablemente, la faltará alguna información adicional mientras que a la vez, por la prensa y los otros medios de comunicación, se sentirá inundado de información incompleta, parcial o desviada. Si el historiador conoce el tema, con la seguridad del que está bien informado adoptará un punto de vista que le permita navegar, con cierta facilidad, a través de ese mar de fuentes y datos — punto de vista que necesariamente le pone orden a sus análisis; y si no lo conoce, deberá en el término de la distancia adoptar uno, construido sobre eventos nuevos en medio de toda la información de que dispone, y del cual en el futuro posiblemente se distancie. Pero siempre estará en libertad de modificar sus juicios a medida que conozca más o analice mejor el tema, o cuando se presente información nueva o surjan nuevas tendencias interpretativas aplicables al tema.

Ese es el dilema del historiador: lograr presentar una descripción suficiente —y ojalá interesante— del tema bajo estudio, escogiendo inteligentemente y según sus propios criterios, los datos y las versiones más informadas. Porque en la historia no existen puntos de vista “correctos” o “incorrectos”, sino los del historiador o los historiadores que la narran. La historia definitiva no existe.

# INTRODUCCIÓN

**H**ay momentos especiales cuando los grupos sociales, las empresas, las familias, y aún los individuos, quieren reconocer el lugar que les ha correspondido ocupar en una sociedad durante un período tan largo como los ciento cincuenta años de existencia de Manuelita.

En esta oportunidad nos correspondió la tarea de escribir una Historia de Manuelita, desde una mirada contemporánea en la que somos conscientes de que el historiador no reconstruye el pasado que fue y ya no es, sino que a partir de documentos obtiene una representación del pasado, observándolo como un presente-pasado y estableciendo el significado que esos hechos —pasados— tuvieron en su momento y su trascendencia en el presente. De esta manera se traen al presente las memorias que se tienen de los líderes de la Empresa y, fundamentalmente, el proceso empresarial que se originó en 1864 con don Santiago Eder, hasta los tiempos presentes cuando Inversiones Manuelita S.A. (IMSA) muestra un perfil distinto al originario, pero sentado sobre las bases y los valores de una tradición familiar. Se enfatizan los efectos del proceso industrial en la sociedad en la que se ha hallado inserta en los últimos cincuenta años y el espíritu de la familia Eder que, manteniendo unos valores guía en la industria, son responsables de su continuidad.

Para realizar este trabajo consultamos fuentes de diverso orden, tanto fuentes primarias inéditas como publicadas, fuentes secundarias que en diferentes formatos se han referido a momentos o acontecimientos de la Empresa, así como una revisión juiciosa del material fotográfico y de algún material oral que pudimos utilizar. Como es normal en la cultura occidental, la primera fuente primaria a la que acudimos fue al

archivo, en este caso el Archivo Histórico de La Manuelita en el cual se encuentra información fechada desde 1864 a 1995, hoy catalogada e indizada digitalmente. Un grupo documental importante comprende las actas de Junta Directiva y Asamblea General de Accionistas y los Informes y Balances Anuales, algunos de ellos impresos. Otros repositorios documentales importantes fueron: el archivo privado de un miembro de la familia, la colección legada por Phanor Eder Benjamin al Archivo de la Universidad de Miami —facilitados por Enrique Eder Garcés— y el Fondo de Microfilmes de la Biblioteca Mario Carvajal de la Universidad del Valle, donde se encuentran microfilmes relativos al Consulado de los Estados Unidos, ejercido por Santiago Eder, en Buenaventura. También debe considerarse fuente primaria el libro *El Fundador* escrito por Phanor Eder, quien consignó allí sus recuerdos documentados y muchas de las experiencias durante cerca de cien años de la Empresa. Y las entrevistas que, como fuente oral, hemos realizado con los directivos y empleados sobrevivientes de la Empresa y con Doris Eder de Zambrano, Henry J. Eder Caicedo y Harold Eder Garcés.

Existe una no muy extensa colección de libros en torno a Manuelita que se inicia con *Manuelita una industria centenaria*, escrita por Luis Carlos Velasco Madriñán; *Colombia*, escrita por Phanor Eder; *Pajonales, historia de la cultura empresarial del Tolima*, escrita por Oscar Gerardo Ramos; y los libros publicados con ocasión de las celebraciones de los ciento treinta y ciento cuarenta años. También se han consultado entrevistas publicadas en revistas empresariales y diversos sitios de la red informática.

La consulta y análisis exhaustivo de estos materiales, auscultando los valores ancestrales que rigen la Empresa, nos permitió elaborar un texto en el que, sin perder el historial empresarial, se conocen y se hacen comprensibles las relaciones entre la familia, la Empresa y la sociedad, así como el impacto social de Manuelita y su participación continua en el fortalecimiento del sentido y empuje del Valle del Cauca.

Siguiendo la costumbre de identificar los grandes cambios y los períodos de la Empresa con los líderes de la familia que la han administrado, los cinco capítulos de esta obra se han titulado con un primer referente a estos líderes y, para dar sentido al período, se alude al papel que han jugado en sus tiempos de acción.

Así, el primer capítulo, que se titula *Don Santiago. Construyendo la tradición*, narra cómo James Martín Eder Kaiser se hizo presente en el Valle del Cauca, una región que hacía parte de un país fragmentado, en el que era necesario aprovechar las condiciones naturales y superar el aislamiento de la región para abrirle espacios al país colombiano en los mercados externos. Parte de esta presencia, como es natural, se inició con la construcción de una empresa para el provecho propio y de su familia, interesándose simultáneamente por los prospectos productivos y sociales de la región. Se fue construyendo un mundo diferente, con pulsos de desenvolvimiento en los que la participación de los empresarios y sus familias en nuevas modalidades de la producción indujeron políticas y desarrollos sociales que buscaran el bienestar general. Este capítulo comprende la continuidad administrativa y los conflictos familiares que siguieron al deceso del Fundador, hasta su solución transitoria con el inicio de la gestión de Harold Henry Eder Caicedo en 1930.

El segundo capítulo, *Don Harold. La consolidación del Ingenio*, tiene como personaje central a Harold Henry Eder Caicedo. Se resalta su tarea de consolidar el Ingenio como Empresa y el Ingenio como motor de desarrollos económicos y sociales en el país.

Mostramos como acrecentó la Empresa, le construyó mercados regionales y nacionales y su influencia definitiva en el tránsito de un Valle del Cauca pastoril a una dinámica agroindustrial con políticas sociales que pusieron al valle del río Cauca en un lugar especial dentro del desarrollo comparativo de las regiones colombianas.

El tercer capítulo, *Bernal, Zambrano, Anzola y Zamorano. Los garantes de la continuidad*, se ocupa de un periodo en el que, ante las dificultades sucesorales, varios funcionarios de confianza de Harold H. Eder ejercieron la presidencia de la Empresa cumpliendo con la labor de la conservación de los principios de su antecesor, el crecimiento de la Compañía y su preparación para la asunción del mando por parte de Henry J. Eder y su esfuerzo por redondear proyectos iniciados por Harold H. Eder para fortalecer el mercado nacional del azúcar, transformar el Ingenio Central del Tolima en empresa agropecuaria y consolidar y el Ingenio del Cauca.

El cuarto capítulo, *Henry J. Eder Caicedo. La defensa de la heredad*, emerge desde el segundo y tercer capítulos, y de la celebración de los 100 años de la Empresa acompañada, en el corto plazo, de la crisis generada por la desconfianza en las posibilidades económicas del país frente a la coyuntura internacional y una desacertada incursión bursátil. Esta crisis, que debió enfrentar y superar Henry J. Eder, tiene una referencia especial a la estrategia seguida para superar dicha crisis, hacer crecer el Ingenio y aún darle nuevos derroteros con la intensificación y diversificación de operaciones.

En el quinto capítulo, *Harold Eder Garcés. Explorando las fronteras del mercado global*, procuramos mostrar el surgimiento de una renovada Empresa que, partiendo de las simientes de la diversificación e internacionalización puestas por Henry J. Eder, su hijo Harold E. Eder G. ha sabido reorganizar administrativamente y aprovechar las experiencias acumuladas para incursionar en regiones y productos que permitan obtener una mayor rentabilidad, con productos sanos de América Latina, para colocarlos en mercados meta cada vez más amplios y de alto consumo.

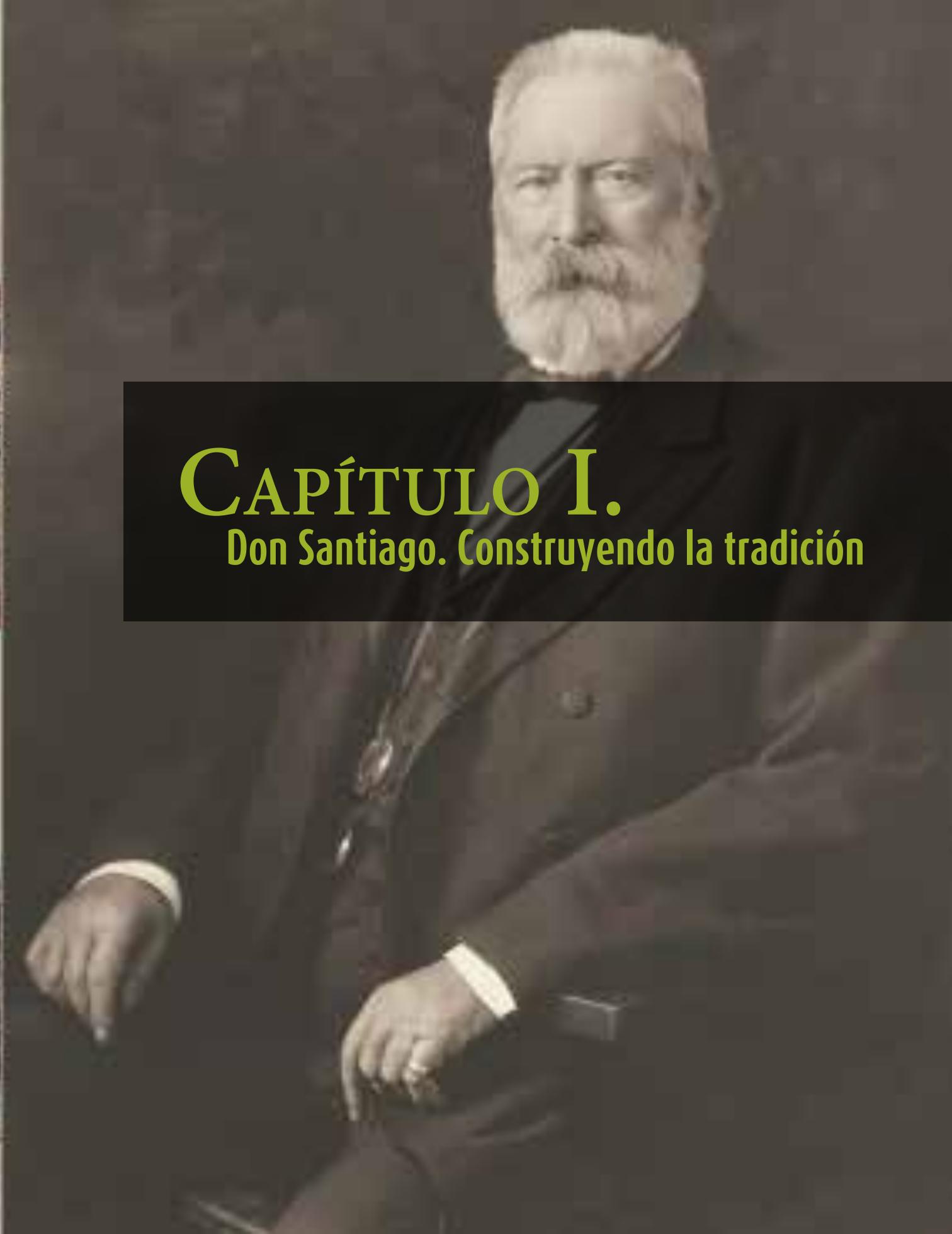
Ponemos a su disposición, para la crítica, el texto que hemos escrito en un lenguaje de algún sabor académico pero con vocablos sencillos.

Señor lector, esperamos que la lectura de este texto sea de su complacencia.

Agradecimientos a Doris Eder de Zambrano por el interés en este trabajo y su periódica presencia en nuestro reducto intelectual en el Departamento de Historia de la Universidad del Valle.

Reconocimientos especiales a nuestras colaboradoras inmediatas en este libro y en los proyectos complementarios: Carolina Vélez Vera, Lina Marcela Sánchez Bustamante y Karent Viviana Portilla Herrera.

*Francisco Uriel Zuluaga R.  
Eduardo Mejía Prado  
Rosángela Valencia Valderrama  
Alexander Arias Calero*



# CAPÍTULO I.

Don Santiago. Construyendo la tradición

Fotos inicio de capítulo I // Izquierda arriba: Hacienda La Rita, Izquierda abajo: Fábrica de azúcar, 1901 // Derecha: El Fundador, Santiago Martín Eder

James Martin Eder Kaiser, conocido posteriormente como *don Santiago*, arribó a tierras colombianas (Buenaventura) en 1861 como abogado y encargado de negocios de empresas de su familia con asiento en Panamá. La familia Eder Kaiser, encabezada por el arquitecto Moses Sass Eder y Dorena Kaiser, había migrado progresivamente de Europa a los Estados Unidos. Su hijo mayor, Henry Eder Kaiser, al migrar a Norteamérica se hizo un exitoso comerciante, asesor de negocios para Suramérica y adelantaba diversas relaciones comerciales a través de compañías que publicitaba con avisos como el siguiente:

*N. Brandon: H. M. Eder-N, Brandon & Co. Comerciantes e Importadores. Compran y venden Letras sobre Europa i EE. UU. Tienen de venta toda clase de productos de la América del Sur i Central. Abarrotes y licores de todas clases. Mercaderías Secas y de Lujo. Últimamente acaba de recibir cerveza Blanca i negra de las acreditadas marcas de Bass, Inde Cooper y J.J. Jeffrey & Co. Gran variedad de té i objetos de la China. Agentes del célebre Wolfe's Schiedam Schnapps. También recibidas por el vapor "Colon" 50 cajas de legítimas Gotas de Angostura. I carne escabechada i lengua para el uso de familias, en cuartos de barriles, recibidos por el "Costa Rica".*<sup>[01]</sup>

Poco después Henry Eder fue designado cónsul de los Estados Unidos en Panamá.

Este fue el primer paso para lo que sería la ubicación de la familia Eder Kaiser en Suramérica.<sup>[02]</sup> Efectivamente, Henry incentivó la migración de sus hermanos incorporándolos a la expansión de sus negocios y su vinculación al servicio consular de los Estados Unidos.

○ .....

[01] Tomado de: Phanor J. Eder. *El Fundador. Santiago M. Eder*. Antares, Bogotá, 1959, p. 25. Publicado en *La Estrella de Panamá*.

[02] Hijos de Moses Sass Eder y Dorena Kaiser: Henry M. Eder Kaiser (1815 – 1885); Phanor M. Eder Kaiser (1828 – 1909); David M. Eder Kaiser (1829 – 1883); James M. Eder Kaiser (1838 – 1921).

De esta manera, el hermano mayor se convirtió en cabeza de familia y tendió una red de servicios comerciales y financieros en la que cada uno de sus hermanos fue ubicado en una ciudad estratégica para los negocios internacionales, respaldados por las funciones mercantiles que como cónsules debieron cumplir en los diversos países.<sup>[03]</sup> James Martin, el menor de los varones de la familia y quien cursó estudios de leyes en la Universidad de Harvard, se asentó en Buenaventura.

En 1864, los Estados Unidos de Colombia se presentaban como un país de regiones que buscaba, desde el movimiento de Independencia de España, constituirse en una unidad política y territorial que le brindara un lugar en el concierto internacional. El comportamiento de estas regiones bien pudiera asimilarse a un archipiélago donde los núcleos insulares tendían a diferenciarse entre sí y con notorias desigualdades en el interior de cada una de ellas. Dos núcleos insulares tendían a distinguirse: el núcleo centro-occidental correspondiente al Nuevo Reino de Granada colonial y el núcleo suroccidental que correspondía a los territorios coloniales de la Gobernación de Popayán.

En el suroccidente, a su vez, las subregiones tenían condiciones geográficas, productivas, sociales y culturales, bien diferenciadas, en buena medida, ignoradas entre sí, a pesar de que las unían los tenues hilos de la unidad administrativa colonial y una escasa comunicación mediante una sección del *Camino de la Carrera de Indias*<sup>[04]</sup> entre Cartago y Pasto, pasando por Buga, Caloto y Popayán. Así, la selva amazónica y el litoral pacífico se ignoraban y, los valles interiores demarcados por la bifurcación de la cordillera de los Andes y la serranía de Timbío, mantenían una escasa comunicación con el valle de Atriz y el valle del Patía; el altiplano de Popayán y el valle del río Cauca actuaban con alta autonomía. Este último, como la parte alta de la cuenca del río Cauca, enmarcado por la cordillera Central y la cordillera Occidental, presentaba al norte un estrechamiento en la Virginia y otro al sur en la confluencia con el río Ovejas, lo que lo hacía no solo autónomo sino aislado en frente de las otras subregiones. Su comunicación no iba más allá de los linderos regionales, pues, el embotellamiento geográfico a que estaba sometido, lo hacían ajeno no solamente a los desarrollos nacionales, sino a cualquier relación con el exterior que no estuviera mediada por ariscos caminos que superaran las cordilleras: uno por el Quindío, otro por Guanacas (Cauca) y otro hacia el mar (Buenaventura) por Dagua.

○ .....

[03] Henry Eder Kaiser fue cónsul de los Estados Unidos en Panamá y vicecónsul de Chile en Panamá. Phanor M. Eder Kaiser fue cónsul de Estados Unidos en Guayaquil. Santiago Eder Kaiser fue cónsul de Estados Unidos y de Chile en Buenaventura. Enrique Eder Benjamín fue agente consular de los Estados Unidos en Cali por muchos años. Además varios parientes ocuparon cargos similares en Europa y América.

[04] La ruta que se entendió como columna vertebral de las comunicaciones de las colonias españolas en América fue denominada *Camino de la Carrera de Indias*. Esta senda fue discontinua y con características diferentes según la geomorfología de los espacios que se estuviera recorriendo. Así, desde Cartagena ella fue básicamente una vía fluvial hasta Honda; desde allí fue un camino de herradura hasta Ibagué, pasando por Mariquita, para transformarse en un camino arisco por el que podían circular algunos caballares; buena parte de su trayecto hasta Cartago se debió hacer con cargueros de silla, de allí hasta Quilichao pasando por Buga y Palmira continuaba como camino de herradura, frecuentemente inundado por las aguas del río Cauca. De Quilichao a Pasto, pasando por Popayán, fue un camino de herradura azotado por asaltantes de viajeros.

Este aislamiento y las condiciones físicas especiales del valle del río Cauca hicieron de él un lugar de amplias potencialidades económicas, ubérrimo en su producción agrícola y ganadera, con una población fundamentalmente rural, ocho núcleos urbanos y múltiples villorrios en formación,<sup>[05]</sup> ocupados por una población predominantemente afrodescendiente. Factores que hicieron del valle geográfico del río Cauca un Edén del que muchos viajeros extranjeros y nacionales sintieron extraordinario atractivo e inspiró a los poetas locales como Jorge Isaacs, Luciano Rivera y Garrido y muchos otros escritores de periódicos lugareños.<sup>[06]</sup>

Su economía se había desarrollado durante el periodo colonial, en un circuito productivo entre las haciendas del valle y las minas de oro de la costa Pacífica, bajo un régimen esclavista que acababa de ser abolido en 1851, en términos jurídicos. Las guerras de Independencia de comienzos del siglo XIX habían resquebrajado el circuito hacienda-mina y la abolición de la esclavitud abrió el paso a un régimen laboral inestable, dando lugar a conflictos políticos y sociales que, unidos a la inestabilidad política institucional del país, dieron lugar a frecuentes guerras civiles. A pesar de todas estas dificultades, los viajeros extranjeros y nacionales coincidían en reconocer las posibilidades económicas y comerciales, cuando publicitaban sus comentarios a un mundo interesado en las condiciones que ofrecía América Latina para el desarrollo moderno.

Cuando el joven Eder tuvo noticia del valle, en Buenaventura, y se atrevió a escalar la cordillera Occidental por algún interés comercial o consular, se hizo a una idea de lo que podría realizarse en este valle si existiera la comunicación necesaria hacia el mar y hacia el centro del país. Como buen comerciante entendió que la realización de empresas que aprovecharan la productividad de la región, para atender sus propias necesidades y las ajenas, era una buena oportunidad si se transformaban las condiciones de producción y se creaba un mercado local y externo, sabiendo sortear las dificultades políticas. Así transformó, como ya se ha señalado, una finca en un ingenio y participó en la apertura de la región mediante proyectos de vías y comercio fundamentales para su desarrollo, hasta sentar las bases de la transformación integral del valle, que será notoria en las primeras décadas del siglo XX.



El joven Santiago M Eder.

○ .....

[05] Luciano Rivera y Garrido. *Impresiones y recuerdos de un conferencista*, Imprenta a cargo de R. A. Pastrana, Buga, 1886. p. 23.

[06] Edouard André. *América pintoresca*. Montaner y Simón Editores, Barcelona, 1884; Isaac Holton. *La Nueva Granada: veinte meses en los Andes*. Banco de la Republica, Bogotá, 1981; Charles Saffray. *Viaje a Nueva Granada*. Biblioteca Popular de Cultura Colombiana, Bogotá, 1948; Francisco Javier Vergara y Velasco. *Nueva Geografía de Colombia, escrita por rejiones (sic.) naturales*. Tomo I. Imprenta de Vapor, Bogotá, 1901.

Aprovechando las condiciones favorables y la información a que su cargo le daba acceso, James Martin Eder fue enterándose de las dificultades y soluciones que se avizoraban para Buenaventura como puerto y el suroccidente colombiano, región que necesitaba vincularse al mercado mundial. Su pensamiento sobre las potencialidades y necesidades de la región se pueden valorar en las comunicaciones consulares desde Buenaventura al Departamento de Estado de los EE.UU.<sup>[07]</sup> y en un informe dirigido a la Secretaria de Agricultura, hoy Ministerio de Agricultura:

*La opinión general en esto afirma que, para poder realizar dentro de poco tiempo las riquezas que la agricultura ofrece en este país, se debe construir un camino carretero entre el valle y la costa, obra que se podría efectuar en un año con un capital de cien mil pesos, más o menos; y no hay duda de que así, un bulto que ahora cuesta \$5, se podría transportar por 50 centavos, y se establecería de una vez la exportación de azúcar, que se vende aquí de dos a tres centavos la libra. Buques de vela zarparían del puerto de Buenaventura llevando cargamentos de azúcar a California; y como el flete se pondría a \$10, más o menos, la tonelada, el azúcar del Cauca entraría en buena competencia con el de Centro-América y del Perú. Si se puede llevar esto a efecto, millones de capitales extranjeros vendrían a este país, se cultivarían los vastos terrenos que ahora están sin producir, y el Cauca tendría plantaciones de caña con las que no podrían rivalizar otros países. Lo mismo se puede decir del café: la baja que este artículo ha sufrido en Europa ha calmado el entusiasmo para su cultivo; pero teniendo un camino cómodo para que disminuyan los gastos del transporte, volverán a animarse los cultivadores.<sup>[08]</sup>*

Esta forma de reflexionar sobre el país en el que se estaba desempeñando y las funciones que debió cumplir como miembro de una familia que extendía sus negocios a Latinoamérica, sin lugar a dudas lo involucró en el conocimiento de las actividades mercantiles de la región y de las posibilidades que, en medio de las guerras civiles, se brindaban a los extranjeros para obtener propiedades agrícolas. Éste hombre de negocios, interesado en el comercio exterior, pero también en el desarrollo regional actuó, simultáneamente, como intermediario consular para el comercio y como comerciante para importar y distribuir productos de muy diversa índole, requeridos por el mercado local. Esto le permitió informar y sugerir políticas encaminadas al impulso económico del suroccidente colombiano y además participar en su implementación, como fue el caso de la construcción del camino carretero a Buenaventura en 1866 y luego en el Ferrocarril del Pacífico en el que participó en la administración de su construcción.

El fortalecimiento e incremento de sus actividades comerciales se hizo posible a partir de la asociación con hombres de negocios y políticos tanto nacionales —como Pio Rengifo, Tomás Cipriano de Mosquera, Rafael Reyes— y extranjeros —como Ernesto Cerruti y Adolfo Blum— es decir, entró en el círculo de los grandes hombres de negocios,

○ .....

[07] Rollo de Microfilm. *Despatches from the United States Consuls in Buenaventura. Colombia. 1867 – 1885*. National Archives, Washington, 1948. Se puede consultar en: Biblioteca Mario Carvajal, Universidad del Valle, Cali.

[08] Revista *El Agricultor*, Bogotá, julio de 1881, serie 3ª. Número 2, pp. 52-54.

hacendados y políticos del valle del río Cauca a finales del siglo XIX contribuyendo, sin lugar a dudas, al cambio de mentalidad de los hacendados tradicionales a la condición de empresarios vinculados al agro y proclives al desarrollo tecnológico e industrial. Por esas calendas se le empezó a conocer en la región como don Santiago Eder, quien además de múltiples negocios, ya mencionados, inició un proceso de adquisición de tierras que con el tiempo formaría un globo importante como se puede ver en el cuadro N.º 1:

Cuadro 1. Bienes raíces adquiridos por don Santiago hasta 1886

Año	Predio	Plazas
1864	La Manuelita	1.200
1864	Oriente	131
1883	Guavito	5.000
1886	Güengüé	5.000
<b>Total Plazas</b>		<b>11.331</b>

Fuente: AHLM, caja 1, carpeta 1.

En estos negocios contó con la solidaridad y consejo de sus hermanos. En 1867, en Londres, conformó la sociedad “Palmyra Coffee Plantation Company”, con una participación de tres décimos de capital de Manuelita, un décimo de su hermano Henry y las restantes seis décimas de inversionistas ingleses.<sup>[09]</sup> Hacia 1873 y con ocasión de una asociación de don Santiago con Theodor Schmidt, su hermano David M. le escribió:

*...“tiene tu socio algún dinero? Yo no entraría en sociedad con el mejor hombre del mundo si no tiene capital” [y Phanor le escribe] “respecto a Schmidt, nunca he tenido buena opinión de él; no tiene ninguna habilidad comercial; sólo es competente para vender cerveza. Ten cuidado con él, y no le permitas anticipos. Ojalá que tú no pierdas dinero”.<sup>[10]</sup>*

También y, en otro sentido, colaboraron en los negocios de don Santiago otros familiares, como fueron su sobrino Julio Hill, hijo de la señora Hedwig Eder Kaiser, gerente de campo de Manuelita hasta 1929; Constantino Meyendorf, (otro de sus primos, hijo de Anita Eder Kaiser, asistente del Fundador desde 1867 hasta 1879; y Carlos Meyendorf (hijo de Constantino), quien formó parte de las directivas del Ingenio desde 1930 hasta mediados del siglo XX.<sup>[11]</sup>

Retomando el hilo, la habilidad e inquietud comercial del menor de los Eder Kaiser lo llevó a múltiples, variados, complejos y exitosos negocios, entre los cuales se destacan los referentes a la adquisición de la Manuelita por su condición fundacional de la Empresa que nos ocupa. Este negocio marcó el traslado definitivo de la sede de actividades, de toda índole, de Buenaventura a Cali y al valle del río Cauca.

Efectivamente, desde su llegada a Buenaventura en 1861, desarrolló negocios en asocio con José Ramón García hasta que este se trasladó a Palmira en 1885. En el intermedio, en 1873, constituyó la firma “Santiago M. Eder & Cía.” de efímera duración.

○ .....

[09] Luis Carlos Velasco Madriñán. *Manuelita una industria centenaria*, Editorial Plazas & Perry, Ltda. Bogotá, 1964. p. 42

[10] Phanor Eder, *El Fundador*, óp. cit., p. 79.

[11] *Ibid.* pp. 48 – 51.



*Santiago M Eder, Carlos Eder, Constantino Meyendorff, Julio Hill, y otros colaboradores en La Manuelita*



*Carlos Eder sentado frente al trapiche con la rueda hidráulica Pelton*

Desde 1864, sin abandonar sus vínculos con la dinámica comercial de Buenaventura, fue dando mayor énfasis a su presencia en el valle, donde empezó a construir un fundo agrícola a partir de la adquisición de tierras en asocio con Pío Rengifo. El 20 de abril de 1864, en el juzgado de Palmira, Santiago Eder remató bienes de la sucesión de Jorge Enrique Isaacs: La Rita, La Primitiva, Oriente y La Manuelita, los que serían el núcleo básico inicial de una gran empresa.

La intensidad de las actividades adelantadas desde el momento de hacerse cargo de la administración, según lo establecido en el documento de asociación con Rengifo, muestran el empeño por construir una explotación azucarera más allá de lo existente en la región, incluyendo elementos técnicos nuevos no solo para el azúcar sino para otros productos que consideraba propicios para la economía y alternativas en caso de dificultades con el producto principal.

En este orden, cumplió con el contrato de asociación donde se lee:

*4.- como Rengifo es el agente principal en este negocio porque se ha procurado los documentos y dado fianza, Eder se obliga a administrar la finca, llevando los libros necesarios y presentar la cuenta cada tres meses.<sup>[12]</sup>*

Inmediatamente enfrentó la recuperación de los cultivos de caña, del trapiche, limpieza de acequias y regadíos, mejoramiento de los pastos e instalaciones para cría y engorde del ganado, se dedicó al montaje de un nuevo trapiche y el inicio del cultivo de café en 1865.

○ .....  
[12] Ibid. p. 85

Fue en la introducción de nuevas herramientas y maquinaria donde se hizo evidente que con don Santiago Eder se inició un proceso acelerado de modernización en el agro regional que, fincado en el uso de herramientas y nuevas prácticas de cultivo —pero conocidas en otras latitudes— superó la inercia tradicional de la región.

Se sabe que, para comenzar, luego de efectuarse la compra de La Manuelita, don Santiago procedió a comprar un trapiche con rueda hidráulica, un alambique de cobre al baño maría y unos rastrillos para arado con bueyes, y se dedicó a limpiar y regar los cultivos de caña. Estos cambios mostraron sus bondades incrementando de inmediato la producción que en 1870 le permitió exportar azúcar en pequeñas cantidades hacia Panamá y Guayaquil.<sup>[13]</sup>

Efectivamente, la siembra a pala y barretón y el paso del arado de chuzo al de “fabricación norteamericana” permitieron una roturación más profunda de la tierra y su oxigenación al tiempo que se facilitó la siembra de la semilla, dando como resultado una caña más robusta y de crecimiento un poco más rápido que obligó a mejorar el trapiche tradicional para introducir el muy nombrado Molino Louisiana N.º 1, mejorar las calderas para fabricar aún panes de azúcar y, además, justificar la compra del alambique. Es decir, cualquier cambio en la cadena productiva indujo modificaciones en todos los demás momentos de la producción.

○ .....  
[13] Ibid. pp. 475 – 476.

Mapa 1. Gestión de don Santiago Eder



De un modo paralelo, el proceso fue similar para los otros productos que en diferentes momentos se ensayaron en sus fundos. Don Santiago ensayó el cultivo de muchas plantas prometedoras para la exportación, entre ellas: quina, tabaco, algodón, café y vainilla. Sembró en La Rita un cafetal que llegó a tener 80.000 cafetos que, en su mejor momento, le permitieron exportar (1873 – 1874) una cantidad de 1.061 sacos hacia Inglaterra; sin embargo, paulatinamente, el café debió ceder espacio a la caña. En este proceso, el producto que mostró mayores posibilidades frente a clima, fertilidad del suelo y transporte fue la caña de azúcar, lo que le llevó a ir mejorando el antiguo trapiche, expandir la siembra de caña de azúcar y dar el paso a ser el fundador del primer ingenio azucarero movido por energía de vapor en el valle del río Cauca.

Con unas cuantas suertes de caña, un trapiche de tres masas verticales en madera movido por caballos y una producción —en 1867— de 350 libras de azúcar, llegó a exportar 2.000 libras de azúcar en 1873; todo ello mejorando el tipo de materiales, herramientas y métodos como la introducción de un trapiche movido por rueda hidráulica y nuevos procedimientos de siembra y beneficio de la caña.

Un aspecto importante de los cambios en el trabajo de campo fue el aprovechamiento de los conocimientos sobre las características de la tierra, de sus desniveles y de las aguas que podían regar los cultivos. Así se planificó el abastecimiento hídrico para el beneficio del café, y se establecieron formas de riego con canales y acequias, que aprovechaban la fuerza de gravedad, y que al mismo tiempo facilitaron la definición de los linderos de las suertes de caña. En este mismo orden, la rueda hidráulica representó una maximización de las fuentes de agua para la producción de fuerza motriz.

Los primeros resultados habían sido tan alentadores que, entre tanto, el ahora fundador de una nueva empresa había viajado a Europa en 1867 donde obtuvo amplia financiación por parte de su hermano Henry Eder y había contraído matrimonio con la señorita Lizzie Benjamin el 11 de junio del mismo año. A su regreso, en agosto de 1867, el matrimonio Eder Benjamin se radicó en Palmira y habitó en la casa de La Rita, donde nacieron cuatro de sus siete hijos:

- Louisa Eder Benjamin (abril de 1868 – s.f.)
- Henry James Eder Benjamin (agosto de 1870 – Cali, abril de 1949) Conocido en Colombia como Enrique.
- Charles James Eder Benjamin (15 de julio de 1872 – Cali, 15 de agosto de 1942) Conocido en Colombia como Carlos.
- Fanny Eder Benjamin (ca. 1874 – New York, 11 de diciembre de 1930)

La guerra civil de 1875 a 1876 en Colombia obligó el traslado provisional de la familia a Inglaterra, donde nació y murió, en 1877, Philip Eder Benjamin.

En 1877 se terminó de construir la casa de dos plantas en La Manuelita, su nueva residencia cerca de las instalaciones de elaboración del azúcar. En esta casa nacieron:

- Edith Eder Benjamin (octubre de 1878 – Manhattan, New York, 12 de junio de 1942)
- Phanor James Eder Benjamin (11 de diciembre de 1880 – New York, 1 de marzo de 1971).

Como resultado de los cambios a los sistemas de producción agrícola, se hizo patente la importancia del transporte de la materia prima al interior del ingenio. Al respecto, Phanor Eder nos informa:

*La sed de mejoras de Santiago no se circunscribía a maquinaria y procedimientos de manufactura. Se extendía también a la agricultura. Ya hemos anotado que introdujo arados. Reemplazó el transporte de mulas por carretas para llevar el producto del cañaveral a la fábrica, y en 1894 comenzó a reemplazar en parte las carretas por un pequeño ferrocarril. Los rieles y vagonetas tuvieron que ser llevados sobre el lomo de la cordillera, a lomo de mula.<sup>[14]</sup>*

La relación y articulación de las acciones señaladas en los párrafos anteriores, fueron dando cuerpo a una dinámica innovadora que compelmía a la adquisición de maquinaria,

○ .....

[14] Ibid. p. 482.



*La Familia Eder Benjamin*

aún no conocida en el país, que venciendo grandes dificultades se trajo para obtener, como resultado final, el máximo logro del Fundador: el primer ingenio azucarero utilizando la energía a vapor.

Las transformaciones de la fábrica significaron un extraordinario avance en 1901, sobre la explotación tradicional, con una complejidad que comprendió fuerza motriz a vapor, transportador mecánico de la caña hacia el molino, utilización del bagazo para el combustible, filtro-prensa para separar la cachaza, evaporadores, tachos al vacío, centrífugas para separar los cristales y aplicación del procedimiento de sulfitación para blanquear el azúcar y así, obtener azúcar blanca centrifugada.

En la vida de don Santiago las ejecutorias se continuaron dando en contacto permanente con sus hermanos pero, a diferencia de ellos, sentó raíces en esta región y construyó una empresa fundada sobre los principios de la propiedad privada individual, con fuerte arraigo en la familia y extraordinaria vinculación con la comunidad que le rodeaba.

Transformó una finca de 1200 plazas en una hacienda azucarera, dispuesta para convertirla en el primer ingenio azucarero moderno del país. Desde el 20 de abril de 1864, La Rita, La Primitiva, Oriente y La Manuelita se incrementaron con la adquisición de tierras hasta las 11.331 plazas en 1886. Allí había cultivado varios productos, entre ellos café y caña de azúcar para la obtención de azúcar de pan. No obstante, se conservó la cría y levante de ganado.

Corriendo la segunda mitad del siglo XIX y comienzos del XX, el Fundador empezó a construir un proyecto aún más ambicioso que los anteriores, tanto en términos de la ampliación del Ingenio como de su mejoramiento y actualización en la tecnología: deseaba reemplazar la rueda Peltón como fuente de energía por la energía de vapor y procesos de centrifugación que permitiera producir una nueva azúcar. Consultó y procuró interesar a sus amigos y posibles inversionistas, entre ellos el general Rafael Reyes con el cual se llegó a concretar un proyecto importante que tuvo alguna circulación pero que no logró llevarse a cabo.<sup>[15]</sup>

Finalmente, llamó a sus hijos, inicialmente a Carlos y luego a Enrique, para diseñar, calcular y planificar la transformación en ingenio azucarero que produjera una azúcar blanca granulada mediante la tecnología del centrifugado movido por energía obtenida mediante la presión del vapor.

Tomada la decisión y encargadas las maquinarias a una compañía en Glasgow (Escocia), en una labor titánica las introdujeron por Buenaventura, por el río Dagua, y por el tramo entonces construido del ferrocarril hasta San José (Cisneros) y finalmente las trajeron hasta la planicie del valle por el estrecho y escabroso camino de herradura entonces existente. El transporte y la armada de la maquinaria se concluyeron finalizando 1900 y la puesta oficial en marcha del Ingenio, con el natural festejo, tuvo lugar el 1° de enero de 1901.

○ .....

[15] Phanor Eder, óp. cit., p. 491; Velasco Madriñán, óp. cit., p. 131.



Izquierda: Transporte de la maquinaria, Centro: Escrito de Santiago M Eder, inaugurando el nuevo ingenio, Derecha: Exteriores de la fábrica de azúcar en 1901.

Este nuevo ingenio fue el máximo logro del Fundador quien, en su momento, se expresó así: “Hacienda de La Manuelita en el primer día del primer mes del primer año del siglo XX empezó a funcionar el primer ingenio a vapor en este país”<sup>[16]</sup>.

A partir de la puesta en funcionamiento de la planta industrial del Ingenio, aunque la expansión territorial continuó siendo fundamental, los mayores esfuerzos estuvieron dirigidos a obtener mayor producción de azúcar por la ampliación progresiva de la fábrica en términos de maquinaria y tecnología, la mejora de la semilla y nuevas variedades de la caña y la administración empresarial; todo ello culminando en una mayor producción de azúcar, cuya medida sirvió de base para impulsar el crecimiento de la Empresa por vía de *ensanches*, o sea por la construcción de adiciones o reemplazos en la fábrica, que automáticamente aumentaban la producción.<sup>[17]</sup>

A partir de este proceso y prácticamente hasta su muerte, en 1921, el Fundador se acompañó de Carlos y Enrique para administrar el Ingenio mediante una permanente comunicación entre el padre y el hijo menor (Phanor), instalados en Nueva York, y sus dos

○ .....

[16] Hacienda de La Manuelita on the first-day of the first month of the first year of the 20th century.

Started sugar machinery of the latest improvements steam power the first in this country...

Manuscrito de don Santiago Eder, *Libro de Visitantes*, abierto el primero de enero de 1901. Henry J. Eder [ed.]. *Manuelita 130 años*. Palmira, 30 de septiembre de 1994. p. 1. Traducción libre de los autores.

[17] En el sector azucarero las medidas de crecimiento de los ingenios se rigen por el concepto de *ensanche*. Este término entre los legos hace referencia a la ampliación de algo, bien sea por el incremento de la extensión de tierra o por el valor del producto final o por el crecimiento de la fábrica. En el medio azucarero, el ensanche se refiere al aumento de la capacidad productora de la fábrica. De esta manera cada ensanche es una nueva meta alcanzada, y el tiempo transcurrido ente dos ensanches marca un período de producción.

hijos mayores, en Palmira. En 1897 se nombró gerente de la Empresa a Carlos, y Enrique lo reemplazó como suplente en varias oportunidades. Esta gerencia compartida duró hasta 1924 cuando asumió la gerencia Walter Eder Cerruti, hijo de Carlos.

Quizás, sea este el momento para procurar claridad sobre algunas diferencias de criterio sobre el manejo de la Empresa que tendrían alguna incidencia en la administración en diversos momentos. A esta circunstancia, manejada con extraordinario tacto por parte de la familia y que nunca afectó la armonía de las relaciones familiares, se han referido varios autores.<sup>[18]</sup>

Si procuramos articular los diferentes indicios acerca del problema, éstos podrían engendrarse a partir de: la residencia en Nueva York de don Santiago, acompañado de su hijo Phanor, tomando decisiones sobre sus negocios en Colombia desde la perspectiva internacional con la información que recibía de sus hijos mayores y la percepción de sus hijos residentes en Colombia: Carlos, casado con medio-colombiana, y Enrique, por entonces cónsul de los Estados Unidos en Cali, también casado con colombiana.

Dos miradas empezaron a generarse: una, desde una perspectiva exterior crítica de la inestabilidad política de Colombia y proclive al tratamiento de los problemas de la Empresa en términos básicamente económicos; y la otra, que se aferraba a las realizaciones en el país, a los aportes realizados a la región y el compromiso con el desarrollo interno, que procuraba manejar los intereses de la Empresa en una relación conciliadora y neutral frente

○ .....

[18] Phanor Eder. *El Fundador*, pp. 543 y 544; Luis Carlos Velasco Madriñán. *Manuelita una industria centenaria*, Editorial Plazas & Perry, Ltda. Bogotá, 1964; Marta Orrantía. *Todopoderosos de Colombia*, Editorial Planeta, Bogotá, 2013, pp. 165 – 192.



Izquierda a derecha: Carlos Eder, Enrique Eder, Phanor Eder

a las disputas partidistas colombianas. La primera tendencia se materializó en los criterios defendidos por Carlos y Phanor y la segunda por Enrique. Posteriormente, en ausencia del Fundador, la controversia se desarrolló en una especie de triángulo entre Phanor, siempre representante de la Empresa en Nueva York, quien fungía unas veces como fiscal y otras como consejero máximo; Carlos, dedicado al Ingenio pero extraordinariamente sensible a las dificultades políticas del país; y Enrique, quien siempre defendió la permanencia de la Empresa en el Valle del Cauca y, mediante sus negocios personales, fue procurando incrementar sus acciones en ella formando parte del organismo de gobierno colectivo.

Durante la administración de Carlos, el Ingenio creció en tierras siguiendo la estrategia de don Santiago de consolidar la propiedad por la adquisición sistemática de mejoras y pequeñas fincas insertas en los globos ya adquiridos, aunados con algunas ampliaciones de la planta principal.<sup>[19]</sup>

En 1903, la participación norteamericana en la separación de Panamá exacerbó los sentimientos nacionalistas y antiyanquis de la población vallecaucana, ocasión en la que “marcharon turbas sobre La Manuelita amenazando vidas y propiedades”<sup>[20]</sup>. Hecho que produjo gran consternación en Carlos, quien pensó liquidar la Empresa y salir del país, a lo que se opuso Enrique. Una vez se mejoraron los ánimos, Carlos escribió a Phanor:

*Cali, 24 de diciembre de 1903:*

*Por mi última te habrás enterado de que todo ha vuelto a calmarse y espero que siga así, aunque estos contratiempos me han hecho cambiar totalmente de parecer; ahora solo pienso en una cosa: la forma de salir del país. Hay solo*

○ .....

[19] Compra venta, escrituras de Hacienda Real y viviendas en Palmira; terratenientes vende El Guavito a la Compañía Agrícola Caucana; Reforma de Estatutos Internos; escrituras de tierras. AHLM, caja N.º 1.

[20] Phanor Eder, *El Fundador*, óp. cit. p. 547.

*una manera que se me ocurre y es sacándole todo el jugo posible a la naranja, es decir suspender todas las mejoras y no pensar en comprar nada; me alegra poder decir que he logrado convencer a papá con mi manera de pensar, tanto así que me ha autorizado para vender todas sus propiedades por lo que le costaron. Temo, sin embargo, que hoy día no paguen esos precios.*<sup>[21]</sup>

Don Santiago, que en otras guerras civiles había enviado a su familia a Inglaterra y Nueva York, pero que había continuado al frente de la Empresa en Colombia, buscó solucionar los problemas personalmente y para ello realizó su último viaje al país. Con la presencia del Fundador en Cali se estableció un acuerdo que Phanor presenta de la siguiente manera:

*Nuevamente en 1903 Santiago consideró que era necesario hacer un viaje a Colombia. Se habían suscitado serias diferencias entre los dos hijos que dirigían conjuntamente los negocios. Diferían en cuanto a la manera de orientar la empresa y en relación a la posición que le correspondía a cada uno. Era muy diferente su temperamento y carácter. Carlos había llegado a Colombia con dos años de anterioridad a Enrique, y por tal motivo, se sentía con cierto derecho de antigüedad. Se había casado primero y le parecía muy natural ocupar la mejor de las dos residencias: La Manuelita. Cuando Enrique contrajo matrimonio, él y su esposa tuvieron que contentarse con La Rita, una casa de campo más antigua. Carlos se había dedicado al negocio de ganados y al manejo del Ingenio; Enrique había extendido sus actividades al ramo mercantil iniciando un negocio general de mercancías, del cual en un principio fue socio un alemán de apellido Beplat.*<sup>[22]</sup>

Esta gestión del Fundador fue positiva en términos empresariales. Sin embargo, la confrontación familiar continuó larvada en una relación social de mutuo respeto y convivencia en la cual cada uno de los hermanos se dedicó a lo que le fue señalado en el acuerdo, enfrentando los negocios en concordancia con su formación profesional y sus convicciones administrativas. Carlos, graduado en Ciencias Contables y Organización Industrial en Lieja (Bélgica), se concentró en la administración del Ingenio y las propiedades agropecuarias bajo la razón social *Cauca Valley Agricultural Company*. Por su parte Enrique, graduado como Ingeniero de Minas, también en Lieja, se limitó a la participación en la toma de decisiones principales de la administración del Ingenio y se dedicó a negocios personales, básicamente mineros (carbón y oro) a lo largo y ancho del suroccidente colombiano, al comercio de importación, a la ganadería, a la compra y venta de lotes y casas, principalmente en Cali, donde residió e instaló la primera planta eléctrica de la ciudad.

A pesar del pesimismo de Carlos, se continuaron adelantando mejoras en el Ingenio que permitieron responder a la demanda generada por la Primera Guerra Mundial, la cual elevó el precio del azúcar e incrementó las exportaciones y obligó a la expansión territorial

○ .....

[21] *Ibid.* p. 551.

[22] Phanor Eder, *El Fundador*, óp. cit. p. 535.

y a un ensanche. Fueron adquiridos, entre otros, tres globos importantes: El Cambio (1916), El Rosario (1924) y Santa Gertrudis (1926), fundamento del primer ensanche de la fábrica en 1927, cuando se alcanzó una capacidad de molienda de 500 toneladas de caña diarias en trabajo de 24 horas.<sup>[23]</sup> A este primer ensanche se refiere Phanor Eder de la siguiente manera:

*...ampliar la edificación, tanto en la superficie como en la capacidad cubierta; remplazar (sic.) las calderas por otras de mayor potencia; instalar nuevas unidades de clarificación, evaporación y cocción al vacío; reforzar las baterías de centrífugas y granuladoras de azúcar, y lo que era la modernización más importante: el cambio del ingenio térmico por eléctrico, mediante el acondicionamiento de todos los aparatos, hasta entonces movidos por vapor y bandas de transmisión, para que pudieran ser impulsados por fuerza eléctrica.*<sup>[24]</sup>

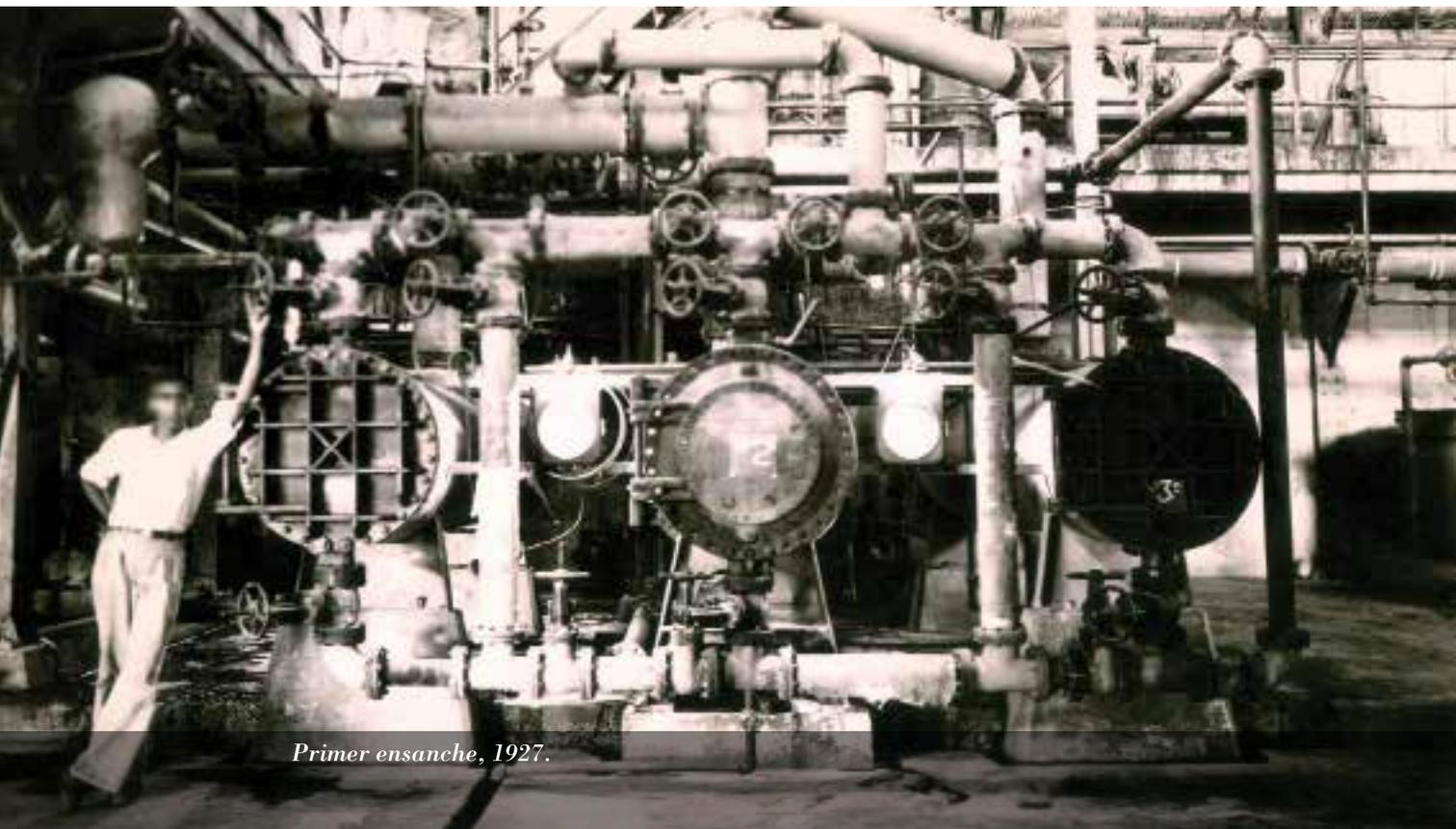
Aunque pudiera pensarse que tanto la instalación de Carlos Eder en la casa grande de Manuelita, con la consiguiente relegación de Enrique a La Rita, y posteriormente en la división realizada en 1903, cuando se privilegió a Carlos para dirigir la Empresa, obviando los principios tradicionales de primogenitura, tuvieron impacto directo en algunos manejos desatinados, realmente fue la pugna familiar y de poder la que empezó a afectar la dirección de la Empresa a partir de la muerte de don Santiago.

Enrique asimiló aquellos golpes asumiendo un bajo perfil mediante el cual pudo participar, en adelante, en todos los acontecimientos del Ingenio y en las decisiones de

○ .....

[23] Ibid. p. 581.

[24] Tomado de: Luis Carlos Velasco Madriñán, óp. cit. pp. 141–142.



Primer ensanche, 1927.

la dirección a través de una correspondencia permanente con su padre y hermanos y, luego, con su presencia activa en la Asamblea de Accionistas y en la Junta Directiva.

Una de las decisiones de Carlos, que no tuvo mucho éxito, fue la designación de su hijo Walter como gerente, no tanto por la juventud e inexperiencia del joven cuanto por lo que, en la época, se consideró que exhibía una conducta ostentosa que reñía con la sobriedad y discreción que caracterizaba a la familia: construyó una casa para el gerente, suntuosa para la época y con piscina. En realidad, su gestión tuvo la fortuna de responder a la demanda de azúcar creada por la Primera Guerra Mundial, que obligó a emprender un ensanche en 1927, con la consiguiente ampliación de la producción.

Desde 1903, cuando se produjeron algunos disturbios populares por la separación de Panamá, entre ellos una marcha antinorteamericana que amenazó al Ingenio, Carlos se conturbó demasiado y llegó a sugerir el retiro de la Empresa del país, resignándose finalmente a no impulsar algún crecimiento de la Empresa y limitándose a “exprimir la naranja”.<sup>[25]</sup> Esta situación, —el pesimismo de Carlos acerca de la viabilidad de la empresa— además de producir un estancamiento transitorio en la Empresa, sirvió de incentivo a los esfuerzos de Phanor por imponer una administración desde Estados Unidos, y el establecimiento de dos juntas directivas, una en Nueva York y otra en Colombia, dando lugar a decisiones contradictorias, dobles nombramientos, interferencias por la Junta de Nueva York en el funcionamiento del Ingenio y frecuentes problemas de competencia.

Aunque se había superado la crisis, aun en 1928 Phanor continuaba impulsando las posibilidades de administración general de la Empresa desde Nueva York. Una consulta a sus asesores encabezaba el informe de la siguiente manera:

*Ingenio Manuelita S.A. Puede funcionar la Junta Directiva en Nueva York, por medio de suplentes, y también en Palmira, principalmente por medio de suplentes?*<sup>[26]</sup>

En este caso, las dificultades fueron tales que, en abril de 1928, Harold H. Eder escribió:

*En cuanto a la administración. Mi sincera opinión: todo va a seguir en un lío a menos que tío Phanor deje de inmiscuirse en todo. Él no sabe nada acerca de las condiciones de trabajo prácticas aquí y no puede pretender administrarlo desde Nueva York, y todas las cartas que envía hacia acá, en su peculiar tono pretencioso, causan más daño que bien.*<sup>[27]</sup>

Como en el fondo se trataba de una pugna por la dirección de la Empresa, llegaron a producirse comunicaciones, instigadas por Phanor, como la siguiente carta de Fanny Maduro a Enrique J. Eder, en relación con las candidaturas a la gerencia:

*Estoy muy apenada de que mi primera carta a usted no sea placentera. Sin embargo ella obedece a mis deseos de llegar a estar en paz con todo el mundo.*

○ .....

[25] Phanor Eder. *El Fundador*, óp. cit. p. 551.

[26] Carta de Uribe-Holguín & Rodríguez-Piñeres a Phanor J. Eder. Bogotá, octubre 15 de 1928. Archivo privado.

[27] Carta de Harold H. Eder a Enrique Eder, Cali, abril 26 de 1928. Archivo privado. Traducción libre de los autores.

*Usted me dijo que su misión sería de paz también. Ahora, he oído de Charlie que el poder firmado en blanco, que he dado a usted para facilitar una solución pacífica, ha sido dado por usted a Harold. ¿Por qué a Harold? ¿Por qué no a Walter Eder (para mí) quien ha estado allá o, personalmente, a Walter Lobo quien está allá? [...] Le escribiré a Benilda a Panamá, estoy segura que usted estará feliz de tenerla a su lado. Yo espero que ella ayude a hacer la paz con toda esta familia.*<sup>[28]</sup>

Además fue apareciendo la costumbre, por parte de los hermanos y vinculados, de sugerir despidos de empleados, tan importantes como Hill y Meyendorf Jr., y presentar sus propios candidatos para remplazarlos.

Esta situación conflictiva nos permite entender la reacción de Phanor ante la decisión de una asamblea, de la que no hemos encontrado el acta, que habría elegido a Harold H. Eder para Gerente en 1928. Phanor objetó el procedimiento, rechazó la decisión y acusó a Enrique de manipulación de los accionistas.<sup>[29]</sup> Finalmente reconoció que, en el momento de la designación de Harold., él (Phanor) no había actualizado los poderes de Edith y de Fanny a favor de su “Compañía de Inversiones Internacionales”. Por lo tanto resignó, temporalmente, sus pretensiones a la Gerencia, consiguió el aplazamiento de la elección y retornó a las conversaciones que con antelación de varios meses, desde 1928, venía intercambiando con Enrique y con Carlos acerca de la dirección del Ingenio.

Estas discusiones se fundamentaban en la idea de Phanor de que en una organización no debe dejarse que su curso se dé espontáneamente y por tanto era necesario darle al Ingenio una administración definitiva rápidamente. Se declaró acorde con Enrique en que, “...ni tu ni yo puede manejar los negocios desde New York o París.” Por lo tanto, debían fijarse las políticas financieras y ampliarlas a áreas complementarias decidiendo: quién establece la administración local, quién coordina la administración bajo los principios “de cooperación y eficiencia”, quién exige informes periódicos y finalmente brinde a la administración “el beneficio de nuestra experiencia, consejo, sugerencias fructíferas, y además, mantener nuestras mentes abiertas y trabajando en los negocios”.

La preocupación inmediata de tener una cabeza responsable se resumía en quien podía ser esa cabeza, “tu [Enrique] o yo [Phanor]”. Phanor estaría dispuesto a ceder el lugar a Enrique pero se muestra consciente de las dificultades que representaba: ser responsable ante la familia y estar en contacto constante con los accionistas y pendiente de todos los negocios; como foco o centro de todas las actividades debería estar dispuesto a hacer viajes de inspección y estar preparado para viajar a New York cuando fuera necesario, lo cual Phanor veía dificultoso para Enrique con su “vida semi-retirada en París”. Por

○ .....

[28] Carta de Fanny Lobo a Enrique J. Eder, Sound Beach, julio 20 de 1928. Archivo privado. Traducción libre de los autores.

[29] Carta de Phanor J. Eder a Enrique J. Eder, New York, agosto 13 de 1928. Archivo privado.

lo tanto, no veía a Enrique ejecutando tal papel, en cambio Phanor estaba dispuesto a enfrentar estos problemas cumpliendo con dos principios expresados por Enrique: “Debemos economizar tanto como sea posible y todo lo que debemos hacer es hacer y vender azúcar”.<sup>[30]</sup>

Desde la salida de Walter Eder hasta 1930, en que asumió por primera vez la gerencia Harold H. Eder, se produjeron varias administraciones cortas de las cuales muy poco se puede decir desde el punto de vista de la expansión territorial. Estas administraciones fueron las de: Phanor Eder, gerente (1928 – 1929), Edwin Anderson, administrador (1928 – 1930) y Harry Taylor, administrador (1930).

Esta primera gerencia de Phanor se ejerció desde New York y, la mayor parte por correspondencia, siguiendo la idea de una producción para exportación y para el mercado local, atendiendo el escaso desarrollo vial de la región.<sup>[31]</sup> Esta gerencia fue sucedida por la administración de Edwin L. Anderson cuyo contrato reza:

*The company agrees to employ E. L. Anderson and E. L. Anderson Agrees Faithful and diligently to serve the company as administrador (Plantation and Mill Manager) of the factory, distillery and sugar plantation of the company at La Manuelita, Palmira, en the Republic of Colombia and to take full charge of the production of sugar and sugar products there from, subject to the orders of the Board of Directors and Phanor J. Eder, as Executive head of the Company, or his successor.*<sup>[32]</sup>

Para entonces, ya se había vinculado Harold H. Eder a la Empresa y expresaba, a su padre y su tío, una opinión positiva acerca del desempeño de Anderson.<sup>[33]</sup> Igualmente lo hizo Hernando Caicedo en su correspondencia con Phanor:

Últimamente he tenido muy buenas noticias de La Manuelita. Sé que Mr. Anderson está ya adaptado al medio y que ha logrado organizar bien tanto los trabajos de campo como los del Ingenio y las oficinas. Ha pasado ya, o por lo menos se ha modificado, aquella situación de desorden de que hablé a usted en una de mis cartas anteriores. Además de esto, cuentan ahora con la colaboración de D. Harold, joven muy bien preparado que se interesa mucho por todos los negocios de Don Enrique y quien es, en toda forma un excelente colaborador.<sup>[34]</sup>

○ .....

[30] Carta de Phanor J. Eder a Enrique J. Eder, New York, marzo 28 de 1928. Archivo privado. Subrayado del original.

[31] Puede ser esta la causa de la escasa información sobre este período en el Archivo Histórico de La Manuelita.

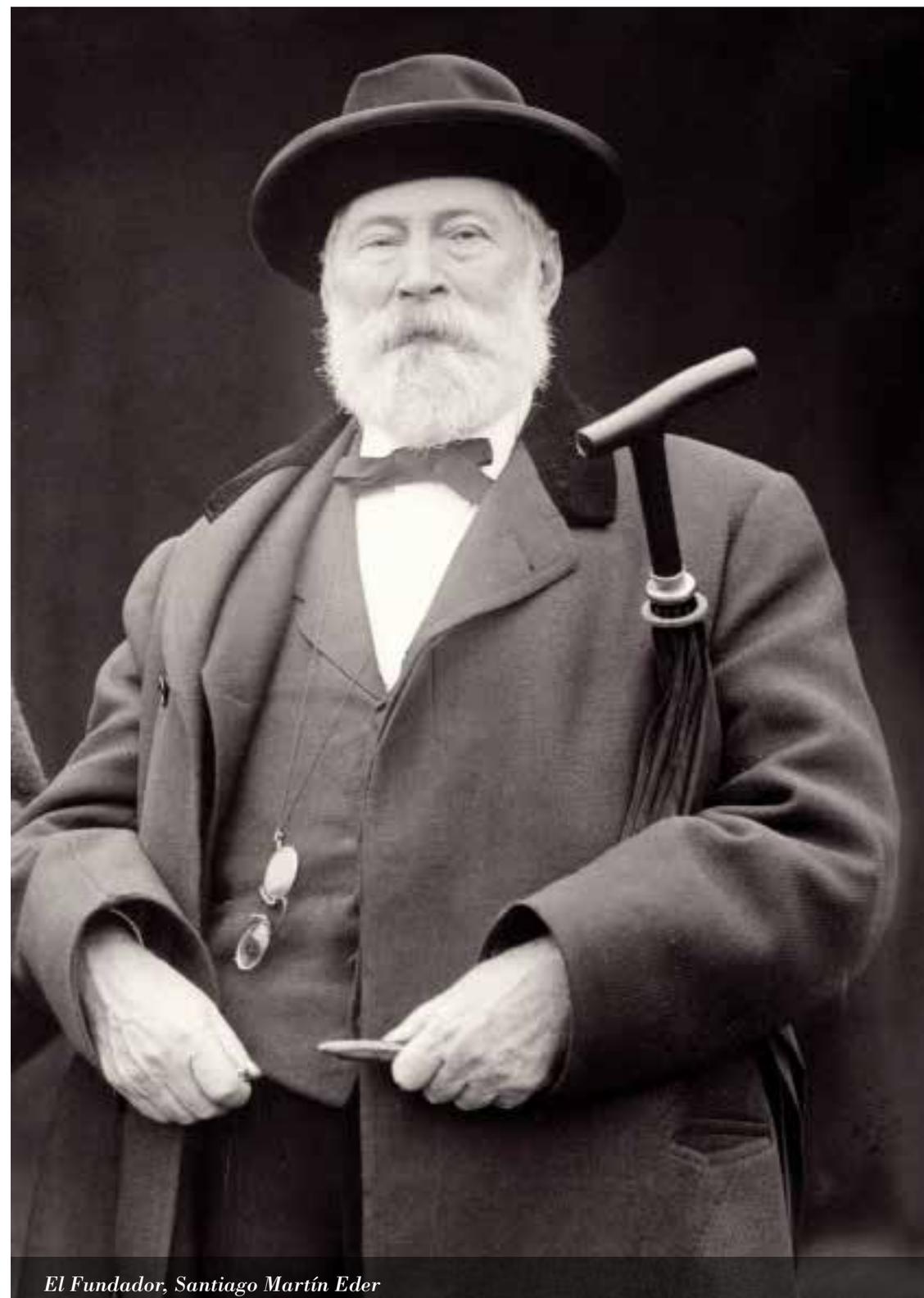
[32] La empresa se compromete a emplear a E.L. Anderson y E.L. Anderson se compromete a servir fiel y diligentemente a la empresa como administrador (Director de plantación y molino) de la fábrica, destilería y la plantación de azúcar de la empresa La Manuelita – Palmira, en la República de Colombia y tomar la máxima responsabilidad en la producción de azúcar y productos derivados del azúcar, con sujeción a las órdenes de la Junta de Directores y a Phanor J. Eder como Jefe Ejecutivo de la Empresa o su sucesor. *Contrato con E. L. Anderson*, New York, 14 de mayo de 1928. Archivo privado. Traducción libre de los autores.

[33] Carta de Harold H. Eder a Phanor Eder, junio 13 de 1930. Archivo privado.

[34] Carta de H. Caicedo a Phanor Eder, Cali, agosto 10 de 1929. Archivo privado.

Al final de la administración Anderson, en septiembre de 1930, se nombró como remplazo a Harry Taylor como administrador y en octubre se eligió como gerente a Harold H. Eder,<sup>[35]</sup> elección discutida por Phanor Eder en varios documentos.

La inestabilidad e incertidumbre que se gestó desde la muerte del Fundador y que se profundizó con las diferencias familiares sobre los papeles a cumplir en la Empresa, fueron el telón de fondo de las administraciones ya señaladas y sin clara solución hasta el curso de la gerencia de Harold H. Eder. Éste debió enfrentar, desde un comienzo, las dificultades de la inestabilidad administrativa y la tensión familiar. Cómo sufrió y sorteó estos problemas Harold, es materia esencial a tratar en el siguiente capítulo, donde uno de sus escenarios finales fue la celebración de los 100 años de Manuelita.



*El Fundador, Santiago Martín Eder*

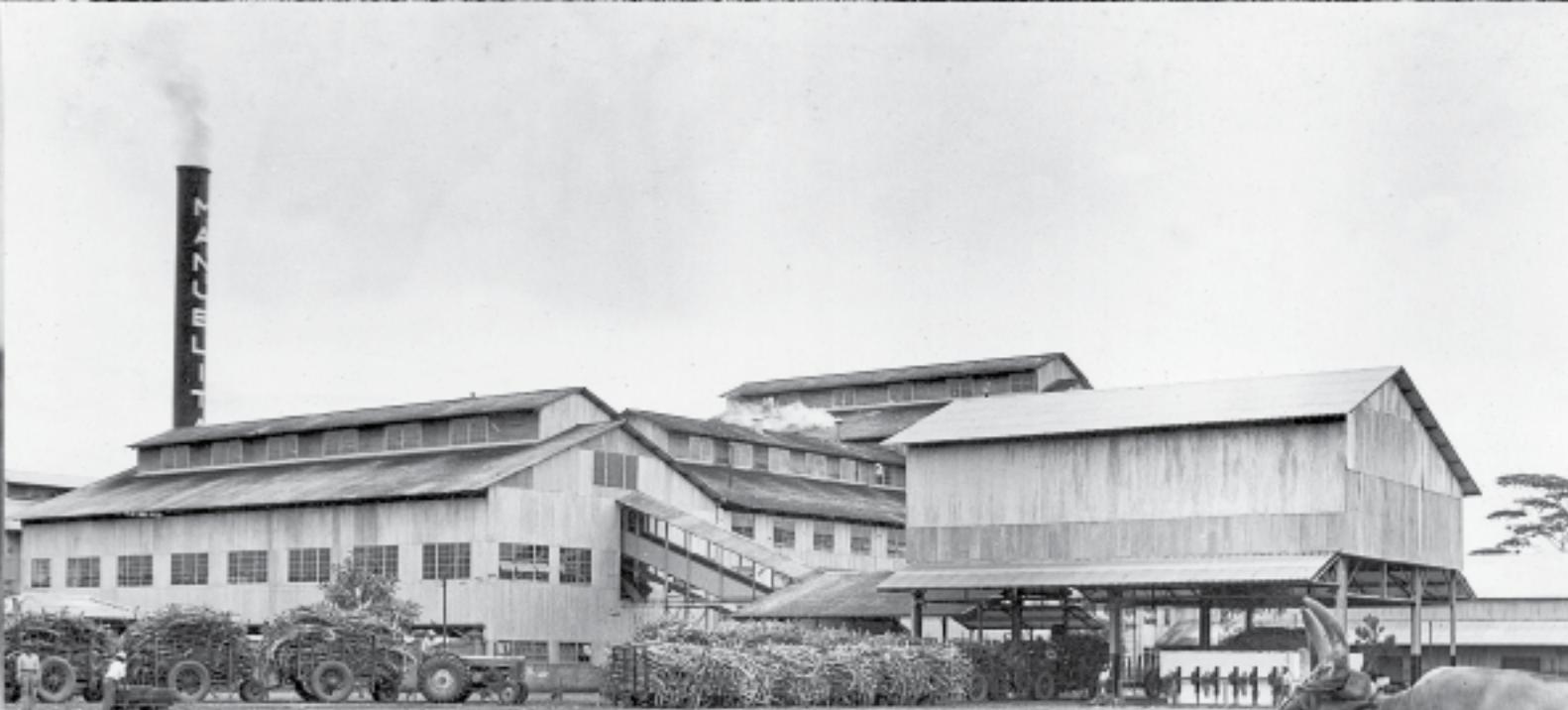
○ .....

[35] Junta Directiva Ingenio Manuelita S.A. Acta N.º 9, Cali, 27 de octubre de 1930. AHLM, caja N.º 4, carpeta N.º 8.



## CAPÍTULO II.

Don Harold. La consolidación del Ingenio



A juzgar por las publicaciones a que dio lugar el centenario del Ingenio Manuelita y su celebración, la memoria recogida puede mirarse desde varios ángulos. Si lo hacemos desde sus protagonistas, pareciera que tal celebración tuviera como único protagonista a Santiago Eder; si lo miramos como el centenario de la Empresa, se observa una continuidad entre dos momentos sobresalientes: el primer Ingenio de 1901 y el segundo Ingenio en 1953. Desde un tercer ángulo, podríamos pensar en el liderazgo que se había ejercido en el Ingenio y en sus relaciones con la comunidad, en donde los liderazgos cimeros corresponderían a Santiago Eder Kaiser, el Fundador, y a uno de los celebrantes del centenario, Harold H. Eder.

En la práctica, sin que se opaquen otras administraciones, puede apreciarse una especie de carrera de relevos en la que los fundamentos iniciales y las formas de actuar de don Santiago, en alguna forma, se recuperaron en la administración de Harold H. Eder, enfrentando obviamente y por simple desenvolvimiento histórico, circunstancias diferentes para el uno y para el otro. Mientras don Santiago era un extranjero diplomático y comerciante viajero por Suramérica, asentado inicialmente en Buenaventura, su nieto Harold, nacido y criado en Palmira, en el ingenio creado y construido por su abuelo, se caracterizó por sus dotes empresariales.

Durante la segunda mitad del siglo XIX y primeros años del siglo XX, al tenor de actividades y gestiones adelantadas por hombres notables como don Santiago, Ciro Molina, Carlos Durán Castro y Jorge Garcés Borrero, se produjeron grandes cambios sociales y económicos, a nivel general y cotidiano. La construcción del ferrocarril, la exploración de productos susceptibles de exportación, la circulación del café del eje cafetero hacia el mercado mundial por Buenaventura, la introducción de nuevas maquinarias y tecnología, la navegación por el río Cauca y algunos desarrollos viales, incrementaron el comercio regional, fueron modificando el concepto de riqueza por el de capital, aparecieron nuevas relaciones laborales, impulsaron una tendencia a la urbanización en detrimento de la ruralidad dominante y crearon un mercado diverso así como nuevos hábitos de consumo.<sup>[36]</sup>

○ .....

[36] Algunos de los aportes de don Santiago a los cambios cotidianos en la región fueron enumerados por sus descendientes así: ...estableció la primera plantación de café en el Cauca con semillas traídas de Jamaica; introdujo los primeros arados tirados por bueyes; introdujo la primera máquina de coser; la construcción del primer ingenio azucarero impulsado por energía a vapor en el Valle del Cauca; la introducción del primer y por mucho tiempo el único carro en el Valle del Cauca; la importación de las primeras lámparas de kerosene [después, antes de la introducción de la luz eléctrica, sus hijos fueron los primeros en importar lámparas de alcohol]; la organización, en compañía de Carlos H. Simmonds, del primer servicio de navegación a vapor por el río Cauca. Mario de Caicedo. *A tribute to Don Santiago M. Eder*, Edición privada de Vera Eder Pollack para los hijos, nietos y bisnietos de Santiago Eder, Nueva York, 1941. pp. 4 – 5.

*Fotos inicio de capítulo II // Panorámica de la fábrica de Azúcar refinada en 1953, Izquierda: El Centenario, 1964, Centro: Harold H. Eder, Derecha: Exteriores de la fábrica de azúcar.*



Harold H Eder y su padre, Enrique Eder.

Tal mutación socio-económica hizo que cuando Harold H. Eder asumiera, en 1930, la dirección del Ingenio Manuelita, el contexto nacional y regional había cambiado y planteaba nuevos retos.

La región, a pesar de continuar siendo predominantemente ganadera, contaba con los ingenios de La Manuelita, Riopaila y Central Azucarero del Valle (Providencia) y otros en tránsito de hacienda a ingenio; el mercado nacional del azúcar —compartido con los ingenios de la costa Caribe— crecía con tasas paralelas al crecimiento relativo de la población urbana; la electricidad y el petróleo eran nuevas fuentes de energía; la introducción de nuevas herramientas, maquinarias y técnicas agrícolas e industriales exigían fuerza de trabajo con nuevas habilidades y entrenamiento; y sobre todo, el antiguo orden económico y social requería ajustes, acción planeada y concertada de acuerdo a las necesidades de la región.

Efectivamente la vida de Harold, como empresario, como ser humano y como promotor del desarrollo de la región, resulta apasionante.

Nieto de don Santiago, nació en La Rita el 27 de abril de 1903, hijo de Enrique (Henry) Eder Benjamin y Benilda Caicedo. Como ya se había hecho costumbre en la familia, adelantó estudios profesionales en el exterior recibiendo como ingeniero eléctrico en 1923 en el Massachusetts Institute of Technology (MIT). Se enlistó en el ejército norteamericano, alcanzando el grado de teniente de ingeniería e inició su práctica profesional trabajando en la construcción de una represa en California.<sup>[37]</sup>

A su regreso a Colombia se involucró en los negocios de su padre, razón por la cual lo encontramos como gerente de la *Empresa de Luz y Fuerza Eléctrica de Cali* (1927-1929), al tiempo que inició sus vínculos laborales con el Ingenio en el cargo de Revisor Fiscal hasta 1930.

○ .....

[37] Revista *Semana*, Bogotá, junio 30 de 1951, vol. X, número 245. p. 32.

En medio de las discusiones sobre la administración del Ingenio, comentadas en el capítulo anterior, y dada la urgencia de nombrar un director la Empresa, la Asamblea del 27 de junio de 1930 declaró a Harold H. Eder gerente “de hecho”. Con esta decisión se abrió el campo necesario para que fuera elegido gerente, en propiedad, el día 27 de octubre de 1930.<sup>[38]</sup>

Esta elección, por unanimidad, se obtuvo en una Asamblea en la que el principal opositor, don Phanor y sus hermanas, no estuvieron presentes y fueron representados por Mario Scarpetta. Revisando la nómina de representantes de los accionistas podrá observarse la presencia de los diferentes grupos familiares. El total de las acciones estuvo representado de la siguiente manera:

Cuadro 2. Representación de accionistas en 1930

Representante	Accionistas	Acciones
Henry J. Eder	Henry J. Eder	46,618
Jorge Garcés B.	Jorge Garcés B.	23,271
Walter Eder C.	Charles J. Eder	22,336
Mario Scarpetta	Edith Lobo	23,360
	Fanny Maduro	23,360
	Kelly & Company	23,360
	Compañía de Inversiones Internacionales	46,618
Harold H. Eder	Honolulu Iron Works Company	778
<b>Total acciones</b>		<b>209,701</b>

Fuente: Asamblea General de Accionistas Ingenio Manuelita S.A., Acta N.º 9 octubre 27 de 1930.

Cuando Harold H. Eder fue electo gerente de Manuelita tenía claro el papel que cumpliría frente a la región vallecaucana y sus gentes. Tanto su profesión de ingeniero eléctrico, como la experiencia profesional en una represa de California y en la gerencia de la Empresa de Luz y Fuerza Eléctrica de Cali (1927-1929), lo habían habilitado para hacerse una representación acertada de las potencialidades del Valle y las vías para contribuir al desarrollo de la industria azucarera y de la región. Como los viajeros y sus predecesores, conocía de la fertilidad del suelo y la belleza del paisaje, pero él se había dado cuenta de la riqueza hidrográfica y las posibilidades de aprovecharla para la agricultura mediante su regulación y/o su utilización en la producción de energía.

Con estos conocimientos Harold H. Eder, se propuso cuatro metas: reordenar la casa; impulsar el desarrollo agroindustrial de la región para ponerla como modelo de las economías regionales del país; organizar un mercado nacional del azúcar; y construir un ingenio que, estando al día en los estándares internacionales de calidad, pudiera responder por el mercado nacional y las oportunidades que el mercado internacional ofreciera.

○ .....

[38] Asamblea General de Accionistas, Acta N.º 9, octubre 27 de 1930. AHLM, caja N.º 4, carpeta N.º 16.

En este orden de ideas, empezó por reordenar el manejo de los negocios con algunas acciones correctoras de una maraña de problemas que se habían engendrado una vez el Fundador se estableció en Nueva York. Estos y otros problemas los encontramos enumerados en un reclamo que en 1937, presentó Enrique J. Eder en la Asamblea de Accionistas:

*Cuando regresé al país, hace poco más de seis años [tiempo por el cual se posesionó como gerente Harold H. Eder], encontré en La Manuelita, un Administrador americano con un sueldo de \$6500.00 dólares anuales con gastos de viaje de venida y regreso a los EE.UU., un Contador Experto americano con sueldo de \$4200.00 dólares anuales y gastos de venida y regreso, una ayudante del Contador con sueldo de \$2100.00, dos otros extranjeros con sueldos de \$3000.00 y \$2400.00 respectivamente, y gastos de viaje. Estos fuera de los demás empleados de oficina.*

*En esa época, La Manuelita no alcanzaba una producción anual de 60,000 sacos, y no había sino un solo turno y de día en la fábrica; no existían las nuevas leyes sociales que complica bastante el trabajo de oficina. Fuera de los mencionados empleados, había un gerente, residente en Cali, que visitaba la hacienda dos veces por semana y atendía a todo lo concerniente a negocios externos de la sociedad.*

*Hoy en día, se trabaja 24 horas en tres turnos, las siembras de caña son el doble, y se están llevando a cabo muchas mejoras tanto en la propia Manuelita como en otras propiedades. Hay una sola persona para atender a los puestos de gerente, administrador y experto contador, pues hoy día no existe un contador verdadero como entonces.*

*También quiero hacer notar que, a pesar de tener todo ese tren de empleados entonces, se encontró que las cuentas que presentaban el administrador y el Contador estaban erradas en cuanto a existencias de materiales y costo de producción, pues ni el administrador ni el contador, jamás se tomaban la molestia de controlar ni a las entradas y salidas de material o a los empleados subalternos. A las 5 de la tarde, todos sin excepción, dejaban la oficina y no volvían a ella antes de las 8 a 9 de la mañana siguiente.*

*El administrador de entonces les tenía tanto miedo a los peones que le era imposible ordenar, y fuera de lo relacionado con la fábrica, no se daba cuenta de lo que estaba pasando, y ni siquiera fue capaz de sacar centenares de personas que ocupaban las viviendas de la hacienda y trabajaban en las vecinas. Todo andaba en desorden o el despilfarro y robo estaban al orden del día.*

*Si entonces, con la cuarta parte de producción, sin las molestias provenientes de la nuevas leyes sociales, se pagaban más de \$18,000.00 dólares anuales a los que hoy reemplaza el gerente con mayor eficacia, no veo razón alguna porque a este último no se le pague de acuerdo con las circunstancias, tanto más que hoy día La Manuelita está en condiciones financieras mejores y está produciendo ganancias halagüeñas.*

Por lo tanto propongo:

*a) Que se le paguen al Administrador-Gerente —mientras existan los dos puestos reunidos en una sola persona— la cantidad de \$1000 dólares mensuales, con derecho a un mes de vacaciones remuneradas cada año, acumulativas si no es factible que las tome en algún año.*

*b) Que se trate de obtener los servicios de algún colombiano competente para el puesto de sub-administrador y que puede reemplazar al gerente administrador en caso de falta o ausencia de este.*

*c) Que se trate de obtener los servicios de un experto contador que no necesita la intervención del Administrador para poder llevar las cuentas como deben llevarse.<sup>[39]</sup>*

La utilización de las fuentes hídricas en la producción de energía fue la actividad más cercana a Harold para involucrarse en el desarrollo regional. Desde su infancia debió enterarse de la participación de su padre en la búsqueda de la provisión de luz eléctrica a la región y al país. En enero de 1909, Enrique J. Eder conoció que un representante de dos compañías, *Amnsik* y *General Electric*, había estudiado y encontrado buenas perspectivas para los negocios en este campo, en Cali. Además había hecho sus propios cálculos y averiguaciones según los cuales “... yo puedo tener la planta con un crédito a tres años”, que permitiría instalar una planta para 4000 luces, estimando que Cali utilizaría, en el primer año, 2500 a 3000 luces, las que se incrementarían cada año. En esta planta se utilizó una rueda Pelton. Contaba Enrique con Francisco Rivera y Jorge Mejía como socios inversionistas.<sup>[40]</sup>

La Empresa se registró en Nueva York con el nombre de *The Cali Electric Light & Power Company*, y como se retrasó la llegada de la Pelton, fue necesario para el inicio del funcionamiento habilitar un motor y un generador a vapor.<sup>[41]</sup> Estos fueron los comienzos de una empresa que, dos décadas más adelante, sería gerenciada por Harold H. Eder, como su primera experiencia administrativa en el Valle.

Al asumir la gerencia de la *Empresa de Luz y Fuerza Eléctrica de Cali*, debió encargarse de algunos planes que aún preocupaban a su padre y que él tomó como propios; entre ellos vincular la empresa eléctrica a otras subregiones, aún rurales pero cercanas a un núcleo urbano tradicional, Caloto. Por esta razón lo encontramos en 1928 empeñado en la ejecución de un proyecto de una planta de generación hidroeléctrica en el río Palo, con la finalidad de servir a Corinto y a Caloto. El proyecto, en estudio, aún no estaba terminado el 28 de abril de 1928, y se esperaba entregarlo dos semanas después; se pensaba ejecutarlo en dos etapas con un costo de alrededor de \$1.500.000,00 para una producción inicial de 10.000 HP. Los términos del contrato en general, eran los siguientes:

*Tengo una copia del contrato con Caloto. Lamentablemente no tengo ninguna copia disponible para enviarle. En términos generales:*

*50 años de franquicia, a partir de la fecha de la operación de la planta, tiene que ser puesto en funcionamiento dentro de los 5 años a partir del 25 enero de 1928.*

*Durante estos 50 años, la empresa no paga impuestos, no participación, y le da a Caloto unas cuantas lámparas libres.*

*Al vencimiento de la franquicia, la compañía continúa sin pagar los impuestos, dando el número de la luces libres (300 – 25 vatios), y el pago de una participación*

○ .....

[39] Asamblea de Accionistas Ingenio Manuelita S.A. Acta N.º 18, febrero 17 de 1937. AHLM, caja No 4, carpeta N.º 21.

[40] Carta de Enrique J. Eder a James M. Eder, junio 14 de 1909. Copiador de Enrique J. Eder, Archivo privado.

[41] Carta de Enrique J. Eder a James M. Eder, noviembre 11 de 1911. Copiador de Enrique J. Eder, Archivo privado.

*del 30% de las utilidades netas el cual se deriva de la venta de energía para todos los usos dentro de los límites del municipio de Caloto.*

*Desde septiembre de 1928, la empresa tiene que suministrar luz a Caloto, de una planta accionada por motor, hasta la fecha en que la central hidroeléctrica en el Palo se encuentre en funcionamiento.*<sup>[42]</sup>

El proyecto, considerado por la alcaldía de Caloto, fue suspendido por incapacidad presupuestal del municipio. Sin embargo, unido al desarrollo de la planta de Cali, nos sirve para entender el sentido de los macroproyectos que, en un futuro, se aprovecharían para apuntalar los planes de desarrollo para la región.

## El desarrollo regional y la CVC

El asumir la gerencia del Ingenio, representó para Harold H. Eder un cambio de escenario para sus ideas y responsabilidades: debía atender la proyección del sector azucarero y del marco regional en que se desenvolvía este negocio, empezando por estudios prospectivos.

Colaboró con su tío Phanor en el apoyo a la Misión de Carlos E. Chardon (1929) y promovió, en compañía de personas notables como José Castro Borrero, Ciro Molina, Carlos Durán Castro, Armando Garcés y Mario Scarpetta, las visitas y estudios del Valle por James Parsons (1947) y David E. Lilienthal (1953).

El primero de agosto de 1929 el portorriqueño y profesor de la Universidad de Cornell (USA), Carlos E. Chardon, hizo entrega al gobernador del Departamento, Tulio Raffo, de una copia del **Reconocimiento agro-pecuario del Valle del Cauca**, informe científico de su trabajo investigativo en la región. Esta misión comenzó sus trabajos en mayo de 1929. Como centro de operaciones se fundó la Estación Experimental Agrícola en Palmira, bajo la dirección de Carlos Durán, en terrenos de la Granja Algodonera establecida por la Misión Inglesa.

Los resultados han sido considerados por los estudiosos del tema como el paso técnico-científico fundamental para la transformación moderna de la agricultura vallecaucana; sin embargo, estos estudiosos al centrar el análisis en las recomendaciones del cultivo de la caña de azúcar y la introducción de las variedades de su mayor productividad y resistencia a las plagas, hacen parecer que Chardon solo se preocupó por este cultivo y muy poco sobre el resto. Lo cierto es que la Misión tuvo como objeto adelantar un reconocimiento agropecuario del Valle que incluía los temas del cultivo de algodón, café, cacao, tabaco y caña de azúcar. Además debía realizar estudios sobre: insectos que afectaban las plantas y formas de controlarlos; problemas pecuarios como enfermedades, aclimatación y cruce de razas exóticas; legislación agrícola en relación con sanidad portuaria animal y vegetal, inexistente hasta ese momento; abonos y alimentos para ganados; cooperativas de agricultores; y organización de la Estación Agrícola Experimental para la realización de investigaciones, fomento y divulgación de nuevas prácticas agrícolas y pecuarias.

○ .....

[42] Carta de Harold H. Eder a Enrique Eder, Cali abril 26 de 1928. Archivo privado. Traducción libre de los autores.

La trascendencia de las recomendaciones de esta misión y su puesta en práctica en algunos de los frentes productivos, fundamentó el despegue inicial de empresas agrícolas que introdujeron nuevas tecnologías y nuevos productos que hicieron necesarios desarrollos básicos a nivel de entrenamiento de personal y el surgimiento de oficios nuevos o desarrollos técnicos de trabajos artesanales. Se creó así una dinámica que favoreció y obligó a pensar la región, en las décadas de 1920 a 1940, desde la perspectiva energética y desde la planeación general e integrada.

El impulso y la difusión que la Secretaría de Agricultura hizo que las recomendaciones de Chardon se tradujeran, en la práctica, en el incremento del establecimiento de algunas pequeñas industrias, especialmente en Cali. En la primera década del siglo XX ya se habían explorado campos en los que la manufactura hizo partícipe a sectores amplios de la población, en tanto fuerza laboral, para la producción de artículos de uso doméstico como jabones, velas, fósforos, aceites y pastas, que coadyuvaron a la modernización de las costumbres. En la década siguiente se empezó a incursionar en productos textiles, a través de empresas como La Garantía y Colombia; en bebidas, como la cervecería Los Andes; en productos farmacéuticos, como JGB y Lafrancol. Estos nuevos renglones de producción, además de generar nuevos oficios e introducir nuevas técnicas, pusieron en evidencia la necesidad de encontrar fuentes energéticas.

Nuevamente fue la Secretaria de Agricultura y Fomento la que contrató un estudio de las condiciones de irrigación para un “Desarrollo Hidráulico del Valle del Cauca”, mejor conocido como **Informe Parsons**. En esta oportunidad se contrató a la firma Parsons, Brinckerhoff, Hogan & Macdonald para realizar estudios hidrográficos del Valle dirigidos a programas de riego. En el proceso de investigación copiaron información importante en torno a los aspectos pluviométricos, los estudios de nivel de las hoyas hidrográficas y su posible aprovechamiento. Su conclusión general fue: “El Proyecto Central del Valle por Bombeo, para unas 100.000 hectáreas, es el más favorable dentro del Departamento del Valle, para un desarrollo en grande escala”. Además, por el documento en homenaje a Ciro Molina, ofrecido por el Concejo Municipal de Cali en 1966, sabemos que se hicieron estudios recomendando:

*Las grandes Centrales Hidroeléctricas de CALIMA, ya realizada, en el río de su mismo nombre, de la SALVAJINA, con estudios concluidos y en turno para su construcción, en el río Cauca, y de la de TIMBA, en iguales condiciones que la anterior, sobre el río de su nombre, siendo estas dos últimas las mejores soluciones para la abundante y necesaria producción de energía eléctrica y para la regularización de nuestras aguas aprovechables en la agricultura.*<sup>[43]</sup>

Del interés de Harold H. Eder por estos estudios y proyectos nos hablan los numerosos mapas hidrográficos de sus propiedades en la vía de su consolidación y los mapas de su suegro Mario de Caicedo.<sup>[44]</sup>

El ritmo creciente del conocimiento del Valle, que brindaron los diagnósticos y misiones realizadas hasta mediada la década de 1940, tuvo correspondencia directa con un inicial

○ .....

[43] Concejo Municipal de Cali, Acuerdo N.º 076 de 1966.

[44] Sobre estos mapas se puede consultar en Archivo Histórico La Manuelita.

desarrollo material y un fortalecimiento del sistema educativo en la región. Se buscaba la capacitación del personal necesario para el desarrollo, tanto en la formación de mano de obra como en la instrucción para la gestión administrativa e, incluso, la preparación profesional de una clase dirigente que liderara los procesos futuros.

Cada paso en este proceso exigía una mirada aglutinadora de toda la información allegada por las diferentes misiones e informes parciales del Valle del Cauca y una mirada prospectiva de un desarrollo armónico creíble. En esta perspectiva se invitó, en 1953, al norteamericano David E. Lilienthal quien venía precedido de la experiencia del manejo del Plan de Desarrollo del Valle de Tennessee en Estados Unidos (Tennessee Valley Authority, TVA), constituido por planes de desarrollo agrícola, industrial y técnico en una región con poco desarrollo en la Norteamérica de los años cuarenta.<sup>[45]</sup>

Como ya era tradicional, la Secretaría de Agricultura y Fomento invitó al Sr. Lilienthal a realizar un viaje de reconocimiento del Valle con las posibilidades de proponer un Plan de Desarrollo. A partir de sus conocimientos y las experiencias en el Valle, fue invitado a presentar un proyecto formal, por parte del Presidente de la República, en 1954.

Desde este primer encuentro, Lilienthal insistió en la garantía de que el plan tuviera el respaldo de tres fuentes de financiación: una, iniciativa local y regional por parte de los líderes de la región, entre los cuales Harold H. Eder destacaba; dos, el apoyo financiero del Banco Mundial; y tres, la aprobación del gobierno nacional y su cooperación en el desarrollo del proyecto.

Expresaba la seguridad de que, en un corto plazo, Colombia estaría dotada de un espléndido sistema carreteable, autosuficiente, a pesar de las dificultades del terreno. Consideraba que el principal producto sobre el que descansaría la economía colombiana sería el café, el cual podría ubicarse en los grandes mercados aprovechando su calidad y el consumo masivo. Con respecto al Valle del Cauca, reconocía las posibilidades que ofrecía la fertilidad de sus tierras para el cultivo de caña y su transformación industrial en la perspectiva de la ampliación del mercado interno y la exportación.

Observó que se estaba dando un incremento permanente en la búsqueda del equilibrio en la estabilidad social y un acercamiento entre grupos económicos y políticos, que antes presentaban posiciones extremas. Pero el factor singular más fuerte y articulado era el deseo, entre los colombianos, de fortalecer el desarrollo de los recursos naturales: tierra, agua, minerales y bosques. Lo que unido a la amplia difusión de los avances de las técnicas modernas, harían posible en Colombia un avance rápido en la solución de sus problemas.

Señalaba que una parte sustancial del desarrollo estaría fincada en el capital y la energía humana aplicada a los negocios privados, tales como las explotaciones agrícolas y las grandes explotaciones azucareras, pequeños y grandes comercios al detal y la construcción de fábricas. Una parte sustancial del desarrollo necesariamente tendría

○ .....

[45] Lilienthal aprovechó los nuevos desarrollos tecnológicos y su concepto personal de la administración, "el administrador-conductor", explicado en su libro *La Administración: arte humanístico*. Universidad del Valle-Carvajal & Cia, Cali, 1966 que, unido a otros conceptos, influyó posteriormente en el llamado "Grupo de los martes" y la Maestría en Administración Industrial de la Universidad del Valle.

que ser enfrentado por el gobierno. Esta parte correspondería a la construcción de carreteras, electrificación, navegación fluvial, ferrocarriles, facilidades portuarias, aeropuertos, salud pública y experimentación agrícola y forestal. Finalmente Lilienthal expresaba que, como sucedió en el Valle de Tennessee, después de una inversión inicial del gobierno, afloraría una gran actividad privada en todos los aspectos de la economía regional vallecaucana.

La columna vertebral del estudio y del programa estaba basada en la consideración de que el estándar de vida en Colombia descansaba en la existencia de unos recursos naturales y la manera como la gente hacía uso de ellos. Sin embargo, las posibilidades de elevar el estándar de vida requerirían de un reconocimiento de los procedimientos del manejo de los recursos y su racionalización, al establecer planes y proyectos para mejorar los resultados.

Conjugando estos diagnósticos con su formación y experiencia profesional, concluyó que una de las claves para dinamizar el desarrollo regional era la gestión hidrológica, tanto para la regulación de las aguas como para la obtención de energía hidroeléctrica, poniéndolas al servicio de la agricultura y la industria. Finalmente, promoviendo nuevas empresas, tanto industriales como mercantiles y bancarias, con nuevas relaciones de trabajo.

Todos estos esfuerzos cuajaron en la creación de una institución que interviniera en la organización de la región. En el mes de mayo de 1954, la oficina de Planeación Nacional hizo entrega al Presidente de la República del *Plan del Valle del Cauca. Inversiones 1954 – 1958* (Presidencia de la República, Bogotá, 1954.) basado en el documento final y sistemático de los trabajos de observación realizados por David Lilienthal en la región. Contenía la sistematización de las observaciones realizadas a lo largo del siglo XX y las conversaciones con gente de todas las condiciones del Departamento. Este informe de Lilienthal pasó a la oficina de Planeación para organizarlo en los parámetros requeridos por el gobierno y presentar un Plan de Inversiones por cinco años y por un monto consolidado de 1.183,4 millones de pesos. La administración de este plan se asignó a una nueva entidad autónoma, apolítica y descentralizada de carácter regional, con jurisdicción inicial sobre parte de los departamentos de Cauca, Valle y antiguo Caldas, que tomó el nombre de Corporación Autónoma Regional del Cauca, CVC, fundada en octubre de 1954. Su primer director fue Bernardo Garcés Córdoba y el segundo Henry J. Eder.

En la práctica, toda esta actividad por parte de Harold H. Eder, se ve como una carrera contra el tiempo en la que, con alguna simultaneidad, la incorporación de nuevos elementos técnicos en el Ingenio Manuelita, corren parejos con los intentos de reunión de los Ingenios del Valle y de la Costa Atlántica para lograr la autorregulación de la producción y el mercadeo (1932-1933), con la participación en la constitución de nuevas empresas y la participación en comisiones que formulaban políticas de desarrollo regional. En términos socio-económicos, estas actividades tendían a la construcción de un mercado regional al cual se unieron los esfuerzos de Manuelita para acercarse al centro del país y Bogotá como centro de consumo. En parte, este papel buscó cumplirse con la construcción de un ingenio en el Tolima, en la Hacienda Pajonales.

## Importancia estratégica de la Hacienda Pajonales

El desarrollo desigual de las regiones colombianas había generado factorías de azúcar en tres núcleos, con características diferentes. En las dos o tres primeras décadas del siglo XX los dos núcleos más fuertes eran: el de la Costa Atlántica, compuesto por los ingenios de Sincerín y Berástegui, y el de el Valle del Cauca donde varios ingenios habían evolucionado de los trapiches coloniales a haciendas con trapiches paneleros e ingenios productores de azúcar. En el centro del país, especialmente en el oriente de Antioquia, Santander y Cundinamarca surgieron múltiples factorías que a comienzos de la década de 1930 habían ido desapareciendo, excepto la de San Antonio en Viotá, que permaneció figurando en el concierto de productores de azúcar, por un poco más de tiempo.<sup>[46]</sup> Tanto los ingenios de la Costa Atlántica como los del Valle, hasta 1939, habían producido para el abastecimiento de sus respectivas regiones y para la exportación; los ingenios del Centro abastecían mercados locales y atendían deficientemente el área de mayor potencial de consumo del país, Bogotá y Cundinamarca.

La situación vial y de transporte del país, que por aquellos tiempos se ofrecía a los azucareros, nos la describe Oscar Gerardo Ramos así:

En la época el transporte del azúcar desde las azucarerías vallecaucanas era de alto costo y bajo tonelaje por las carreteras que salían hacia los llanos del Tolima y Huila y hacia la sabana de Bogotá. Ese era el gran argumento para establecer en una pradera fértil, como las pampas de Pajonales, una factoría de sacarosa: se disminuían significativamente los costos de transporte. Además Pajonales estaba ubicado en el kilómetro 60 del ferrocarril que de Ibagué bajaba hasta La Dorada y que subía hasta Neiva, vía que permitiría la comercialización por el bacín magdalenense.<sup>[47]</sup>

El atractivo por este mercado interior, unido al impacto negativo de la crisis mundial de los años treinta para las exportaciones, creó la necesidad de darle vida a un mercado

○ .....

[46] Oscar Gerardo Ramos. *Pajonales en la historia de la cultura empresarial del Tolima*. Organización Pajonales, Cali, 2000, p. 235.

[47] Ibid. p. 236.



*Ingenio Central del Tolima*

nacional. Convergieron entonces las aspiraciones de Sincerín y Manuelita, registradas con las razones sociales de Colombia Sugar Company y Manuelita S. A., con los propietarios de un latifundio en el Tolima —denominado Pajonales— para constituir el **Ingenio Central del Tolima S.A.**, mediante escritura notarial de julio 1° de 1940, firmada por Harold H. Eder representando al Ingenio Manuelita S.A., Jorge Andrade en nombre de Colombia Sugar Company o Ingenio Sincerín y Roberto Wills, Eduardo Wills y Juan Uribe Holguín por ellos mismos. El capital social inicial se estableció en \$3.500.000 pesos representados en 350.000 acciones de \$10 pesos cada una; de las cuales se colocaron 250.000 así: de Roberto Wills, 99.990; del Ingenio Manuelita S.A., 99.990; de Colombia Sugar Company, 50.000; de Eduardo Wills, 10; de Juan Uribe Holguín, 10; y 100.000 se dejaron a disposición de la Junta Directiva.<sup>[48]</sup>

Harold H. Eder y Roberto Cavelier, quienes de tiempo atrás venían impulsando una organización nacional de ingenios para la comercialización del azúcar,<sup>[49]</sup> y que aparecen como los principales gestores de la sociedad Ingenio Central del Tolima S.A., escogieron el lugar de la vieja casa de hacienda para construir la fábrica de azúcar.<sup>[50]</sup> Con este acto sentían que habían puesto *una pica en Flandes*: se habían ubicado en un lugar del valle del Tolima, estratégicamente importante por cuanto desde él se podía acceder tanto a la Costa Atlántica, por el río Magdalena, como a la Sabana de Bogotá, por su situación cercana a Girardot, Cambao, Honda y La Dorada que brindaban el acceso carretero hacia Cundinamarca y Bogotá; además, en términos de circulación de la mercancía, se salvaba el histórico obstáculo que representaba el Paso del Quindío, en la Cordillera Central, que aislaba el suroccidente colombiano del centro del país.

Como quiera que en Pajonales se debía construir un ingenio que diera fuerza a la función señalada y además produjera azúcar para el mercado inmediato, los primeros años presentaron dificultades contables pero con crecimiento del capital invertido en maquinaria, adecuación de terrenos y edificaciones.<sup>[51]</sup> En 1943 se hacía manifiesta la necesidad de incursionar en la producción panelera, en el Valle del Magdalena.

Para 1951 el Ingenio Central Tolima empezó a producir ganancias que hablan del éxito de la empresa en su función de conquista de un mercado. Por ejemplo, en 1950 Industrial de Gaseosas Coca Cola envió a Manuelita una carta:

*...en la que manifiestan que ellos desean recibir azúcar del ingenio Central del Tolima, para el consumo en su fábrica de Bogotá, puesto que el azúcar que reciben del Valle les resulta demasiado cara, por motivo de los fletes muy altos que tienen que pagar; y piden que Manuelita intervenga ante la Distribuidora para que les suministren azúcar del citado Ingenio Central del Tolima, encargándose ellos de su transporte.*<sup>[52]</sup>

○ .....

[48] Ibid. pp. 236-248.

[49] Correspondencia entre Harold H Eder y Roberto Cavelier, entre 1933 y 1936. AHLM, caja N.º 13, carpeta N.º 2.

[50] Oscar Gerardo Ramos. Óp. cit. p. 237.

[51] Ibid. p. 244. La tarea de estos primeros años fue sumamente costosa. Además de los proyectos arquitectónicos se inició el arado de 1.200 hectáreas para cañaduzal y la creación de un sistema de irrigación que fue encargado a Espíritu Santo Potes construyendo acequias, túneles y viaductos que tomaran agua del río Venadillo hasta la antigua laguna la Violanta.

[52] Junta Directiva Ingenio Manuelita S.A. Acta No 33, julio 18 de 1950, AHLM, caja N.º 33, carpeta N.º 4.

Cumplida la misión fundamental, y en medio del éxito, en 1953 Manuelita compró la totalidad de las acciones de Pajonales y continuó operándola como ingenio hasta 1960. Acerca de estos momentos y la proyección como compañía agropecuaria, Velasco Madriñán señala:

*...la Manuelita ya había tomado a su cargo el ingenio donde acrecentaba sus inversiones e introducía indispensables mejoras. Fue en 1953 cuando se llegó a un acuerdo: la Manuelita ofrecía a los demás accionistas de Pajonales comprarles por acciones propias su interés en dicha factoría, proposición que éstos aceptaron por unanimidad. La producción de azúcar del Ingenio Central del Tolima fue suspendida en 1960 y desde entonces las fértiles tierras incorporadas a dicha empresa están destinadas a explotaciones técnicas, agrícolas y pecuarias.<sup>[53]</sup>*

La apertura hacia el mercado nacional lograda con el Ingenio Central Tolima fue solo la toma de lugar inicial para la distribución del azúcar. La idea general ataba las gestiones, desde Pajonales, al proyecto más amplio que trataría de unir los productores de azúcar en alguna organización que les permitiera incidir en la regulación de la oferta y la demanda. Esta inquietud, así como la creación del ingenio en Pajonales, tienen su origen en proyectos de Harold H. Eder y en una intensa correspondencia con el ingenio de Sincerín, propiciada por un encuentro ocasional entre Enrique Eder y Roberto Cavelier en París.

## Distribución nacional del azúcar

La coyuntura económica generada por la sequía de 1925 a 1926, devastó muchos cultivos y expulsó campesinos hacia la ciudad impulsando el nacimiento de los desarrollos industriales y urbanos; la movilidad de la población favorecida por la construcción de ferrocarriles y algunas carreteras, incidió en la formación de la organización gremial de los propietarios de ingenios azucareros.

La depresión del año 1929 que bajó las exportaciones y creó un fenómeno de aparente superproducción agropecuaria con inexistencia de mercado, provocó la intervención del gobierno nacional. En esta situación de empobrecimiento general el Gobierno, en uso de atribuciones especiales, procuró salir al paso de la crisis promulgando la llamada Ley de Emergencia para suprimir o reducir los derechos de aduana y demás adicionales que recaían sobre víveres y comestibles, incentivando la importación de productos que, aunque tuvieran producción nacional, fueran más baratos. Según Oscar Gerardo Ramos:

*...en las tiendas se veían latas de manteca Golden Gate, traída de Estados Unidos y arroz Siam Garden, de China. Hubo, pues, abastanza de trigo, arroz, fríjoles, lentejas, maíz y hasta de carnes saladas. Y azúcar barata.<sup>[54]</sup>*

Los efectos de la Ley de Emergencia para el sector azucarero fueron desastrosos y provocaron una competencia generalizada de precios. Los ingenios del norte inundaron el mercado del centro y aún el del occidente; a su vez los ingenios del Valle hicieron lo propio, agudizándose la situación con la competencia interna que se dio entre los ingenios

○ .....

[53] Luis Carlos Velasco Madriñán. Óp. cit. p. 157.

[54] Oscar Gerardo Ramos. Óp. cit. p. 206.

de la región suroccidental. Consciente el Gobierno del desastre que se avizoraba para los productores de azúcar, aumentó los impuestos sobre fletes y aduanas y convocó a una conferencia a finales de enero de 1933; esta reunión pretendía lograr algún acuerdo entre los azucareros para establecer una reglamentación y estabilización de los precios. Desde un comienzo las diferencias se mostraron irreconciliables puesto que, cada productor no solo defendía sus intereses sino que pretendía que estos fueran impuestos a los demás. Su único logro lo señala Velasco Madriñán:

*Aunque las sesiones de la conferencia terminaron aparentemente sin pena ni gloria, mucho se logró, sin embargo, al obtener que las gentes responsables, vinculadas a un interés común, hubieran cambiado de ideas, conceptos y conocimiento personal; fue muy provechoso también que hubieran dado escape a sus reacciones extremas, porque después de eso vino fácilmente el acuerdo.<sup>[55]</sup>*

La creación de algunas entidades financieras como la Caja Agraria, el Banco Central Hipotecario y la Corporación Colombiana de Crédito, fueron creando el ambiente necesario para que el gobierno propusiera a los azucareros una cooperativa de crédito para el sector; esta propuesta llegó bien a los oídos de los ingenios que aceptaron la constitución de la *Sociedad Seccional de Crédito Azucarero*, el 10 de mayo de 1933. Con una composición de capital inicial de 30.000 acciones y con un valor nominal de \$10.000 cada una, concurrieron a ella los siguientes ingenios: Manuelita y Sincerín suscribiendo un total de 4.823 acciones cada uno, equivalente al 28,54%, y el restante 71,46% suscrito por los ingenios de Providencia, Riopaila, Berástegui, San Antonio, Sautatá, Bengala, La Industria y Perodías. Se designó como director de la entidad a Eduardo Gerlein, cercano a los intereses del ingenio Sincerín.<sup>[56]</sup>

A renglón seguido se abocó la redacción de los estatutos de la Seccional que, según su artículo tercero, tenía como propósito:

*La Sociedad tendrá por objeto hacer préstamos a los accionistas y financiar sus producciones de azúcar y otros derivados de la caña, con el fin de organizar, regularizar y normalizar en el territorio de la República el mercado y negocio azucareros y la conveniente distribución del artículo; de impedir una superproducción excesiva de azúcar; de permitir a los accionistas una moderada utilidad en su industria; y de asegurar, al mismo tiempo, precios estables y razonables para los consumidores de azúcar en el país.<sup>[57]</sup>*

En el momento de entrar en vigor la Seccional eran pocos los ingenios estructurados como industria azucarera, los acompañaban algunos ingenios que de trapiche panelero hacían el tránsito hacia la producción de azúcar, coexistiendo con numerosos trapiches de vocación panelera, de tal manera que se generaba una competencia ardua en la que al tiempo que existía un enfrentamiento entre paneleros y azucareros, había algunos ingenios que ejercían los dos tipos de producción.

○ .....

[55] Luis Carlos Velasco Madriñán. Óp. cit. p. 151.

[56] Carta de Harold H. Eder a Roberto Cavelier, Cali, julio 3 de 1933. AHLM, caja No 13. carpeta N.º 2

[57] Tomado de: Phanor Eder, *El Fundador*, óp. cit. p. 586.

No todos ellos participaron en la convocatoria y, si lo hicieron, algunos se retiraron al momento de la constitución de la Seccional, como fue el caso del Ingenio Riopaila, cuyo propietario y gerente era Hernando Caicedo quien poseía excedentes de caja y podía renunciar a la seguridad que brindaba la Seccional para vender su azúcar a mejores precios que los que brindaría esta institución. Bien podríamos decir que la competencia interior entre ingenios entrababa el funcionamiento de algún elemento cohesionador de sus intereses lo que, como ya se señaló, retrasó la organización de la Seccional unida a la no muy entusiasta política del gobierno, según se deduce de la *Memoria del Ministro de Agricultura* en 1938. Éste, con mirada de corto plazo, pensaba el renglón azucarero como secundario, en contradicción con sus mismas afirmaciones acerca de la preocupación estatal por una inversión que fuera dando infraestructura técnica y capacidad financiera a la producción azucarera. La relegación del azúcar la enuncia el ministro así:

*Fuera del café y el banano, el país no cuenta con ningún otro producto agrícola de exportación en cantidad apreciable. En cambio, para el consumo interno son objeto de nuestra actividad agrícola muchos otros productos, especialmente el maíz, el trigo, la papa, el arroz, la caña de azúcar, el cacao, el algodón, y recientemente tiende a desarrollarse la producción de fique.*<sup>[58]</sup>

En términos aparentemente contradictorios, o quizá políticamente necesarios para mostrar la gestión del gobierno, resaltaba las tareas que, a partir de la Ley 128 de 1937, se habían hecho a favor de la producción azucarera en detrimento de un esfuerzo loable por atender la amplia demanda panelera, procurando mantener un equilibrio entre la atención a las necesidades populares y los procesos de modernización que representaba la producción de azúcar.

Señala una reciente preocupación del gobierno por el fomento del cultivo de la caña, orientado fundamentalmente al aspecto técnico “encaminado a la defensa del productor, especialmente el pequeño, que representa la mayoría dulcera”, compuesta por un alto volumen de productores de panela contrastándolo con el menor volumen de los productores de azúcar; esta campaña oficial, según el ministro, la había motivado la importación de azúcar en los años anteriores y la aparición de una plaga llamada *Mosaico*, para la cual había aportado \$500.000. La inversión que ahora se presentaba como favorable a la producción de azúcar buscaba, más que el favorecimiento del subsector azucarero instalado, la multiplicación de pequeñas empresas que la produjeran para reemplazar la panela, buscando transformar paneleros en azucareros. Las actividades que en este sentido se desarrollaron las reivindicó de la siguiente manera:

*La campaña de orden técnico comprende el establecimiento de una estación central experimental de caña de azúcar y de varias subestaciones regionales de aclimatación de variedades y de multiplicación de semillas, para su distribución gratuita a los particulares. Para la estación central, el Gobierno compró al Departamento del Valle la antigua Granja Agrícola de Palmira, finca de una extensión de 410 fanegadas, de tierras especialmente apropiadas para el cultivo de caña, en medio de una de las más importantes regiones productoras del país. El precio de compra fue de \$100.000. La Estación de Palmira ya fue recibida por el Ministerio, que se ocupa actualmente de su debida organización.*<sup>[59]</sup>

○ .....

[58] Marco Aurelio Arango. *Memoria de Agricultura 1938*. Imprenta Nacional, Bogotá, 1938, p. 8.

[59] *Ibid.* pp. 25 – 26.

Es innegable que las acciones del gobierno estaban encaminadas a la estructuración del sector, pero enfrentaba la participación discontinua y ocasional de los ingenios que entorpeció el cumplimiento de sus objetivos en el término propuesto y propiciaron la liquidación de la Seccional de Crédito Azucarero en 1937, por solicitud de sus afiliados. Este tipo de gestión quedó en manos de los particulares, reservándose el gobierno la intervención “en caso de deficiencia en la producción colombiana, o de fijación de precios excesivos para el consumidor por parte de las empresas vendedoras”<sup>[60]</sup>.

Disuelta la Seccional de Crédito Azucarero, los Ingenios Manuelita y Sincerín se impusieron la tarea de aglutinar a los azucareros en una nueva entidad con el nombre de *Compañía Distribuidora de Azúcares*, la cual crearon en 1937, tras invitar a participar en ella a los ingenios existentes en Colombia. Esta nueva institución, de orden privado pero apoyada por el Gobierno, se propuso objetivos similares a los de la Seccional de Crédito Azucarero pero, en la práctica dio énfasis en ejercer un papel significativo en el establecimiento de cuotas de exportación y de precios atendiendo a los costos de producción y de mercadeo más la distinción entre las calidades de azúcar blanca centrifugada y azúcar refinada.

En su accidentado desarrollo, por la inestabilidad de los ingenios en su vinculación con esta asociación, los forcejeos por el cargo de gerente y la prolongada discusión y aprobación de los estatutos, modificó su nombre original de Compañía Distribuidora de Azúcares S.A. (1937) por el de *Distribuidora de Azúcares S.A.* (1951). Harold H. Eder, dedicó mucho tiempo y energías a esta organización, siendo quizá el único gerente de ingenio que siempre estuvo interesado en el fortalecimiento de esta sociedad.

Al encargarse de la distribución nacional del azúcar y también de la importación y exportación, con el mecanismo comercial de consignación y pago inmediato, el mercado libre se hizo muy favorable para los productores en la época de precios bajos, y muy molesto en época de precios altos. Además el Estado resultó haciendo ganancias a costa de los participantes de la Distribuidora en algunos casos de importación de azúcar por parte del gobierno:

*Hoy el único que tiene interés en que siga la Compañía Distribuidora de Azúcar es el gobierno nacional. Cuando ha faltado azúcar, aparece el Instituto, pero ocurre que es con dinero de los azucareros (...) Los ingenios prácticamente nada ganan con la Compañía ante la escasez que se presenta y creo que muchos tienen resuelto pedir la disolución de ella aprovechando que su período vence en el año entrante.*<sup>[61]</sup>

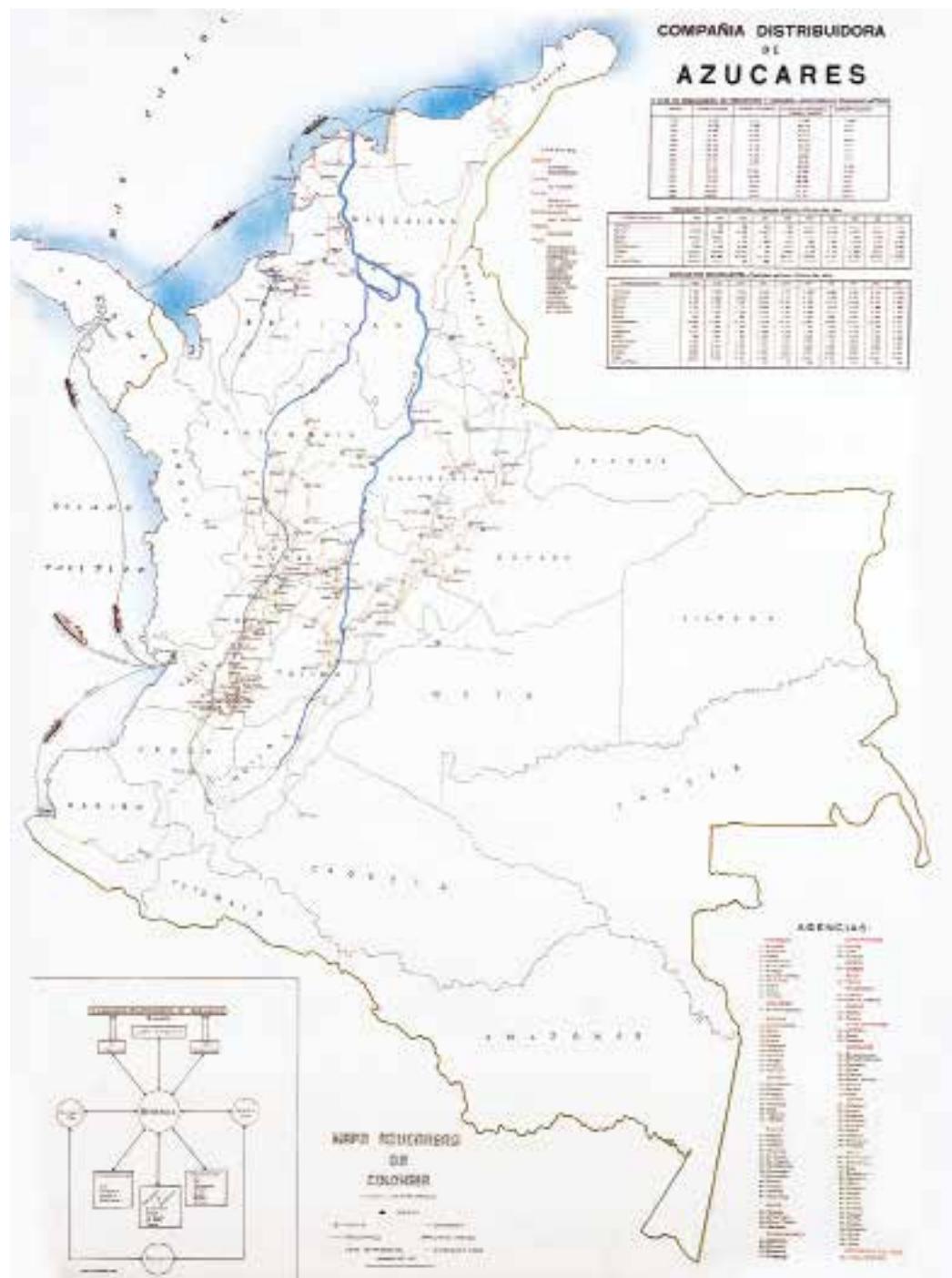
La inestabilidad de la Distribuidora fue un hecho constante que se reflejó en la renovación de la vigencia legal de la sociedad y la intermitencia de la participación de los ingenios socios. En 1953 ante nueva amenaza de liquidación, Manuelita inició su propia distribución a través de una red de agentes distribuidores de azúcar con agencias en las principales ciudades del país y proyectada a diferentes pueblos. En la Junta Directiva de Manuelita S.A. del 6 de abril de 1953, se registró el informe del gerente Harold H. Eder, así:

○ .....

[60] *Idem.*

[61] Tomado de: Charles David Collins. “Formación de un sector de la clase social: la burguesía azucarera en el Valle del Cauca durante los años treinta y cuarenta”. En: *Revista Historia y Espacio*, Número. 9, dic. 1983, p. 84, Universidad del Valle, Cali. En este artículo Collins cita una entrevista que apareció en *El Relator*, N.º 9075, Cali, diciembre 20 de 1946, pp. 1 y 7.

Mapa 2. Compañía Distribuidora de Azúcares



Fuente: AHLM, caja N.º 105, carpeta N.º 2

...la Junta fue informada por el Gerente de los contratos celebrados así: Cia. Colombiana de Empaquetados Ltda., para Cali; Gómez Támara & Co. para Barranquilla; Santo Domingo & Paccini para Pereira, Armenia y Manizales; y Adolfo León Vélez Cruz y Álvaro Cruz Lozada para Tuluá. Además informa sobre los resultados de su visita a Medellín para estudiar los posibles Agentes, y en su opinión el mejor candidato es el Sr. Jaime Pérez Castro, de quién obtuvo muy buenos informes y referencias bancarias, y parece estar dispuesta a aceptar una garantía bancaria de \$25.000. Se autorizó al Gerente continuar conversaciones hasta formalizar el contrato.

Por otra parte, el Sr. Eder informa que estudiadas las posibilidades de agentes para Bogotá en su reciente viaje a esa ciudad, resolvió conceder la distribución a los señores de Cia. Colombiana de Empaquetados Ltda. y que se ha procedido a llenar los requisitos necesarios para firmar el contrato.

Se convino seguir estudiando los agentes para las demás plazas grandes siendo en total 22, tratando de arreglar con estos Agentes, que se encarguen de surtir las plazas pequeñas vecinas, ya que parece haber alguna oposición entre los ingenios afiliados a la Distribuidora en el sentido de contratar los servicios de los agentes de la misma Distribuidora para los pueblos pequeños.<sup>[62]</sup>

En 1963 Harold H. Eder, ante las dificultades de funcionamiento y escaso compromiso de los ingenios con la Distribuidora, propuso a la Junta Directiva de Manuelita S.A. condicionar su permanencia bajo las siguientes circunstancias:

- 1a. Vender a Manuelita las acciones que Ingenio Central Tolima, S.A., en Liquidación posee en la Distribuidora;
- 2a. Que Manuelita tenga derecho a participar en las exportaciones en la proporción total;
- 3a. Libre proporción en la producción de especiales y de 50 kilos;
- 4a. Que los diferenciales de precios entre sulfitado y refinado lo fije Manuelita libremente;
- 5a. Que los períodos de liquidación de la Distribuidora sea cada año.<sup>[63]</sup>

Con estas últimas disposiciones Manuelita empezaba a cumplir, casi cabalmente, el tercer propósito de la dirección de Harold H. Eder: el establecimiento de un mercado nacional y la construcción de políticas azucareras que dieran un norte equilibrado a los diferentes tipos de productos y de productores, frente a un mercado nacional, fundamento de cualquier relación regular con el mercado internacional.

Todo el proceso de construcción de un mercado nacional se aprecia tanto en las características geográficas como en los datos contenidos en el mapa 1. Compañía distribuidora de azúcares, en el que se presentan las agencias de distribución, el organigrama de la compañía y los volúmenes de producción y consumo por departamentos.

○ .....

[62] Junta Directiva Manuelita S.A. Acta N.º 75, abril 6 de 1953. AHLM, caja N.º 33, carpeta N.º 7.

[63] Junta Directiva Manuelita S.A. Acta N.º 261, septiembre 2 de 1963. AHLM, caja N.º 33, carpeta N.º 17.



Interiores, fábrica de azúcar refinada, 1953

## Nuevo ingenio en El Rosario

El cuarto y último propósito fue construir un ingenio que, estando al día en los estándares internacionales de calidad, pudiera responder por el mercado nacional y las oportunidades que el mercado internacional ofreciera. Efectivamente, en 1947, Harold H. Eder comenzó a recolectar la información necesaria para establecer el lugar y las características del nuevo ingenio. Este tendría algunas condiciones básicas: primero, ubicarse en un lugar en el que pudiera obtener facilidades para el transporte en ferrocarril; segundo, que su situación facilitara la provisión de caña, carga y descarga, para el molino; tercero, dotar a la fábrica de nuevos y mejores equipos para procesar y obtener el azúcar refinada e incrementar el rendimiento en la producción de derivados como alcoholes, mieles y bagazo.

El proceso se adelantó a un ritmo que le permitió cumplir con los otros objetivos. Él sembraba sus raíces con todo el empeño por mejorar el ingenio anterior inaugurado en 1901, en la respuesta a un mercado diverso y en expansión con ingenios como La Cabaña, Pajonales y El Triunfo, además de las diversas ampliaciones territoriales, técnicas y de mercadeo. Todas estas experiencias se combinaron para construir el nuevo ingenio sin afectar sensiblemente el funcionamiento del establecido en La Manuelita. Por estas razones y antecedentes, presentamos en los párrafos siguientes el desenvolvimiento de los aspectos principales del ingenio, desde 1930 hasta 1964, enfatizando su culminación en las instalaciones del nuevo ingenio para la producción de azúcar refinada en El Rosario.

Mapa 3. Gestión de Harold H. Eder



Aunque en la actualidad (2014) puede considerarse que para un ingenio —como industria— no le es indispensable la propiedad de la tierra para abastecerse de caña, las características pretéritas de los trapiches y los ingenios los hicieron impensables sin la propiedad de la tierra para sus cultivos de la caña. En la medida en que se ampliaban las instalaciones de la factoría aparecieron nuevas modalidades de posesión y usufructo de la tierra y nuevas relaciones laborales; la propiedad de la tierra se pudo sustituir por diversas modalidades de alquiler o contrato, que permitieron asegurar la disponibilidad del abastecimiento de la materia prima. En este orden de ideas, es necesario presentar una apreciación de la expansión de disposición territorial del Ingenio en las diferentes modalidades de uso y tenencia de la tierra.

En el cuadro N.º 3 y gráfica N.º 1 se puede apreciar el proceso de expansión territorial en torno a la producción de la factoría en La Manuelita y sus momentos críticos. Evidentemente, en 1930, se inició una etapa que culminó de la creación del núcleo inicial del Ingenio, realizado bajo la gerencia de don Santiago Eder, la gerencia compartida entre Carlos y Enrique y las administraciones de Walter Eder C., Edwin L. Anderson y Harry Taylor. Desde este punto de partida se puede observar que, a pesar de adquirirse algunas tierras, la tendencia a incrementar rápidamente las propiedades se dio entre 1941 y 1946, motivada por el ensanche previsto por Harold H. Eder desde 1939, cuando advirtió a la Junta Directiva del Ingenio Manuelita S.A. sobre “la necesidad de más extensión de tierra para el cultivo de ellas, para el caso de que se resuelva el aumento de molienda sobre un promedio general de 600 toneladas por 24 horas”.<sup>[64]</sup> En la misma sesión se aprobó

la adquisición de propiedades colindantes y se advirtió la proyección hacia un nuevo ensanche que sería aprobado en 1940, partiendo del informe de Harold H. Eder en el que se decía:

*A mediados del año se iniciaron pedidos para un ensanche de la fábrica, después de un estudio detenido de las necesidades futuras. Estos trabajos marchan bien, y se espera que dentro de unos dos años esté totalmente terminado tal programa, el cual implica no sólo un aumento de capacidad productora sino un cambio muy radical en todo el procedimiento, con miras a una mayor eficiencia.*

*Tales medidas se tomaron teniendo especialmente en cuenta los deseos del Gobierno Nacional de mantener la producción nacional al nivel del consumo. Con el ensanche nuestro y los que llevan a cabo o proyectan otras empresas, seguramente se obtendrá el resultado deseado por el Gobierno, en un término de dos o tres años; y hay aún la posibilidad que para entonces haya un sobrante del producto, especialmente si se tiene en cuenta que el precio actual de la panela crea una demanda por azúcar que no es nada normal.*<sup>[65]</sup>

Cuadro 3. Bienes raíces rurales 1930-1960

Año de Compra	Valor Piese	Area Piese	Finca	Quadraciones	Año de Compra	Valor Piese	Area Piese	Finca	Quadraciones
1939	328.25	27.5	San Rafael	Con sembr, puerros, edifica- ción	1950	800.00	428.4	La Esperanza	Explotación rancho
1941	383.00	443.5	Sancti. San	llana/potrero	1949	807.25	65.5	Reyes	Explotación rancho, casa
1943	359.77	304.6	La Carbonera	Potrero/potrera, sector occidental, sector y finca	1940	800.00	335.4	San Juan/El vino	Explotación rancho
"	83.23	337.8	La Cruz	Potrero/potrera/potrera con puerros, edificación, casita y otras parcelas en finca					
"	141.25	230.4	El Estero	Potrero, entre cuadrantes ocidentales					
1944	300.00	299.1	La Barbinosa	llana/potrero					
"	304.96	302.3	El Rosero	"					
"	300.00	350.5	El Chacajal	"					
1941	340.00	367.7	El Peñón	Potrero					
1945	3004.37	379.1	San Andrés	Potrero/llana; edificación					
"	800.00	328.7	Sancti	Potrero/llana					
1947	1182.30	330.1	Chimbo y Unión	Potrero					
1948	1140.00	144.9	El Lobo	Potrero/llana					
1950	2000.00	442.5	La Cruz	Potrero					
1952	1500.00	180.5	F. Triviño	Rancho/potrero					
1954	2401.31	341.9	Sancti	Potrero					
1957	3000.00	42.8	La Cruz	Potrero					
1958	3000.00	147.1	Sancti	Explotación rancho					
"	3000.00	44.1	Sancti	"					

Fuente: Bienes raíces rurales, 1930-1960. AHLM, caja N.º 28, carpeta N.º 2.

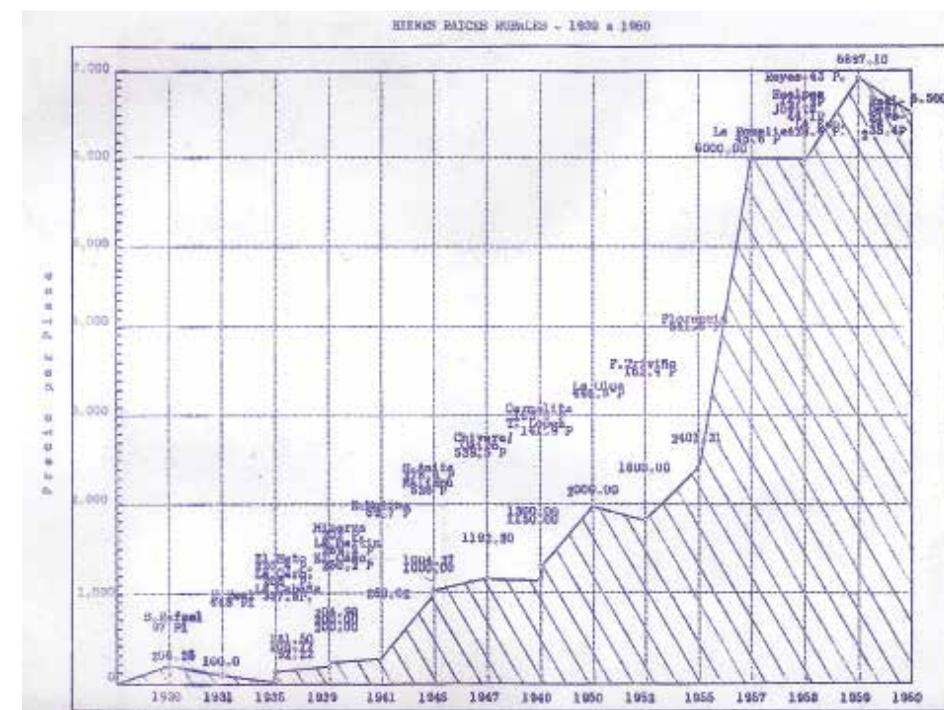
Es de anotar que en los informes y actas de este y los siguientes años se hace referencia a

[64] Junta Directiva Ingenio Manuelita S.A. Acta N.º 113 abril 10 de 1939. AHLM, caja N.º 31 carpeta No 23.

[65] Informe del gerente Harold H. Eder presentado el 21 de febrero de 1940. AHLM, caja N.º 4 carpeta N.º 4

las características de los terrenos a comprar que, como se observa en el cuadro N.º 3 para los treinta años referidos, están ocupados por llanos, rastrojos, potreros y otros cultivos, a excepción de San Rafael que contaba con cultivo de caña, ramada y edificios; además en el informe de 1940 se expresaba la necesidad de obtener caña de otros propietarios de la tierra, lo que daría comienzo a nuevas formas de abastecimiento, muy especialmente las que en el futuro cercano serían conocidas como arrendamiento.

Gráfica 1. Bienes raíces rurales 1930-1960



Fuente: Bienes raíces rurales, 1930-1960. AHLM, caja N.º 28, carpeta N.º 2.

En la gráfica N.º 1 la segunda pendiente, correspondiente al intervalo 1948 – 1950, muestra un aceleramiento en la adquisición de inmuebles, debido a la necesidad de compra de tierras al occidente de la carretera y entre La Carbonera y El Rosario. En un primer momento estas tierras fueron dedicadas a la ganadería y posteriormente fueron cultivadas con caña de azúcar para el nuevo ingenio. Así se puede deducir de las actas de Junta Directiva en las que era normal afirmaciones como:

*El señor Gerente hizo algunas exposiciones sobre las perspectivas y época de conseguir una nueva maquinaria, haciendo cálculos aproximados de costo, transporte e instalación, etc. Nuevo sistema de transportes de caña, línea de ferrocarril, etc., informaciones que la Directiva encontró muy interesantes.*<sup>[66]</sup>

*El señor Gerente informó a la Junta, un nuevo sitio que él considera el más*

[66] Junta Directiva Manuelita S.A., Acta N.º 07, junio 14 de 1948. AHLM, caja N.º 33, carpeta No 2.

*conveniente para localizar la nueva fábrica. Demostró la comodidad que existirá para el transporte de caña, etc. Este punto quedó pendiente en espera de resolver algunas negociaciones de compra de terrenos para la citada instalación.*<sup>[67]</sup>

*El señor Gerente informó que había sido firmada la escritura de compra de la propiedad de Dña. Eulalia vda. de Martínez, por un valor de \$2.000 la plaza, aproximadamente.*

*Asímismo (sic.) informó que le habían ofrecido varios lotes pequeños de unas 25 a 30 plazas, cada uno, situado en el sector Zamorano, entre La Carbonera y El Hato. Que se podrían conseguir a \$1.200.00 o \$1.300 plaza, siendo estos lotes muy buenos para potreros.*

*La Junta Directiva autorizó al señor Gerente para adelantar negociaciones con los dueños de estos predios.*<sup>[68]</sup>

El factor posesión o uso de la tierra para obtener la materia prima iba unido a las formas del laboreo en ellas, actividad en la que se dieron cambios, tanto en las relaciones de trabajo como en el mejoramiento de las técnicas de cultivo y en las características técnicas de las herramientas o maquinarias.

El aporte de la trituradora *Fulton* y nueve rodillos de molienda en la fábrica también fueron importantes en este proceso, así como para 1953 serían importantes los cargadores mecánicos, un moderno sistema de calderas y turbo generadores y un equipo tipo *Bone Char* para traducirse al final en la fabricación y empaque de azúcar refinada, la primera que se producía en Colombia.

Ante la posibilidad de que la plaga del *Mosaico* volviera a atacar, hecho que se había presentado en la década de los 30, Manuelita acató las recomendaciones de la Misión Chardon para introducir la variedad de caña POJ-2878 y desarrolló investigaciones en su propio ingenio que condujeron al establecimiento de un banco de semillas dirigido a mejorar y obtener nuevas variedades. En los cultivos experimentales y laboratorios de Manuelita se logró obtener una variedad con grandes cualidades en cuanto a producción y resistencia a las plagas. En las relaciones con la Granja Experimental de Palmira se establecieron convenios que permitieron la difusión de los nuevos aportes de ambas entidades; y en relación con la semilla de caña CM-666, que había sido obtenida en La Manuelita, la Junta decidió donarla a la nación, expresándose en los siguientes términos:

*En vista de cierta prevención contra los Ingenios, existente hoy en las esferas oficiales en Bogotá, en el Congreso, etc., y de que será prácticamente imposible evitar que otros se aprovechen (por robo o por medios ilícitos) de las buenas variedades de caña obtenidas en La Manuelita, por unanimidad de votos, se aprobó por la Junta hacer obsequio a la nación de las nuevas variedades de caña, entre las cuales, la MC-666 promete ser la redención de los pequeños cultivadores de caña y, tal vez, la mejor entre las conocidas en el mundo azucarero.*<sup>[69]</sup>

○ .....

[67] Junta Directiva Manuelita S.A., Acta N.º 09, agosto 9 de 1948. AHLM, caja N.º 33, Carpeta No 2.

[68] Junta Directiva Manuelita S.A., Acta N.º 13, enero 10 de 1949. AHLM, caja N.º 33 carpeta N.º 3.

[69] Junta Directiva Manuelita S.A., Acta N.º 110, enero 9 de 1939. AHLM, caja N.º 31, carpeta N.º 23

La comercialización del producto estuvo dirigida tanto al mercado nacional como al internacional. En términos de exportación se debió tener en cuenta los itinerarios y los fletes para colocar el producto, primero en Panamá, luego en Inglaterra y finalmente abrir el mercado de los Estados Unidos. El mercado nacional sí representó para Harold H. Eder toda una hazaña por su complejidad: El mercado regional giraba en torno a Cali y Palmira, pero colocar el producto en todo el país significó la construcción del Ingenio de Pajonales y la creación de una asociación de azucareros buscando la forma de controlar los flujos de mercancía. Finalmente, aunque no estableció empresas propias para la distribución, si diseñó y organizó una red de distribuidores de Manuelita en las principales plazas de Colombia.<sup>[70]</sup>

## Cambios administrativos en el Ingenio

En términos administrativos, uno de los mayores cambios fue la introducción de las jornadas de trabajo de 24 horas —en tres turnos— pensando en una molienda de 700 toneladas diarias, lo que implicó una drástica ampliación del personal tanto de campo como de fábrica y de oficina.<sup>[71]</sup> Esta sería la primera medida adoptada para darle un cuerpo más sólido de empresa al Ingenio, donde las relaciones con los trabajadores serían completamente nuevas. Por eso desde entonces, las relaciones con los trabajadores se mantuvieron a través de sistemas de diálogo cuyo primer documento estaría constituido por los *Estatutos de la Compañía Ingenio Manuelita S.A.*<sup>[72]</sup> en el año de 1928, donde se señala una serie de obligaciones y ventajas que no se aleja de lo que más adelante sería reconocido por la Ley; y por parte de los trabajadores, sus primeras exigencias se darían a través del *Comité de Reclamaciones.*<sup>[73]</sup>

Una conducta elástica frente a los trabajadores le permitió a Harold H. Eder capear algunas huelgas en las diferentes filiales que conformaban la compañía Manuelita, como una huelga en Pajonales, otra en San José y huelgas generales como la de 1959 que cubrió a todo el sector azucarero del Valle del Cauca. Es de notar que en este tipo de relaciones el Ingenio se preocupó por brindar condiciones de bienestar representados por la construcción de casas para sus trabajadores, inicialmente conformando pueblitos que, en el caso de La Rita y La Manuelita, tenían como propósito nuclear la fuerza de trabajo cerca de sus sitios de labor.

Posteriormente construyó urbanizaciones para sus trabajadores en Palmira o en las vecindades del Ingenio, tales como la Urbanización Zamorano, la Urbanización Amaime y la Urbanización El Placer y el pueblito de Boyacá, insertando sus trabajadores en un comienzo de vida urbana. En este proceso, fue el primer ingenio en preocuparse por las condiciones sanitarias de que gozaban los trabajadores, tanto en el sitio de la factoría como

○ .....

[70] Junta Directiva Ing. Manuelita S.A. Acta N.º 75, abril 6 de 1953. AHLM, caja N.º 33 carpeta N.º 7

[71] Junta Directiva Ing. Manuelita S.A. Acta N.º 115, junio 12 de 1939. AHLM, caja N.º 31 carpeta N.º 23

[72] Estatutos de la Compañía Ingenio Manuelita S.A. Imprenta Arboleda, Cali, 1928.

[73] Carta al Gerente del Ingenio Manuelita S.A. de Comité de Reclamaciones. La Manuelita, febrero 23 de 1931. AHLM, caja N.º 31, carpeta N.º 24.

en sus casas.<sup>[74]</sup> Esta labor socio-urbanística respondió no solo a las necesidades logísticas del Ingenio, también se ajustó al crecimiento de la población laboral que se requería, cuyo aumento era prácticamente exponencial, como se puede evaluar en el cuadro N.º 4.

Desarrollos tan amplios y complejos como estos, relacionados con la población laboral, nos invitan a considerar la complejidad administrativa que se engendró en el Ingenio con la multiplicidad de asuntos que la gerencia debió contemplar, aglutinándolos en torno al objetivo principal que fue la construcción del nuevo ingenio en El Rosario y, además, administrándolos con nuevas características en las que la concentración de tierra y capital se transformaron en una fragmentación de las mismas para su mejor manejo y mejores resultados fiscales.

Cuadro 4. Población obrera estimada en Manuelita S.A. 1901 – 1961

Año	Obreros	Empleados	Total
1901	250	-	250
1910	500	-	500
1927	2000	-	2000
1951	1296	112	1408
1952	1435	124	1559
1953	1366	122	1488
1954	1484	121	1605
1955	1366	129	1485
1956	1239	121	1360
1957	1386	129	1515
1958	1373	133	1506
1959	1551	142	1693
1960	1754	148	1902
1961	1817	152	1969

Fuentes: Luis Carlos Velasco Madriñán, *Manuelita una Industria Centenaria*, pp. 183–184.

Desde 1939 ya Harold H. Eder vislumbraba estas complejidades del manejo de la empresa familiar y por eso se propuso en Junta Directiva lo siguiente:

*Con el objeto de desahogarse de alguna cantidad de detalles de orden administrativo, que son de su exclusivo manejo, y en previsión de los nuevos trabajos de organización que puedan resultar con motivo de las obras de construcción y ensanches en La Cabaña, ensanches en La Manuelita, participación en los asuntos del Central “Providencia”, el Sr. Gerente propuso —y la Junta aprobó— la idea de entrenar otro empleado como ayudante suyo, al cual se le irán traspasando oficios paulatinamente y a medida que vaya adquiriendo el debido entrenamiento.<sup>[75]</sup>*

[74] Junta Directiva Ing. Manuelita S.A. Acta N.º 106, septiembre 12 de 1938. AHLM, caja N.º 31 carpeta N.º 22.

[75] Junta Directiva Ingenio Manuelita S.A. Acta N.º 113, abril 10 de 1939. AHLM, caja N.º 31, carpeta N.º 23. Esta actitud de 1939 sirvió posteriormente para sustentar el nombramiento del ingeniero agrónomo Alberto Bernal como auxiliar de administración en 1945 y al año siguiente Administrador General de Manuelita.

Todo ello bajo un principio establecido desde la época de don Santiago Eder, “not to put all your eggs in one basket” (No poner todos los huevos en la misma canasta). En su caso, comerció con oro, ganado y otras mercancías, acompañado por sus hijos tuvo como la principal de estas actividades la producción y comercialización del alcohol para contribuir a la construcción de rentas para los presupuestos de los nuevos departamentos del occidente colombiano.

En la administración de su nieto Harold, también se tomó como eje principal el Ingenio Manuelita pero se atendieron negocios de muy diverso orden, sobre todo aquellos que tenían que ver con la producción del azúcar y la construcción de nuevos ingenios como Pajonales, La Cabaña y, hacia los años 60, el Ingenio del Cauca; e incluso desde 1955 se contempló la participación accionaria en un ingenio en la República de Paraguay, lo que finalmente no se logró.<sup>[76]</sup> De otra parte, fomentó la ganadería con la importación de ejemplares puros de ganado *charolaise*,<sup>[77]</sup> sin negarse a la producción de arroz y algodón en el Tolima y, ya entrada la etapa industrial de la región, fue sumamente activo en contribuir en empresas en las que se hizo accionista, especialmente en Cementos del Valle y otras en las que participó, bien fuera con capital semilla o bien fuera con capital accionario amplio. Como se puede observar en el cuadro N.º 5, dentro de estas compañías estuvieron las siguientes:

Cuadro 5. Inversiones de Manuelita en otras compañías

Fuente: Cuadro de inversiones consolidadas con afiliadas. AHLM, caja N.º 2, carpeta N.º 28.

La participación activa de Harold H. Eder en el desarrollo empresarial del Valle, el haber sido participe en los planes motores de la modernización económica que representó su

[76] Junta Directiva Manuelita S.A., Acta N.º 109, abril 18 de 1955. AHLM, carpeta N.º 31, caja N.º 22.

[77] Junta Directiva Manuelita S.A., Acta N.º 189, octubre 19 de 1959 y Acta N.º 192 de diciembre de 1959. AHLM, caja N.º 33, carpeta N.º 2.

lucha por el *Plan de Desarrollo del Valle del Cauca* (CVC) y la construcción del mejor ingenio de Colombia, fueron sus principales aportes —más no los únicos— en pro del crecimiento de la región. A ello le debemos agregar la educación, en términos académicos y en términos prácticos de vida.

Además de procurar llevar las primeras letras a los hijos de los trabajadores en los pueblitos aledaños al Ingenio y de garantizar los planteles de educación básica elemental en las urbanizaciones construidas por Manuelita, se vinculó a la educación media desde 1930 cuando le donó al Colegio Cárdenas de Palmira una Biblioteca y continuó entregando donaciones anuales de monto variado.

En las festividades del Centenario de la Empresa se incluyó la entrega de una nueva sede para el Colegio Cárdenas en La Carbonera, y además fueron permanentes sus contribuciones a otros colegios y a la Universidad del Valle, especialmente en equipos de laboratorio.

Lo anterior hace referencia a la modalidad académica formal; la educación cotidiana está expresa en una afirmación suya: “Me gusta que la gente aprenda un oficio”.<sup>[78]</sup> Esta sentencia es una de las tantas estrategias que se engendraron desde los comienzos de la Empresa. Desde un inicio, en La Manuelita se introdujeron técnicas, instrumentos y conocimientos nuevos para incrementar el rendimiento en la producción. Como los distintos campos de actividad y la nuevas máquinas requirieron la presencia de expertos extranjeros, se tuvo el cuidado de asignarles auxiliares que fueran aprendiendo todo lo relativo a las máquinas y el oficio desempeñado por los foráneos para luego ser reemplazados por nacionales. Avanzados los procesos, el oficio de auxiliar de cualquier actividad empezó a significar la formación y entrenamiento necesario para desempeñarse y fortalecerse laboralmente en la Empresa. Esto, unido a una costumbre tradicional de vincular familiares de los trabajadores a la Compañía en oficios similares, fue creando un alto sentido de pertenencia que produjo crecimiento intelectual entre los trabajadores y sus familias y una cierta corresponsabilidad de la Empresa en la formación técnica de los hijos de los trabajadores. Durante la administración de Harold H. Eder se llegó a otorgar becas para estudios secundarios y universitarios.<sup>[79]</sup> Así, contribuyó a imprimir carácter a sus subordinados para que sintieran orgullo de trabajar o estar —de alguna manera— relacionados con Manuelita.

Tantas tareas y beneficios debieron ser motivo de un orgullo inmenso de Harold H. Eder y la familia Eder por los logros alcanzados. Los suficientes para proyectar una extraordinaria celebración de los 100 años de la empresa Manuelita S. A.

Hoy, para el Grupo Manuelita o para IMSA (Inversiones Manuelita S. A.), 1964 es una fecha, de la que se evocan acontecimientos y acciones que marcaron la culminación de una etapa de consolidación de la Empresa fundada y estructurada por don Santiago Eder Kaiser en 1864. Al frente de ella estuvo hasta su muerte, en 1921, no sin antes convocar la colaboración de sus dos hijos mayores en un periodo de transición hacia la época en que, con algunas interrupciones, la Empresa estuvo bajo la dirección de los hermanos Enrique

○ .....

[78] Entrevista de los autores a la señora Fabiola de Sluga, secretaria personal de Harold H. Eder. Cali, mayo 24 de 2013.

[79] Junta Directiva Manuelita S.A. Acta N.º 96, junio 14 de 1954; Acta N.º 206, agosto 29 de 1960; y Acta N.º 232, enero 29 de 1962. AHLM, caja 31, carpeta 22 y caja 33, carpetas 14 y 16.

y Carlos Eder Benjamín, y de Harold H. Eder hasta 1965. De entonces, hasta 2008, la cabeza de familia y de la Empresa estuvo en manos de los hijos de Harold, liderados por Henry. Desde abril de 2008, hasta hoy, Harold Eder Garcés se encuentra a cargo del complejo empresarial en calidad de Presidente de IMSA.

En 1964, cuando se cumplieron cien años de existencia de la Empresa iniciada por don Santiago y, para recordarlo, se celebraron las fiestas del Centenario, como es de usanza en las empresas y los pueblos de largo aliento. Por lo tanto, estas fiestas tuvieron un carácter singular en una cadena de celebraciones donde se debe distinguir entre: las festividades cotidianas de la comunidad que giran en torno a la Empresa; las celebraciones del cumplimiento de metas específicas coyunturales como la instalación de una maquinaria especial o el éxito en alcanzar un nuevo ensanche; y las grandes fechas conmemorativas de los hitos, frecuentemente ligados a cambios estructurales, administrativos y/o tecnológicos. Oportunidades que sirven para presentar balances, diagnósticos, niveles de significación de lo actuado en relación con la Empresa, la región o la nación.

Como festejo del Centenario de la principal industria de la región, en ese momento, se programaron múltiples actividades que incluyeron un despliegue publicitario previo a las ceremonias, y la publicación de una historia de la Empresa titulada *Manuelita. Una historia centenaria*, escrita por Luis Carlos Velasco Madriñán y conocida coloquialmente como “el libro verde de Manuelita”. Hubo eventos de diversa índole, y el 19 de abril de 1964, se realizó una actividad central con la presencia de altos dignatarios del Estado, los miembros de la familia y personajes notables de la región y del país, entre ellos los propietarios y gerentes de los ingenios del Valle del Cauca.

Apartándonos del hieratismo de la programación oficial nos parece interesante, que como tal, se conozca la apreciación de un miembro de la familia presente en las celebraciones, versión que con la naturalidad y la frescura de la presentación de los acontecimientos dice así:



Harold H Eder y trabajadores de Manuelita.

### *Etapas en la celebración del Centenario de Manuelita*

#### *DIA 1:*

*Acto en La Carbonera (hoy se llama Mirriñaño):*

*a. Se marcó el comienzo de una urbanización popular con el regalo de casas a obreros meritorios.*

*b. Se oficializó la donación de Manuelita al Colegio Cárdenas, del lote y el edificio para el nuevo colegio.*

*c. Se repartieron medallas de mérito por años a los trabajadores de Manuelita. Hubo almuerzo para todos los participantes.*



*El presidente Guillermo León Valencia frente al busto de Santiago M. Eder en el Centenario de Manuelita, 1964.*

#### *DIA 2:*

*Acto Principal (después de una Misa)*

*En una tarima cerca de la escuela de Manuelita, se llevó a cabo un acto formal con presencia del Presidente de la República, Guillermo León Valencia, con algunos de sus ministros.*

*Discursos (incluyendo el de don Phanor), Cruz de Boyacá, etc. Seguido todo por un almuerzo en los jardines de la zona residencial, para 1200 invitados.*

*El grueso de los invitados eran familia, amigos de la empresa y sus familias (proveedores y “colonos”, y los dueños de los otros ingenios), políticos regionales importantes para la industria de azúcar, etc.*<sup>[80]</sup>

Para el momento culminante de la celebración se contó con la presencia del Presidente de la República, Guillermo León Valencia y su gabinete, las autoridades departamentales y municipales y la familia Eder. Entre estos últimos estaban: el más ilustrado sobreviviente de la primera generación descendiente de El Fundador, Phanor Eder Benjamín; la esposa de Carlos Eder Benjamín, Italia Cerruti; las cabezas de la tercera generación, Harold H. Eder y su esposa Cecilia Caicedo.

Las intervenciones de fondo estuvieron reservadas para el Presidente de la República, Guillermo León Valencia, y el hijo superviviente de don Santiago, Phanor Eder.<sup>[81]</sup>

Ambos, desde sus respectivas perspectivas, iniciaron su intervención reconociendo el carácter familiar del espíritu de la Empresa y su proyección hacia el entorno social y económico en que se desarrollaba.

El primero en hablar fue Phanor, quien propuso el tono de los pronunciamientos. Como miembro de la familia, se refirió al crecimiento general de la Empresa y considerando no ser ésta la oportunidad para referirse a la historia del Ingenio, hizo una corta referencia a la tradición literaria a la que se vinculan los terrenos iniciales de la factoría y una cita del poeta Guillermo Valencia sobre El Fundador, para luego entrar en un discurso sobre su concepción de la relación del Estado y la libre empresa:

*El mayor peligro hoy día radica en la exagerada intervención del gobierno en la vida económica. ¿Qué medida de intervención es conveniente? No vacilo en declarar que debe ser la mínima posible. La historia da respaldo a mi aseveración. El fracaso rotundo de la agricultura en Rusia, en Cuba y en otros países demuestra la debilidad del programa socialista. Menos patente, pero tal vez más serio para nosotros, es la tendencia en el mundo entero al intervencionismo del gobierno en toda la vida económica.*

*Lo que estamos celebrando, repito, es precisamente la libertad económica, la iniciativa privada y particular. La función del gobierno no es la de dirigir y adueñarse de la economía, sino la de controlar los excesos agresivos, los monopolios y otros abusos; sancionar los delitos y mantener en paz a la sociedad. La planificación hoy día es indudablemente necesaria, pero el cumplimiento de los planes debe ser de aceptación voluntaria, nunca obligatoria ni coercitiva.*<sup>[82]</sup>

Para redondear su argumentación, el doctor Phanor Eder procedió a referirse a las relaciones que necesariamente establecen las empresas con las comunidades en que se encuentran inmersas. Expresó estas relaciones como conciencia social de las empresas acudiendo al artilugio de hacer de La Manuelita una gran familia y de todos aquellos que tuvieran relación con ella, como los miles y miles de socios beneficiados con el desarrollo empresarial. Comunicó su idea en los siguientes términos:

*Otra cosa que me parece digna de señalar al hablar del desarrollo de La Manuelita en el curso de sus cien años de existencia, es que siempre la empresa ha tenido una conciencia social... Hace ya muchos años que La Manuelita dejó de ser propiedad de una sola familia y hoy día directa o indirectamente (por intermedio de las compañías inversionistas y financieras) pertenece a miles de accionistas y participan en ella miles de empleados y obreros. El éxito de la empresa se debe en gran parte a ellos y es justo rendirles tributo.*<sup>[83]</sup>

[81] A continuación presentamos una especie de resumen de las intervenciones citando algunas de las afirmaciones más importantes. La publicación completa de estos discursos puede verse en: *Diario Occidente*, Cali, lunes 20 de abril de 1964. p. 2 y 12. Anexo N.º 1 y Anexo N.º 2

[82] Discurso del señor Phanor Eder. *Diario Occidente*, Cali, lunes 20 de abril de 1964. p. 2

[83] Idem. Discurso de Phanor J. Eder.

[80] Versión oral de Doris Eder de Zambrano

Phanor, quién en 1910 en su libro *Colombia*<sup>[84]</sup> y también en *El Fundador* se mostraba optimista y promotor de la inversión en Colombia y en el Valle, al enfrentar la imagen de Colombia en el mercado internacional, cambia de opinión al expresarse en los términos en que a continuación se cita:

*Tengo fé (sic.) en el destino del Valle del Cauca como la tuvo en su época don Santiago. Pero no me hago ilusiones. Pensar, como he leído en la prensa, en una exportación de dos millones de toneladas al año con divisas de 400 millones de dólares, es pensar en cosa irrealizable sin menoscabo de otros factores de la economía vallecaucana de igual o mayor importancia.*<sup>[85]</sup>

El presidente Valencia, con la altura de su cargo y la elocuencia que lo caracterizaba, reconoció y elogió los aportes de la familia y la Empresa al progreso regional y nacional y procedió a responder al debate político-económico presentado por Phanor con una improvisación magistral, a responder la argumentación política planteada por Phanor.

*Las palabras que él ha dicho, son de tan prodigiosa comprensión que bien vale la pena meditarlas y hacerles un brevísimo comentario.*

*Como Presidente de la República, le declaro mi conformidad total con la política de la Libre Empresa, pero como Mandatario de un pueblo y de un pueblo que no vive situación de bonanza, le hago no una salvedad ni un reparo, pero sí una observación: quizás no podamos en estos países jóvenes prescindir absolutamente de un moderado y discreto intervencionismo del Estado, porque si en un instante dado los grandes gremios productores se engolosinan sólo con sus propias ganancias, es indispensable que la mano protectora del Estado le fije un límite al servicio del pueblo trabajador.*<sup>[86]</sup>

La propuesta alternativa presentada por el primer mandatario entró a considerar no solo la economía de la región. Pensó, recordando políticas ya desarrolladas en las que los departamentos vecinos, en algún momento, confluyeron con el Valle para proponer políticas y acciones de colaboración mutua como la CVC, y señaló la posibilidad de que una alta dedicación del Valle a la producción de azúcar fuera complementaria de la producción de los departamentos colindantes para establecer un equilibrio económico. Sus términos fueron los siguientes:

*Otro aparte de su magistral discurso me llamó profundamente la atención. Aquél en que el doctor Eder maestro de leyes y maestro de finanzas, se refirió de manera prodigiosa a las posibilidades azucareras del Valle, advirtiendo que no podíamos entusiasmarnos demasiado porque había ciertos límites peligrosos de traspasar. Yo estoy totalmente de acuerdo con el doctor Eder, en el sentido de que no podemos pensar en la dedicación exclusiva del Valle a la azúcar,*

[84] Phanor Eder, *Colombia*, T. Fisher Unwin, London, 1913.

[85] Idem. Discurso de Phanor J. Eder.

[86] Discurso del Presidente Guillermo León Valencia. *Diario Occidente*, Cali, lunes 20 de abril de 1964. p. 12

*porque se perdería el equilibrio productor en otros renglones indispensables. Pero permítame el gran maestro, que un discípulo desaprovechado se atreva a preguntar si no sería también muy acertado aprovechar la prodigiosa calidad excepcional del Valle del Cauca para la producción de la caña, complementando en los departamentos vecinos la producción de artículos que aquí podríamos sustraer para remplazarlos por un producto que realmente es de maravillosa aceptación en el mundo y de milagrosa producción en el Valle del Cauca.*<sup>[87]</sup>

Para dar término a ambos discursos y al debate que resultó ser centro de ellos y de la ceremonia, Phanor acudió al recurso de ignorar detalles y aconteceres que recordaba ante la posibilidad de extenderse demasiado y, de contera, caer en afirmaciones y recuerdos no oportunos para la ocasión.

El Presidente, para cerrar el acto y redondear la ceremonia convocada como homenaje al Fundador y a los cien años, procedió a imponer la Orden de Boyacá a la Empresa representada en el busto de don Santiago, acompañándola de las siguientes palabras:

*Después de la batalla de Boyacá, el Libertador Bolívar instituyó la “Orden de Boyacá” que es el más alto galardón que la República de Colombia otorga a sus mejores hijos. Amantes de la libertad, leales a la democracia, creadores de progreso o conquistadores de gloria para la nación. Aquí he traído ilustre familia Eder la “Cruz de Boyacá” y vacilando en entregarla al viejo de la egregia tradición, o al joven de la espléndida realidad, la voy a colocar en el busto del abuelo, común denominador de la stirpe.*<sup>[88]</sup>

Más tarde, Phanor Eder informó a su familia acerca de la venta de sus acciones de una de las empresas vinculadas a Manuelita S.A., correspondientes a Industrias Metálicas de Palmira (IMP), vendidas al Grupo Antioqueño. Esto produjo sorpresa y desconcierto en la familia pero, acorde con el hermetismo de Harold H. Eder, no hubo información pública sobre el hecho.

La celebración de los 100 años de Manuelita fue un éxito como festejo, pero el anuncio inesperado de Phanor Eder sobre la venta de sus acciones en la Empresa fue un presagio o momento germinal de las dificultades que se presentarían en 1965 y años siguientes.

En 1928 el capital social de la Empresa era de \$2.000.000 a partir del cual se empezaron a realizar nuevas capitalizaciones.

Cuadro 6. Composición accionaria Ingenio Manuelita S.A. 1928 y 1957

Año	Accionistas	Capitalización	Número de acciones emitidas	Valor de la acción emitida	Nuevo capital social
1928	4	\$100.000	10.000	\$10	\$2.100.000
1957	19	\$266.099	266.109	\$10	\$2.366.099

Fuente: Actas Asamblea General de Accionistas Manuelita S.A., 1928, 1957. AHLM

[87] Idem. Discurso del Presidente Guillermo León Valencia.

[88] Idem. Discurso del Presidente Guillermo León Valencia.

A pesar de todos los conflictos, protagonizados por los tres hermanos Eder entre 1921 y 1928, bien podría decirse que el sentido de pertenencia y compromiso con el Ingenio fue superior a las querellas familiares. Fueron justamente estas características las que se manifestaron al momento de enfrentar la crisis económica planteada por la Ley de Emergencia y las condiciones del mercado interno y de exportación del azúcar por aquellos años. La asunción de la gerencia por Harold H. Eder, en 1930, marcó el inicio de un período de convivencia y apoyo a las gestiones de la dirección, durante el cual —si bien no desaparecieron— no se presentaron altercados familiares de importancia.

Desde 1927 hasta 1930, la casi totalidad de las acciones estuvieron en cabeza de los hijos de don Santiago. A partir de 1930 hasta 1954, como puede apreciarse en el cuadro N.º 7, las acciones se fueron distribuyendo entre los herederos de los hermanos Eder Benjamín. Después de 1954 se empezó a manifestar una participación accionaria de particulares.

Cuadro 7. Movimiento accionario Manuelita S.A., 1930–1965 (Resumen)

Años	Acciones Familia Eder	%	Acciones Empresas mixtas	%	Acciones Personas naturales	%	Total acciones (100%)
1930	162.292	77.39	24.138	11.51	23.271	11.10	<b>209.701</b>
1952	15.476	60.50	8.326	32.55	1.777	6.95	<b>25.579</b>
1954	1.444.311	46.22	1.432.600	45.85	247.956	7.93	<b>3.124.867</b>
1964	2.213.258	72.09	676.326	22.03	180.478	5.88	<b>3.070.062</b>
1965	2.276.633	70.80	844.915	26.27	94.166	2.93	<b>3.215.714</b>

Fuente: Actas Asamblea General de Accionistas 1930 – 1965. AHLM.

La venta de acciones anunciada por Phanor Eder afectó el dominio accionario de los descendientes de don Santiago, en la medida en que esta venta permitió la participación de nuevos accionistas, el Grupo Antioqueño. Así, la participación porcentual de las acciones en manos de la familia bajó del 72,09% al 70,80%. Es de notar que Phanor Eder y sus familiares inmediatos no se retiraron totalmente de la Empresa y continuaron teniendo presencia activa en la Compañía.

Durante el resto del año 1964 y en 1965, Harold H. Eder dirigió la mayor parte de sus esfuerzos a la organización y puesta en producción de un nuevo ingenio. Como se mencionó anteriormente, el interés de los Eder por un ingenio en el Norte del Cauca tuvo antecedentes en 1927, con la propuesta de Enrique J. Eder Benjamin y se replicó en la gerencia de su hijo Harold en los años 30s. Finalmente, el proyecto fue aprobado en la Junta Directiva del 4 de marzo de 1963, bajo la denominación de Ingenio del Cauca S.A.<sup>[89]</sup>

○ .....

[89] Junta Directiva Manuelita S.A. Acta N.º 250, marzo 4 de 1963. AHLM, caja N.º 33, carpeta N.º 3

y la fábrica empezó a operar en marzo de 1966, alcanzando en ese año una producción de 442.708 quintales de azúcar cruda.<sup>[90]</sup> Para el montaje se aprovechó la maquinaria de Pajonales —ya convertida en finca arrocerá— y algo de la antigua Manuelita.<sup>[91]</sup>

El modelo de composición del capital de este ingenio se diferencia de la organización del Ingenio Manuelita y del Ingenio Central del Tolima (Pajonales). En el primero la totalidad de la propiedad estaba en manos de la familia Eder; el segundo inició con una participación compartida con azucareros de la Costa Atlántica y los antiguos propietarios de la Hacienda Pajonales en el Tolima; por su parte, en el Ingenio del Cauca se procuró que los propietarios vecinos de la tierra, potencialmente proveedores de caña, suscribieran acciones de un ingenio en el que Manuelita aportaba fundamentalmente la planta industrial y algunas tierras. Este propósito es claro en las actas de Junta Directiva de 1962, donde se señala:

*Se discutió la manera de promover negociaciones para la instalación de una fábrica de azúcar en el Norte del Cauca utilizando los dos equipos existentes y negociando cañas con colonos de la región... que combinando los dos equipos viejos que tiene la Sociedad se puede lograr una producción de 1500 toneladas diarias. Se está tratando de conseguir los planos de la región del Norte del Cauca o del Sur del Valle para escoger el sitio que sea más conveniente y que haga más fácil el transporte principalmente en tiempo de invierno.<sup>[92]</sup>*

Desde 1962 Harold H. Eder había delegado en su hijo Henry J. Eder la participación en el proyecto. Al respecto Alberto Anzola comentó lo siguiente:

*Estaba de presidente don Harold cuando llegó allá con el proyecto del Ingenio del Cauca. Entonces don Harold me dijo: “¡Ve Anzola! Henry se va a encargar de ese proyecto, usted despreocúpese”. Entonces se encargó Henry de hacer el proyecto del Cauca. A eso le trabajó bastante, después se fue a la CVC...<sup>[93]</sup>*

En la práctica, la vinculación de Henry J. Eder a La Manuelita se produjo en el año 1962, después de que su padre propuso su nombramiento en la Junta Directiva, designación que se registró así:

*...se informó a la Junta sobre el ingreso a la Sociedad del Dr. Henry J. Eder. La Junta estuvo de acuerdo y encargo al Sr. Presidente fijarle sus funciones con una remuneración mensual de \$4.500.<sup>[94]</sup>*

Una de las primeras gestiones que le fueron encargadas consistió en representar a Manuelita en la Junta Directiva del ingenio Providencia, donde la Empresa poseía el 19% de las acciones.

○ .....

[90] Informe a la Asamblea de Accionistas, febrero 22 de 1967. AHLM, caja N.º 39, carpeta N.º 4.

[91] Información más detallada puede encontrarse en: Oscar Gerardo Ramos. *Pajonales en la historia de la cultura empresarial del Tolima*. Organización Pajonales, Cali, 2000.

[92] Junta Directiva Manuelita S.A. Acta N.º 242, octubre 29 de 1962 y Acta N.º 243, noviembre 7 de 1962. AHLM, caja 33, carpeta 2.

[93] Entrevista de los autores al ingeniero Alberto Anzola, Cali, 11 de diciembre de 2012.

[94] Junta Directiva Manuelita S.A. Acta N.º 241, Cali, 9 de octubre de 1962. AHLM, caja N.º 33, carpeta N.º 3.

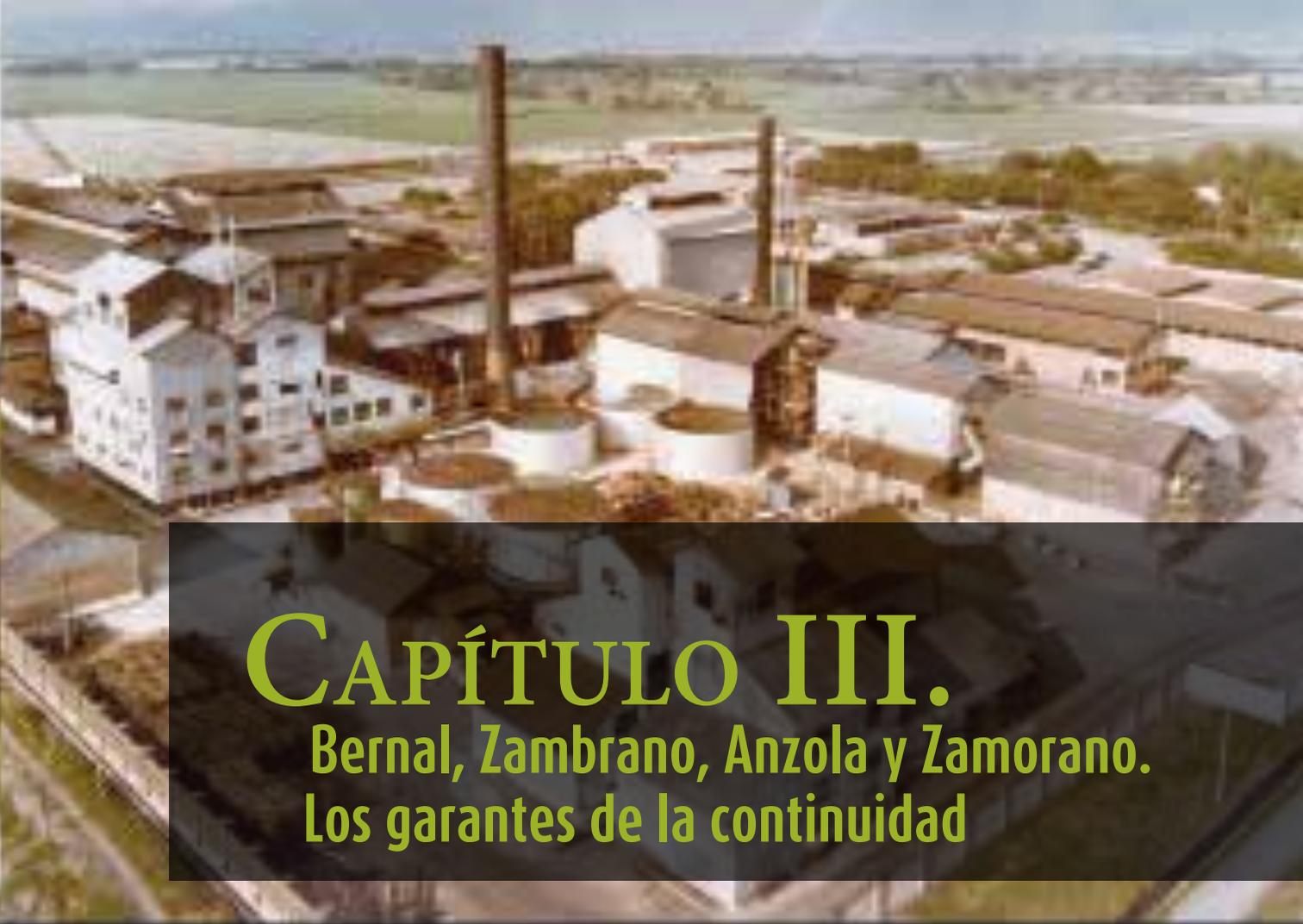
Entretanto, Harold H. Eder dedicó parte de su tiempo a redondear las actividades aparentemente secundarias que dieran unidad a toda la actividad azucarera, incluyendo los elementos investigativos y la extensión de las cadenas de producción de los derivados del azúcar, especialmente por la vía de los alcoholes y mieles. Estas actividades lo llevaron a impulsar la idea de empresas filiales como *Sucroquímica* y *Colmieles* para la producción de ácido cítrico y ácido acético. Al tiempo que financiaba la investigación en su propio Ingenio, crecía su interés en la organización de un instituto que, en compañía con otros ingenios, estudiara todos los problemas biológicos y químicos de la caña, lo que —posteriormente— redundó en la creación y desarrollo de *Cenicaña*. Como estas tareas requerían de un brazo financiero al servicio de los azucareros y del desarrollo de la región, Manuelita participó en la creación de la Corporación Financiera de Fomento Industrial Agropecuario, en el año de 1961, luego nombrada *Corporación Financiera del Valle*.

En marzo de 1965 Harold Eder fué secuestrado por las FARC mientras supervisaba algunas tierras en su hacienda de Quebradaseca, cerca de Corinto, Cauca, y murió de las heridas que recibió en ese momento. Hasta que se confirmó su muerte, quince días más tarde, el Estado y los familiares se esforzaron por establecer contacto con los secuestradores en la perspectiva de una posible negociación, que no se logró. Esta fue la primera vez en Colombia que se usó el secuestro extorsivo, que posteriormente y por varios años azotó a todo el país, especialmente las zonas rurales del Valle y del Cauca.

Este hecho produjo gran consternación tanto en su familia como en la Empresa, en los estamentos sociales y políticos de la región y del país. La responsabilidad moral de su reemplazo, en todos los órdenes, recayó inmediatamente en su hijo Henry J. Eder, quien para entonces contaba con una edad de 30 años,<sup>[95]</sup> constituyéndose, en términos sucesorales, en el líder familiar e industrial con toda la carga económica y política que ello representaba. Pero la responsabilidad por el manejo de la Empresa le tocó al principal colaborador de Harold, Alberto Bernal Correa.



[95] Nacido en Cali en 1935 y criado en la Manuelita, estudió ingeniería eléctrica en Massachusetts Institute of Technology y economía en el University College. Hasta entonces, había desempeñado como: ingeniero en entrenamiento en Brown Boveri, Suiza (1957 – 1958) y como ingeniero en la Misión de Estudios del Valle del Magdalena, dirigido por el doctor Lauchlin Currie (1959 – 1960).



# CAPÍTULO III.

Bernal, Zambrano, Anzola y Zamorano.  
Los garantes de la continuidad



**E**n la coyuntura familiar y empresarial que planteó la muerte de Harold, la realidad inmediata exigió la distinción entre la administración de Manuelita S. A. y la pronta atención al duelo y a los negocios familiares que no estaban incorporados en la Empresa. Para Henry J. Eder se imponía la priorización de los problemas estrictamente familiares y la dirección de Eder & Co. sin contar con que, según sus propias palabras, “no tenía ni el conocimiento ni la autoridad”<sup>[96]</sup> para asumir la responsabilidad total de Manuelita. Por lo tanto, llevada la situación ante la Asamblea se designó al, hasta entonces, primer vicepresidente Alberto Bernal Correa para desempeñar la presidencia y éste a su vez fue reemplazado por Henry J. Eder en la vicepresidencia.<sup>[97]</sup>

Para tener una idea que nos permita comprender la magnitud y trascendencia de la coyuntura para la Empresa, es necesario hacer una breve descripción del estado en que ella se encontraba al mediar 1965.

La empresa matriz, Manuelita S.A., contaba con: el **Ingenio Manuelita**, productor de azúcar refinada en la planta de El Rosario que se encontraba en la etapa inicial de un nuevo ensanche; algunas **sociiedades filiales**, proveedoras de caña para el Ingenio Manuelita, entre ellas la Hacienda Realpes S.A., La Cabaña S.A., Hacienda Real S.A., Hacienda La Rita S.A., Hacienda El Rosario S.A., Hacienda El Cascajal S.A., Hacienda Santa Anita S.A. y Hacienda San José S.A.<sup>[98]</sup>; **el Ingenio del Cauca S.A.** que, en su etapa de montaje de la planta industrial, adquiría tierras y negociaba con propietarios de las tierras vecinas el abastecimiento de caña para la molienda que se proyectaba iniciar en 1966.

Además, Manuelita S.A. procuraba obtener un volumen importante de **acciones en el Ingenio Providencia** buscando un puesto en la Junta Directiva; apoyó la conformación de **Cultivadores Asociados de Candelaria S.A.** recientemente constituida, con el objetivo de proveer de caña al Ingenio del Cauca; participó en la **Sociedad Agropecuaria del Tolima S.A.** con la Hacienda Pajonales en el Tolima, la que presentaba buenas perspectivas en la producción de arroz, algodón, algunas oleaginosas y cría de ganado Charolaise; y por último, constituyó la firma **Urbanización**

Fotos inicio de capítulo III // Arriba izquierda: Ingenio del Cauca, Arriba derecha: Ingenio Manuelita, de Izquierda a Derecha: Alberto Bernal, Jaime Zambrano, Alberto Anzola, César Zamorano.

○ .....

[96] Entrevista de Enrique Eder Garcés y Marcela Ascencio a Henry J. Eder, Cali, noviembre 12 de 2012.

[97] Asamblea de Accionistas Manuelita S.A. Acta N.º 31, septiembre 10 de 1965. AHLM, caja N.º 13, carpeta N.º 29.

[98] Títulos de Acciones Ordinarias. AHLM, caja 6, carpeta 30.

y **Parcelaciones Manuelita Ltda.**, comprometida en la construcción de casas en la zona urbana de Palmira (barrios Mirriñaño y Zamorano) y asentamientos de población, de trabajadores del Ingenio, en las zonas rurales (Amaime, El Placer, Boyacá).<sup>[99]</sup>

Así mismo, tenía fuerte participación accionaria, y por lo tanto incidencia en las Juntas Directivas con un representante, en: Corporación Financiera del Valle, que mostró sus frutos en la medida que ayudaba a la financiación del montaje industrial y la compra de tierras para el Ingenio del Cauca; la recién creada **Sucroquímica Colombiana S.A.** que proyectaba la producción de ácido cítrico y acético como derivados de subproductos de la caña; **Colombiana de Mieles S.A.** con el objeto de exportar los excedentes de mieles, para lo cual se adelantaba la construcción de una bodega y embarcadero en Buenaventura.<sup>[100]</sup>

La compra de acciones en otras sociedades, diferentes al sector azucarero, que había sido intensa en la década anterior, disminuyó sensiblemente desde 1964, aunque se mantuvo una participación significativa en **Cementos del Valle S.A.**, **Compañía Colombiana de Empaques S.A.** y **Acerías Paz del Río**. Simultáneamente fueron adquiriendo importancia las operaciones bursátiles que desde este año se venían implementando.<sup>[101]</sup>

**Asocaña**, que acababa de ser fundada (1959), era objeto de un débil interés por parte de los miembros de la Junta Directiva de Manuelita. Aquella asociación procuraba una participación en la formulación de la política azucarera del gobierno nacional que incluía mejores precios internos del azúcar, vinculación al mercado global y libertad para la exportación; sin embargo, la propuesta, nacida en el seno de Asocaña, de crear un centro de investigación al servicio de los azucareros no tuvo —en un principio— mucha aceptación por parte de la Junta de Manuelita.<sup>[102]</sup> Sin ser muy activa, Manuelita también participaba en la Sociedad de Agricultores de Colombia, la Asociación Nacional de Industriales (ANDI) y en la Sociedad de Agricultores y Ganaderos del Valle.<sup>[103]</sup> El interés que siempre mostró Manuelita por la desaparecida Distribuidora de Azúcares, se reorientó al liderazgo del Pacto Multilateral de Productores de Azúcar, encargado de la comercialización del producto.

En general, podemos decir que Manuelita S.A. había superado con creces el carácter de empresa azucarera y, en 1965, estaba vinculada a diversas ramas productivas, aunque el centro seguía siendo la agro-industria y en especial la producción de azúcar. Indudablemente la Empresa se encontraba en un momento de auge, manifiesto en la expansión del negocio del azúcar, en las inversiones en otras actividades comerciales, en el fortalecimiento del ejercicio de compra y venta de acciones y en la participación en las representaciones gremiales.

○ .....

[99] Junta Directiva Manuelita S.A. Actas años 1962 – 1965, AHLM, caja 33.

[100] Junta Directiva Manuelita S.A. Acta N.º 240, septiembre 11 de 1962. AHLM, caja N.º 33, carpeta N.º 3.

[101] Junta Directiva Manuelita S.A. Acta N.º 283, septiembre 23 de 1964. AHLM, caja N.º 33, carpeta N.º 18; Junta Directiva Manuelita S.A. Acta N.º 358, junio 17 de 1969. AHLM, caja N.º 33, carpeta N.º 29.

[102] Junta Directiva Manuelita S.A. Acta N.º 272, abril 1 de 1964. AHLM, caja N.º 33, carpeta N.º 18. Al respecto la Junta se pronunció: "... interesante idea, pero considerando que Manuelita tiene personal dedicado a estas investigaciones y que el proyecto no parece contemplar las verdaderas necesidades económicas para ser realmente efectivo, fue partidaria de seguir conversaciones en próxima reunión." El Centro de Investigación de la Caña de Azúcar de Colombia (Cenicaña), fue fundado con el auspicio de Asocaña en 1977 y contó, finalmente, con la participación de Manuelita S.A.

[103] Junta Directiva Manuelita S.A. Actas años 1962 – 1965. AHLM, caja 33.



Alan Eder, Walter Eder, Alberto Bernal, Alberto Anzola y Manuel Mosquera.

Teniendo en cuenta el balance de la situación familiar y el estado en el que se encontraba la Empresa, fue factor importante la presencia de los miembros extranjeros de la familia quienes buscaban un conocimiento más inmediato de la situación. Quizá el motivo de su visita estuvo incentivado en alguna medida por la venta de acciones de Phanor Eder y su mirada negativa sobre el país en el discurso de los cien años, acrecentados ahora por la muerte de Harold H. Eder, lo que seguramente motivó un nuevo rumbo del movimiento accionario y un deterioro rápido del peso de las acciones familiares en la Empresa, lo que debió ser sorteado en un balancín entre la propiedad de las acciones y el control del gobierno y la administración de la Empresa.

A partir de ese momento se inició para la Empresa un período de gerencia de particulares en la que no se perdió la gestión y atención de Henry J. Eder y los parientes más cercanos.

Al frente de Manuelita estaba un grupo de profesionales vinculados a la Empresa, desde varios años atrás, durante la administración de Harold H. Eder y quienes habían llegado a convertirse en personas de su entera confianza.

Alberto Bernal, quien se había vinculado en 1945, sucedió a Harold H. Eder en la presidencia entre 1965 y 1982; Jaime Zambrano, vinculado en 1961, sucedió a Bernal entre 1982 y 1991; Alberto Anzola quien había trabajado en la Empresa desde 1957, ejerció la presidencia entre 1991 y 1993; el único de estos directivos vinculado con posterioridad al fallecimiento de Harold, fue César Zamorano Estrada, quien ingresó a la Empresa en 1967 y ocupó la presidencia entre 1993 y 2008.

La participación laboral, casi simultánea de estos personajes en el Ingenio, facilitó su desempeño como presidentes, vicepresidentes y gerentes en los momentos que les

correspondió actuar. Aún podría afirmarse que bajo la dirección de Bernal y Zambrano se coordinaron todas las actividades para responder por sus respectivas gestiones; utilizando sus propias habilidades y destrezas, distribuyeron el trabajo de tal manera que el ejercicio de las respectivas presidencias estuvo marcado por la formación profesional de cada uno.

La Empresa, bajo la **presidencia de Alberto Bernal**, en términos de sus unidades de producción agrícola, estaba constituida por el Ingenio Manuelita, el Ingenio del Cauca y la Compañía Agropecuaria del Tolima.

Alberto Bernal, Bogotano nacido en 1915, se graduó de Ingeniero Agrónomo de la Universidad Nacional de Colombia (Bogotá) en 1939. Después de una variada experiencia profesional se vinculó a Manuelita en 1945 como auxiliar de administración. Sus servicios a la empresa le fueron reconocidos con una rápida promoción a diversos cargos hasta llegar a Primer Vicepresidente (1954 – 1964), Gerente del Ingenio Central del Tolima (1955 – 1960), Director de la Distribuidora de Azúcar (1962 – 1966) y finalmente, Presidente de Manuelita desde 1965 a 1981. En este desempeño administrativo es necesario resaltar la simultaneidad de cargos ejercidos en Manuelita S.A. entre 1955 y 1965, período de gran importancia en la administración de Harold H. Eder, quien acostumbraba poner a los vicepresidentes al frente de las nuevas empresas durante el periodo en que éstas —el Ingenio Central del Tolima, el Ingenio del Cauca y la Distribuidora de Azúcar— eran los pivotes para la estructuración de un mercado nacional del azúcar.

Para atender estas unidades y los otros frentes administrativos se constituyó una cierta distribución del trabajo en la que participaron todos los miembros activos de la Junta Directiva.<sup>[104]</sup> Un ejemplo de la distribución de responsabilidades entre los miembros de la Junta, sin perder el orden jerárquico, nos lo entrega un acta de 1968 en la que se señalaron algunas autorizaciones y funciones a los vicepresidentes:

*AUTORIZACIONES VICE-PRESIDENTES: El presidente presentó un proyecto de las autorizaciones que deben concederse a los Vice Presidentes y Gerente de la Sociedad, basado en los Artículos 41Bis y 41-B de los Estatutos. Dichas autorizaciones son:*

*Dr. Jaime Zambrano Campo: Segundo Vice-Presidente.*

*De conformidad con el Artículo 41-Bis de los Estatutos, delégase en el Segundo Vice-Presidente las siguientes facultades atribuidas por los Estatutos al Presidente de la Sociedad:*

- a) *Ejecutar y hacer autorizaciones en que la Sociedad haya acordado ocuparse.*
- b) *Constituir, previa autorización de la Junta Directiva, mandatarios que representen a la Sociedad en negocios judiciales o extra-judiciales.*
- c) *Celebrar o ejecutar por sí solo todos los actos comprendidos en el objeto social, que no sean de la competencia exclusiva de la Asamblea General o de*

○ .....  
**[104]** La Junta Directiva en 1969 estaba compuesta por: Presidente, Alberto Bernal Correa; Primer Vicepresidente Henry J. Eder; Segundo Vicepresidente, Jaime Zambrano Campo y Tercer Vicepresidente, Alberto Anzola. Acta N.º 37, marzo 12 de 1969. AHLM, caja N.º 13 carpeta N.º 33.

*la Junta Directiva o cuya cuantía no exceda de cincuenta mil pesos (\$50.000.00); y los que no reúnan estas condiciones, cuando para ellos hubiere sido autorizado previamente por la Junta Directiva.*

- d) *Mantener permanentemente a la Junta Directiva al corriente de todos los negocios de la Compañía.*

*Dr. Alberto Anzola Jiménez: Tercer Vice-Presidente.*

*De conformidad con el Artículo 41-Bis de los Estatutos, delégase en el Tercer Vice-Presidente las siguientes facultades atribuidas por los Estatutos al Presidente de la Sociedad:*

- a) *Recibir en mutuo cualquier cantidad de dinero; hacer depósitos en Bancos o Agencias Bancarias; celebrar contrato comercial de cambio en todas sus manifestaciones, firmar letras, pagarés, cheques, giros, libranzas y cualesquiera otro documentas, así como negociar esos instrumentos, tenerlos, cobrarlos, pagarlos, descargarlos, etc. y adquirir bienes muebles e inmuebles.*
- b) *Constituir, previa autorización de la Junta Directiva, mandatarios que representen a la Sociedad en negocios judiciales o extra-judiciales.*
- c) *Celebrar o ejecutar por sí solo todos los actos o contratos comprendidos en el objeto social, que no sean de la competencia exclusiva de la Asamblea General ó de la Junta Directiva o cuya cuantía no exceda de cincuenta mil pesos (\$50.000); y los que no reúnan estas condiciones, cuando para ello hubiere sido autorizado previamente por la Junta Directiva.*
- d) *Mantener permanentemente a la Junta Directiva al corriente de todos los negocios de la Compañía.*<sup>[105]</sup>

El presidente Bernal, como es obvio, se encargaba de todos los asuntos, con especial atención a los desarrollos de la Agropecuaria del Tolima, conocimiento de experiencias de producción azucarera en el extranjero (Hawai y Perú), asistencia al Ingenio del Cauca en sus inicios y gestiones ante el gobierno nacional para la comercialización nacional e internacional del azúcar. A partir de 1965, como Presidente, se hizo responsable de todos los avatares de la Empresa, la cual creció, en términos de producción de azúcar un 52% entre 1965 y 1980, es decir, creció al 3.47% cada año;<sup>[106]</sup> además debió entenderse con el movimiento bursátil y los problemas que las acciones de Manuelita S.A. poseídas por la Organización Ardila Lulle crearon en la toma de decisiones, al menos hasta que Henry J. Eder enfrentó directamente las negociaciones y se dio lugar a una nueva etapa para el Ingenio. Bernal se retiró en 1981, siendo sucedido por Jaime Zambrano.

**Jaime Zambrano Campo**, vinculado a la Empresa como asistente de vicepresidencia en 1961, se graduó como ingeniero civil de la Universidad del Cauca en 1949 y llegó con una

○ .....  
**[105]** Junta Directiva Manuelita S.A. Acta N.º 338, abril 16 de 1968. AHLM, caja N.º 33, carpeta N.º 22.  
**[106]** Información para Accionistas Manuelita S.A., Palmira, agosto, 1980. p. 8.

apreciable experiencia como ejecutivo empresarial que comprendía: superintendente en una empresa constructora en Venezuela (1949 – 1955), gerente de la Cámara de la Construcción de Cali (1959) y Director técnico de las Empresas Municipales de Cali (1960).

Un año después de su vinculación al Ingenio, ascendió a Tercer Vicepresidente (1962) y luego fue designado Gerente del Ingenio del Cauca (1963 – 1968). Entre 1968 y 1970 se desempeñó como Segundo Vicepresidente y adelantó estudios de Maestría en Administración (MIB) en la Universidad del Valle, titulándose en 1970. Se separó, durante un año, de Manuelita S.A. para desempeñarse como Gerente General del Instituto Nacional de la Reforma Agraria (INCORA) y regresó en 1972 como asesor, siendo llamado para ocupar la Segunda Vicepresidencia (1973 -1976) y Primer Vicepresidente (1976 – 1981). Finalmente en 1982 asumió la Presidencia hasta 1991, cuando lo sucedió Alberto Anzola. Jaime Zambrano, además de gerenciar el Ingenio del Cauca, analizaba los temas de política agraria, diseñaba las proyecciones de la Empresa y realizaba estudios para posibles nuevos negocios.

Sobre su tema favorito produjo varios escritos, en los que se destacan:

- *La Reforma Agraria en Latinoamérica*, 1972.
- *Análisis de la Reforma Agraria y explicación de su renuncia*. Conferencia de prensa del Dr. Jaime Zambrano Campo, Gerente del INCORA, 1972.
- *América Latina. Reforma Agraria*. Tomo I. Contribuciones de Carlos Manuel Vicente Castro, Jaime Zambrano Campo y Alberto Baeza Flores y Heino Froehling.
- *Los distritos de riego en la Reforma Agraria*, 1972.

Como se apreciará más adelante, su desempeño fue importante en la solución de los problemas de transformación del Ingenio Central Tolima en una empresa de producción agrícola diversificada; y en la organización y puesta en marcha del Ingenio del Cauca.

**Alberto Anzola** ejerció la presidencia entre 1991 y 1993. Realizó estudios de Bachillerato en el Gimnasio Moderno de Bogotá. En 1950 se graduó como Economista Industrial en la Universidad de los Andes (Bogotá), para dar comienzo a su carrera profesional como subgerente de Liscano Hermanos Ltda. entre 1951 y 1956.

En 1957 se vinculó a Manuelita S.A. como Gerente, posición que ocupó hasta 1968, para pasar a Tercer Vicepresidente en 1976. Mientras ejercía como Gerente, cursó estudios de Maestría en Administración en la Universidad del Valle, titulándose como tal (MIB) en 1968.

Se desempeñó como Segundo Vicepresidente desde 1976 hasta 1981, pasando a la Primera Vicepresidencia en 1981, desde la cual ascendió a Presidente en 1991, cargo que ocupó hasta 1993.

Alberto Anzola, desde un principio, privilegió las actividades administrativas del Ingenio y atendió los asuntos financieros de toda la sociedad.

**César Zamorano Estrada**, Ingeniero Agrícola de la Universidad de Illinois, (1965), en ese mismo año fue Jefe del Departamento de Ingeniería agrícola en la C.A.R. Bogotá.

Se vinculó a Manuelita como Superintendente de Campo (1967 – 1981), Segundo Vicepresidente (1981 – 1993) y Presidente entre 1993 y 2008.

Su formación lo llevó a desempeñarse principalmente en los procesos de producción de la caña y las especificidades de los trabajos en el campo. Por esta razón conseguimos que, en una entrevista, nos brindara información detallada y completa sobre las transformaciones técnicas que el Ingenio tuvo, en esta materia, en el período de su gestión<sup>[107]</sup>.

Durante estos años de los presidentes distintos a miembros de la familia Eder, Henry J. Eder ejerció la Primera Vicepresidencia, excepto en los momentos en que ejerció cargos públicos. En su condición de Vicepresidente, representaba a la Empresa en las negociaciones de compra de tierras en el Norte del Cauca, contrataba con proveedores y negociaba con otras compañías, como lo realizó con la *Miles Laboratories Inc.* para crear Sucromiles.

Este grupo de ejecutivos dio continuidad a la administración de Harold H. Eder, con el acento individual que se ha señalado pero en una estrecha corresponsabilidad en la que se destacaba la asunción responsable de la administración de la Empresa por parte de Bernal y la intervención decisoria en los casos de mayor importancia, por parte de Henry J. Eder, en ese momento cabeza de la familia Eder y representante de su familia directa y de los accionistas extranjeros.

En el Ingenio Manuelita, en este período, se disminuyó considerablemente la compra de tierras, al tiempo que aumentaron las modalidades de contratos con particulares para obtener caña que abasteciera el molino que, en sus ensanches continuos, demandaba cada vez más materia prima.

**Cuadro 8.** Proyección de oferta de tierras a Manuelita S.A. 1979 – 1982

Año	Número de predios	Área total	Con caña	Sin caña
1979	3	165	2	1
1980	11	1.659	6	5
1981	2	324		2
1982	5	1.950		5

Fuente: Informe de Jaime Zambrano a Henry J. Eder, Juan José Lulle y Álvaro González, Palmira, agosto 16 de 1979.

En la documentación consultada es notorio que las formas tradicionales de expansión territorial de la Sociedad, por adquisición de tierras, decayó sensiblemente, aunque entre 1965 y 1980 se observan compras mayores para el Ingenio del Cauca que para el Ingenio Manuelita. Esta expansión territorial moderada no fue suficiente para responder por el incremento de la producción, lo que hizo necesario buscar alternativas como se afirma en carta de 1969 a los accionistas:

*Las tierras en el Valle del Cauca y especialmente en la zona de Palmira son ya muy escasas. Todo incremento de producción en el futuro tendrá que hacerse en parte muy importante a base del aumento de la productividad. Vuestra Empresa*

○ .....

[107] Por considerar esta entrevista sumamente importante en la descripción de los cambios y útil en la comprensión de la importancia de las acciones cotidianas en el desarrollo general, transcribimos párrafos escogidos en el Anexo N.º 2.

*está muy alerta a solucionar este problema y se han venido estableciendo nuevas técnicas que conduzcan a ese fin.*<sup>[108]</sup>

Para garantizar el suministro de caña a una empresa en crecimiento sin comprar más tierras, se recurrió a diversas formas de contratos con los dueños de la tierra donde se cultivaba.

**Cuadro 9.** Tipo de contratos y predios cultivados con caña en 1980

Tipo de contrato	Número de predios	Área total
Cañas Propias	10	<b>4.167.39</b>
Cuentas en participación	16	<b>2.044.46</b>
Caña en mata	42	<b>7.362.62</b>

Fuente: Informe para accionistas de Manuelita S.A., Palmira, agosto de 1980.

La estrategia de buscar transformaciones tecnológicas que ahora se vieron impulsadas, no fue nueva para la Empresa: estas transformaciones se venían dando desde su fundación. Para dar un panorama del significado de estos cambios, podemos acogernos a una entrevista concedida por César Zamorano, el 14 de diciembre de 2012, donde dice:

*En la época en que yo entré se dio un cambio generacional. En el 67 empezó a entrar mucha gente nueva, [antes] había pocos técnicos, comenzamos a entrar ingenieros jóvenes, los “doctorcitos” nos decían.*

*Había unos supervisores que se llamaban vigilantes de fábrica y en el campo había unos supervisores que se llamaban jefes de campo. Esos tipos hicieron la Empresa, eran unos titanes, eran empíricos, escasamente escribían. Los técnicos eran Alberto Bernal, Vicente Velasco y otro, Ernesto Mariño. Ellos eran los que daban las pautas y estos prácticos empíricos eran capaces de aprender muy bien y de repetir esas operaciones sin cambiarlas, manteniendo el nivel de calidad.*<sup>[109]</sup>

El ingeniero Zamorano procedió a entregarnos una enumeración de los aspectos y acciones en que sus afirmaciones anteriores se materializaron. Señaló que en 1967 se trabajaba con 200 bueyes para jalar los trenes, que ocupaban 300 hectáreas en potreros para su pastoreo, animales que remplazados por tractores habilitaron el espacio para el cultivo de la caña; estos tractores que jalaban vagones, a su vez, fueron remplazados por tractomulas como medio de transporte de la caña; este sistema se había observado en los viajes de los técnicos de Manuelita para adaptar aspectos de la experiencia peruana en la producción de azúcar. El alce de la caña, que era manual, se empezó a mecanizar para obtener mayores rendimientos, lo que a la larga trajo algunos problemas laborales que se extendieron a todo el sector azucarero y provocaron nuevas reivindicaciones sindicales.

○ .....

[108] Carta de la Junta Directiva de Manuelita S.A. a los accionistas, Palmira, 24 de febrero de 1969. AHLM, caja N.º 13, carpeta N.º 45.

[109] Entrevista de los autores al ingeniero César Zamorano Estrada, Cali, 14 de diciembre de 2012.

El aumento en la productividad empezó a exigir la introducción de las cosechadoras. También del Perú se trajeron los métodos de riego basados en la construcción de pozos profundos y reservorios de agua aledaños. En general, Zamorano planteó que la cañicultura en Colombia, en términos técnicos, se divide en: “antes del sistema peruano y después del sistema peruano”; y fue Manuelita quien lo trajo, incluidos los técnicos y así, “empezamos a acérmanos a la agricultura de precisión”.<sup>[110]</sup>

Los cambios que se produjeron en Manuelita no solo fueron en el campo, también se observaron actualizaciones en términos administrativos y en la fábrica. En lo administrativo se modificaron las relaciones de trabajo al implementarse jornadas de 24 horas en turnos de 8 horas<sup>[111]</sup> y en la atención permanente a ajustarse y aún anticiparse a la legislación laboral, especialmente brindando mejores condiciones de trabajo que las que ofrecían sus competidores; se definieron por escrito las funciones de los directivos y la gerencia y, posteriormente, se crearon nuevos departamentos como el de relaciones industriales y un ejecutivo encargado de los nuevos negocios.<sup>[112]</sup> Al mismo tiempo, la afiliación a ICONTEC buscó “mejorar la calidad de los productos”;<sup>[113]</sup> y al personal directivo se le ofreció formación académica posgradual en la Universidad del Valle.<sup>[114]</sup>

## Del Ingenio Central del Tolima a la Sociedad Agropecuaria del Tolima

Un frente de la Empresa que dejó abierto Harold H. Eder, en cuanto a la apertura del mercado nacional pero que posteriormente tomó otros rumbos, fue la Sociedad Agropecuaria del Tolima S.A., generada en la compra de la Hacienda Pajonales y ampliada con la adquisición de la hacienda El Triunfo cerca de Armero.

Cumplidos los fines iniciales del Ingenio Central del Tolima como productor de azúcar y referente para la distribución nacional, se debió abocar una nueva función forzada por las características geoeconómicas de Armero y Ambalema, por las políticas del Departamento del Tolima en términos de impulso a la agroindustria, por las políticas nacionales sobre la distribución de la tierra —representada entonces por entidades como el INCORA y el INDERENA— y el fortalecimiento de los sectores sindicales.

Refiriéndose a estas dificultades, Oscar Gerardo Ramos señala:

*Era una hora difícil para las decisiones. La agresividad sindical arreciaba. Ante la ineludible realidad se prefirió iniciar el intercambio de cultivos, por si la producción de azúcar se hacía inoperable. Entonces disque dijo Villamarín: ‘No nos iremos de Pajonales hasta coger el cacao que va a sembrar don Harold’. Los ingenieros empezaron la rotación en los campos: caña que se cosechaba, lote que se araba. A las dos semanas de la transacción de Ibagué, que se llamó Convención*

○ .....

[110] Idem.

[111] Junta Directiva Manuelita S.A. Acta N.º 401, enero 18 de 1972. AHLM, caja 33, carpeta 26.

[112] Junta Directiva Manuelita S.A. Acta N.º 380, septiembre 22 de 1970. AHLM, caja 33, carpeta 30.

[113] Junta Directiva Manuelita S.A. Acta N.º 404, abril 18 de 1972. AHLM, caja 33, carpeta 26.

[114] Junta Directiva Manuelita S.A. Acta N.º 350, diciembre 10 de 1968. AHLM, caja 33, carpeta 28.

*de Cultivos, Villamarín<sup>[115]</sup> anunció en la plazoleta de Pajonales: ‘No habrá nueva siembra, no habrá más socas hasta que se terminen las cañas plantadas’.*

*Enseguida salió un cartelón que anunciaba 150 días de indemnización para quienes se retiraran voluntariamente. Más del 50% de los trabajadores aceptó al instante la oferta. Los demás poco a poco se acogieron a las ventajas de retiro que se les ofrecía. Al ritmo antedicho la molienda continuó durante año y medio más hasta parar en 1961.*

*Entretanto, se protocolizaba la disolución y liquidación del Ingenio Central del Tolima; se constituía la Sociedad Agropecuaria del Tolima Ltda., e Ingenio Central del Tolima, en liquidación, procedía a la venta de sus bienes a la Sociedad Agropecuaria del Tolima Ltda. Esta sociedad tenía por objeto principal la siembra y recolección de productos en tierras planas, o aptas para el trabajo con tractores, la cría de ganados y el comerciar con estos productos.<sup>[116]</sup>*

Las dificultades que estos nuevos factores introdujeron fueron llevando al Ingenio de Pajonales a transformarse, progresivamente en la Sociedad Agropecuaria del Tolima dedicada a la producción pecuaria y agrícola, inicialmente con algodón, soya y maíz y el cultivo de arroz que finalmente se consolidó como el principal producto. Este proceso se puede seguir en el Archivo Histórico La Manuelita y en la monografía sobre Pajonales escrita por Oscar Gerardo Ramos.

En 1965, la Sociedad Agropecuaria del Tolima era atractiva para diversas instituciones como la Corporación Financiera Nacional de Medellín, la Corporación de Ganaderos y, algunos inversionistas de Bogotá,<sup>[117]</sup> los que ofertaron comprar en diferentes momentos. En efecto, tanto el ganado alimentado con las mieles de Manuelita como las buenas cosechas de arroz, algodón y oleaginosas eran muestra de la rentabilidad de esta empresa.<sup>[118]</sup> No obstante, la política del gobierno nacional, a través del INCORA, que impulsaba una reforma agraria desde los años sesenta y continuada en la década siguiente, afectó la condición legal de las tierras de Pajonales y El Triunfo, al ser calificadas como “inadecuadamente explotadas” en 1970. Además, creadas y patrocinadas por el gobierno, surgieron las Asociaciones de Usuarios Campesinos (ANUC) en todo el país; organizaciones que fueron muy sólidas y activas en el Departamento del Tolima.

Ante esta situación, desde la Junta Directiva de Manuelita en Cali, se trazaron estrategias que iban desde el aumento de la productividad, el reajuste catastral anual, y la adecuación de tierras, hasta el manejo político consistente en conversaciones directas con los

○ .....

[115] Pedro Ignacio Villamarín, fue dirigente del partido comunista en los años 40 en el Tolima. Su principal bandera fue la lucha por la vivienda popular y los derechos laborales de los trabajadores en el proceso de agroindustrialización del Tolima. Ver: Oscar Gerardo Ramos. Óp. cit. pp. 180 y <http://www.pacocol.org> (página oficial del Partido Comunista en Colombia).

[116] Oscar Gerardo Ramos. Óp. cit. pp. 180 – 181.

[117] Junta Directiva Manuelita S.A. Acta N.º 294, 13 julio de 1965 y Acta N.º 302, febrero 16 de 1966. AHLM, caja N.º 33, carpetas N.º 19 y 20.

[118] La importancia de la alta productividad de la Sociedad Agropecuaria del Tolima (Pajonales) para Manuelita S.A. se percibe en un comentario de Henry J. Eder durante una entrevista: *Pajonales era por decirlo así, una diversificación porque ese si era otro negocio: arroz, algodón y ganadería, eso es distinto de azúcar y caña de azúcar; y se dio en muchas ocasiones que estaba mala la situación azucarera, Pajonales era el que sostenía la organización porque mandaban la plata para pagar la nómina.* Entrevista de los autores al doctor Henry J. Eder, Cali, 29 de noviembre de 2012.

ministros del ramo, gerentes del INCORA y Presidencia de la República adelantadas por Alberto Bernal, Henry J. Eder y Jaime Zambrano. Sin embargo y a pesar de un aumento en la producción, por disposición del gobierno nacional en 1978, ya se había decretado la incorización de estos predios.<sup>[119]</sup> La respuesta de Manuelita fue una intensificación de las conversaciones con el alto gobierno para derogar la medida y, por otro lado, incrementar y tecnificar el área cultivada, especialmente del arroz para lo cual se pensó la compra de un molino y la producción de arroz precocido para la exportación (1979).<sup>[120]</sup> Todavía en enero de 1980, Alberto Bernal aparece gestionando “... la desincorización de las tierras de Pajonales y El Triunfo”.<sup>[121]</sup>

## Hacia el Ingenio del Cauca

Si recordamos que en los tiempos de don Santiago el objetivo principal de sus empresas se centraba en el Ingenio pero desarrollando actividades muy diversas, debemos reconocer que desde su muerte el Ingenio fue creciendo fundamentalmente como empresa azucarera. La necesidad de organizar el mercado nacional por parte de Harold H. Eder lo impulsó a crear un ingenio filial en Pajonales, diversificándose inicialmente dentro de la misma línea de producción. El desarrollo histórico del país, del Tolima y del mismo sector agrario condujo a esta empresa hacia una especie de diversificación y hacia otros tipos de producción. Con el desarrollo agrario en el Tolima y la creación de la Sociedad Agropecuaria del Tolima y la lenta desarticulación del Ingenio del Tolima, Harold H. Eder cumplió su objetivo de crear un mercado nacional, dejando establecida la Distribuidora de Azúcares. Surgió la necesidad de constituir una nueva filial y aprovechar los diversos elementos que de la disolución de Pajonales y la transformación del Ingenio Manuelita habían quedado.

El resultado fue aprovechar una vieja propuesta de Enrique Eder Benjamin de construir un ingenio por los lados de Corinto (Cauca) y acudir a las propiedades de los miembros de la familia Eder en el norte del Departamento del Cauca y en el sur del Departamento del Valle del Cauca. Nació entonces la idea de construir el Ingenio del Cauca independiente de Manuelita S.A.

Las labores iniciales, conducentes a establecer el nuevo ingenio, se adelantaron tanto desde Pajonales como desde Manuelita; en esta última, la antigua maquinaria del Ingenio se almacenó en uno de los depósitos del caserío mientras se trasladaba a la hacienda San Fernando, sitio escogido para levantar el nuevo ingenio. Una relación interesante de los trabajos realizados por la Casa Abarca de Puerto Rico, en Pajonales, preparando la maquinaria para trasladarla a San Fernando, nos la brinda Oscar Gerardo Ramos, quien a propósito señala:

*Era la época de la Reforma Agraria, y potreros debían volverse cañaduzales para eludir la incorización. Casa Abarca planificó tornillo a tornillo el desmonte*

○ .....

[119] Junta Directiva Manuelita S.A. Acta N.º 489, 18 abril de 1978. AHLM, caja 33, carpeta 32.

[120] Junta Directiva Manuelita S.A. Acta N.º 499, 20 febrero de 1979. AHLM, caja 33, carpeta 33.

[121] Junta Directiva Manuelita S.A. Acta N.º 510, 22 enero de 1980. AHLM, caja 33, carpeta 34.

*del ingenio, que se cumplió rigurosamente y terminó en 1963. Toda la ferramenta se empacó en camiones rumbo al Valle del Cauca en 1964.*<sup>[122]</sup>

Para adelantar las actividades que permitieran asegurar el abastecimiento de caña, bien sea por asociación de los propietarios o por arrendamiento, como para armar y preparar el funcionamiento de la fábrica, se necesitó nombrar un gerente con visión amplia sobre la Empresa; para ello se designó en agosto de 1963 al entonces segundo vicepresidente de Manuelita, Jaime Zambrano. En marzo de 1966, se informó a la Junta Directiva de Manuelita el inicio de la producción de azúcar cruda de exportación en el Ingenio del Cauca. En septiembre, se agregó la producción de azúcar blanca centrifugada. En ese momento se tenía una capacidad instalada para moler 2.500 toneladas/día y durante ese año produjo 421.750 quintales de azúcar.

Los hechos fundamentales para el crecimiento del Ingenio del Cauca hasta 1980, cuando quedó definitivamente desligado del Ingenio Manuelita, pueden relacionarse de la siguiente manera:

Como toda empresa en sus inicios, el nuevo ingenio tuvo dificultades financieras que debió cubrir Manuelita S.A. con aportes regulares de capital de \$1.000.000 mensuales entre 1965 y 1966.<sup>[123]</sup> Surgió entonces la necesidad de proyectar una capitalización importante en 1968 que fue aprobada por los accionistas, incluido Phanor Eder, y que consistió en la capitalización de la deuda que Ingenio del Cauca tenía con Manuelita. Con este hecho, en el mes de mayo, se formalizó la dependencia administrativa del Ingenio del Cauca a la Junta Directiva de Manuelita S.A., y desde entonces las actas del Ingenio del Cauca se leían y aprobaban en Manuelita.<sup>[124]</sup>

El tipo de capacitación de la mano de obra de sus alrededores distaba bastante de la que se había logrado formar en Manuelita; la fuerza de trabajo con que se podía contar era de origen netamente campesino, sin experiencia en corte y alce de la caña y sin una práctica de oficios mecanizados; se agregaba la dificultad de habilitar vías internas para el transporte hasta el molino y la caldera presentaba problemas técnicos que disminuían la capacidad productiva. Sin embargo, el rendimiento general del ingenio fue rápido, pudiéndose programar sucesivos ensanches y alcanzar a producir la cuota de azúcar cruda para exportación correspondiente a Manuelita; hecho que afectó el equilibrio de las cuotas azucareras del Pacto de Productores que motivó la protesta de los directivos de los ingenios Riopaila y Castilla.<sup>[125]</sup>

De esta manera el Ingenio del Cauca por sí, y aún más, al ser absorbido por el Ingenio Manuelita, contribuyó a hacer de Manuelita S.A. una empresa extraordinariamente

○ .....

[122] Oscar Gerardo Ramos. Óp. cit. p. 182.

[123] Junta Directiva Manuelita S.A. Acta N.º 310, agosto 17 de 1966. AHLM, caja N.º 33, carpeta N.º 20.

[124] Junta Directiva Manuelita S.A. Acta N.º 322 de 15 de marzo de 1967 y Acta No 343, julio 23 de 1968. AHLM, caja N.º 33, carpetas, N.º 21 y 22.

[125] Junta Directiva Manuelita S.A. Acta No 355, 18 de marzo de 1969. AHLM, caja 33, carpeta 29. En dicha acta se menciona la "... inquietud de algunos ingenios afiliados al Pacto de Productores... cada ingenio debe fabricar su azúcar crudo de exportación." La Junta aceptó cumplir la norma para evitar la ruptura del Pacto de Productores.

atractiva para los inversionistas nacionales. Éstos aprovecharon la apertura de la Empresa al Mercado de Valores, evento que remonta sus inicios a septiembre de 1964 cuando Harold H. Eder propuso en la Junta Directiva inscribir la Sociedad Manuelita S.A. en la Bolsa de Medellín y posteriormente en la Bolsa de Bogotá,<sup>[126]</sup> quizá respondiendo a la venta de acciones de Phanor Eder al Grupo Antioqueño, lo que rompía con la tradición de la circulación de acciones dentro de la familia.

Aunque el movimiento accionario continuó en manos fundamentalmente de la familia hasta 1972, a partir de esta fecha es notorio el incremento de accionistas diferentes a la familia.

En procura del análisis de este proceso realizamos sistematizaciones del movimiento accionario a partir de las actas de Asamblea; sin embargo encontramos acertadas las observaciones de Henry J. Eder quien señala lo aleatorio de esta información por no contener la totalidad de la información requerida. Procedemos entonces a incluir un cuadro exhaustivo sobre este fenómeno elaborado por el mismo Henry Eder, titulado *Shareholder Percentages in Manuelita 1965 to 2000*, el cual es detallado y extraordinariamente informativo tanto en el material cuantificado como en las notas, por esta razón se entrega en su totalidad.

○ .....

[126] "El señor Presidente explicó a la Junta la conveniencia de inscribir a la Sociedad en la Bolsa de Medellín. La Junta dio su aprobación". Junta Directiva Manuelita S.A. Acta N.º 283, septiembre 23 de 1964. AHLM, caja N.º 33, carpeta N.º 18. Esta vinculación se amplió posteriormente a Bogotá. Junta Directiva Manuelita S.A. Acta N.º 358, junio 17 de 1969. AHLM, caja N.º 33, carpeta N.º 29.



Ingenio del Cauca

Cuadro 10. Movimiento accionario Manuelita S.A. 1965–1980

## Shareholder Percentages 1965 to 1980

Classified per descendants of James M. Eder

	AUG/30/1965	JAN/15/1976	OCT/22/1979	OCT/22/1979	DEC/31/1980
			CONTROL	PROPERTY	
<b>PHANOR GROUP</b>	<b>10,25</b>	<b>0,04</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>CHARLES GROUP</b>	<b>10,32</b>	<b>6,19</b>	<b>5,45</b>	<b>6,07</b>	<b>13,87</b>
WALTER	5,11	0,43	0,00	0,00	0,00
MARY	5,21	5,76	5,45	6,07	13,87
<b>LUISA GROUP</b>	<b>10,05</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>EDITH GROUP (NW,CL)</b>	<b>10,05</b>	<b>8,25</b>	<b>8,25</b>	<b>8,58</b>	<b>19,56</b>
<b>FANNY GROUP (MD)</b>	<b>10,55</b>	<b>11,04</b>	<b>11,26</b>	<b>11,71</b>	<b>26,69</b>
<b>HENRY GROUP</b>	<b>19,86</b>	<b>22,45</b>	<b>20,01</b>	<b>16,75</b>	<b>38,33</b>
EDER CAICEDO (HAROLD)	6,74	13,82	20,01	16,75	38,33
MEJIA EDER (LUISITA)	6,11	6,66	0,00	0,00	0,00
BELLEVILLE EDER (AMY)	7,01	1,96	0,00	0,00	0,00
<b>FHHE</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,01</b>	<b>0,01</b>	<b>1,18</b>
<b>SUBTOTAL FAMILY</b>	<b>71,09</b>	<b>47,97</b>	<b>44,98</b>	<b>43,13</b>	<b>99,62</b>
SCARPETTA GROUP	0,03	2,69	2,51	2,80	0,00
CORP. FIN. VALLE	0,00	2,26	3,14	2,34	0,00
BUENO GROUP	5,13	5,85	0,00	0,00	0,00
ANTIOQUIA GROUP	18,08	29,02	0,00	0,00	0,00
ARDILA GROUP	0,00	0,00	49,07	51,43	0,00
OTHERS	5,68	12,21	0,30	0,31	0,38
<b>TOTAL</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

## Shareholder Percentages 1965 to 2000

Classified by present groups

	AUG/30/65	JAN/15/76	OCT/22/79	DEC/31/80	MAY/07/81	SEP/15/82	JAN/19/98
			(Property)				
H J E	2,25	5,49	6,99	15,98	17,43	17,84	18,85
D Z	2,25	4,14	4,86	11,12	12,13	12,42	13,12
E G	2,25	4,18	4,91	11,23	12,25	12,54	13,25
<b>E C SUBTOTAL</b>	<b>6,75</b>	<b>13,82</b>	<b>16,75</b>	<b>38,33</b>	<b>41,81</b>	<b>42,80</b>	<b>45,22</b>
M E G	5,21	5,76	6,07	13,87	15,12	15,48	16,36
M D	10,55	11,04	11,71	26,69	20,98	19,11	15,97
N W	8,95	8,25	8,58	19,56	20,46	20,95	21,01
F H H E	0,00	0,00	0,01	1,18	1,23	1,26	1,33
<b>TOTAL GROUP</b>	<b>31,46</b>	<b>38,87</b>	<b>43,12</b>	<b>99,62</b>	<b>99,61</b>	<b>99,60</b>	<b>99,88</b>
OTHERS	68,54	61,13	56,88	0,38	0,39	0,40	0,12

## Shareholder Percentages Dec / 2.000 (No Change to Date)

See Memo Jan 21 / 1998

SOCIO	ACCIONES				TOTAL	PORCENTAJES	
	PROPIAS	VIA SJ	VIA CAC	VIA UM		PROPIEDAD	REPARTO
HJE	56.948.656	18.437.769	27.669.503	18.835.199			
HIJOS/EG de E	8.613.785						
INVERSIONES Q-SECA EDER	378.682.680						
<b>SUBTOTAL HJE</b>	<b>444.245.121</b>	<b>18.437.769</b>	<b>27.669.503</b>	<b>18.835.199</b>	<b>509.187.592</b>	<b>18,85%</b>	<b>18,87%</b>
DZ	20.850.366	16.486.071	27.630.827	18.835.199			
HIJOS/E Z	27.955.368						
DESARROLLADOS Z-EDER	242.478.729						
<b>SUBTOTAL DZ</b>	<b>291.284.463</b>	<b>16.486.071</b>	<b>27.630.827</b>	<b>18.835.199</b>	<b>354.236.560</b>	<b>13,12%</b>	<b>13,13%</b>
E de G	20.259.095	16.807.450	27.630.387	18.835.200			
HIJOS/CONYUGUE	37.653.499						
INVERSIONES G-EDER	236.680.903						
<b>SUBTOTAL E de G</b>	<b>294.593.497</b>	<b>16.807.450</b>	<b>27.630.387</b>	<b>18.835.200</b>	<b>357.866.534</b>	<b>13,25%</b>	<b>13,27%</b>
<b>SUBTOTAL EC</b>	<b>1.030.123.081</b>	<b>51.731.290</b>	<b>82.930.717</b>	<b>56.505.598</b>	<b>1.221.290.686</b>	<b>45,22%</b>	<b>45,27%</b>
MEG							
<b>GARCES EDER Y CIA SCA</b>	<b>436.190.463</b>	<b>5.565.955</b>			<b>441.756.418</b>	<b>16,36%</b>	<b>16,37%</b>
ELLEBORE	212.919.738	2.718.210					
BANKSIA	212.919.738	2.718.210					
<b>SUBTOTAL MANDU</b>	<b>425.839.476</b>	<b>5.436.420</b>			<b>431.275.896</b>	<b>15,97%</b>	<b>15,99%</b>
<b>NORWILLA</b>	<b>560.270.850</b>	<b>7.150.446</b>			<b>567.421.296</b>	<b>21,01%</b>	<b>21,03%</b>
<b>FHHE</b>	<b>27.576.756</b>	<b>8.464.879</b>			<b>36.041.635</b>	<b>1,33%</b>	<b>1,34%</b>
<b>OTROS</b>	<b>3.200.788</b>				<b>3.200.788</b>	<b>0,12%</b>	<b>0,00%</b>
<b>NETO</b>	<b>2.483.201.414</b>	<b>78.348.990</b>	<b>82.930.717</b>	<b>56.505.598</b>	<b>2.709.986.719</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>IM</b>		<b>8.500.154</b>			<b>8.500.154</b>		
<b>EN CIRCULACION</b>	<b>2.483.201.414</b>	<b>86.849.144</b>	<b>82.930.717</b>	<b>56.505.598</b>	<b>2.709.486.873</b>		
<b>READQUIRIDAS POR IM</b>					<b>8.437.009</b>		
<b>TOTAL SUSCRITAS</b>					<b>2.717.923.882</b>		

## Significant Sales of Shares by Family Members 1964 to 1978

Before The Ardila Incident

YEAR	#	% OF IM	DESCRIPCION OF THE OPERATION
1964	632.742	<b>18,08</b>	Phanor sold Industrias Metalicas de Palmira, owner of 18% of IM, to the Antioquia Group
1970	1.406.448	<b>10,05</b>	Luisa Group sold to the Grupo Grancolombiano (Jaime Michelsen). This group sold 464.000 to the Antioquia Group between 1970 and 1974.
1972	645.824	<b>4,61</b>	Amy Eder de Belleville (Henry Group) sold to the Antioquia Group

YEAR	#	% OF IM	DESCRIPCION OF THE OPERATION
1972	335.000	<b>2,39</b>	Amy Eder de Belleville (Henry Group) sold to Eder Caicedo (HJE 75.000, CE 250.000)
1972	83.333	<b>0,60</b>	Cecilia de Eder sold to Henry Eder (Internal sale within the Eder Caicedo Group)
1971-1975	641.000	<b>4,58</b>	James Eder (Phanor Group) sold to the Corp. Financiera del Valle and to the Antioquia Group
1975	617.594	<b>4,41</b>	Linda Eder (Phanor Group) sold all, and James sold part, of their shares to the Sociedad Agropecuaria del Tolima S.A., a subsidiary of Manuelita S.A.
1975	148.384	<b>1,06</b>	Norwilla Enterprises (NW of the Edith Group) sold to Anne Griffen and Laurette Stevenson, who sold to the Eder Caicedo Group and to San Jose S.A.
1975	154.356	<b>1,10</b>	Clara Enterprises (CL of the Edith Group) sold to San Jose S.A. And to the Eder Caicedo Group
1975	600.000	<b>4,29</b>	Walter Eder (Charles Group) sold to Cia Agricola Caucana S.A., to San Jose S.A., and to the Eder Caicedo Group
1975	100.000	<b>0,71</b>	Walter Eder (Charles Group) sold to Alberto Bernal and to Jaime Zambrano
	<b>1.938.667</b>	<b>13,25</b>	<b>Total Internal Sales (to the company or to the family)</b>
	<b>3.574.398</b>	<b>39,09</b>	<b>Total External Sales (To non-family persons)</b>

**Significant Sales of Shares 1980 to 2000**

After The Ardila Incident

DATE	#	SHARE BASE	% OF IM NOMINAL	% OF IM REAL	DESCRIPCION OF THE OPERATION
JAN 1981	250.000	5.648.549	4,43	3,39	Mandu Sells to IM (Via San Jose S.A.) according to agreement to Mar/79
APR 1981	125.000	5.398.535	2,32	2,31	Mandu Sells to MEG (33.200) and to EC (91.800) in addition to agreement to Mar/79
APR 1982	125.000	5.398.535	2,32	1,87	Mandu Sells to IM according to agreement to Mar/79
1989	N.A.	N.A.	N.A.	3,19	Mandu Sells to the Cali Group (EC and MEG) *

\* The value of Manuelita in 1980 after the split with Ardila was approximately US 50 million according to the valuations of assets and liabilities done by Joaquin Vallejo for the split.

\* According to the valuation using the method of discounted cash flow made by Estrategias Corporativas (Luis Gallo) in connection with the Ingenio San Carlos negotiation, the value of Manuelita was approximately US 190 million in December. Using the method of assets and liabilities, the value of Manuelita at the end of the year 2000 was estimated at US 240 million by the administration.

Desde nuestro punto de vista, atendiendo exclusivamente al movimiento accionario, bien pudiéramos decir que aunque no tiene una manifestación sensible la venta de acciones de Phanor Eder en 1964, si creó inquietud tanto en su sobrino Harold como en la familia. Interpretada esta venta como una advertencia de posibles problemas, por reflejo del mercado internacional, se produjo una serie de movimientos de compra-venta

intrafamiliar. Esta inesperada venta de Phanor produjo en la familia “una sensación de sorpresa, y un poco de “ofendidos” porque, a pesar de habérselo pedido, Phanor no ofreció sus acciones a la familia colombiana”<sup>[127]</sup>

Las gestiones adelantadas por los presidentes post Harold H. Eder, que hemos llamado “garantes de la continuidad”, hizo tan atractiva la Empresa en términos financieros que se desembocó en una concurrida compra de acciones por particulares y el consiguiente deterioro de la participación de acciones de la familia. Este cambio fue protagonizado por muchas empresas de buen nombre nacional como Bavaria y Corporación Financiera Nacional de Medellín que procuraron invertir directamente, pero también por empresas que participaron como accionistas directas de Manuelita pero que, al tener una alta participación de la firma Ardila Lulle, hicieron de ésta última una accionista indirecta.

La organización Ardila fue incrementando su peso dentro de la composición accionaria de Manuelita S.A. hasta 1979 cuando se presentó como grupo consolidado y solicitó participación en la Junta Directiva, produciéndose un conflicto entre los propietarios de la mayoría de las acciones que reivindicaban sus derechos a la dirección de la Empresa y la familia Eder que como propietaria tradicional de un importante número de acciones poseía el control efectivo de la Empresa. Se imponía una negociación que satisficiera las partes. Tal negociación se asumió por los gerentes de ambas empresas y por los representantes de los grupos de accionistas de cada una de las partes. Esto es: Carlos Upegú Zapata (Presidente de la Organización Ardila) y Carlos Ardila Lulle por una de las partes; Alberto Bernal (Presidente de Manuelita S.A.) y Henry J. Eder por la otra parte.

Desde este momento Henry J. Eder asumió el liderazgo de Manuelita S.A. en términos de representante de los propietarios tradicionales en las negociaciones que relacionaremos en el próximo capítulo

○ .....

[127] Doris Eder de Zambrano, correo electrónico, 9 de enero de 2014.



# CAPÍTULO IV. Henry J. Eder Caicedo. La defensa de la heredad

piden  
ura  
iftosa

Valle del Cauca  
arriban la pro  
una época en el  
to, con el fin de  
obio (antes de  
a reabrirlo en  
estados.

abierta por la  
de Producción  
el territorio de  
la, dijo Caicedo  
y otra clase de  
las cosas a nivel  
cada el año en

estados, pro  
pido en una ma  
nista para hacer  
esta que se sea

no están pres  
el primer lote  
que sea serio  
Lyda, Nidia  
y el Valle del

El gobierno debe  
en aras de una  
lucha de la al  
lucha que se ha

## EL PAIS Eco

Por Jaime Latorre

### Una suma fabulosa

Una inver  
sión por más de  
17.000 millones de  
pesos en el pro  
yecto que se está  
haciendo en el  
Organismo  
Ardilla Lalle,  
según trascendió.

Los planes de  
la empresa tienden a  
ampliar y renovar  
equipos en al  
gunas de las em  
presas del grupo  
Eduarte, como

Cafécar, Farsa y Patagonia Defen  
sivos. Para algunas compañías y em  
presas las inversiones que está po  
sibilitando, hace el Grupo Ardilla,  
contribuyen al país importante para el  
desarrollo económico del país, espe  
cialmente que para otros todo esto implica la  
construcción de un monopolio que, a la  
larga, puede resultar perjudicial para  
Colombia, contribuyendo en un grado



Caicedo

Justo  
Caicedo  
Valle  
antes de  
vender  
sus  
acciones de M.

El  
grupo  
Ardilla  
está b

El  
grupo  
está  
Maur

Ca  
de la  
la em

Re  
sist  
prev

## EL PAIS Eco

Por Jaime Latorre

### La toma de "Manuelita"

El grupo "Ardilla  
Lalle" hizo a lo sucesivo  
una extraordinaria del  
Empresario "Manuelita  
S.A." muy fortalecido,  
con el 48,7% de las ac  
ciones de la compañía.

En cuanto a números  
de acciones de la em  
presa, se poseen  
aproximadamente el  
45% del capital de la  
empresa.

En la ocasión, se  
habrá lugar el 31 de los  
corrientes en el Ingeria, las grupos Ardilla y  
Eder aspiran a obtener, cada uno, dos re  
presentantes en la nueva Junta directiva. Un  
tercer miembro sería elegido entre los ac  
cionistas minoritarios, que poseen el 8,3% del  
capital de la empresa.

Entre sus accionistas figuran la Corporación  
Financiera del Valle con 200.000 ac



Manuel Lalle

El grupo  
Lalle de  
los val  
antioque

Se pre  
stará  
nueva  
lira, co  
Lalle  
Ardilla  
llegó a  
premi

El m  
Vique  
nuevo  
por Fer  
lica del  
una de

La preparación de Henry J. Eder Caicedo para asumir el mando de la Empresa se venía gestando desde 1962, cuando se inició colaborando con Jaime Zambrano en el montaje del Ingenio del Cauca. En la coyuntura creada por la muerte de su padre, asumió la primera vicepresidencia de Manuelita S.A.

Entretanto, las responsabilidades familiares exigían prioridad y para enfrentarlas —desde el punto de vista patrilíneo socialmente aceptado— Henry asumió la condición de líder y cabeza de familia, contando con el apoyo de su madre Cecilia Caicedo de Eder y sus hermanas Elisa Eder de Giovanelli y Doris Eder de Zambrano. Desde esta perspectiva, su propósito inmediato fue conocer en detalle todas las actividades que había adelantado su padre para, con ello, mantener la continuidad de la participación en el desarrollo de las políticas de la región, en el fortalecimiento nacional e internacional del sector azucarero, en el empeño por conservar la armonía familiar y en la proyección de los destinos de la Empresa.

## Relaciones con el Grupo Ardila

Si bien Henry J. Eder se desempeñó hasta 1980 como un miembro más de la administración de Alberto Bernal en el cargo de Vicepresidente, la agudeza del conflicto planteado por la compra de acciones de Manuelita, por parte de Carlos Ardila Lulle, lo llevó a encabezar las negociaciones que terminarían con la partición de la empresa familiar.

Este proceso de inserción de la Organización Ardila en Manuelita se inició en 1978 cuando, según Henry J. Eder, el señor Carlos Ardila Lulle compró unas pocas acciones con el interés de tener acceso a la información privilegiada para accionistas.<sup>[128]</sup> Posteriormente utilizó sus empresas para adquirir acciones fragmentadas que articuladas y sumadas representaron una alta participación. Como este fenómeno se hizo notorio, al punto de poder identificar dos grandes grupos de accionistas y la exigencia de Ardila en la participación en el gobierno de Manuelita S.A., se convocó al establecimiento de un *Acuerdo de Caballeros* el 2 de agosto de 1979.

*Fotos inicio de capítulo IV // Izquierda: Henry J Eder, Derecha: Planta Manuelita Aceites y Energía, Abajo derecha: Recortes de El País, 1979*

○ .....

[128] Entrevista de los autores al doctor Henry Eder. Cali, 04 de septiembre de 2012.

El *Acuerdo de Caballeros* buscó conformarse como instrumento para solucionar amistosamente los problemas que pudieran presentarse durante la coadministración de la Empresa; por lo tanto el contenido del acuerdo tiene características normativas para cumplirse por parte de los entes de gobierno de la Empresa. En su preámbulo se anuncia:

*Los dos grupos de accionistas que representan la mayoría de los propietarios, adoptan el presente convenio que sirve de pauta para el manejo de MANUELITA S.A., sus filiales y subsidiarias. En tal virtud, por el hecho de someterse a los acuerdos, integran el bloque mayoritario de control y dirección del conjunto de las compañías en referencia, quedando obligados a poner en ejecución una misma política de gobierno a través de la Asamblea General de Accionistas, de la Junta Directiva y de los Revisores Fiscales. Al institucionalizar el régimen de entendimiento se comprometen a exigir del Presidente de la Compañía, de los Vicepresidentes, Gerentes y en general de todos los funcionarios y empleados, que acaten sus postulados y directrices que actúen siempre procurando la unidad y armonía de los grupos que integran el aludido bloque mayoritario de accionistas.*

*El grupo Eder representa hoy más del 50% y el grupo Ardila cerca del 40%. Estos porcentajes servirán para definir las políticas y conductas del bloque mayoritario en particular, de tal suerte que en las reuniones de la Asamblea General de Accionistas y de las Juntas Directivas se emita en un mismo sentido la decisión del 90%.<sup>[129]</sup>*

Los artículos correspondientes a esta normatividad se pueden resumir de la siguiente manera:

## 1. Bases del Acuerdo

### a) Política general

El grupo Ardila acepta la política general que ha tenido la Empresa y se reserva el derecho de estudiar planes y programas para colaborar en la orientación de Manuelita S.A.

### b) Gobierno de la Compañía

Los dos grupos se mantendrán vinculados a través de un comité que se comunicará con los órganos de dirección de Manuelita S.A. Tal *Comité de Coordinación de Manuelita S.A. y Filiales* estará compuesto por dos miembros principales y cada principal tendrá tres suplentes. En consecuencia, el grupo Eder queda representado por Henry J. Eder y el grupo Ardila por Juan José Lulle.

Se establecen dentro del gobierno de la Compañía las reglas bajo las cuales se harán las elecciones de los miembros de la Junta Directiva, de los funcionarios, del revisor fiscal y sus suplentes. El bloque mayoritario decide conformar una sola lista para la elección de los miembros de la Junta Directiva por la cual se comprometen los dos grupos a depositar todos sus votos.

○ .....

[129] Acuerdo de Caballeros, Cali, 2 de agosto de 1979. AHLM, caja N.º 29, carpeta N.º 13.

Finalmente, se notifica que la primera reunión extraordinaria se efectuará a más tardar en el mes de octubre de 1979 para dar cumplimiento a los puntos establecidos en este Acuerdo.

## c) Compromisos económicos

Se establecen los parámetros bajo los cuales se regirá el suministro de caña y de azúcar. Los accionistas de Manuelita que tienen contrato de suministro de caña con los ingenios Manuelita y Cauca tendrán prelación para su renovación en igualdad de condiciones con el resto de proveedores.

Para el suministro de azúcar se tiene presente que, siendo el interés fundamental del grupo Ardila en la participación de Manuelita asegurar la provisión de azúcar para sus empresas, los ingenios Manuelita y Cauca le garantizarán su suministro de acuerdo con los pedidos que oportunamente se formulen, con prelación a cualquier otro comprador. A modo de reciprocidad, el grupo Ardila preferirá a estos dos ingenios en todas sus compras, a los precios ordinarios y de acuerdo con las condiciones de mercadeo de cada época.

## 2. Reformas y adiciones del Acuerdo

El acuerdo podrá adicionarse según lo previsto en sus cláusulas y modificarse por iniciativa de cualquiera de las partes, que debe proponerse en el *Comité de Coordinación de Manuelita S.A. y Filiales*.

## 3. Vigencia del Acuerdo

El acuerdo regirá durante el tiempo que existan grupos mayoritario y minoritario disputándose el control y manejo de la Empresa, siempre y cuando el minoritario represente el 25%; cuando este porcentaje sea inferior pero superior al 20%, la vigencia se limitará a las cláusulas referentes a la comercialización de caña y a la producción de azúcar, dividendos y derecho de información y documentación. Se dispone que el Acuerdo regirá a partir de la fecha de su firma, salvo que el *Comité de Coordinación* apruebe sobre algunas de sus cláusulas una vigencia especial.

## 4. Otras compañías comprometidas

Se resuelve hacer extensivo el Acuerdo a las sociedades Hacienda San José S.A., —subsidiarias y filiales— y a la Compañía Agrícola Caucana S.A., —filiales y subsidiarias— en todas aquellas cláusulas que le sean aplicadas por su naturaleza y actividad económica:

## 5. Personas Implicadas

Se deja constancia que el grupo Eder queda comprometido con la sola firma de Henry J. Eder y que el grupo Ardila con la sola firma de Carlos Upegui Zapata (Presidente de la Organización Ardila), quedando las personas naturales o jurídicas, integrantes de uno u otro grupo, ligadas por un compromiso de honor.

Actúan como testigos Joaquín Vallejo Arbeláez, Pedro Pablo Scarpetta, a título independiente a pesar de ser miembros de la Junta Directiva de Manuelita, y el señor Armando Garcés Eder como asesor de Henry J. Eder.

En obediencia a este Acuerdo se procedió con prontitud a formar el *Comité de Coordinación de Manuelita S.A. y Filiales*, a preparar y convocar la Asamblea Extraordinaria de Accionistas y, finalmente, a contratar la persona idónea y de confianza para estudiar los criterios de partición y presentar una propuesta.

En el mes de agosto de 1979 inició labores en Palmira el *Comité de Coordinación de Manuelita S.A. y Filiales* con los siguientes miembros: Juan José Lulle, Raúl Castro S., Henry J. Eder C., Armando Garcés Eder y Álvaro González P. y estuvieron presentes los funcionarios de Manuelita S.A., doctores Alberto Bernal C., Jaime Zambrano y Alberto Anzola.<sup>[130]</sup>

Este comité durante su existencia, hasta mayo de 1980, fue escenario de discusiones puntuales acerca del precio del azúcar refinada que Manuelita debía suministrar a las empresas de gaseosas del grupo Ardila y la oferta del grupo Ardila de un valor superior de la acción de Manuelita S.A. para su compra en bolsa.<sup>[131]</sup> También se impulsaron desde allí las actividades referentes a la preparación de la Asamblea Extraordinaria del 13 de noviembre de 1979 y la dirección y vigilancia del curso administrativo cotidiano de la Empresa.

Como preparativos de la Asamblea, la Junta Directiva de Manuelita S.A. del 16 de octubre de 1979, siguiendo las directrices del *Acuerdo de Caballeros* y cumpliendo el reglamento de la Empresa, decidió:

*En atención a la solicitud del grupo de accionistas pertenecientes a la organización Ardila para que se convoque Asamblea Extraordinaria, la Junta Directiva ordena la convocatoria de la Asamblea General de Accionistas para una reunión extraordinaria a celebrarse el 13 de noviembre de 1979.*<sup>[132]</sup>

El Comité Coordinador preparó un orden del día en el que se presentaría y elegiría la Junta Directiva, mediante una lista única con la composición ya mencionada; se ratificó a Alberto Bernal como presidente de la Empresa.

La Junta Directiva quedó compuesta por un miembro de la familia Eder, el representante de la familia Scarpetta y Benjamín Martínez Moriones, representante legal de la Corporación Financiera del Valle, que sumados significaban tres votos a favor de los intereses de la familia Eder, frente a los dos representantes de la organización Ardila, Carlos Ardila Lulle y Juan José Lulle. En este punto se hace evidente lo importante que, en la dirección efectiva de una empresa, es poseer tanto la propiedad de la mayoría de las acciones como el control efectivo del ente colectivo del gobierno; así, aunque Ardila Lulle alcanzó en 1979 una mayoría accionaria, el resultado de esta Asamblea no fue definitivo a favor de

○ .....

[130] Actas Comité de Coordinación de Manuelita S.A. y Filiales, Palmira, 14 de agosto de 1979. AHLM, caja N.º 29, carpeta N.º 13.

[131] Comité de Coordinación de Manuelita S.A. y Filiales, Acta N.º 3, Cali, 21 de agosto de 1979. AHLM, caja N.º 29, carpeta N.º 13.

[132] Junta Directiva Manuelita S.A., Acta N.º 507, Cali, 16 de octubre de 1979. AHLM, caja N.º 33, carpeta N.º 33 y Asamblea General de Accionistas de Manuelita S.A., Acta N.º 51, Cali, 13 de noviembre de 1979. AHLM, caja N.º 13, carpeta N.º 43.

uno u otro bando, pues mientras uno contaba con la fuerza de la propiedad de las acciones el otro mantenía el control de la Empresa.

Igualmente, en cumplimiento del *Acuerdo de Caballeros*, el 13 de agosto de 1979 se hizo encargo a Joaquín Vallejo Arbeláez para que adelantara los estudios necesarios que permitieran:

- a) *Formar dos o más grupos de empresas y activos que permitan a Eder hacer uso de la opción de escoger una alternativa adecuada para la explotación independiente de cualquiera de los dos Ingenios que forman parte de la empresa, Manuelita o Cauca, dejando a ARDILA un conjunto adecuado para la explotación del otro Ingenio.*
- b) *Compensar a ARDILA su actual participación en San José, empresa que quedará exclusivamente de EDER. Esta compensación se hará aumentando el porcentaje de participación que corresponde a ARDILA, en la parte proporcional del patrimonio de San José con el de Manuelita, con la disminución correlativa del porcentaje de EDER.*
- c) *Convenir con SCARPETTA y con CORFIVALLE, la adquisición de sus acciones de Manuelita, en los términos ya acordados en el documento a que hace referencia el anexo (4).*
- d) *Recomendar las fórmulas más convenientes para legalizar la división de las empresas, según la selección que haga EDER, teniendo en cuenta la incidencia fiscal sobre la empresa y lo que pueda afectar a las partes.*<sup>[133]</sup>

Para adelantar las negociaciones con mayor tranquilidad financiera, el 17 de diciembre de 1979, en Asamblea Extraordinaria, se decidió “proceder de inmediato a la cancelación de la inscripción de las acciones de Manuelita S.A. en las bolsas de valores de Bogotá y Medellín”<sup>[134]</sup>.

El 13 de marzo de 1980 Joaquín Vallejo presentó un informe detallado donde se consignaron tanto el inventario como el avalúo de las propiedades de cada una de las partes en el diferendo y entregó una propuesta de división en los siguientes términos:

*Las consideraciones anteriores conducen a indicar que los dos grupos posibles y adecuados son:*

- A. *Manuelita S.A. + Inversiones Real Ltda. + Urbanizaciones y Parcelaciones Manuelita Ltda.*
- B. *Incauca + Cultivadores Asociados + Grupo Inversiones Externas (Incluyendo lo que queda de AGROTOLIMA).*

*En la posibilidad de que Eder escoja el grupo A:*

○ .....

[133] Joaquín Vallejo A. *Informe y propuesta para la división del patrimonio de Manuelita S.A.* Palmira, abril de 1980. Mecanografiado. AHLM, caja N.º 18, carpeta N.º 5.

[134] Asamblea Extraordinaria General de Accionistas de Manuelita S.A., Acta N.º 52, Palmira, 17 de diciembre de 1979. AHLM, caja N.º 13, carpeta N.º 43.

Valor actualizado del grupo A.....	5.060.503.250
Más compra de 132.467 acciones de Colmieles al grupo B, a \$17.56.....	2.326.120
	<hr/> 5.062.829.370
Menos saldo a cargo grupo B (Anexo 23).....	175.096.463
	<hr/> 4.887.732.907
Como valor de la participación de Eder es.....	3.963.983.598
Debe compensar el saldo de.....	923.749.309
<b>En la posibilidad que Eder escoja el grupo B:</b>	
Valor neto grupo B.....	3.821.497.400
Menos acciones de Colmieles.....	2.326.120
	<hr/> 3.819.171.280
Menos deuda al grupo A.....	175.096.463
	<hr/> 3.994.267.743
Como valor de la participación de Eder es.....	3.963.983.598
Debe compensar el saldo de.....	30.284.145

*No es necesario entrar en más detalles, por haber rechazado EDER esta opción.*<sup>[135]</sup>

A partir de estas opciones se cerró la negociación que se presentó como división final, el 1 de mayo de 1980, en reunión realizada en el Ingenio Manuelita entre Henry J. Eder y Carlos Ardila Lulle.

La distribución final de la Empresa se hizo en cuatro partes, así: “...quedando el grupo Eder con el ingenio Manuelita, el grupo Ardila con el Ingenio del Cauca, la Corporación Financiera del Valle (CFV) con la hacienda Pajonales y Pedro Pablo Scarpetta con tierras en caña y con acciones de la CFV que representaban el 10% de esa entidad”.<sup>[136]</sup>

Cerrada la negociación, las relaciones quedaron abiertas y permitieron tanto el intercambio de opiniones como reuniones sociales de diversa índole. En una de estas reuniones, según Henry J. Eder y refiriéndose al acuerdo, Carlos Ardila le expreso, “Henry, yo te hice un gran favor porque ahora quedaste cabeza total de un grupo, antes eran un mundo de accionistas”. Hoy, Henry J. Eder reconoce lo acertado de esta opinión y aún agrega:

*Lo cual es cierto, esto es una empresa más grande, tengo una empresa más grande, pero sí me tocó compactar el grupo y hacer lo que hemos hecho desde entonces, de allá para acá, pues seguimos creciendo en azúcar e hicimos la diversificación que fue crecer en azúcar en otras partes, que es Perú y Brasil;*

○.....

[135] Joaquín Vallejo A. *Informe y propuesta para la división del patrimonio de Manuelita S.A.* Palmira, abril de 1980. Mecanografiado. AHLM, caja No 18, carpeta No 5.

[136] Comentarios de Henry J. Eder, en correo electrónico del 28 de abril de 2014.

*nos metimos en el negocio de la palma africana, que se ha vuelto un negocio muy importante del grupo, casi tan importante como el azucarero, y de esos dos, de la palma salió el biodiesel y del azúcar salió el alcohol carburante, el etanol.*<sup>[137]</sup>

De aquí en adelante seguiremos el curso de los acontecimientos relativos a la opción escogida por el grupo Eder: asumir la parte diseñada en torno al Ingenio Manuelita más la Hacienda San José, dejando a Ardila aquella diseñada en torno al Ingenio del Cauca.

A esta decisión se llegó dentro de la familia Eder, después de consultas y cavilaciones que contemplaban en la opción Ingenio del Cauca el futuro y nuevas oportunidades de desarrollo tecnológico y dedicación a una sola línea de producción, mientras Manuelita representaba la tradición, el prestigio histórico de la Empresa y su significado como pionera en el sector azucarero y en el sector agroindustrial, en franca dirección hacia la diversificación. Fue determinante también la fertilidad de los suelos y el régimen de lluvias en el área de Palmira en comparación con las tierras alrededor del Ingenio del Cauca.

En este extremo coyuntural la familia Eder y su cabeza natural, Henry J. Eder, debieron tomar conciencia de que la Empresa se había reducido en términos materiales, pero continuaba y debía introducir cambios en sus políticas y sus procesos identitarios; por lo tanto, era el momento de poner sobre la mesa la pregunta ¿Cuánto tenemos y qué debemos hacer? Se debía entonces:

Primero, establecer un programa de recuperación y aun un aumento de la producción histórica para recuperar la Empresa a partir del ingenio establecido en El Rosario, sabiendo que se habían reducido los terrenos y la inversión.

Segundo, introducir mecanismos mediante los cuales la cohesión familiar garantizara que no se repitiera la crisis accionaria que había contribuido al debilitamiento de la Empresa y la dispersión familiar.

Tercero, asumir el control de la Empresa por parte de las familias que continuaban participando en ella, con plena conciencia de grupo familiar, y buscando la recuperación de su lugar protagónico en la sociedad.

Cuarto, impulsar la diversificación en la línea azucarera y la incursión en otras áreas de producción, siguiendo procesos similares en la administración.

A partir de estas reflexiones, se asumieron los principios de eficiencia, incremento de la productividad, mejoramiento de los controles administrativos e incorporación de nuevas tecnologías. Ello se materializó en una escalada que partió de la recuperación física del Ingenio mediante un programa de ensanche, diseñado en abril de 1981 para iniciarse en 1983, que alcanzó una molienda de 6.500 toneladas de caña diaria en 1986. Los resultados concretos se alcanzaron en tiempo más corto que el proyectado, gracias a la adquisición de un nuevo molino **Farrell**:

○.....

[137] Entrevista de Marcela Ascencio al doctor Henry J. Eder, Cali, 14 de diciembre de 2012.

*En el proyecto de ensanche aprobado en abril de 1981 se presupuestó terminar las obras durante 1983 e iniciar con una molienda de 5.500 TCD [Tonelada de caña por día] en enero de 1984, para pasar a 6.000 TCD en enero de 1985 y a 6.500 en 1986. En la fecha [febrero de 1984] hemos programado una molienda de 6.500 TCD durante 1984, para pasar a 7.000 TCD en 1985.*<sup>[138]</sup>

El correspondiente incremento de ganancia y la programación de crecimiento de la Empresa hicieron que los dividendos se liquidaran teniendo en cuenta el aumento del fondo de reserva para inversiones en ensanches y la consiguiente capitalización, incluyendo la readquisición interna de las acciones.

La gestión accionaria durante la crisis produjo la emigración de accionistas pertenecientes a la familia quienes, al cabo de la negociación final, quedaron por fuera de la Empresa, redundando inevitablemente en la dispersión del grupo, afectando de alguna manera el sentido familiar de la Sociedad y debilitando la característica histórica de la dirección de toda la Compañía. Para prevenir este tipo de episodios, Henry J. Eder entendió que debía buscar la congregación y cohesión de los miembros de la familia que continuaban vinculados a la Empresa. En un primer momento, se consiguió situar en los puestos de dirección miembros de la familia. Por ejemplo, en la Asamblea General de Accionistas de mayo 30 de 1980 fueron elegidos como miembros de la Junta Directiva las siguientes personas:

○ .....

[138] Informes y Balance Anual Manuelita S.A. de 1983. p. 8.

Principales	Suplentes
Henry J. Eder Caicedo	Doris Eder de Zambrano
Renato Giovanelli W.	Elisa Eder de Giovanelli
Armando Garcés Eder	Carlos J. Garcés Eder
Walter Lobo	Alvaro González Prieto
Alberto Bernal Correa	Ernesto Zambrano Campo <sup>[139]</sup>

Para darle fuerza a esta integración familiar, en 1983 se firmó un contrato entre los accionistas de Manuelita S. A., llamado *Contrato de No Venta*, en que se prohibía vender las acciones sin un permiso de un comité especial.

En 2003, tras consultar diversas experiencias y apoyado en expertos, Henry J. Eder logró la firma de un nuevo contrato entre accionistas, denominado *Consejo de Familia*, para mantener la propiedad sobre la Empresa, delegando las decisiones administrativas a un cuerpo directivo; además, se firmó un nuevo *Pacto de Familia* para impedir la venta de acciones a terceros. Estos contratos, con algunas modificaciones, están vigentes actualmente.<sup>[140]</sup>

Simultáneamente, aunque la familia había dado prioridad a algún liderazgo social y económico en la región, esporádicamente participaba de una presencia política de bajo perfil como la establecida por el Fundador a través de su amistad con líderes políticos nacionales y continuada por Harold H. Eder, quien participó como Ministro de Fomento en el periodo de gobierno de la Junta Militar que derrocó a Gustavo Rojas Pinilla.

En una articulación similar entre la participación de los desarrollos económicos de la región y el servicio social político, Henry J. Eder a edad temprana asumió la dirección de la CVC durante 9 años (1967 – 1976), en los cuales se dio un impulso importante al Plan de Electrificación Rural del Valle del Cauca, se diseñó y construyó la Central del Alto Anchicayá y se amplió la Central Hidroeléctrica del Calima; además, se diseñó el Proyecto de Regulación del río Cauca cuya obra principal es la represa y planta eléctrica en Salvajina; también se adelantó el estudio y regulación del uso de las aguas subterráneas y la regulación de la contaminación del río Cauca. De la CVC se desvinculó para atender los intereses familiares, retornando a este servicio político en 1986 – 1988 cuando asumió la Alcaldía de Cali.

En un sentido similar al anterior, Doris Eder de Zambrano fue nombrada por el Presidente de la República, Alfonso López Michelsen, Viceministra de Educación durante los años 1977 – 1978; posteriormente, durante la presidencia de Belisario Betancur, ocupó los cargos de Gobernadora del Valle del Cauca (1982 – 1984) y Ministra de Educación (1984 – 1985).

○ .....

[139] Asamblea General de Accionista, Acta N.º 54, Palmira, mayo 30 de 1980. AHLM, caja N.º 13, carpeta N.º 44. Hoy, la Junta Directiva de Inversiones Manuelita S.A. está compuesta por representantes de cada uno de los grupos familiares: Eder Zambrano (Juan Antonio y María Elisa), Garcés Eder (Armando y Carlos), Giovanelli Eder (Sandra y Enrico), Lobo (Paul sénior, Phillipe), Eder Garcés (Henry J. Eder y Santiago Eder) y tres particulares.

[140] Comentarios de Henry J. Eder, en correo electrónico del 28 de abril de 2014.



Reunión de Accionistas, 1980

El ejercicio de este servicio a la sociedad y el control de la Empresa por miembros de la familia son estrategias que han tenido continuidad hasta hoy. Efectivamente, miembros de la familia Eder Garcés participan de posiciones destacadas del gobierno y miembros de la familia Eder Zambrano han participado de las gestiones directivas de la Empresa.<sup>[141]</sup>

Alcanzadas las metas de recuperación y crecimiento de la producción del Ingenio en tiempo record y el cumplimiento de las otras acciones propuestas, se favoreció la búsqueda de nuevas opciones de inversión que permitieran balancear las fluctuaciones del rendimiento sustentado en la diversidad de negocios. Esta gestión se inició en 1986, cuando en la Junta Directiva se estudiaron cuatro proyectos de los cuales se asumió el proyecto de palma africana en el mismo año con el nombre *Aceites Manuelita S.A.* Desde un comienzo se vieron las bondades de esta línea y se asumieron nuevos proyectos en líneas diferentes. El optimismo fue tal que en el Informe a la Asamblea General sobre el ejercicio del año 1987, se presentaron las siguientes apreciaciones:

*Por encima de cualquier consideración de indistinta índole, 1987 se constituyó sin lugar a dudas en un año de trascendental importancia en la larga y fructífera historia de la Compañía. La iniciación efectiva de 3 importantes proyectos de diversificación representó la característica predominante de este ejercicio y demarcó el comienzo de una nueva época, ojalá signada por una serie ininterrumpida de éxitos.*

*Desde los primeros meses del año se inició con intenso y continuado dinamismo el establecimiento de la plantación de palma africana en Yaguarito [Meta]. Durante el mes de junio se materializó la compra de las acciones correspondiente a las empresas del sector camaronero y finalmente en septiembre se protocolizó la adquisición del 78.29% de las acciones de Tejidos de Punto Sport S.A. Simultáneamente con los desarrollos anteriores ha venido desenvolviéndose, aunque tímidamente y quizá a un nivel de simple pero necesario ensayo, el nuevo negocio de comercialización de productos de terceros. Obviamente no es necesario resaltar la importancia individual que ostentan estos proyectos enderezados en su conjunto a estabilizar las utilidades del grupo empresarial de Manuelita S.A., aún en épocas de severa contracción y estancamiento económico.*<sup>[142]</sup>

La incursión en los campos que, en concordancia con las anteriores afirmaciones, parecían abrir nuevos y promisorios horizontes, fue el resultado de las experiencias y los conocimientos de Henry J. Eder en la CVC, la dinámica del sector azucarero tanto nacional

○ .....

[141] Al momento de escribir estos renglones, Harold Eder Garcés es Presidente del conglomerado IMSA (Inversiones Manuelita S.A.); Alejandro Eder Garcés es el Director de la Agencia Colombiana para la Reintegración y miembro del grupo negociador, por parte del gobierno, en las Conversaciones de Paz que se adelantan en la Habana, Cuba; Juan Antonio Zambrano Eder y María Elisa Zambrano Eder son miembros de la Junta Directiva de IMSA; y José Manuel Zambrano Eder está vinculado al área de Desarrollo de Negocios de la Empresa.

[142] Informe especial para la Junta Directiva sobre resultados de 1987. p. inicial.

como internacional y, fundamentalmente, su conocimiento prospectivo de las potencialidades naturales del Valle del Cauca, del cual podía señalar límites en su capacidad productora de azúcar y el deterioro general de la región como comarca fértil para toda producción agrícola.

## Los comienzos de la diversificación

Sabedor además de la intensidad de la explotación de la región y su desarrollo urbano, dio en cavilar sobre las posibilidades que permitieran la supervivencia de la Empresa a largo plazo, respondiendo a las nuevas necesidades de la región y del país. La solución a estas necesidades no se podía fincar en un solo producto ni en un solo tipo de negocio. El resultado de todas estas reflexiones fue impulsar -en 1983- desde el Ingenio como eje central, la política que el propio Henry J. Eder denominó *diversificación*. Debe si anotarse que si bien esta diversificación le debe su paternidad, ella no es extraña en la historia de la Empresa, pues sus comienzos se remontan a Santiago Eder y continuaron con Harold H. Eder, para los cuales la producción de azúcar no fue el único producto atendido y sí el producto principal, sin abandonar otras gestiones fundamentalmente comerciales.

Como ya se ha señalado, el primer proyecto asumido como diversificación fue el cultivo de la palma africana en 1986, cuando se adquirieron 2.943 hectáreas en la Hacienda Yaguarito, en el municipio de San Carlos de Guaroa (Meta). Para el desarrollo del proyecto se presupuestaron 400 millones de pesos destinados a infraestructura, compra de equipos y adecuación.<sup>[143]</sup> La programación de estas actividades siguió un modelo similar al del establecimiento de un ingenio, partiendo de la experiencia de Manuelita; de esta manera, se programó inicialmente el cultivo de la palma para 1.500 hectáreas, de las cuales en 1987 se encontraban preparadas 300 hectáreas,<sup>[144]</sup> al tiempo que se adelantaba la construcción de edificaciones administrativas y habitaciones para los trabajadores, así como la construcción de vías y puentes. En el informe de gestión 1990, acerca de Yaguarito, se lee:

*Se complementaron 2.487 hectáreas en palma. Hubo cosecha que se vende a planta extractora vecina. La recolección se apoya con carretas tiradas por bueyes.*

*Se terminó segundo bloque del hotel en la planta y se inició el tercer bloque en la parte occidental... Se inició la construcción de la Planta Biológica de Tratamiento de Aguas para consumo humano... Se culminó el puente de tres arcos sobre río Chichimene que integra administrativamente las fincas Samaria, Ponderosa y San Isidro, de reciente adquisición... Se construyeron un carretable y un canal principal de riego... Se construyó un puente de arco sobre el caño Piedras y en el mismo predio se construye otro sobre el caño Chipas, con lo cual se integra totalmente el globo de predios, tanto en infraestructura vial como de riego... Se encuentra en ejecución la construcción de la Planta Extractora de Aceite Crudo de Palma.*<sup>[145]</sup>

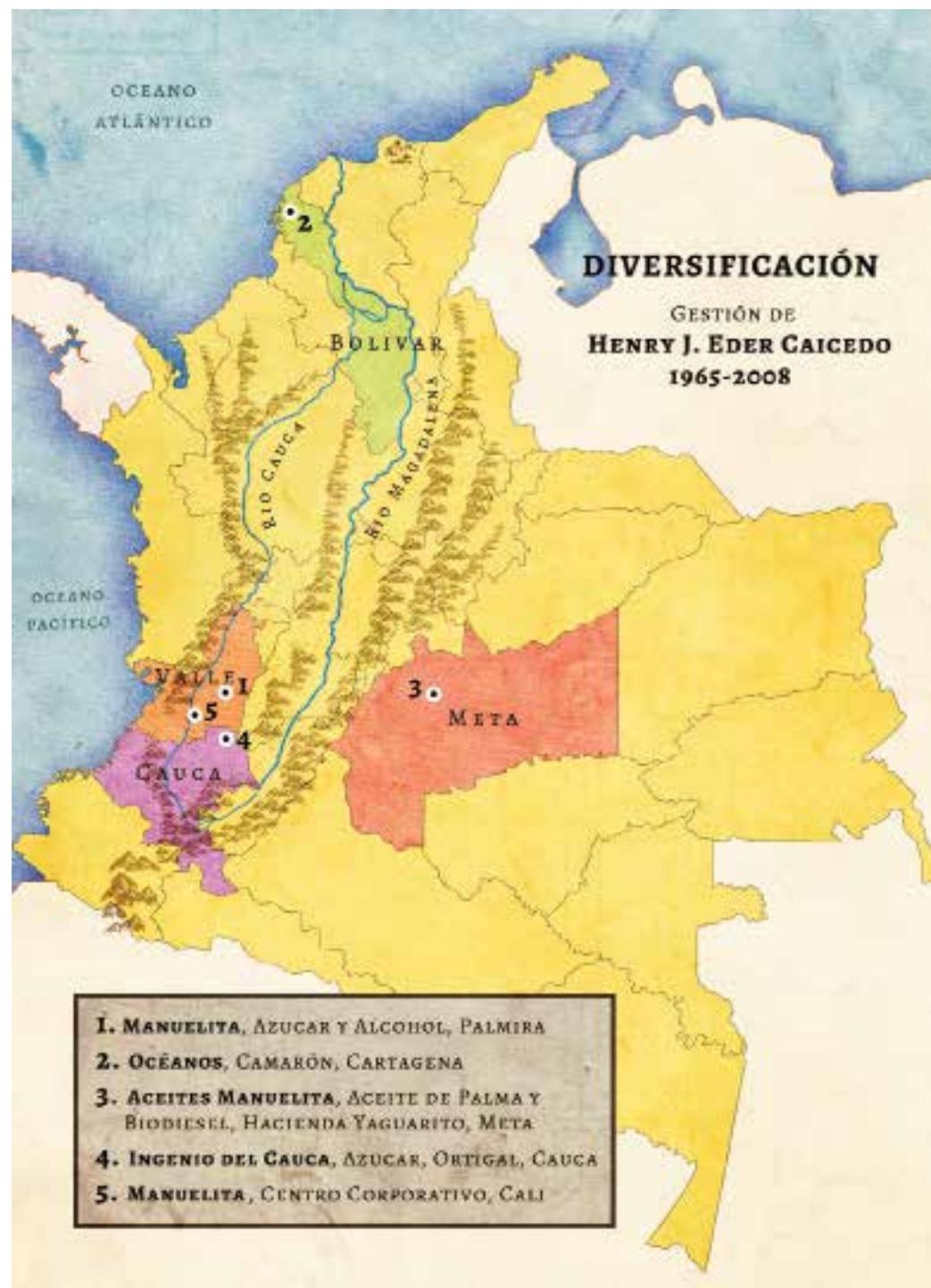
○ .....

[143] Informes y Balance Anual Manuelita S.A de 1986. pp. 10 – 11.

[144] Informe especial para la Junta Directiva sobre resultados de 1987. p. 3.

[145] Informes y Balance Anual Manuelita S.A. de 1990. p. 9.

Mapa 4. Gestión de Henry J. Eder. Diversificación



Llevadas a cabo estas adecuaciones y puestas a punto las instalaciones y el cultivo, la Junta Directiva se mostró altamente satisfecha con el rendimiento unitario de la palma, a pesar de que en el año de 1992 el sector de aceites y grasas en el país había sido golpeado. El informe de Manuelita dice:

*En el año 1992 que se comenta, se caracterizó por la consolidación de la política de apertura en el sector de aceites y grasas en el país; esta política golpeó severamente el precio y modificó sustancialmente el esquema del mercadeo de los productos pues se abrió la competencia internacional no solamente del aceite de palma sino la de los sustitutos o complementos tanto líquidos como sólidos.<sup>[146]</sup>*

Hacia 1996 la División Palma Africana mostraba un excelente desempeño en manejo presupuestal, producción y mercadeo, además había adquirido acciones en la Comercializadora de Aceites que le permitía una mejor distribución del producto y aplicaba controles de manejo ambiental con lagunas de oxidación, nueva chimenea y mejoramiento en la alimentación de fibra para la combustión.<sup>[147]</sup>

Al final del siglo XX el orden público en la zona donde se encuentra asentada la plantación de palma afectó considerablemente la producción de aceite hasta hacer detener el programa de nuevas siembras. Al respecto Henry J. Eder recuerda:

*En 1998, cuando se estaba considerando duplicar la plantación de palma africana en el Meta, con una financiación de la Corporación Financiera Internacional (IFC), las FARC exigieron que se les diera una “participación” del 6%. Esto condujo al abandono de los planes de expansión de los cultivos y la financiación ofrecida por el IFC se utilizó para rehabilitar el ingenio Laredo en el Perú. Manuelita indicó públicamente a sus colaboradores, a las autoridades locales y a las nacionales que no accedería a estas presiones indebidas y que si resultaba necesario abandonar el negocio en los Llanos Orientales. Por varios años se padeció una situación muy difícil y no era claro que el negocio de palma pudiera perdurar dado los ataques y sabotajes de las FARC. La situación de inseguridad e incertidumbre solo terminó en el gobierno de Álvaro Uribe, que desterró a las FARC de esa zona del país, lo que llevó a un nuevo impulso de las inversiones en el 2004 y al establecimiento de una Planta de Biodiesel.<sup>[148]</sup>*

En el 2004 Manuelita había adquirido una nueva planta extractora y nuevas plantaciones compradas a terceros que, junto al aumento en la productividad, lograron los primeros lugares de la producción nacional y estándares de productividad internacionales en el cultivo y obtención de aceites.

La coyuntura económica y política del país favoreció a los plantadores de palma africana cuando se inició una nueva política energética en la que diversas fuentes empezaron a incorporarse al carbón y al petróleo, fuentes tradicionales de origen fósil. Las proyecciones diversificadoras de Henry J. Eder lo impulsaron a que en el año 2005, aprovechando las

○ .....

[146] Informes y Balance Anual Manuelita S.A. de 1992. p. 8.

[147] Informes y Balances anuales Manuelita S.A. de 1995 y 1996.

[148] Comentarios de Henry J. Eder, en correo electrónico del 28 de abril de 2014.



*Planta Extractora de manuelita Aceites y Energía (Meta)*



*Cultivos de camarón en Océanos (Cartagena)*

tendencias gubernamentales sobre combustibles para vehículos, planificara y adelantara estudios sobre una planta de biodiesel, la cual empezaría a funcionar en la siguiente administración.

En términos generales, hasta 2007 **Aceites Manuelita** había tenido un crecimiento sostenible: en este año alcanzó una producción real de 50.961 toneladas de aceite con una venta total de \$85.533.000 y una utilidad operacional de \$20.801.000, asignados no solo a la buena gestión industrial sino también al aumento de precios en el mercado internacional. La gestión de producción se hizo sobre frutos propios y frutos obtenidos de proveedores en cantidades prácticamente iguales.<sup>[149]</sup>

Casi simultáneamente surgió el interés por otro producto, aparentemente muy distante de la producción de azúcar: **los frutos del mar en las aguas del Caribe colombiano**. Este proyecto se inició con la adquisición de una empresa denominada **Colombiana de Acuicultura S.A.** con la finalidad de obtener la unificación de empresas diversas que atendían diferentes aspectos del fenómeno productivo del camarón. La compra de esta empresa tiene antecedentes en la integración del grupo Mineros de Antioquia y Grupo Manuelita S.A. en 1987 cuando:

*...se adquiere la firma camaronera Colombiana de Acuicultura S.A. y su laboratorio de maduración y larvas De Mares S.A. en este mismo año, se inicia puntualmente el negocio camaronero con la construcción de las primeras 100 hectáreas de piscinas dos años más tarde, Manuelita S.A. negocia la participación*

○ .....

[149] Informe y Balance Anual Inversiones Manuelita S.A. de 2007. p. 16.

*accionaria de Mitsui C.O. y Mineros de Antioquia S.A. y adquiere la totalidad de Océanos Camarón (Planta de procesamiento) y De Mares S.A. (Laboratorio de Maduración y Larvicultura)*<sup>[150]</sup>

Los esfuerzos para hacer de Océanos una empresa exitosa han sido grandes, sin embargo los rendimientos han presentado profundos altibajos que hacen difícil una evaluación firme. Se continúa buscando mejorar los productos e incrementar la comercialización. En este proceso hay algunos hechos puntuales que quizá nos muestren los esfuerzos y las dificultades de sostener este negocio:

En 1990 se integraron la planta, la camaronera y los laboratorios, además se cosecharon 270 hectáreas contra las 124 hectáreas de 1989. Se diseñaron más piscinas y se trasladaron técnicos y equipos de Manuelita para apoyar estas labores, tanto en lo productivo como en lo administrativo. En el mismo año se cerró, por problemas técnicos, el laboratorio De Mares S.A. y se canceló la vinculación de todo el personal. En el siguiente año se produjo su reapertura.

Las empresas Acuicultura S.A., De Mares S.A. y la comercializadora de camarón se fusionaron legalmente en 1994, bajo el nombre de **Sociedad de Comercialización Internacional Océanos S.A. (C.I. Océanos S.A.)**, como una empresa verticalmente integrada.

En 1995 la Empresa adquirió el 51% de la fábrica de hielo de Cartagena y las granjas camaroneras de A.M.C. (Barú) y Camarones del Sinú (San Antero).

○ .....

[150] GRUPO MANUELITA. *Recorrido histórico de Océanos S.A.*, <http://www.manuelita.com/index.php?p=oceanoscamaron/historia&> [Consulta: 27 de septiembre de 2013].

En los últimos años del siglo XX, la producción alcanzó 8 millones de libras de las cuales el 82% se exportó a Europa, elevando las ventas totales a 21.3 millones de dólares. Además, se logró cultivar el 40% del camarón en Colombia y se adquirió la totalidad de las acciones de la fábrica de hielo de Cartagena, *Acuahielo S.A.*

Para el 2002, Océanos contaba con 1.086 hectáreas en espejo de agua que, unidos a la expansión y automatización de la planta procesadora, permitió un aumento de la producción y la vinculación de nuevos trabajadores hasta lograr un total de 1.273 personas, de las cuales 700 eran mujeres cabezas de hogar.<sup>[151]</sup>

En un periodo correspondiente a los primeros años del siglo XXI, Océanos tuvo un desempeño excepcional que en el informe a la Asamblea se expresó en los siguientes términos:

*El panorama para el 2006 es abiertamente optimista, pues Océanos no solo ha consolidado una estructura de costos totales conformada por costos variables ligados en buena parte a las fluctuaciones del dólar, sino por la continuidad de los programas de mejoramiento genético, de sanidad animal y de bioseguridad. Los auspiciosos ensayos de siembras más intensivas con aireación, le permiten estimar nuevos incrementos de productividad y por ende, escenario de costos unitarios aún más competitivos. A lo anterior debe sumarse la apertura de un nuevo e interesante mercado en Italia (que complementa los tradicionales de España, Francia, Japón, USA y México), y los promisorios pasos concretos ya dados para ir ampliando las ventas y la participación en el mercado nacional.*<sup>[152]</sup>

Hacia el 2007 se habían convertido 530 hectáreas al sistema de cultivo intensivo, sin embargo la caída de los precios internacionales, la revaluación del peso y los sobrecostos en algunos insumos, como alimentos y larvas, hizo que la producción se vendiera —en términos comparativos con los años anteriores— a pérdida.

Hasta el 2010 la empresa Océanos S.A. no había recuperado unos niveles aceptables de producción, según se señala en el Informe y Balance anual:

*Los resultados operacionales fueron negativos, producto de la menor producción y productividad en un año de ajuste y reestructuración de costos. Para compensar el déficit operacional, C.I. Océanos S.A. recibió apoyo en recursos financieros del grupo Manuelita y de Empagrán* [Ecuador].<sup>[153]</sup>

Todos los elementos que recabamos sobre la actualidad de Océanos brindan una apreciación incierta, de la que tanto puede esperarse su recuperación plena de los primeros años de siglo o mostrarse tan débil que no pueda enfrentar las vicisitudes del mercado internacional, al que fundamentalmente ha estado destinado su producto.

En medio de la euforia diversificadora que caracterizó 1987, sin medir mucho las diferencias entre sembrar caña y producir azúcar, sembrar palma africana y obtener aceites o sembrar alevinos y cosechar camarón, se pensó que sería posible incursionar en una línea

○ .....

[151] Informes y Balances Anuales Inversiones Manuelita S.A. de 1990 a 2004.

[152] Informe y Balance anual Inversiones Manuelita S.A. de 2005. p. 13.

[153] Informe y Balance anual Inversiones Manuelita S.A. de 2010.

donde no se tenía control suficiente sobre la materia prima, la diversidad de sus productos y la complejidad de su distribución; tropiezo que se tendría en el caso específico de la adquisición del 78.29% de las acciones de la empresa *Tejido de Punto Sport S.A.* y la obtención de la franquicia de vestidos de baño *Catalina*, en el mes de septiembre de aquel año, seguida de una reestructuración inaugural que comprendía la compartimentación entre la producción de vestidos de baño, la tela de lycra y ropa interior Lady Armonía.

En 1988, para cumplir con lo proyectado, se realizó un cambio de maquinaria y una mejora de la distribución dentro del mercado. Sin embargo, para 1989 los resultados económicos fueron desalentadores, según el Informe de la Junta Directiva a la Asamblea General de Accionistas; de esta Asamblea se recibió el apoyo de 400 millones para darle liquidez a la nueva empresa y así incrementar hasta el 85% de las acciones de Manuelita en Punto Sport S.A.

En 1990 se incrementó la producción de tela de lycra, tras inversiones en equipos y reestructuración administrativa, con el objetivo de consolidar el mercado nacional. En este proceso Manuelita adquirió el 99% de las acciones. Un resultado positivo de esta estrategia permitió que en 1992 se registraran aumento de las ventas y las consiguientes utilidades. Al año siguiente, en 1993, se formuló un plan estratégico a 5 años que fue afectado por la expiración del contrato de licencia de Catalina y las empresas supervivientes pasaron a llamarse Lady Armonía.

A pesar de conseguir exportaciones a Venezuela, Bolivia y Chile en 1996, al estancarse las ventas en 1997, se estudió un proyecto de reingeniería e inyección de capital por parte de Manuelita por 2.500 millones. Aunque en un inició la reingeniería dio buenos resultados, lo cierto es que en 1999 se estaba buscando una refinanciación de la deuda con instituciones financieras que exigían el aval de Manuelita S.A. En estas circunstancias, el evidente deterioro de Punto Sport S.A. llevó a la absorción de ésta última por parte de C.I. Océanos S.A., en el año 2000, con la justificación de reorientar la política de mercadeo con una ampliación del programa de exportación.

La inyección de capital a Punto Sport y las inversiones en maquinaria, ampliación de mercados, reformas administrativas y sistematizaciones de procesos no logró cumplir las expectativas. Finalmente en el año de 2003 fue vendida esta empresa.<sup>[154]</sup>

Las acciones diversificadoras anteriormente señaladas, cuyo comienzo se dio entre 1986 y 2003, se adelantaron sustentadas en gestiones y responsabilidad del Ingenio Manuelita considerándolas como empresas filiales, lo que vela un poco la actividad propia del Ingenio en estos años. Sin embargo, la preocupación por explorar nuevos horizontes no frenó el desarrollo creciente del Ingenio, el cual estuvo presto a modificar sus relaciones con las filiales y también su papel en la relación entre las distintas empresas pertenecientes a la familia.

Desde la perspectiva exclusiva del azúcar, se implementó un nuevo sistema de transporte de alta velocidad con la introducción de los tractocamiones o dúmpers que disminuyó la necesidad de alzadores en el campo y auxiliares para el descargue en el molino. Además se implementó la sistematización de los procesos en la fábrica y

○ .....

[154] En el punto Informes Especiales – Grupo Empresarial, se lee: "...desde octubre el negocio de confección de vestidos de baño y de ropa interior femenina marca Armonía, que venía funcionando como una División de la filial C.I. Océanos S.A., pasó a propiedad de un tercero." Informe y Balance anual Manuelita S.A. de 2003. p. 12.

la utilización de empacadoras para preparar la distribución del producto. Este nivel de mejoramiento no se limitaba a la producción y su distribución sino que también mejoraba los niveles de calidad y su control para lo que se impartieron cursos de alta gerencia dictados por japoneses expertos en administración empresarial que, combinados con la creación de círculos de participación entre los obreros, impulsaron la creación de una División de Calidad que institucionalizó la política de Control Total de Calidad (CTC) y apoyó la planeación estratégica del Ingenio tanto en fábrica como en campo que se reprodujo en las empresas filiales, empezando por la división aceite de palma y el negocio de camarón.

La carrera inversionista que requirió la creación de las empresas, en que se empeñó Manuelita en estos años, exigió la asunción de obligaciones financieras que empezaron a debilitar la capacidad crediticia del Grupo lo que fue expresado por la administración a la Asamblea como una crisis descrita así:

*No se debe perder de vista para la evaluación global y panorámica del negocio azucarero que el de 1989 fue un ejercicio atípico y realmente mediocre en cuanto a resultados económicos respecta... es pertinente destacar el debilitamiento en la solidez de la compañía proveniente del aumento del endeudamiento registrado en el semestre, pues las proyecciones del balance a 12 meses señalaban una tendencia exactamente opuesta, aun descenso en el nivel de endeudamiento de la compañía... obviamente estas consideraciones del mayor costo del endeudamiento aunadas al incremento en el índice de este último, intensifican el efecto negativo y deteriorante que sobre las utilidades posee la iliquidez continuada de la compañía.<sup>[155]</sup>*

○ .....

[155] Informe y Balance extraordinario Manuelita S.A. del primer semestre de 1989.

Esta crisis financiera en realidad obedecía más a la sensibilidad de los accionistas y analistas contables y presupuestales. El crecimiento natural del Ingenio se puso de manifiesto en el año siguiente, cuando se alcanzaron niveles altos de ganancia suficientes para declarar, en la Asamblea General que "...la solidez financiera de Manuelita S.A. y la del grupo de sus empresas ha quedado fortalecida".<sup>[156]</sup> En efecto, la gestión de 1990 fue lo suficientemente exitosa como para impulsar nuevamente el espíritu diversificador.

Evidentemente el Ingenio se manifestaba aquí como el pilar de todas las ejecutorias presentes y futuras del hervor empresarial en que se encontraban empeñados los líderes ejecutivos y familiares de la Empresa. Como de costumbre la imagen material de este empuje en el Ingenio se manifestó en primera instancia a través de un ensanche que se aprobó en 1992 para alcanzar las 9.000 toneladas caña día (tcd), para el año siguiente ya se había alcanzado las 8500 tcd. Este galopante crecimiento del Ingenio sustentaba su productividad en varios factores.

El primero de ellos relacionado con las variedades de cañas obtenidas en el centro de investigación de Cenicaña que se adquirieron ajustándose a las condiciones locales del suelo, temperatura y régimen de lluvias.

En segundo lugar, el régimen administrativo de la Empresa sufrió variaciones resultado de la aplicación de la planeación estratégica que demandó dos nuevas vicepresidencias: Diversificación y Financiera. Al jubilarse Alberto Anzola, que presidía la Compañía, fue remplazado por el ingeniero agrónomo César Zamorano acompañado en la Vicepresidencia Administrativa por José Manuel Zambrano Eder en 1993.<sup>[157]</sup>

○ .....

[156] Informes y Balance Anual Manuelita S.A. de 1990. p. 9.

[157] Informes y Balances Anuales Manuelita S.A. 1993, p.3.



Planta de Azúcar del Ingenio Agroindustrial Laredo (Perú)



Alberto Otoya, Luis Fernando Piza, Doris Eder, José María Lombana y Henry J Eder en Laredo.

En tercer lugar, tanto la sistematización en Manuelita y sus filiales como la automatización de los procesos en fábrica se acompañaron de la mecanización en las labores de campo, incrementando la productividad industrial. Igual procedimiento se efectuó en la División Palmas y Aceites en el Meta.<sup>[158]</sup>

La dialéctica expresa de este dinamismo empresarial interno marca el tránsito de un grupo de empresas filiales del Ingenio hacia la conformación de un grupo empresarial con nuevas metas. Ellas empezaron a perfilarse desde el momento en que el eje de las políticas buscó la internacionalización de la diversificación en América Latina.

Los pasos que en este sentido se dieron fueron los siguientes: la formulación prospectiva de la Empresa a 20 años (*Visión 2020*) con un plan estratégico que apuntaba al establecimiento de empresas en Suramérica. Este programa de internacionalización se inició con la adquisición de un 70% del Ingenio Laredo en Perú, en diciembre de 1998. Tenía una capacidad nominal de molienda de 2000 toneladas de caña diaria pero en muy mal estado. En pocos años, bajo la gerencia de Alberto José Otoy, la Empresa se reorganizó hasta alcanzar niveles de producción y eficiencia excelentes. Actualmente Laredo tiene una capacidad de molienda de 4000 toneladas de caña diaria y continúa creciendo basado tanto en cañas compradas como en propias, cultivadas en tierras tradicionales de valle y en arena usando el sistema de riego por goteo.

Simultáneamente, con el apoyo de personal de Manuelita, se reestructuró profundamente el área administrativa y operativa de todo el Grupo empresarial, presentando desde el primer momento muy buenas perspectivas como lo demostraron los indicadores de producción y venta en los años siguientes. Igualmente, se inició una reforma de todo el mando del Grupo al crearse la matriz que comprendía la División Azúcar, División Aceites y Grasas y Comercializadora de productos de terceros.

*Al cierre del 2005 y tras una serie de operaciones internas de escisión y de fusión se logró prácticamente alcanzar el esquema previsto para la nueva Organización Empresarial del Grupo Manuelita, que posee ahora una estructura más moderna y enfocada a mejorar la competitividad de sus empresas, a propiciar su crecimiento y a crear valor para sus accionistas. Adicionalmente, la reorganización societaria adelantada potenciará el desarrollo de la estrategia de diversificación internacional del Grupo en consonancia con su visión de largo plazo, y facilitará la interpretación de los resultados individuales de cada negocio.*<sup>[159]</sup>

Cobijadas por el nuevo techo corporativo de **Inversiones Manuelita S.A. (IMSA)**, las sociedades filiales y subsidiarias de ella estaban dirigidas a los negocios de azúcar, aceites y grasas, camarones, inmobiliarias y comercialización. Este grupo agro-industrial tendrá grandes cambios al entregar Henry J. Eder la posta de la dirección de la Empresa a su hijo Harold Eder Garcés.



[158] Informes y Balances anuales Manuelita S.A. 1990 – 1998.

[159] Informe y Balance Anual Inversiones Manuelita S.A. de 2005. p. 7



# CAPÍTULO V.

## Harold Eder Garcés. Explorando las fronteras del mercado global <sup>[160]</sup>

○ .....

[160] Las características de contemporaneidad de lo acontecido en el periodo del que trata este capítulo hacen que, desde el punto de vista historiográfico, se fluctúe entre la interpretación de un presente-pasado a la interpretación de un presente-presente. Esta circunstancia hizo necesario que el equipo de investigación construyera un texto inicial que se puso a consideración del actual Presidente de la Empresa —Harold Eder Garcés— quien aportó correcciones y modificaciones que condujeron al presente texto como resultado final.

La sucesión generacional de 2006, unida a la continuidad en las políticas del nuevo grupo empresarial (IMSA), parece garantizar –en este último tramo temporal (2006 hasta hoy)– el crecimiento de una gestión empresarial, ya sesquicentenaria, y su mutación hacia nuevas modalidades acordes con las exigencias de un mundo globalizado. El tránsito de una Empresa nacional, que debió superar la extraordinaria crisis de haberse fraccionado por los mecanismos y azares que generó su matrícula en el mundo bursátil, hacia actividades que le permitieron recuperarse y aún crecer como empresa, se debió a su multiplicación financiera mediante la diversificación de sus productos y al incremento de su interés por permanecer en mercados más amplios que el nacional.

El crecimiento del Ingenio y la política de diversificación fueron los instrumentos que la administración de Henry J. Eder utilizó para la superación de la crisis, generada por las operaciones bursátiles de Ardila Lulle con la secesión consiguiente del Ingenio del Cauca. Como ya se señaló, desde muy temprano, en 1981, Henry J. Eder empezó a cavilar los beneficios que podría representar la multiplicación de frentes de inversión para Manuelita S.A. Fue así como se compraron varias empresas y, en su gestión, se fueron generando necesidades de articulación y cooperación entre ellas para llegar a constituir un grupo que, reuniendo estos negocios, propiciara su unidad financiera mediante mecanismos de inversión. En 2005 se constituyó Inversiones Manuelita S.A. (IMSA) y se desarrollaron transformaciones administrativas bajo la dirección de Henry J. Eder y la presidencia de César Zamorano (1993–2008), tendientes a entregar un emporio empresarial que garantizara la unidad y la diversificación del Grupo, para iniciar una nueva etapa de desarrollo y crecimiento de los negocios. Se centralizó el nivel ejecutivo y se otorgó más independencia y diversidad a las empresas que conforman Inversiones Manuelita S.A. Este orden nos lo describe Harold Eder Garcés en los siguientes términos:

*...La administración de Manuelita manejaba el negocio de palma, eventualmente de allí se desprendió el negocio del Perú, pero hasta el año 2003 – 2004 había una Junta de Negocios de Manuelita donde se aprovechaba y se revisaban avances de los otros negocios; pero no había una estructura corporativa realmente... Cuando yo llegué ya se había iniciado el montaje de la estructura corporativa, se*

*Fotos inicio de capítulo V // Arriba: Planta de Biodiésel en Manuelita Aceites y Energía, Izquierda: Rodrigo Belalcazar y Harold Eder en la planta de Bioetanol Carburante en Manuelita Azúcar y Energía // Derecha: Planta procesadora de Mejillones América (Chile)*

*había iniciado con una Junta Corporativa y una Junta de los Negocios, donde los negocios quedaron independientes de Manuelita. Eso le dio mucho más visibilidad y autonomía a esos negocios, con relación a Manuelita...*

*Las Juntas de los Negocios están conformadas por gerentes, presididas por mí... antes había participación de la familia, no era clara la estructura corporativa, entonces había más participación en diferentes juntas... pero era una estructura un poco híbrida, con más participación de los miembros de la familia; hoy en día la familia participa en la Junta Corporativa y los negocios son más de comités...*<sup>[161]</sup>

Correspondió a Harold Eder Garcés asumir la Vicepresidencia Financiera y de Desarrollo de Negocios en 2006 y la Presidencia de IMSA en 2008. Como sucedió con las administraciones de los miembros de la familia en el transcurso de la Empresa, la formación académica y experiencias previas a la asunción del cargo estuvieron íntimamente relacionadas con los nuevos derroteros de la Compañía.

Había obtenido un Bachelor en Economía e Ingeniería en el Brown University y un Master en Administración de Empresas en el Stanford Graduate School Of Business en Estados Unidos, títulos que le sirvieron para asumir experiencias administrativas en diferentes empresas.

Empezó por desempeñarse como analista financiero en la Corporación Financiera del Valle; asistente de marca y gerente de marca de Procter & Gamble en Bogotá, Colombia; asistente de presidencia de la Organización Corona S. A. en Bogotá, Colombia; Gerente General de Almacenes Corona, en Bogotá, Colombia; Ministro Consejero de la Oficina Comercial en la Embajada de Colombia en Washington D.C. Con este bagaje inició su vinculación a Inversiones Manuelita S.A.; como Vicepresidente Financiero y Desarrollo de Negocios (2006) y finalmente, Presidente Corporativo de Inversiones Manuelita S.A. desde 2008 hasta la actualidad.

El piso inicial de las ejecutorias que Harold Eder Garcés debía adelantar correspondía a una centenaria Empresa, fundamentalmente azucarera, que desde 1983 había empezado a construir el perfil de un conglomerado empresarial con una variedad de productos y mercados que le garantizaran la estabilidad y sostenibilidad en cualquier evento en el que uno de sus campos de acción se deteriorase. En ese 2006, la nueva empresa IMSA aglutinaba los siguientes negocios principales:<sup>[162]</sup>

- a] **Manuelita S.A.:** cultivo y molienda de caña en Palmira, Colombia, para la elaboración y comercialización de azúcar y alcohol carburante.
- b] **Empresa Agroindustrial Laredo S.A.A.:** cultivo y molienda de caña de azúcar en Trujillo, Perú, para la elaboración y comercialización de azúcar.
- c] **Aceites Manuelita S.A.:** cultivo y extracción de fruto de palma de aceite para la elaboración y comercialización de aceite crudo.
- d] **Oceanos S.A.:** cultivo y procesamiento de camarón para su comercialización principalmente en mercados de exportación.

○ .....

[161] Entrevista de los autores al doctor Harold Eder Garcés, Cali, 8 de noviembre de 2013.

[162] Informe y Balance anual Inversiones Manuelita S.A. de 2006. pp. 11 – 14.

Harold Eder Garcés debió recordar que, en el marco de la celebración de los 130 años de la Empresa, había afirmado por escrito en el libro de *Visitantes Ilustres de Manuelita*, lo siguiente: “Para que Manuelita perdure por muchos años más, es esencial que se conserven y se transmitan sus valores esenciales.”<sup>[163]</sup> En consonancia con ello y desempeñándose como Vicepresidente Financiero y de Desarrollo de Negocios, lideró el desarrollo de un nuevo plan estratégico para el Grupo y sus unidades de negocio, que incorporó el propósito central y los valores de Manuelita;\* y planteó una nueva visión para el año 2020, enfocada en consolidar el grupo como una multinacional agroindustrial en Latinoamérica, reconocida por el desarrollo de su talento humano y por su responsabilidad social y ambiental.

A partir de este plan estratégico, su gestión como Vicepresidente Financiero y Desarrollo de Negocios, y luego como Presidente Corporativo a partir del 2008, se centró en dos aspectos: el primero de ellos fue desarrollar proyectos de crecimiento, valor agregado, diversificación e internacionalización y, en segundo lugar, diseñar y llevar a la práctica ajustes administrativos para aprovechar mejor las sinergias operativas entre los negocios y fortalecer el gobierno corporativo, la consecución de recursos de financiación, el desarrollo del talento humano, el mejoramiento continuo en las operaciones, y la gestión social y ambiental.

○ .....

[163] Henry J. Eder [ed.]. *Manuelita 130 años*. Palmira, 30 de septiembre de 1994. p. 108.

Desde mediados de los años 90 se realizó un ejercicio de entrevistas internas y externas para identificar el propósito central de Manuelita y sus valores a través de su historia.



Harold Eder Garcés, actual presidente de Manuelita



*Plataforma Caña, Plataforma Palma, Plataforma Acuicultura, Plataforma Frutas y Hortalizas*

Buscando equilibrio entre el fortalecimiento de las empresas actuales y proyectos nuevos, las principales iniciativas que se desarrollaron a partir del 2006 fueron las siguientes:

### ***Negocio de Caña de Azúcar***

- 1] Consolidación del proyecto de alcohol carburante que inició producción en el 2006 en Manuelita S.A.
- 2] Desarrollo de valores agregados en azúcar en Manuelita S.A. y Laredo.
- 3] Aumento de capacidad de producción en fábrica y consolidación del proyecto de cultivo de caña de azúcar en el desierto en Laredo.
- 4] Desarrollo del nuevo ingenio alcoholero Vale do Paraná en Sao Paulo, Brasil. Este negocio se había iniciado en el 2004 con los convenios realizados con el grupo azucarero brasilero UNIALCO, mediante los cuales Manuelita participaba con el 50% y UNIALCO con el otro 50%; más adelante, Manuelita invitó al grupo azucarero Pantaleón de Guatemala al que le cedió un 25%. Este proyecto se diseñó para llegar a moler más de dos millones de toneladas de caña por año en el 2018.

### ***Negocio de Palma de Aceite***

- 1] Desarrollo del proyecto de biodiesel y glicerina a partir de aceite crudo de palma en Aceites Manuelita en el Departamento del Meta, que inició producción en 2009.
- 2] Ampliación de la producción de aceite crudo de palma en Aceites Manuelita a partir del 2010.

- 3] Desarrollo del proyecto Palmar de Altamira, un nuevo cultivo y planta extractora de aceite en el Departamento de Casanare, en asocio con Amalfi, que iniciará producción a mediados del 2014.
- 4] Desarrollo del proyecto de captura y aprovechamiento energético de gas metano de los efluentes de la producción en Aceites Manuelita.

### ***Negocios de Frutas y Hortalizas***

- 1] Adquisición de un cultivo de espárrago en 2007 y creación de la empresa Agroexportaciones Manuelita S.A.C. en Ica, Perú.
- 2] Desarrollo de 200 hectáreas de cultivo de uva de mesa y procesamiento para el mercado de exportación en Agroexportaciones Manuelita.

### ***Negocios Acuicultura***

- 1] Desarrollo de la nueva empresa Mejillones América S.A. en Puerto Montt, Chile, para el cultivo (2007) y procesamiento (2010) de mejillón congelado para el mercado de exportación.
- 2] Reestructuración financiera y operativa de Océanos S.A. en Cartagena, Colombia, y migración a un sistema de cultivo de camarón de baja densidad en asocio con Empagrán de Ecuador.

Desde la perspectiva del fortalecimiento del gobierno corporativo de la organización, Harold Eder lideró la creación de las Gerencias Corporativas Financiera y de Recursos Humanos (2006), en adición a las Gerencias de Desarrollo de Negocios, Jurídica y Auditoría ya existentes, y la creación de los Comités de Recursos Humanos y de Auditoría de la Junta Corporativa.

De esta manera, la estructura de gobierno actual del Grupo se representa así:

Gráfica 2. Organigrama IMSA



Fuente: Informe de Sostenibilidad Inversiones Manuelita S.A. 2012

En el área de Recursos Humanos, se desarrollaron y fortalecieron a nivel corporativo los procesos de evaluación de desempeño, compensación con base en resultados, desarrollo de competencias técnicas y gerenciales, evaluación y gestión del clima organizacional, y gestión de la seguridad y salud en el trabajo. Por otra parte, se fortalecieron los sistemas de mejoramiento continuo en la operación y de administración de proyectos con base en estándares internacionales.

En el año 2010, como Presidente de la Organización, Harold Eder lideró un ajuste a la estrategia corporativa, buscando integrar con mayor profundidad la sostenibilidad social y ambiental en el desarrollo del negocio. Lo anterior, teniendo en cuenta las tendencias de cambio climático y volatilidad económica en el entorno global, y las oportunidades y amenazas que estas representaban para los negocios agroindustriales

El resultado de este ejercicio se refleja en la *Visión Estratégica* del Grupo Manuelita:

*Propósito Central: Generamos progreso y bienestar con empresas y productos ejemplares a partir del aprovechamiento racional y sostenible de los recursos naturales.*<sup>[164]</sup>

*MEGA 2020: En el año 2020, el Grupo Manuelita se ha consolidado como un líder en el sector agroindustrial en Latinoamérica por su modelo de negocios basado en la sostenibilidad económica, social y ambiental.*<sup>[165]</sup>

○ .....

[164] Informe de Sostenibilidad Inversiones Manuelita S.A. 2012. p. 12.  
[165] Ibid. p. 12.

Inversiones Manuelita tiene presencia productiva, como se ha mencionado anteriormente, en distintas zonas de Latinoamérica con productos que llegan a los sectores de alimentos, energía y químico. Lo anterior consolida unos valores que permean todas las “fibras” de la Compañía y que se puede recoger en la siguiente oferta de valor:

*El Grupo Manuelita es una organización agroindustrial diversificada con presencia creciente en las principales zonas productivas de Latinoamérica. Crea valor económico, social y ambiental a través de la gestión efectiva de un portafolio de empresas que entregan productos diferenciados de alta calidad y a costo total competitivo, elaborados a partir de fuentes renovables mediante el uso sostenible de los recursos naturales, con un impacto positivo sobre el bienestar de las comunidades vecinas.*<sup>[166]</sup>

En consonancia con ello en su reporte al Pacto Mundial de Naciones Unidas en 2010, Harold Eder expresó que el:

*...propósito de generar progreso y bienestar a partir del aprovechamiento racional y sostenible de los recursos naturales así como nuestros valores corporativos, nos han guiado desde hace 147 años hasta lo que hoy es nuestro Grupo Empresarial, conformado por diversos negocios en los sectores de agroindustria y acuicultura, en Colombia, Perú, Chile y Brasil.*

*...Sabemos que el éxito y la permanencia de nuestro negocio, dependen del desarrollo balanceado y de la generación de valor económico, social y ambiental, en línea con las expectativas de nuestros grupos de interés. Esta triple ecuación determina nuestra estrategia de negocio, en la que la sostenibilidad está en el corazón y a lo largo de la misma.*<sup>[167]</sup>

A partir de este ajuste estratégico, se fortalecieron las áreas de gestión social y ambiental en el Grupo, y se establecieron objetivos e iniciativas de negocio que apuntaran a un impacto social y ambiental favorable, combinado con el resultado económico.

Además del compromiso con el Pacto Mundial de Naciones Unidas, actualmente se siguen las directrices y metodología del Global Reporting Initiative (GRI), organización internacional con sede en Holanda, que inicialmente trabajó de la mano con el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUM) y la organización Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES). En el momento GRI trabaja independientemente y promueve lineamientos para la elaboración de memorias de sostenibilidad de las compañías.

Manuelita trabaja con la metodología del Global Reporting Initiative (GRI) que mide las acciones económicas, medioambientales y sociales para presentar informes más rigurosos, veraces y más correspondientes con la realidad contable de las compañías.

En su primera publicación, Manuelita obtuvo una calificación B+ en el informe GRI, bajo la guía G3, la cual colocó a la organización en un estatus significativo a nivel internacional. Se da con ello un paso importante en la presentación del tradicional Informe Social.

○ .....

[166] Ibid. p. 13.  
[167] Comunicación de Progreso, Pacto Mundial de Naciones Unidas, Manuelita S. A. 2010. p. 2.

A partir de estos desarrollos iniciales, la presidencia de Harold Eder Garcés ha tenido una gestión administrativa que, en la información que poseemos hasta 2013, puede describirse en cinco frentes de negocios que responden a políticas aplicables a todas las empresas que configuran las facetas de construcción de la imagen de IMSA en la actualidad.

La nueva organización de IMSA estableció la articulación entre las empresas a partir, ya no de su localización geográfica, o ya no como parte integrante del Ingenio, sino entre los sectores productores dando continuidad a los cambios en la estructuración que se habían venido definiendo años atrás. Una vez establecidos los grandes frentes de negocios, se buscó la afinidad de las diversas empresas relievando sus procesos de internacionalización y las condiciones de distribución de cada producto.

En el proceso de diversificación e internacionalización, iniciado durante la administración de los presidentes externos a la familia y las pautas de Henry J. Eder, se fue gestando una nueva imagen, una nueva razón social y unos nuevos derroteros para la Empresa que, desde el 2005, empezó a ser conocida como Inversiones Manuelita S.A. (IMSA) y la que desde 2008 hasta la fecha ha sido presidida por Harold Eder Garcés.

El nuevo presidente debió enfrentar nuevos retos y proponer nuevas soluciones dando lugar a cambios, no simplemente generacionales sino de concepción empresarial y de políticas más ambiciosas, las cuales se han venido implementando en los últimos años.

Para hacernos a una idea de la gestión en curso podríamos diferenciar tres aspectos:

- 1] El crecimiento material de la Empresa en términos de patrimonio, cobertura geográfica e infraestructura.
- 2] Las nuevas políticas que procuran aproximar la Empresa a las responsabilidades sociales y ambientales que exigen una economía global.
- 3] En el quehacer cotidiano, ir cumpliendo las metas propuestas al 2020, al tiempo que se generan nuevos propósitos y proyectos que le den la continuidad tanto a la concepción tradicional de Manuelita como a los nuevos derroteros administrativos.

El crecimiento material de la Empresa se puede apreciar comparando, simplemente, los estados contables entre 2006 y 2014 proyectado. A continuación se presenta un panorama general, en cifras, de las diferentes plataformas de negocios, acompañado de los comentarios necesarios para la comprensión básica de los avances cuantitativos, iniciando por el contraste del valor patrimonial de la Empresa en 2006 con el 2014 proyectado, seguido de ejercicios similares para cada una de las plataformas de negocios.

Cuadro 11. Comparativo del crecimiento de las plataformas de negocios 2006 – 2014

		2006	2008	2012	2013	2014 P	Var 2013 vs 2008	Var 2013 vs 2006
<b>Grupo Manuelita S.A.</b>								
Ventas	Col\$ (mm)	697.319	626.001	1.101.335	1.043.182	1.157.673	10,8%	5,9%
Patrimonio	Col\$ (mm)	603.560	703.990	1.072.077	1.136.287	1.146.873	10,0%	9,5%

		2006	2008	2012	2013	2014 P	Var 2013 vs 2008	Var 2013 vs 2006
<b>Plataforma Caña</b>								
<b>Manuelita</b>								
Molienda	Ton (000)	2.839	2.283	2.420	2.551	2.800	2,2%	-1,5%
Azucar	Toneladas	283.708	212.302	235.587	243.950	272.350	2,8%	-2,1%
Alcohol	Litros (000)	49.510	50.674	54.701	57.469	61.987	2,5%	2,2%
<b>Laredo</b>								
Molienda	Ton (000)	960	1.097	1.303	1.362	1.508	4,4%	5,1%
Azucar	Toneladas	118.935	126.600	146.146	158.322	174.350	4,6%	4,2%
<b>Vale do Paraná</b>								
Molienda	Ton (000)	–	728	1.033	1.456	1.702	14,9%	
Alcohol	Litros (000)	–	63.307	87.929	126.351	151.686	14,8%	
<b>Plataforma Palma</b>								
<b>Aceites Manuelita</b>								
Aceite	Toneladas	48.917	53.409	67.528	73.740	100.570	6,7%	6,0%
Biodisel	Toneladas	–	–	119.067	119.404	124.879		
Glicerina	Toneladas	–	–	8.062	9.858	10.491		
<b>Plataforma Acuicultura</b>								
<b>Océanos</b>								
Camarón	Toneladas	6.783	8.737	3.355	2.193	2.394	-24,2%	-14,9%
<b>Mejillones</b>								
Mejillones	Toneladas	–	–	2.813	3.733	4.357		
<b>Frutas y Hortalizas</b>								
<b>Agroexportaciones</b>								
Uva de Mesa (Campaña)	Toneladas	–	–	2.022	3.810	4.490		
Espárragos (Campaña)	Toneladas	–	1.276	217	281	290	-26,1%	

Fuente: Presidencia de Inversiones Manuelita S.A.

En el periodo del actual Presidente de IMSA, Harold Eder Garcés, iniciado en el año 2008, se han presentado cambios significativos en los distintos frentes de negocios, tanto en los aspectos contables como en los organizacionales y de gobierno.

En términos contables puede decirse que el incremento del patrimonio de IMSA ha sido del 10 % comparando 2008 y 2013, y de 9.5%, si comparamos 2006 frente al 2013; pasando de 703.990 mil millones en el 2008 a 1.136.287 mil millones para el año 2013. Esta información recoge el comportamiento de las diferentes empresas que, individualizadas, muestran los incrementos en la producción, la incursión de nuevos negocios, la construcción de plantas productoras de alcohol y biodiesel y cultivos de

uva de mesa y espárragos que, entre otros, constituyen la base para impulsar al Grupo Manuelita como un líder a nivel latinoamericano en agroindustria.

Puede observarse que la **Plataforma Caña**, iniciada por Manuelita en Colombia, expandida al Perú con el Ingenio Laredo y al Brasil con Agroindustrial Do Brasil y Vale Do Paraná, presenta un aumento sostenido en la producción de alcohol entre 2008 y 2013. En cuanto a la producción de azúcar de caña el comportamiento general es más estable, aunque en el Ingenio Manuelita estuvo afectada por factores climáticos entre 2006 y 2013

La **Plataforma Palma** ha ido en aumento y su proyección es positiva. Pero el elemento de mayor contribución en éste crecimiento lo constituye la construcción de una planta productora de combustible biodiesel. Ella inició operaciones en el año 2009 con una producción de 34.345 toneladas y para el año 2012 alcanzó las 119.067 toneladas.

En el año 2009 Manuelita incursionó en la producción de *glicerina refinada* para el mercado colombiano, iniciando con una producción de 8.288 toneladas y registrando en el año 2013 una producción de 9.858 toneladas.

En cuanto a la **Plataforma Acuicultura**, tanto en Colombia como en Chile, la anexión de zonas de cultivo para camarón y mejillones y la constitución de alianzas con otras empresas, en aras de fortalecer el negocio, han sido importantes. Aunque en el cuadro se observa una caída sensible de la producción de camarón a partir del 2012, debido a la incidencia de la revaluación del peso colombiano, el ingreso masivo de China al mercado mundial del camarón y el aumento del precio del alimento (harina de pescado), se ha procurado una recuperación mediante una alianza estratégica con la compañía Empagrán de Ecuador.

En cuanto a la **Plataforma Frutas y Hortalizas**, puede mencionarse que iniciada la empresa agroexportadora con la adquisición de un cultivo preexistente de espárrago en el Perú en el año 2008, el cultivo de uva de mesa -en el mismo terreno—está reemplazando gradualmente la producción de espárragos. Las proyecciones de este negocio proponen que para el 2013 se debían haber cultivado 287 hectáreas netas sembradas con uva de mesa y 161 de espárrago. Se proyecta, para el año 2016, una producción de 2.287 toneladas de uva y de 2.249 toneladas de espárrago.<sup>[168]</sup> El cultivo de palto (aguacate), en el Perú, se inició en el año 2009 con 10 hectáreas sembradas.

A pesar de que la presencia internacional de Manuelita dio sus primeros pasos desde 1998, con la compra del Ingenio Laredo en el Perú y posteriores inversiones en Brasil y Chile, es en la administración Eder Garcés cuando el proceso de internacionalización integral empieza a vincularse con instituciones y autoridades mundiales que evalúan, garantizan y certifican tanto la calidad de los productos como la responsabilidad social, ecológica y tecnológica de las grandes empresas, sirviendo de garantía para sus trabajadores, clientes y la sociedad en general.

Siguiendo estos derroteros, desde el año 2010 el Ingenio Manuelita, cabeza del conglomerado, está comprometido con las Naciones Unidas—como ya se mencionó— en

calidad de signatario del Pacto Mundial por la Responsabilidad Social y Ambiental para mantener estándares de alto nivel en el cumplimiento de los Derechos Humanos, Estándares Laborales, Medio Ambiente y Anticorrupción, consignados en los diez principios básicos propuestos por este pacto.<sup>[169]</sup>

Para dar fuerza a este compromiso el Presidente de Inversiones Manuelita S.A. (IMSA) señalaba, en la *Comunicación de Progreso-Pacto Mundial de Naciones Unidas*, lo siguiente:

*Pionera en Colombia, en procesos de mejoramiento continuo de la calidad, Manuelita S.A., cuenta desde 1987 con el Sello de Conformidad ICONTEC, para su Azúcar Alta Pureza. Desde 1988 recibió la Certificación de Aseguramiento de Calidad ISO 9002 para la producción y comercialización de azúcar y mieles.*

*Manuelita S.A., tiene certificado su Sistema de Gestión Ambiental bajo la Norma ISO 14001 de 1996 para las actividades de cultivo, cosecha de caña y fabricación de azúcares, miel y alcohol etílico.*<sup>[170]</sup>

Además, no solo en este ámbito internacional sino en el sentimiento personal, Eder Garcés define el lugar del comienzo de la internacionalización en el entorno industrial colombiano, apoyándose en la historia institucional al señalar:

*Hay unos retos muy importantes desde el punto de vista empresarial: por la mayor competencia, la mayor globalización, la menor protección que se recibe en los sectores agrícolas e industriales, que obligan a las empresas a volverse mucho más competitivas. [Entonces], decidimos apuntar más a la internacionalización... Nuestra estrategia es el crecimiento en Latinoamérica, en cuatro o cinco países, no solamente en un sector, sino que hemos llegado a tres o cuatro sectores, pero todos en agro-industria.*

*Manuelita, cuando estaba don Santiago, fue una de las empresas más importantes del país; hoy somos una empresa entre las 60 y 70 del país. Si miramos el grupo consolidado, hay empresas mucho más grandes que la nuestra, pero Manuelita sigue siendo el referente en muchos frentes, a pesar de no ser la más grande, aún en el sector azucarero. Yo creo que nosotros hemos tomado un liderazgo en el campo ambiental y social, y eso es fiel a nuestro propósito: generar progreso y bienestar a través del aprovechamiento racional y sostenible de los recursos naturales. Este ha sido el propósito de Manuelita desde sus inicios, pero la forma de vivirlo, de hacerlo va cambiando con los tiempos... Somos el único que ha entrado al etanol y al biodiesel juntos en Colombia. Ese pionerismo no es de pronto en todos los campos, en todos los sectores, pero sí es la visión general de internacionalización de la Empresa.*<sup>[171]</sup>

○ .....

[168] Estas metas de producción las transcribimos tal y como se encuentran en: Informe y Balance Anual Inversiones Manuelita S.A. 2009. p. 13.

○ .....

[169] ORGANIZACIÓN DE NACIONES UNIDAS. *Pacto Mundial de Naciones Unidas. Los 10 principios*. <http://www.pactoglobal.org.ar/content.asp?id=3> [Consulta: 28 de septiembre de 2013].

[170] *Comunicación de Progreso-Pacto Mundial de Naciones Unidas*. Manuelita S.A., Año 2010.

[171] Entrevista de Marcela Ascencio a Harold Eder Garcés, Cali, 5 de mayo de 2013.

Desde los años ochenta Manuelita S.A. inició una serie de cambios administrativos significativos, implementando técnicas de administración modernas como la *teoría Z japonesa*, la cual consiste en retornar a las prácticas diarias de trabajo para obtener allí los cambios y las transformaciones de la Empresa: creatividad, creación de tecnología o adaptación de la misma, todo en pequeños círculos con líderes de grupo en pos de mejorar los procesos de elaboración del azúcar, desde la siembra hasta la puesta del producto en el mercado. Se estableció una matriz para llevar a cabo un control total de la calidad que fue alineando todas las instancias que tenían que ver con los procesos de elaboración del azúcar.

Otro aspecto que marcó la implementación de esta teoría tiene que ver con el reconocimiento del lugar del trabajador dentro de la Empresa, sus valores, comportamientos y sentido de pertenencia. Las experiencias técnicas y humanas del grupo laboral obligaron a introducir cambios que, históricamente, produjeron diferentes formas de relacionarse con el trabajador. Inicialmente don Santiago facilitó la estancia y habitación cercanas a la fábrica; luego, Harold H. Eder amplió las relaciones con el trabajador a la atención de necesidades cotidianas de las familias; posteriormente estas relaciones quedaron a cargo de trabajadores sociales y, últimamente, son responsabilidad de una sección administrativa de Recursos Humanos.

Anexo a ello se inició la sistematización de la información para ser almacenada en bases de datos digitales, cambio que exigió la instrucción de trabajadores para acceder a este nuevo lenguaje que modificó la manera de llevar la contabilidad, el almacenamiento de insumos, la relación con proveedores, las formas de pago a los trabajadores e, incluso, la comunicación entre los miembros de la Empresa. Innovaciones que significaron pasar de relaciones espontáneas a relaciones normadas por el registro magnético de todas las comunicaciones de la Empresa.

Existe un esmerado esfuerzo por establecer la excelencia de los productos y los servicios de tal manera que se establece un control total de la calidad, y en ello se apoya en tecnologías como las computadoras y software para almacenamiento pero también para el procesamiento de datos que integran las principales funciones de la Empresa, como el Sistema, Aplicaciones y Productos en Procesamiento de Datos (SAP), implementado en los años noventa.

De esta experiencia, que marca una nueva época en la administración de la Empresa hasta el nuevo lenguaje administrativo de hoy, como competencias, plataformas, divisiones, colaboradores, queda un elemento central, el mejoramiento continuo.

El Ingenio Manuelita, siendo la matriz y corazón de todo el Grupo, fue el encargado de transferir – inicialmente – a las nuevas empresas o negocios, valores como la integridad que se han mantenido en el tiempo, además del conocimiento y tecnologías actualizadas.

Para el caso del trabajo de campo, la división de aceites recibió el apoyo tecnológico y humano de Manuelita para la siembra y cultivo de palma africana. De igual manera se llevó al Perú y hoy día el proyecto de Arena Dulce, con el cultivo de caña en áreas desérticas, constituye un logro y una afirmación de la experiencia en el negocio agroindustrial. A la agricultura de precisión se une hoy la tecnología informática que mejora y apoya la gestión en el trabajo agrícola.

Esta dinámica particular se extendió a los demás negocios y cuando se estableció Inversiones Manuelita S.A., de alguna manera, la historia centenaria de Manuelita fue la que pautó los derroteros institucionales y sus valores como eje central del nuevo gobierno corporativo: austeridad, espíritu pionero, responsabilidad social y ambiental, orientación al cliente, respeto por la gente y compromiso con su desarrollo e integridad.

Al final de todo este recorrido, de todos estos esfuerzos, de todas estas transformaciones, puede quedar la sensación de distanciarse cada vez más del pasado. A pesar de esos cambios, en la actualidad los cimientos de la Empresa conservan valores y sentidos construidos y solidificados en el tiempo. Respecto a ello el Presidente de IMSA, Harold Eder Garcés, dice:

*El núcleo central de los valores es la integridad, y ese no me lo inventé yo, me lo encontré cuando llegué a Manuelita. Hacer las cosas bien, el culto a la verdad, el estricto cumplimiento de las normas. Ese es el más importante de todos los valores porque una empresa que se desvía de eso está condenada al fracaso. Eso es lo que te permite manejar las crisis y las situaciones difíciles. La integridad es el valor central para que pueda subsistir una empresa tanto tiempo. Los demás no podrían ser valores sino se sustentan en éste. Es el más centenario de todos, el que más sentido tiene desde la fundación de la Empresa...<sup>[172]</sup>*

La proyección de la Empresa a través de la internacionalización, protagonizada por IMSA, forma parte de un proceso de construcción de la región en el que Manuelita desde sus comienzos se ha caracterizado; creciendo para sí y creciendo para el país, afirmando la identidad regional y nacional y sirviendo de ejemplo de cómo se puede crear empresas de alto aliento latinoamericano sin perder la identidad valluna.

○ .....

[172] Entrevista de los autores a Harold Eder Garcés, Cali, 8 de noviembre de 2013.

Mapa 5. Internacionalización. Consolidación en América Latina





ANEXOS

## Anexo N.º 1

### *Discurso del Presidente Guillermo León Valencia en el centenario de Manuelita*

*Diario Occidente*, Cali, lunes 20 de abril de 1964, p.12

Señores Ministros del Estado. Señor Gobernador del Valle. Señor Alcalde de Palmira. Ilustre familia Eder. Señor doctor Phanor Eder. Distinguidísima dama doña Italia Cerruti de Eder. Señor doctor Harold Eder. Señoras y señores:

Vengo en mi carácter de Presidente de la República, a dar testimonio de mi admiración, de la gratitud y del afecto de la patria, para esta familia esclarecida que hace un siglo selló el porvenir económico de esta tierra por la clarividencia del insigne fundador. Es la verdad que hoy, la magna empresa nos parece de aparente fácil realización, porque sólo pensamos en el problema de la financiación respectiva, pero en la época en que esa empresa fue iniciada constituyó la segunda grande hazaña, siendo la primera, la conquista de América y, la segunda, la conquista de los caminos de América con la maquinaria del progreso.

#### **Odisea del Fundador**

He leído con deleitación el admirable libro que recuerda la hazaña de la fundación de esta empresa y la he leído con una admiración profunda por aquel varón esclarecido que está hoy simbolizado en el hierro perdurable, en el bronce de la eternidad, pero cuya voluntad era más dura que el bronce para poder traer arrastrados por bueyes miles de toneladas del gigantesco volumen que prácticamente como él decía, no podía caber por la escasa puerta de la república. Asistir a esa odisea equivale a rememorar las mejores páginas de heroísmo de los pueblos porque era milímetro a milímetro que los bueyes lograron superar las arduas pendientes para ir precipitados en descenso a caer en la corriente del Dagua, que avaramente recuperaba para llevar al mar todo ese esfuerzo de la industria y de la técnica que había venido desde Glasgow por la indomable voluntad del fundador y así sucesivamente se fue desarrollando la empresa hasta poder realizar el milagro más inverosímil de que por los caminos del Dagua, llegara aquí la primera máquina de vapor. Esa máquina que al lanzar el primer penacho por su chimenea estaba anunciándole al mundo que el Valle del Cauca, sería en un futuro relativamente próximo, la más privilegiada comarca, fértil del universo.

#### **Primeras dificultades**

Pero consistió el problema sólo en traer hasta aquí una maquinaria por caminos intransitables. Al llegar aquí se tropezaba con infinidad de dificultades; con inmensas dificultades que hacían casi imposible poder desarrollar el éxito de la empresa. Especialmente había una que era tremenda y casi imposible de vencer: la desconfianza, la suspicacia y la duda de todo el vecindario que no tenía todavía un concepto claro de lo que representa la técnica y que pensaba cómo era posible sustituir los viejos y seguros métodos por los modernos y peligrosos de la técnica moderna. Y sin embargo, el fundador fue sobreponiéndose a todas las dificultades hasta culminar el principio

del siglo, donde la tremenda guerra civil que azotó al país, hizo casi imposibles e inútiles los gigantescos esfuerzos realizados para levantar la empresa. Luego el conflicto de Panamá, que creo como era natural un hondo resentimiento contra los Estados Unidos, que injustamente quiso cobrarse en estos extraordinarios estadounidenses que desde entonces habían adoptado a Colombia, como su segunda, adoptiva y querida patria. Mas todo fue allanado por ellos, porque son una raza extraordinaria de conquistadores y, lo que hoy celebramos, no es sólo el éxito de un gran negocio sino un hecho casi inverosímil en el devenir económico de los pueblos, de la misma familia que hace un siglo fundó la empresa y que mantenga todavía el mayor volumen de propiedad en esta factoría. Es realmente un milagro que hay que atribuirle a la capacidad extraordinaria, a la inmensa abnegación, al dinamismo fecundo y a la pulcritud sin tacha de la familia Eder, que siendo grande en los Estados Unidos, ha merecido el honor de que Colombia, quiera disputársela como propia.

### Un ejemplo en América

No ha habido dificultad que la empresa no haya superado con éxito. Pero no de cualquier manera con el ánimo mediocre de mantener la producción a un nivel adecuado, sino con el revolucionario y permanente espíritu de cada vez mejorar las condiciones y transformar hasta el límite posible de la técnica la plenitud de su esfuerzo. En esto ha sido “La Manuelita”, realmente ejemplar. Pero estoy seguro de que no solamente en Colombia, sino en América y podría casi afirmar sin equivocaciones que en cualquier parte del mundo, porque resistir las vicisitudes de las veleidades humanas, la envidia de los competidores, la malignidad de las gentes, la insuficiencia ocasional de los medios económicos, las crisis, las guerras y opresiones, y mantenerse siempre a la cabeza de su propia actividad industrial, es un prodigio casi increíble de pensar que se haya podido lograr en este sitio afortunado de la república.

Hacer elogio en América, y en América Libre, de una empresa que cumple cien años de existencia, es un pleonasma, porque la duración del éxito es el máximo elogio posible. “La Manuelita” ha colmado la posibilidad de ser elogiada al presentarse hoy, cien años después de fundada, en la plenitud de su prodigioso desarrollo. Y por si algo nos faltara, en esta celebración gratísima, hemos oído la voz magistral del doctor Phanor Eder, que tiene el eco eterno y perdurable de la voz del pasado para entender el presente y asegurar el porvenir. Las palabras qué ha dicho, son de tan prodigiosa comprensión que bien vale la pena meditarlas y hacerles un brevísimo comentario.

### La política de la libre empresa

Como Presidente de la República, le declaro mi conformidad total con la política de la Libre Empresa, pero como Mandatario de un pueblo y de un pueblo que no vive situación de bonanza, le hago no una salvedad ni un reparo, pero sí una observación: quizás no podamos en estos países jóvenes prescindir absolutamente de un moderado y discreto intervencionismo del Estado, porque si en un instante dado los grandes gremios productores se engolosinan sólo con sus propias ganancias, es indispensable que la mano protectora del Estado le fije un límite al servicio del pueblo trabajador. Sin embargo, la orientación que él prospecta es una orientación admirable.

### El Plan Azucarero

Otro aparte de su magistral discurso me llamó profundamente la atención. Aquél en el que el doctor Eder, maestro de leyes y maestro de finanzas, se refirió de manera prodigiosa a las posibilidades azucareras del Valle, advirtiendo que no podíamos entusiasmarnos demasiado porque había ciertos límites peligrosos de traspasar. Yo estoy totalmente de acuerdo con el doctor Eder, en el sentido de que no podemos pensar en la dedicación exclusiva del Valle a la azúcar, porque se perdería el

equilibrio productor en otros renglones indispensables. Pero permítame el gran maestro, que un discípulo desaprovechado se atreva a preguntar, ¿si no sería también muy acertado aprovechar la prodigiosa calidad excepcional del Valle del Cauca para la producción de caña, complementando en los departamentos vecinos la producción de artículos que aquí podríamos sustraer para reemplazarlos por un producto que realmente es de maravillosa aceptación en el mundo y de milagrosa aceptación en el Valle del Cauca?

### Medios de trabajo para el pueblo

Quiero destacar como acto primordial de la industria azucarera el de que es una industria donde la más refinada técnica no puede sin embargo eliminar el factor humano, la necesaria vinculación del hombre con el resultado final de la empresa. Hay industrias que a medida que se maquinizan van quitando al hombre la posibilidad de subsistir con su trabajo y yo creo que los gobiernos provisosos deben fomentar industrias como la del azúcar que dan trabajo, y mantener con cautela el desarrollo de otras que al maquinizarse amarran las manos de un pueblo que se le imposibilita para trabajar, y que tendrá en esta forma que buscar por la violencia los medios de su redención.

### Sofismas del comunismo

Me ha correspondido en este periodo de Presidente de la República, una época muy azarosa y difícil. Quiero aprovechar este momento del centenario de “La Manuelita”, para decirle a las gentes trabajadoras de Colombia, que se anden con cuidado en la empresa de los disolventes, tendientes a hacerlas creer que el aumento vertiginoso del salario, es la única solución favorable para su existencia. Quiero tener el valor de declararle a los obreros de Colombia, que ese es un sofisma del comunismo internacional para llevarlos a producir el colapso financiero de la república. Es absolutamente imposible pensar que con un aumento vertical de salarios no caigamos irremediamente en una inflación cuya consecuencia es la espiral ascendente de los precios que lleva a infinito mayor costo de la vida del que hoy estamos padeciendo. A mí se me dice que el gobierno está haciendo muy poco para abaratar la vida; y yo respondo, que el gobierno está realizando una política que es, perdónese la inmodestia, la mejor, la única política que se puede realizar. La política de este gobierno, es el incremento de la producción, porque sólo dentro del exceso de producción se pueden bajar los costos de los artículos de primera necesidad. Pero, como por razón de las dificultades del trópico, como por carencia de coordinación en la producción, por falta de racionalización en la producción de las siembras, muchas veces la producción es deficiente, el gobierno debe permanentemente reservarse la posibilidad de importar no para desestimular la producción sino para preservar el peligro de las escaseces. La producción no se estropea porque hemos de traer lo poco que importemos con precios de sustentación para los productos nacionales, pero no se le puede pedir al gobierno que por mantener una producción aleatoria, pueda comprometer al país en una escasez que sería el principio de la revolución social en Colombia.

### Supresión del intermediario

Como estamos íntimamente convencidos de que el gran problema nacional no es el de los salarios, ni es el de los precios sino el de la ansia desenfrenada de especulación que se ha apoderado de ciertos colombianos, vamos a incrementar poderosamente el sistema cooperativo pero no sólo en cooperativas de consumo que rieguen los víveres, sino de producción, para suprimir el intermediario que es el obstáculo para lograr el abaratamiento de la vida. Por eso yo me río cuando contra el gobierno se dicen discursos con un plátano y una panela en la mano, porque cuando se pronuncian ahora, se carece de autoridad moral, porque quien los hace dilapidó el café colombiano en la única etapa de la existencia de la patria en que valía un dólar la libra.

Ilustre familia Eder: la república emocionada y agradecida ha querido hacerse presente con lo más distinguido del gobierno en todos los órdenes. Y Aquí estoy con el ministro de Guerra, con el ministro de Agricultura, con el ministro de Fomento, con el ministro de Obras Públicas, a rendirle homenaje a “La Manuelita” y a la familia Eder. Son muchos hoy los accionistas, pero aquí sí que me permitan a mí, hablar de dos tipos de acciones: las privilegiadas y las ordinarias. Las ordinarias de los que compraron la empresa hecha; las privilegiadas de los que los arriesgaron todo para hacer la empresa.

### La Orden de Boyacá

Después de la batalla de Boyacá, el Libertador Bolívar instituyó la “Orden de Boyacá”, que es el más alto galardón que la República de Colombia otorga a sus mejores hijos. Amantes de la libertad, leales a la democracia, creadores de progreso o conquistadores de gloria para la nación. Aquí he traído ilustre familia Eder la “Cruz de Boyacá” y vacilando en entregarla al viejo de la egregia tradición, o al joven de la espléndida realidad, la voy a colocar en el busto del abuelo, común denominador de la estirpe. Y oídlo bien señoras y señores: y que se diga en todos los campos de la república, que a este modesto ciudadano le ha correspondido una época de turbulencia. Elegido en momentos de aparente calma tomó el jet del estado y a los pocos minutos comenzó la tempestad. La alternativa era clara: o el capitán se devuelve para no exponerse, o hacer lo que estoy haciendo y voy a hacer: se aprieta el cinturón, enfila la nave y se va contra la tempestad.

## Anexo N.º 2

### *Discurso Phanor Eder en el centenario de Manuelita*

*Diario Occidente*, Cali, lunes 20 de abril de 1964, p.2

Señor gobernador, señor alcalde, señores consejeros, señoras y señores:

Es con profunda emoción que me encuentro en este rostro a cien metros de la casa donde vivían mis padres y donde nací yo. Tantas memorias se evocan de días pasados.

Antes de rendir homenaje al fundador, en frente de cuyo busto estamos reunidos, deseo rendir tributo a su esposa y compañera de triunfos y amarguras, doña Elisa Benjamin Eder (Lizzie Benjamin Eder), cuyo busto debe figurar a su lado, y a las otras damas que han presidido los destinos de La Manuelita y quienes están estrechamente vinculadas a su historia; a doña Benilda Caicedo de Eder y doña Cecilia Caicedo de Eder, descendientes del prócer y mártir de la independencia, Joaquín de Cayzedo y Cuero; a doña Italia Ceruti de Eder, descendiente del general Tomás Cipriano de Mosquera, dos veces presidente de la república. Las contribuciones de ellas, entre otras, a esta empresa no pueden exagerarse, especialmente en los tiempos viejos cuando no había vías de comunicación ni servicios organizados; su abnegación, su dedicación al bienestar no sólo de la familia sino al de los empleados y obreros de la empresa son dignas de elogios muy superiores a lo que mi pobre elocuencia puede alcanzar. Forman parte inolvidable de la historia de La Manuelita.

Italia, su presencia nos honra. Le saludamos cariñosamente, evocando memorias gratas de días pasados.

No es esta la hora de relatar la historia de La Manuelita ni la biografía de su fundador, tan vinculadas al progreso del Valle del Cauca y de Colombia.

### Vieja Historia

Todos saben que la Manuelita fue comprada por don Santiago de la sucesión de Jorge Enrique Isaacs, padre del insigne escritor Jorge Isaacs, y que la hacienda figura en las páginas inmortales de “María”. Todos saben que fue una tarea gigantesca el transporte de la maquinaria pesada de la primera fábrica moderna de azúcar en el país, por el camino de herradura a través de la cordillera, camino que había terminado don Santiago en su calidad de superintendente general de la compañía constructora del camino.

Este proyecto grandioso de montar una fábrica moderna—proyecto enorme para esa época—fue llevado a cabo por don Santiago con la ayuda de sus hijos Enrique y Carlos, a riesgo de la salud y hasta con peligro de la vida. Más de dos años fueron necesarios para completar el transporte de la maquinaria pesada, durante la guerra de los Mil Días. Esta hazaña con el tiempo se ha vuelto en una historia casi legendaria.

### Palabras del Maestro Valencia

Con motivo de la erección de este busto, el Maestro Guillermo Valencia escribió, entre otras cosas, lo siguiente:

“Tuve el honor de conocer personalmente a aquel precursor del progreso de nuestro amado Cauca en épocas difíciles en que era una locura, poco menos, pensar siquiera en obras de tanto aliento. Llevar a cabo lo que él inicio venciendo tan enormes dificultades merece, a no dudarlo, la gratitud de quienes presenciaron y se han beneficiado de aquel triunfante esfuerzo. Nada más grato que galardonar con el reconocimiento y el respeto a quienes abrieron para nuestro país los caminos seguros de la independencia económica.

A parte de este aporte glorioso al patrio bienestar, fue el señor don Santiago un modelo cumplidísimo del ciudadano, del caballero y del amigo. La erección de su busto es un acto patriótico que honra a quienes lo iniciaron y a la sociedad que concurrirá a la ceremonia con la emoción de honrar a un fundador de muy elevadas prendas.

Aquí el amor filial se confunden armoniosamente con la justicia”.

La importancia de la Manuelita, como apunta don Guillermo, no radica en su éxito, sino en lo que ha estimulado a los demás para el progreso del Valle y de la república entera. Lo que estamos celebrando hoy es el triunfo de la empresa individual, de la iniciativa privada.

### Intervención oficial

Uno de los problemas que afronta el individuo y la sociedad es cómo reconciliar dos tendencias contrarias; la necesidad de innovaciones para hacer frente a nuevas situaciones modernas y la necesidad de conservar lo bueno del pasado. El mayor peligro hoy día radica en la exagerada intervención del gobierno en la vida económica. ¿Qué medida de intervención es conveniente? No vacilo en declarar que debe ser la mínima posible. La historia da respaldo a mi aseveración. El fracaso rotundo de la agricultura en Rusia, en Cuba y en otros países demuestra la debilidad del programa socialista. Menos patente, pero tal vez más serio para nosotros, es la tendencia en el mundo entero al intervencionismo del gobierno en toda la vida económica.

Como estudiante de la historia, he llegado a la conclusión de que no puede haber libertad individual, libertad personal, sin libertad económica; que el mayor enemigo de la libertad es un estado omnipotente que controla, que dirige o trata de controlar o dirigir la economía. EL despotismo anónimo, a veces inapercibido, es más abrumador, más ruinoso, que la dictadura de una sola persona y más difícil de derrocar.

Lo que estamos celebrando, repito, es precisamente la libertad económica, la iniciativa privada y particular. La Función del gobierno no es la de dirigir y adueñarse de la economía, sino la de controlar los excesos agresivos, los monopolios y otros abusos; sancionar los delitos y mantener en paz a la sociedad. La planificación hoy día es indudablemente necesaria, pero el cumplimiento de los planes debe ser de aceptación voluntaria, nunca obligatoria ni coercitiva.

Una larga experiencia, por más años de los que me agrada reconocer, en la vida económica, social y jurídica, me da, me parece, cierta autoridad para hablar de estos asuntos.

### Conciencia Social

Otra cosa que me parece digna de señalar al hablar del desarrollo de la Manuelita en el curso de sus cien años de existencia, es que siempre la empresa ha tenido una conciencia social. Los empresarios individuales deberán ser conscientes de que son responsables del bienestar social, pero esto es más bien materia de educación, de sanciones de la opinión pública y no de base para una política de intervencionismo que casi siempre resulta infructuosa y hasta contraproducente.

El *desideratum* es el desarrollo es el desarrollo de la industria, su debida expansión, la libre competencia, el aumento de los productos, la reducción de los costos de producción, la alta calidad de los productos, la baja de precios para el consumidor. De ningún modo puede el intervencionismo lograr estos resultados.

### Subdesarrollo

Hay tendencias alarmantes en los Estados Unidos que son contrarias a la noción recta de la libertad y peor todavía hay personas en los círculos oficiales que creen que es deber de los Estados Unidos implantar estas tendencias en los países mal llamados “subdesarrollados”. ¿Es acaso La Manuelita un ejemplo del subdesarrollo? ¿Son las empresas y las fábricas grandes en todas las ciudades de Colombia ejemplos de subdesarrollo? No y no. Colombia tienen sus problemas, como los tiene todo individuo, toda nación, pero son menos críticos que en otros países de la América Latina del mundo.

Los vallecaucanos no tenemos la mentalidad del subdesarrollo. El Valle del Cauca, por los menos, no es una región subdesarrollada; puede mantener su ritmo de progreso por medio de las fuentes normales de crédito financiero dentro del país y del exterior. Sólo desde el momento en que adquiera una mentalidad subdesarrollada, empezará su decaimiento.

He leído con una sonrisa la invitación a los actos conmemorativos del Primer Centenario de la Empresa.

Es una declaración de fe, de optimismo para el futuro. Comparto el motivo. Estos actos conmemorativos deberán marcar, no la terminación de una época, sino el comienzo de una nueva era.

Hace ya muchos años que La Manuelita dejó de ser propiedad de una sola familia y hoy día directa o indirectamente (por intermedio de las compañías inversionistas y financieras) pertenece a miles de accionistas y participan en ella miles de empleados y obreros. El éxito de la empresa se debe en gran parte a ellos y es justo rendirles tributo. Al mismo tiempo es satisfactorio para los antiguos socios que dos miembros de la cuarta generación se están dedicando a la empresa y viven en la hacienda—el primero Charles, hijo de Walter, quien fue gerente de la empresa durante algún tiempo, y el segundo Henry, hijo de don Harold, a quien debemos tanto.

### Porvenir Azucarero

¿Cuál será el porvenir de La Manuelita y de la industria azucarera colombiana en su segundo siglo? No soy profeta, pero el estupendo y ambicioso programa para el desarrollo azucarero colombiano me ha llenado de ciertas preocupaciones. Tengo fé en el destino del Valle del Cauca como la tuvo en su época don Santiago. Pero no me hago ilusiones. Pensar, como he leído en la prensa, en una exportación de dos millones de toneladas al año, con divisas de 400 millones de dólares, es pensar en cosa irrealizable sin menoscabo de otros factores de la economía vallecaucana de igual o mayor importancia.

Fundamento básico del bienestar social es la alimentación buena y barata. Toda reforma agraria, por laudable que sea, que no resulte en aumentar la producción y reducir los costos de la alimentación sería desastrosa. Por consiguiente, el límite de la expansión azucarera del Valle se encuentra en la justa proporción que debe guardarse con otros ramos de la agricultura, la avicultura y la ganadería. Sería grave la situación del Valle, si como resultado del desarrollo exorbitante del azúcar, tuviera que importar comestibles de otras regiones del país o del exterior—carne, fríjoles, maíz, arroz, plátanos, papas, panela, etc. -. Las utilidades algo dudosas de los empresarios no justifican la miseria de las masas.

Digo dudosas. No se debe olvidar que los precios mundiales a que llegó hace poco el azúcar han estimulado aumentos de producción en todas partes del mundo, inclusive en los Estados Unidos. Dentro de pocos años, habrá una superproducción mundial. No es cierto, como he leído en algunas publicaciones, que el Valle puede competir en el mercado mundial, con ciertas otras regiones—aquí la mano de obra es más costosa, los transportes más altos, el interés del dinero mayor también

que en muchos países. He visto en mi larga vida precios para el azúcar inferiores a dos centavos americanos la libra. A la «danza de los millones» siempre sucede un periodo de crisis.

Más bien que en la exportación, la normalización del mercado interno debe tener preferencia en los círculos oficiales. Las transacciones libres traerán más beneficios para los consumidores y productores que los buscados a través de una interferencia oficial.

### Deseo Final

Es peligroso invitar a hablar a un hombre de mi edad, pues es una tentación para contar reminiscencias personales y familiares que no tienen interés para los demás. He hecho un esfuerzo por resistir a esta tentación y ya es hora de que me calle. Les agradezco su benevolencia en oírme y concluyo invitándoles a todos ustedes y sus descendientes a la celebración del segundo Centenario en el año 2064.

## Anexo N.º 3

### Lista de accionistas de Manuelita S.A. en marzo de 1964

*Cabel*

ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS MANUELITA S.A.  
Sesion Ordinaria  
A.C.T.A. No. 22

En Palmita a los once días del mes de marzo de mil novecientos sesenta y cuatro (1.964), en el local de la Gerencia, situado en la HACIENDA MANUELITA, Palmita, tuvo lugar a las 3:30 P.M. la reunión ordinaria de la Asamblea General de Accionistas de MANUELITA, S.A. previa citación hecha por el Presidente en el periódico "Occidente" edición No. 817 de fecha 26 de febrero de 1.964, de la ciudad de Cgll.

La reunión fue presidida por el señor Harold H. Eder, y actuó como Secretario la señorita Lidia Cabel B.

Asistieron los siguientes accionistas cuyos poderes fueron examinados y encontrados conformes:

<u>NOMBRE DEL ACCIONISTA</u>	<u>No. de Acciones</u>	<u>Total de Representadas</u>	<u>Nombre del REPRESENTANTE</u>
Empresa Norvella, S.C.A.	313,256		
Mando Anotait	369,377		
Cfs. Interamericanas de Admón. S.C.A.	117,204		
Cfs. Panamericanas de Admón. S.C.A.	117,204		
Empresas Interamericanas, S.C.A.	117,204		
Guaranty Trust Co. of New York, Fid de C.L. Collins	36,509		
Amy Eder de Belleville	89,669		
Henry J. Eder, Harold H. Eder, Fid de Amy Eder de Belleville	19,578		
Eder & Cfs. Ltda.	<u>314,034</u>	1,496,111	Ernesto Barón B.
Walter C. Eder	82,169		
Lidia de Eder	193,275		
Consuelo Scarpetto G.	334		
Gloria Scarpetto G.	333		
Lilly Scarpetto G.	333		
Luisa Eder de Mejía	85,111		
Carlos Mejía Eder	10,349		
Luisa Eder de Mejía e hijos	<u>13,200</u>	385,604	Agustín Mejía
Empresa Ederphán Sociedad C.A.	34,200		
Industrias Mafélicas de Palmita, A.	614,593		
Anglo Panamanian Trading Co.	<u>336,714</u>	973,407	Gabriel Londoño
Helena Bueno de Vallenilla	43,405		
Mercedes Bueno de Ribera	<u>43,405</u>	86,810	Miguel Bueno Plaza
Harold H. Eder		130,862 (for self)	Harold H. Eder
Miguel Bueno Plaza		<u>82,667</u>	" " Miguel Bueno P.
Total Representadas .....		3,165,521 acciones & ses el	

90,448 de las suscritas que son un total de 3,500,000

No hay lugar a la limitación para la votación, si 25% de las acciones representadas en la Asamblea.

Con el quorum estatutario se dió principio a la reunión a la hora señalada iniciándose con la lectura del Ayin de Convocatoria que es del tenor siguiente: "Manuelita, S. A. avisa a los señores accionistas que en cumplimiento de lo dispuesto por los Estatutos, el día 11 de marzo próximo, a las 3:30 P.M. tendrá lugar la reunión ordinaria de la Asamblea General de Accionistas en los Ofici-

## Anexo N.º 4

*Entrevista de los autores al ingeniero César Zamorano Estrada, Cali, 14 de diciembre de 2012. (Fragmento)*

*Es que en la época que yo entré se dio un cambio generacional. En el 67 empezó a entrar mucha gente nueva, había pocos técnicos, comenzamos a entrar ingenieros jóvenes, los “doctorcitos” nos decían. En la fábrica había muy pocos ingenieros, los ingenieros jefes eran gringos, uno veía por ahí uno o dos ingenieros que ni se conocían. Había unos supervisores que se llamaban vigilantes de fábrica y en el campo había unos supervisores que se llamaban jefes de campo. Esos tipos hicieron la Empresa, eran unos titanes, eran empíricos, escasamente escribían. Los técnicos eran Alberto Bernal, Vicente Velasco y otro, Ernesto Mariño. Eran ellos los que daban las pautas y estos prácticos empíricos eran capaces de aprender muy bien y de repetir esas operaciones sin cambiarlas, manteniendo el nivel de calidad.*

*Había tan poquitos técnicos, dos quizás, y uno era el gerente, entonces ellos manejaban el campo y la planta igual... sabían dónde quedaba cada tornillo, cada tuerca, y como se movía cada válvula. En ese momento había cuatro mil (4.000) trabajadores, todo era manual, sólo en campo; también en la fábrica había mucha gente... ¡Y todo el mundo a caballo!: los ingenieros de campo a caballo, los mayordomos a caballo y los cabos a caballo. La entrada era a las seis y media, pero había que llegar a las seis. A las seis de la mañana estaban los mayordomos repartiendo trabajo... usted llegaba a las seis y media y no había nadie, no había mayordomo que le diera trabajo, tenía que quedarse sentado hasta el mediodía que llegara el mayordomo:*

*- ¿Qué pasó que usted no llegó?*

*- No, yo sí llegué.*

*- ¿A qué horas llegó?*

*- A las seis y media.*

*- ¡Ah no mijito!*

*-Es que el reglamento de trabajo dice que aquí la entrada es a las seis y media...*

*- No tengo nada que ver.*

*Esos jefes de campo eran amos y señores. El trabajador o mayordomo que se cayera con ellos...no tenía apelación.*

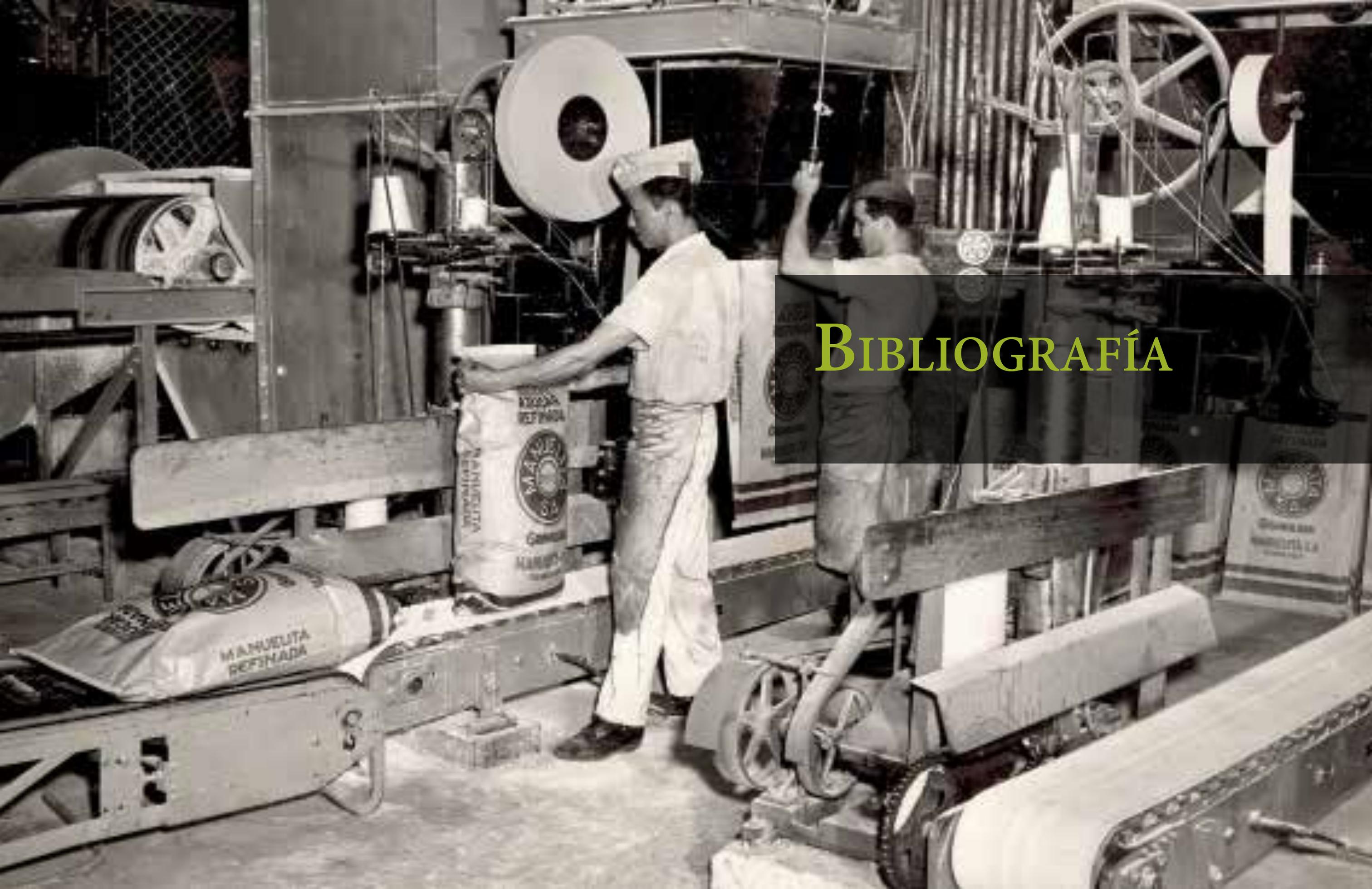
*Entonces en ese estado de cosas, comienzan a llegar unos “doctorcitos”, yo era uno de esos doctorcitos de 23 ó 24 años. No sabíamos nada de esas operaciones, teníamos una estructura académica, empezamos a llegar y a aprender, seis meses aprendiendo, comenzamos a hacer cositas.*

*Después me nombraron jefe de maquinaria... me volví jefe de toda la maquinaria, el manejo de la maquinaria era importantísima. En esa época aparecieron los herbicidas, que era una cosa nueva, empezamos a formular herbicidas, reemplazando una labor que se llamaba la “palazón”, que es limpieza con pala. Poco a poco, con el control de malezas, se desarrolló un progreso tecnológico enorme.*

*Entonces, empezamos a cuadrar los diseños agrícolas. En el 68 fuimos varios al Perú, con Alberto Bernal, a visitar la industria azucarera peruana. Se nos salían las babas de ver el desarrollo tecnológico del Perú: en un desierto, los diseños de los campos, la nivelación en los campos, los sistemas de riego. Toda esa tecnología del Perú la trajimos a Manuelita, con Alberto Bernal comenzamos poco a poco a aplicarla. Se empezó ese trabajo de nivelación y de diseño de propiedades muy importante, al comienzo la productividad mejoró sustancialmente por la eficiencia de riego.*

*Entramos a manejar operaciones, la parte de nivelaciones, diseños agrícolas, irrigación tecnológica, técnicas de drenaje. Las malezas eran espantosas, uno con la pala lo que hace es trasplantar la maleza.*

*El mejor manejo de los herbicidas lo tenía Manuelita. Entonces qué pasa, cuando hubo un manejo racional de los herbicidas, serio, a la vuelta de 20 años la población de maleza se redujo dramáticamente, se redujo al 10%, ese fue el ingreso de la tecnología y de la mecanización.*



# BIBLIOGRAFÍA

## FUENTES PRIMARIAS

### Fuentes escritas

Archivo Histórico La Manuelita (AHLM)

Archivo Privado Familia Eder Caicedo

Archivo Histórico de Cali (AHC)

Archivo Universidad de Miami. Colección documentos donados por Phanor Eder Benjamin

Fondo de Microfilmes, Universidad del Valle, Biblioteca Mario Carvajal. Rollo de Microfilm. *Despatches from the United States Consuls in Buenaventura. Colombia. 1867 – 1885*. National Archives, Washington, 1948.

### Fuentes orales

Entrevistas de los autores al doctor Henry J. Eder, Cali, 4 de septiembre de 2012 y 29 de noviembre de 2012.

Entrevista de Enrique Eder Garcés y Marcela Ascencio al doctor Henry J. Eder, Cali, 12 de noviembre de 2012. Material digital suministrado amablemente por Enrique Eder Garcés.

Entrevista de los autores al ingeniero Alberto Anzola, Cali, 11 de diciembre de 2012.

Entrevista de los autores al ingeniero César Zamorano Estrada, Cali, 14 de diciembre de 2012.

Entrevista de Marcela Ascencio al economista Álvaro González, Cali, 18 de enero de 2013. Material digital suministrado amablemente por Enrique Eder Garcés.

Entrevista de Marcela Ascencio al doctor Harold Eder Garcés, Cali, 5 de mayo de 2013. Material digital suministrado amablemente por Enrique Eder Garcés.

Entrevista de los autores a la señora Fabiola de Sluga, Cali, 24 de mayo de 2013.

Entrevista de los autores a la doctora Doris Eder de Zambrano, Cali, septiembre – octubre de 2013.

Entrevista de los autores al doctor Harold Eder Garcés, 8 de noviembre de 2013.

## FUENTES SECUNDARIAS

### Bibliografía específica sobre La Manuelita

Arias Calero, Alexander. **¿Cuerpo formado o cuerpo separado? Disciplina somática en la empresa Manuelita S.A. 1927\* 1965**. (Tesis de Maestría) Universidad del Valle, Departamento de Historia, 2005.

Arias Calero, Alexander. **Fiesta de Reyes magos o la metáfora en torno al trabajo en la empresa Manuelita S.A.** (Tesis) Sociología, Universidad del Valle, Departamento de Ciencias Sociales, 2002.

Mario de Caicedo. **A tribute to Don Santiago M. Eder**, Edición privada de Vera Eder Pollack para los hijos, nietos y bisnietos de Santiago Eder, Nueva York, 1941. pp. 4 – 5.

Eder, Phanor J. **Colombia**. T. Fisher Unwin, London, 1913.

Eder, Phanor J. **El Fundador. Santiago M. Eder**. Antares, Bogotá, 1959.

Mejía, Eduardo y Moncayo, Armando. **La transición de hacienda a ingenio azucarero industrializado**. (Tesis de grado). Departamento de Historia, Universidad del Valle, Cali, 1986.

Mejía, Eduardo y Moncayo, Armando. “Las relaciones laborales en la transformación de la hacienda vallecaucana en ingenio azucarero”. En: **Revista de extensión cultural**, N.º 24 y 25. Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín, 1988.

Ramos, Oscar Gerardo. **Pajonales en la historia de la cultura empresarial del Tolima**. Organización Pajonales, Cali, 2000.

Velazco Madriñán, Luis Carlos. **Manuelita una Industria centenaria**. Plazas & Perry Ltda, Bogotá, 1964.

### Bibliografía general

Almario G. Oscar. **La Configuración Moderna del Valle del Cauca, Colombia, 1850\* 1940. Espacio, Poblamiento, Poder y Cultura**. Cali, CECAN Editores, 1994.

André, Edouard. **América pintoresca**. Montaner y Simón Editores, Barcelona, 1884.

ARANGO, Marco Aurelio. **Memoria de Agricultura 1938**. Imprenta Nacional, Bogotá, 1938.

Aprile – Gniset, Jacques. **Génesis de Buenaventura**. Universidad del Pacífico – Buenaventura, Cali, 2002.

Arboleda Gustavo. **Historia de Cali. Desde los orígenes de la ciudad hasta la expiración del periodo Colonial**. Cali, Biblioteca de la Universidad del Valle, Tomo III, 1956.

Arboleda Gustavo. **Diccionario biográfico y genealógico del antiguo Departamento del Cauca**. Biblioteca Horizontes, Bogotá, 1962.

Atehortúa, Adolfo León. **El poder y la sangre**. CINEP – Universidad Javeriana, Cali, 1995.

Banderas, Pedro Antonio. **Diccionario Geográfico, industrial y agrícola del Valle del Cauca**. Instituto del libro, Buenos Aires, 1944.

Barona, Guido B. y Gneco, Cristobal Valencia (Compiladores). **Historia, geografía y cultura del Cauca. Territorios posibles**. T II, Universidad del Cauca, Popayán, 2001.

Calero Tejada Álvaro. **Cali Eterno. La Ciudad de Ayer y de Hoy**. Institucional, Cali, 1983.

Cespedesía. **Boletín científico del Departamento del Valle del Cauca**. Colombia, Instituto Vallecaucano de Investigaciones Científicas INCIVA, 1985.

Chardon Carlos E. **Reconocimiento Agro-Pecuario del Valle del Cauca. Informe emitido por la Misión Agrícola Puertorriqueña**. San Juan, Puerto Rico, 1930.

**CIDE Centro de Investigaciones sobre Desarrollo Económico. Bases para un Plan de Desarrollo del Valle del Cauca Cali, Marzo 10 de 1966**. Institucional. Cali, Universidad del Valle. Facultad de Ciencias Económicas, 1966.

Collins, Charles David. “Formación de un sector de la clase social: la burguesía azucarera en el Valle del Cauca durante los años treinta y cuarenta”. En: **Revista Historia y Espacio**, Número. 9, dic. 1983, Universidad del Valle, Cali.

Drucker Peter F. **El Ejecutivo Eficaz**. Argentina, Editorial Sudamericana Buenos Aires, 1969.

Drucker Peter F. **Jornadas de Alta Administración**. Lugar, INCOLDA, 1964.

**El Río Cauca en su Valle alto. Un Aporte al conocimiento de uno de los ríos más importantes de Colombia**. Universidad del Valle, Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca, Cali, 2007.

**El Valle del Cauca**. Institucional, Cali, Fundación Grupo 80.

Galindo Díaz Jorge. **Colección de Autores Vallecaucanos**. Valle del Cauca, Secretaría de Cultura y Turismo Gobernación del Valle del Cauca, 2003.

García Vásquez Demetrio. **Revaluaciones Históricas. Para la ciudad de Santiago de Cali**. Homenaje al Primer Cincuentenario de la Fundación del Departamento. Tomo III, Cali, 1960.

García Vásquez, Demetrio. **Los Hacendados de La Otra Banda y El Cabildo de Cali**. IMP. Gutiérrez Cali, 1928.

Hernández Gaez, Gustavo Alfonso. **Construcción de Valle del Cauca, Desde lo Político-Administrativo**. Tesis de Grado (Licenciatura en Historia), Universidad del Valle, Facultad de Humanidades, Departamento de Historia, 2007.

Holton, Isaac. **La Nueva Granada: veinte meses en los Andes**. Banco de la Republica, Bogotá, 1981.

Jaramillo, Uribe Jaime. **Ensayos sobre historia social colombiana**. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, 1968.

López, Eduardo. **Almanaque de los hechos Colombianos**. Volumen V, Editorial América, 1929.

López, Víctor Manuel. **Palmira**. Concejo Municipal de Palmira, 1927\* 1929.

Mejía Prado, Eduardo. **Carlos Durán Castro (1897\* 1993)**. Universidad del Valle, Santiago de Cali, 1997.

Mejía Prado, Eduardo. “Ciro Molina Garcés y Carlos Durán Castro: gestores y científicos en el desarrollo agropecuario del Valle del Cauca”. En: **Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX – XX**. (Carlos Dávila, compilador) Norma – CEPAL – Uniandes, Bogotá, 2002.

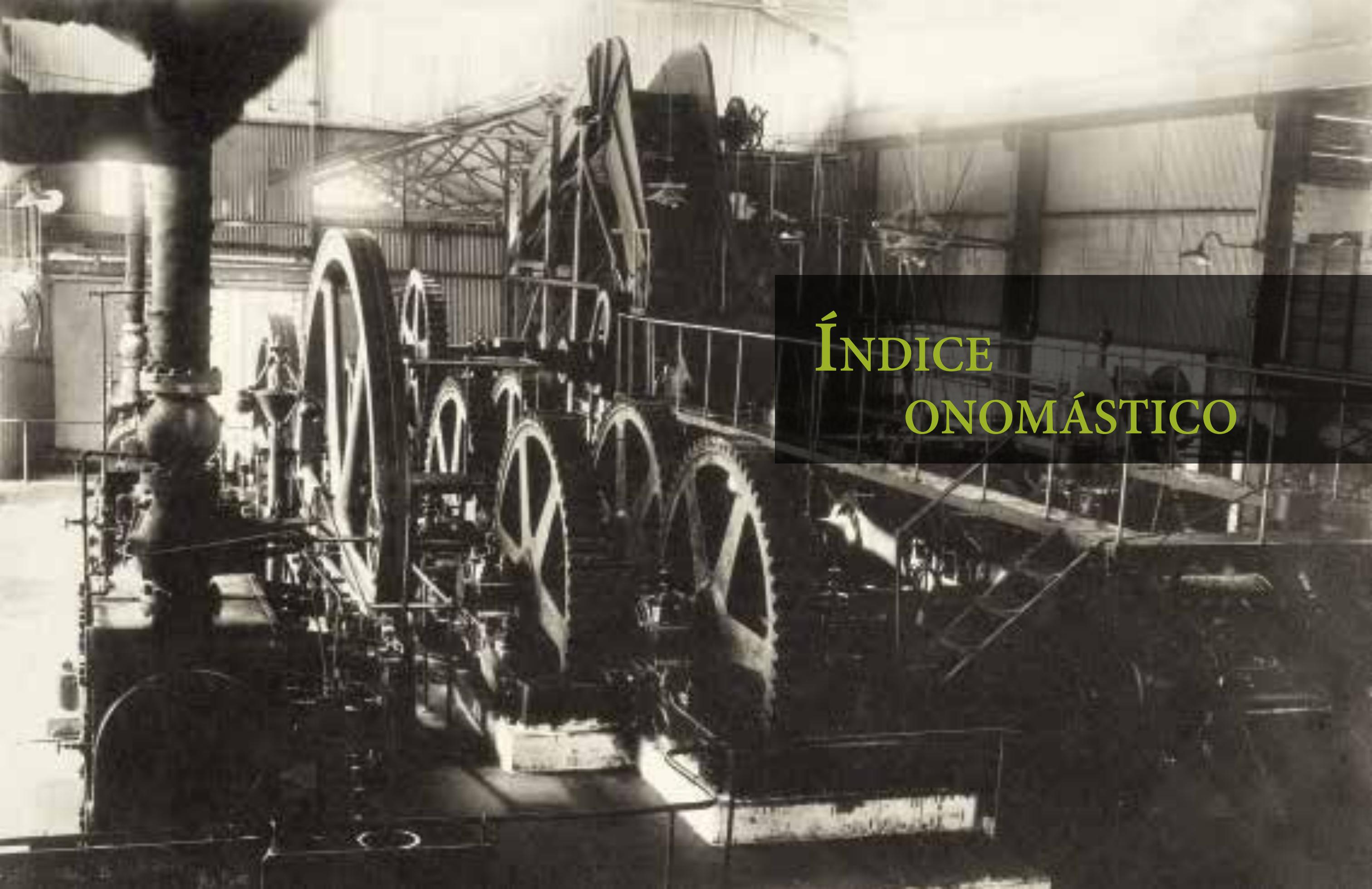
Mejía Prado, Eduardo. **Campesinos, poblamiento y conflictos: Valle del Cauca 1800 – 1848**. Universidad del Valle, Cali, 2002.

- Mejía, Eduardo, Zuluaga, Francisco y Romero, Mario Diego. “Región suroccidente”. En: **Colombia país de regiones**. Tomo 3. CINEP – Colciencias, Bogotá, 1998.
- Mejía Prado, Eduardo. **Origen del Campesino Vallecaucano**. Universidad del Valle, 2ª edición, Cali, 1996.
- Melo, Jorge Orlando. **Caminos Reales de Colombia**. Fondo FEN\* Colombia, Bogotá, 1995.
- Méndez, Ancízar “El impacto de la apertura económica en el Valle del Cauca en la década del noventa”, En: **Estudios Gerenciales**, N.º 077, ICESI, Cali, 2000.
- Mosquera Catalina. **La burocracia de las rentas durante el recién creado departamento del Valle del Cauca (1917-1918)**. Tesis de grado (Licenciatura en Historia), Universidad del Valle, Facultad de Humanidades, Departamento de Historia, 2009.
- Ocampo, José Antonio. (Ed.). **Historia económica de Colombia**, siglo XXI editores, Bogotá, 1987.
- Ocampo, José Antonio y Montenegro, Santiago. **Crisis mundial, protección e industrialización**. CEREC, Bogotá, 1984.
- Orrantía, Marta. **Todopoderosos de Colombia**, Editorial Planeta, Bogotá, 2013.
- Pacheco, Margarita. **La fiesta liberal en Cali**. Universidad del Valle, Cali, 1992.
- Patiño, Germán. “C.H. Simmonds y los comienzos de la navegación a vapor en el alto Cauca” En: **Boletín cultural y Bibliográfico**. Banco de la República, Volumen XXVI, Numero 21, Bogotá, 1989.
- Patiño, Germán. **Herr Simmonds y otras Historias del Valle del Cauca**. Corporación Universitaria Autónoma de Occidente, Cali, 1992.
- Pinilla Higuera, Germán. **Culturas Populares Vallecaucanas “Vida cotidiana y crónicas imaginarias”** Instituto Popular de Cultura, Cali, 1997.
- Posada F. Antonio J. y Jeanne de Posada. **La CVC. Un Reto al Subdesarrollo y al Tradicionalismo**. Ediciones Tercer Mundo, Bogotá, 1966.
- Preston Hyland, Richard. **El crédito y la economía 1851 – 1880**. Universidad del Valle – Banco Popular, Bogotá, 1983.
- Rivera y Garrido, Luciano. **Impresiones y recuerdos de un conferencista**. Imprenta a cargo de R. A. Pastrana, Buga, 1886.
- Rojas, José M. **Sociedad y Economía en el Valle del Cauca. Empresarios y Tecnología en la formación del sector azucarero en Colombia 1860 – 1980**. Tomo V. Banco Popular, Bogotá, 1983.
- Saffray, Charles. **Viaje a Nueva Granada**. Biblioteca Popular de Cultura Colombiana, Bogotá, 1948.
- Safford, Frank y Palacios, Marco. **Colombia país fragmentado, sociedad dividida**. Norma, Bogotá, 2002.
- Silva Holguín, Raúl. **El Valle Íntimo**. Imprenta Departamental, Tomo II, Cali, 1962.

- Téllez Neftalí y Jorge Hernández. “**Aproximaciones al estudio sobre el impacto del narcotráfico en la región vallecaucana**”. Informe de investigación, Universidad del Valle, Cali, 1992.
- Tejada C., Álvaro. **Cali Eterno. La ciudad de ayer y de hoy**. Feriva, Cali, 1983.
- Valdivia, Luis. **Buenaventura, un desarrollo frustrado: Evolución económica y social del puerto**. Universidad del Valle, Cali, 1994.
- Valdivia, Luis. **Economía y espacio en el Valle del Cauca 1850 – 1950**. Universidad del Valle, Cali, 1992.
- Valencia, Alfonso. **Empresarios y políticos en el estado Soberano del Cauca**. Universidad del Valle, Cali, 1993.
- Valencia, Alonso. (Editor). **Historia del Gran Cauca**. Universidad del Valle, Cali, 1996.
- Valencia, Rosángela. **Caloto en las ciudades confederadas: un golpe de mano a Popayán**, Ponencia Seminario Ciudades Confederadas. Universidad del Valle, sede Buga, 2011.
- Valle del Cauca. Aspectos geográficos**. Ministerio de Hacienda–Instituto Geográfico Agustín Codazzi. Bogotá 1988.
- Vásquez Benítez, Edgar. **Historia de Cali en el siglo XX, Sociedad, Economía, Cultura y Espacio**. Editorial Universidad del Valle, Cali, 2001.
- Vasquez Cobo, Alfredo. **Ferrocarril del Pacífico**. (2 Tomos) Talleres de Carvajal y Cia., Cali, 1927.
- Velasco Cobo, Alfonso. **Calendario Biográfico y Genealógico de Santiago de Cali**. Cali, 1962.
- Vergara y Velasco, Francisco Javier. **Nueva Geografía de Colombia, escrita por regiones (sic.) naturales**. Tomo I. Imprenta de Vapor, Bogotá, 1901
- Zapata Tabasco, Alexandra. **Las rentas y su participación en la consolidación del Departamento del Valle a principios del siglo XX (1910-1915)**. Tesis de Grado (Licenciatura en Historia), Universidad del Valle, Facultad de Humanidades, Departamento de Historia, 2007.
- Zorrilla Gonzales, José Luis. **Cali en los siglos 19, 20 y 21**. Feriva S.A, Cali, 2009.
- Zuluaga, Francisco; Valencia, Alonso. **Historia Regional del Valle del Cauca**. Universidad del Valle, Cali, 1992.

### Publicaciones periódicas

- Revista *El Agricultor*, Bogotá, julio de 1881, serie 3ª. Número 2, pp. 52-54.
- Revista *Semana*, Bogotá, junio 30 de 1951, vol. X, número 245. p. 32.
- Diario Occidente*, Cali, lunes 20 de abril de 1964.



# ÍNDICE ONOMÁSTICO

**A**

Anderson, Edwin L. 39, 63

Andrade, Jorge 55

Anzola, Alberto 17, 77, 85, 86, 87, 88, 106, 121, 159

Ardila Lulle, Carlos 99, 103, 106, 107, 108, 109, 127

**B**

Benjamin, Lizzie 29

Bernal Correa, Alberto 17, 68, 78, 81, 83, 85, 86, 87, 89, 90, 93, 98, 99, 103, 106, 111, 154, 155

Betancur, Belisario 111

Blum, Adolfo 24

**C**

Caicedo, Benilda 38, 46

Caicedo, Cecilia 72, 98, 103

Caicedo, Hernando 39, 58

Caicedo, Mario de 45, 51, 160

Castro Borrero, José 50

Cavelier, Roberto 55, 56, 57

Cerruti, Ernesto 24

Cerruti, Italia 72

Chardon, Carlos E. 50, 51, 66, 161

Cruz Lozada, Álvaro 61

**D**

Durán Castro, Carlos 45, 50, 161

**E**

Eder Benjamín, Carlos 36, 71, 72

Eder Benjamin, Edith 30, 38

Eder Benjamin, Enrique 22, 56, 93

Eder Benjamin, Fanny 29, 38

Eder Benjamin, Louisa 29

Eder Caicedo, Henry J. 16, 17, 32, 47, 53, 77, 78, 83, 85, 86, 87, 89, 92, 93, 95, 99, 101, 103, 104, 105, 106, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 122, 127, 129, 134, 159

Eder Cerruti, Walter 33, 38, 39, 47, 63, 98

Eder de Giovanelli, Elisa 103, 111

Eder de Zambrano, Doris 16, 17, 72, 99, 103, 111, 159

Eder Garcés, Harold 16, 17, 71, 78, 112, 122, 125, 127, 128, 129, 132, 133, 134, 135, 137, 139, 159

Eder Kaiser, David M. 21, 25

Eder Kaiser, Hedwig 25

Eder Kaiser, Henry 16, 21, 22, 29, 95, 98, 103

Eder Kaiser, James Martin. Véase también Eder, Santiago

Eder, Phanor 16, 21, 22, 25, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 47, 50, 57, 72, 73, 74, 75, 76, 85, 94, 95, 97, 98, 99, 149, 159, 160

Eder, Santiago 15, 16, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 45, 46, 63, 69, 70, 71, 73, 74, 75, 76, 93, 111, 113, 137, 138, 160

**G**

Garcés, Bernardo 53

Garcés Borrero, Jorge 45, 47

Garcés Eder, Armando 50, 106, 111

Garcés Eder, Carlos J. 111

García, José Ramón 25

Gerlein, Eduardo 57

Giovanelli W., Renato 111

González, Álvaro 89, 106, 111, 159

Grupo Ardila 87, 96, 99, 103, 104, 105, 106, 108

**H**

Hill, Julio 25, 38

**I**

Isaacs, Jorge 23, 26

**K**

Kaiser, Dorena 21

**L**

Lilienthal, David E. 50, 52, 53

Lobo, Walter 38, 111

López Michelsen, Alfonso 111

Lulle, Juan José 89, 104, 106

**M**

Mariño, Ernesto 90, 154

Mejía, Jorge 49

Meyendorf, Carlos 25

Meyendorf, Constantino 25

Molina, Ciro 45, 50, 51, 161

Mosquera, Tomás Cipriano de 24

**P**

Parsons, James 50, 51

Pérez Castro, Jaime 61

**R**

Raffo, Tulio 50

Rengifo, Pio 24, 26

Reyes, Rafael 24, 31

Rivera, Francisco 49

Rivera y Garrido, Luciano 23

Rojas Pinilla, Gustavo 111

**S**

Scarpetta, Mario 47, 50

Scarpetta, Pedro Pablo 106, 108

Schmidt, Theodor 25

**T**

Taylor, Harry 39, 40, 63

**U**

Upeguí Zapata, Carlos 99

Uribe Holguín, Juan 55

**V**

Valencia, Guillermo León 72, 73, 74, 75, 145

Vallejo Arbeláez, Joaquín 106, 107, 108

Velasco, Vicente 90, 154

Vélez Cruz, Adolfo León 61

Villamarín, Pedro Ignacio 92

**W**

Wills, Eduardo 55

Wills, Roberto 55

**Z**

Zambrano Campo, Ernesto 111

Zambrano, Jaime 85, 86, 87, 88, 89, 93, 94, 98, 103, 106

Zamorano, César 85, 88, 90, 121, 127, 154, 159





**Manuelita**