



**HISTORIA EMPRESARIAL REGIONAL**

**AUTORES**

**ISABELLA FRANCO CORREA**

**ANDRÉS FELIPE RINCÓN MONDRAGÓN**

**DIRECTOR DE PROYECTO**

**LUGI FERNANDO CORBELLETA ROJAS**

**UNIVERSIDAD ICESI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS – ECONOMÍA Y NEGOCIOS**

**INTERNACIONALES**

**SANTIAGO DE CALI**

**2020**

## Tabla de contenido

Resumen .....	- 4 -
1. Caso Biocombustible Ingenio Manuelita .....	- 6 -
1.1. Resumen .....	- 6 -
1.2. Introducción.....	- 7 -
1.3. Ingenio Manuelita.....	- 8 -
1.4. Presidencia de Henry J. Eder Caicedo.....	- 11 -
1.5. Llegando al mercado global con Harold Eder .....	- 15 -
1.6. Leyes para la producción de biocombustibles .....	- 16 -
1.7. El auge de los biocombustibles .....	- 17 -
1.8. Nivel de producción.....	- 20 -
1.9. Crisis en el sector de biodiesel .....	- 21 -
1.10. Perspectivas futuras .....	- 22 -
2. Caso biografía Alfredo Carvajal Sinisterra .....	- 24 -
2.1. Resumen .....	- 24 -
2.2. Introducción.....	- 24 -
2.3. Formación académica.....	- 25 -
2.4. Primeros acercamientos a la vida laboral .....	- 27 -
2.5. Don Alfredo y su experiencia.....	- 27 -
2.6. Alfredo Carvajal y el sector público.....	- 32 -
2.7. Presidencia en Carvajal .....	- 35 -
2.8. Actualidad de Alfredo .....	- 36 -
3. Referencias y bibliografía .....	- 38 -

## Tabla de ilustraciones

<b>Imagen 1.</b> Don Santiago Eder .....	- 7 -
<b>Imagen 2.</b> Hijos de Don Santiago Eder.....	- 10 -
<b>Imagen 3.</b> Henry Eder Caicedo .....	- 12 -
<b>Imagen 4.</b> Harold Eder .....	- 15 -
<b>Imagen 5.</b> Colmo de la caña de azúcar.....	- 17 -
<b>Imagen 6.</b> Destilera en Valedo do Paraná.....	- 18 -
<b>Imagen 7.</b> Planta extractora de aceite.....	- 20 -
<b>Imagen 8.</b> Nivel de producción Manuelita Azúcar y Energía.....	- 20 -
<b>Imagen 9.</b> Nivel de producción Manuelita Aceites y Energía .....	- 21 -
<b>Imagen 10.</b> Alfredo Carvajal Sinisterra .....	- 25 -

## Resumen

En nuestra región ha habido y hay gran variedad de organizaciones, algunas que se han quedado en el camino y otras, que a pesar de diferentes obstáculos han logrado tener un crecimiento significativo y seguir aportando a la sociedad. Asimismo, los empresarios que son quienes impulsan y sacan adelante estas organizaciones son sumamente importantes. Por lo anterior, el objetivo de esta investigación fue recopilar información de la historia empresarial regional incluyendo en esta tanto empresas como empresarios.

Durante la realización de esta investigación se conoció cómo el Ingenio Manuelita, una de las empresas insignia de nuestra región, comenzó su operación, qué tropiezos ha tenido en el camino y cómo ha logrado su éxito, centrándose principalmente en el negocio de los Biocombustibles. Y también, se conoció la historia, experiencia y recorrido en relación a lo profesional de un personaje como Alfredo Carvajal Sinisterra, perteneciente a la familia dueña de otra organización insignia en nuestra región como lo es Carvajal. Todo lo anterior permitió concluir principalmente, en ambos casos, que siempre hay que tener un panorama amplio y claro a futuro de a dónde se quiere llegar y, que a pesar de las caídas hay que saber levantarse y seguir haciendo sacrificios para cosechar en un futuro todos los esfuerzos realizados.

**Palabras claves:** Empresas, empresarios, biocombustibles, experiencia.

## **Abstract**

In our region there have been and are a great variety of organizations, some that have been left behind and others that, despite different obstacles, have managed to have significant growth and continue to contribute to society. Likewise, the entrepreneurs who are the promoters and drivers of these organizations are extremely important. Therefore, the objective of this research was to collect information on the regional business history, including both companies and entrepreneurs.

During the course of this research, it was learned how the Ingenio Manuelita, one of the flagship companies in our region, began its operation, what setbacks it has had along the way and how it has achieved its success, focusing mainly on the Biofuels business. And also, the history, experience and journey in relation to the professional nature of a character like Alfredo Carvajal Sinisterra, belonging to the family that owns another flagship organization in our region such as Carvajal, was learned. All of the above allowed us to conclude mainly, in both cases, that you always have to have a broad and clear panorama of where you want to go in the future, and that despite the falls you have to know how to get up and continue making sacrifices to harvest in the future. all efforts made.

**Key words:** Companies, entrepreneurs, biofuels, experience.

## **1. Caso Biocombustible Ingenio Manuelita**

### **1.1. Resumen**

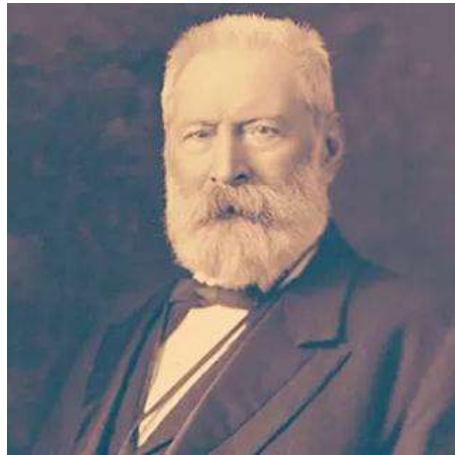
El presente trabajo de investigación sobre el Ingenio Manuelita, el más antiguo del Valle del Cauca, tiene como objetivo analizar y comprender las causas de su éxito y reconocimiento a través de sus 155 años de historia, pero principalmente conocer y entender sobre el proceso por el cual ha pasado la empresa, y los resultados que le ha proporcionado su incursión en el sector de biocombustibles.

Debido a los problemas medioambientales y al alto costo que comenzaron a ocasionar fuentes de energía como el petróleo, Manuelita, en el año 2006 vio una buena oportunidad en los biocombustibles, al darse cuenta que serían el futuro energético del mundo, no solo para diversificar su negocio, sino también para reducir la dependencia de hidrocarburos, emisiones de gases contaminantes y contribuir al desarrollo regional.

## 1.2. Introducción

La historia del Ingenio Manuelita S.A, se remonta a la llegada de Santiago Eder en 1861, quien le compró tierras a Jorge Isaacs en 1864, con el fin de implementar nuevos métodos agrícolas que le permitiera producir azúcar, logrando con el paso del tiempo, fundar uno de los primeros ingenios azucareros en el departamento del Valle del Cauca, haciendo uso de energía a vapor. Esta compañía, apenas llevando unas semanas de funcionamiento, consiguió que la elaboración de azúcar pasara de 250 a 350 libras por día. Para 1873, después de 6 años de haber instalado un molino y del gran incremento de la producción, vio la oportunidad de vender en el exterior a través de Panamá.

**Imagen 1.** *Don Santiago Eder*



*Nota.* James Martin Eder o Santiago Eder como se hacía llamar. Tomada de “Nuestra Historia” por Ingenio Manuelita (<http://www.manuelita.com/historia/>)

Después del fallecimiento de Don Santiago, el crecimiento y la tecnificación se siguió dando progresivamente en manos de sus sucesores, hijos, nietos, bisnietos, pero que en su momento provocó pugnas que afectaron la dirección de la empresa. Sin embargo, las diferencias se superaron y aunque la gestión del Ingenio estuvo durante algunos años a cargo de personas

externas, de 1965 a 2008 Henry J. Eder estuvo frente a la presidencia y, desde el 2008 hasta estos momentos el responsable ha sido Harold E. Eder. Bajo el mando de estos dos personajes, la organización se ha internacionalizado y han surgido nuevas unidades de negocio como Manuelita Aceites y Energía (biocombustibles), Manuelita Frutas y Hortalizas en Perú y, Manuelita Acuicultura que se dedica al cultivo de camarones y mejillones en Cartagena.

### **1.3. Ingenio Manuelita**

Don Santiago Eder, fue un hombre con espíritu empresarial, era abogado y había delegado el manejo de los negocios que su familia tenía por entonces en Panamá. Tras su llegada de San Francisco, Estados Unidos al puerto de Buenaventura en 1861, se interesó en saber qué podía encontrar más allá de la cordillera Occidental y, comenzó a imaginarse las oportunidades que esta región le permitiría llegar a tener si se lograba la existencia de comunicación hacia el mar y las regiones del centro del país. Por esto, se atrevió a comprar unas tierras en el municipio de Palmira que poseía cultivos de azúcar, añil, café, tabaco y quina; se criaba ganado y a su vez, funcionaba un trapiche movido por tracción animal. Con el aprovechamiento de estas tierras y los cultivos, logró darse cuenta que era una buena oportunidad de usar el suelo no solo para atender las necesidades propias de la zona sino también las ajenas, transformando así las condiciones de producción y creando un mercado tanto local como extranjero y, convirtiendo a su vez una finca en un gran ingenio.

El fundador de Manuelita era un hombre de negocios, supo que el desarrollo agroindustrial que estaba liderando no era suficiente si no había un avance en toda la región; fue por esto que realizó otras actividades y funciones como intermediario consular para el comercio, comerciante de diferentes productos, que le ayudaron a aportar en políticas económicas para el suroccidente



del país a través de su labor de negociante y de los contactos que consiguió. Resultado de su incursión como mercader, la introducción de maquinaria, herramientas y prácticas, especialmente para La Manuelita fue notoria y positiva, pues se efectuó la compra de un trapiche con rueda hidráulica, rastrillos para arado con bueyes y alambique de cobre que trajo consigo el aumento de la producción que le dio la oportunidad de comenzar a exportar azúcar hacia Panamá y Ecuador.

No obstante, Don Santiago experimentó el cultivo con diferentes plantas, entre esos el café, que le había dado la posibilidad de exportar gran cantidad de sacos de café durante 1873 y 1874. Sin embargo, esta plantación se vio desplazada por la caña de azúcar debido al mejor rendimiento y fertilidad frente a las condiciones climáticas, del suelo y de transporte. Por tal motivo se realizó el mejoramiento del trapiche, que llevó a que se expandiera la siembra de caña y a consolidarse así, como el creador de uno de los primeros ingenios azucareros del Valle del Cauca que funcionaba con energía a vapor.

Con la puesta en funcionamiento de la maquinaria y tecnología que fue llegando, la Hacienda La Manuelita dejó de manejarse como lo que era, una hacienda, y se comenzó a manejar y funcionar como un ingenio, dirigiendo todos los esfuerzos a obtener cada vez una mayor producción a través de la ampliación de la planta productiva, adquisición de más tierras y mejoramiento de la semilla, lo que impulsó el crecimiento de la empresa.

El evidente crecimiento del ingenio hizo que Don Santiago quisiera que sus hijos estuvieran involucrados en el negocio, por eso contó con la ayuda de Carlos, designado gerente y Enrique, suplente en varias ocasiones. Ambos se hicieron cargo de la administración mientras él residía en Nueva York con Phanor, su hijo menor, quienes desde allá mantenían una constante

comunicación y dando opiniones principalmente sobre problemas en el ámbito económico de la empresa y en el político del país con una visión desde el exterior. Aunque, la gestión de Carlos había sido hasta su momento exitosa y conseguido que el ingenio siguiera creciendo, la intervención de Estados Unidos en la separación de Panamá y Colombia, apoyado por esta familia, ocasionó que la población se manifestara en contra de La Manuelita, intimidando y formando disturbios, provocando un estancamiento transitorio en la empresa (Uriel, Mejía, Valencia, Arias, & Eder, 2014). Esta se recuperó de los inconvenientes ya mencionados, y posterior a esto, en 1928, Phanor asumió la gerencia desde Nueva York, con la idea de que lo único que debían realizar era producir y vender azúcar tanto para exportar como para el mercado local.

**Imagen 2.** *Hijos de Don Santiago Eder*



*Nota.* De izquierda a derecha: Carlos, Enrique y Phanor Eder. Tomada de *Manuelita 150 años* (p. 34), por F. Uriel, E. Mejía, R. Valencia y A. Arias, 2014, Ingenio Manuelita.

Luego de la presidencia de Phanor, Harold H. Eder, hijo de Enrique asumió la dirección del ingenio en 1930. Su trayectoria y experiencia como ingeniero eléctrico en la gerencia de la Empresa de Luz y Fuerza Eléctrica de Cali y en una represa de California, le permitieron tener las capacidades para contribuir al crecimiento de la región y del sector azucarero con el

planteamiento de unos objetivos específicos que fueron, organizar un mercado nacional del azúcar e impulsar el desarrollo agroindustrial de la región para ponerla como modelo de las economías regionales del país.

Además, siguiendo el principio que se había establecido desde la época de su abuelo de “no poner todos los huevos en la misma canasta”, en la administración de Don Harold se atendieron diversos negocios, relacionados con la producción de azúcar, especialmente la construcción de nuevos ingenios como La Cabaña, Ingenio del Cauca y Pajonales. A su vez, se adentraron en actividades que antes habían estado en segundo plano, pero que eran la base para fortalecer la actividad azucarera, entre ellas la investigación y la extensión de las cadenas de producción de los derivados del azúcar, como alcoholes y mieles.

#### **1.4. Presidencia de Henry J. Eder Caicedo**

Tras la muerte de Harold, padre de Henry, a manos de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia en extrañas circunstancias, la familia Eder se vio en la difícil situación de diferenciar entre los asuntos de negocios (administración del ingenio) y el duelo que estaban viviendo, por lo que el manejo de la empresa se dificultó. Para entonces, Henry no estaba incorporado al ingenio y creía no tenía ni el conocimiento ni la autoridad para hacerse cargo de Manuelita, además su prioridad en ese momento eran los problemas netamente familiares. A pesar de esto, la Asamblea lo designó inicialmente Vicepresidente y a Alberto Bernal Correa Presidente.

**Imagen 3.** *Henry Eder Caicedo*



*Nota.* Tomada de “*Hoy exaltan a empresarios ejemplares del Valle*”, por Redacción de El País, 2019 (<https://www.elpais.com.co/economia/hoy-exaltan-a-empresarios-ejemplares-del-valle.html>)

Después de haber estado a cargo de la Vicepresidencia, de colaborar con Jaime Zambrano en el montaje del Ingenio del Cauca y de la insistencia de su madre y hermanas para que tomara la posición de líder, decidió asumir esta nueva función dentro de la empresa. Sin embargo, otro de los motivos de aceptar este puesto fueron las relaciones que para entonces se habían creado con el Grupo Ardila Lulle, pues estos habían adquirido acciones de Manuelita con el fin de obtener información a la que solos los accionistas tenían acceso, a pesar de ello, Carlos Ardila Lulle, haciendo uso de sus empresas comenzó a adquirir más acciones que terminó dándole a este grupo una alta participación con la exigencia de formar parte del gobierno de la empresa. Todo esto llevó a que se realizara el Acuerdo de Caballeros en el cual se estipulaba cómo quedaba la conformación y distribución de la organización y, la participación que cada familia tendría. Al finalizar estas negociaciones, la familia Eder quedó con el poder del Ingenio Manuelita y el Grupo Ardila Lulle con el Ingenio del Cauca que había sido fundado por Harold Eder el 29 de

julio de 1963 y la Corporación Financiera del Valle con la hacienda Pajonales (El Tiempo, 1995).

La decisión de quedar con Manuelita se dio por la oportunidad que veía toda la familia en esta de diversificar su línea de producción, la fertilidad del suelo, el desarrollo tecnológico y adicional, la empresa contaba con tradición y prestigio en el sector azucarero. Por esto, bajo el liderazgo de Don Henry se tomaron acciones para recuperar a la empresa que había flaqueado por la situación con Ardila, fue así que se introdujeron cambios en políticas y procesos como:

1. Establecimiento de un programa de aumento de producción que superara la producción histórica.
2. Establecimiento de un instrumento que facilitara y garantizara la unidad familiar para no repetir la crisis accionaria y por ende crisis familiar.
3. Control de la empresa por parte de la familia.
4. Impulsar la diversificación.
5. Incursionar en otras áreas de producción (Uriel, Mejía, Valencia, Arias, & Eder, 2014).

Los cambios que se habían propuesto lograron materializarse y se evidenció en 1986 con la molienda de 6.500 toneladas de caña diaria a partir de la obtención de un nuevo molino. No obstante, aunque el ingenio se estaba volviendo a recuperar de la crisis accionaria producto de la presencia de los Ardila en los negocios de la familia Eder, se había producido una dispersión familiar, pues al finalizar la negociación, algunos miembros de la familia que poseían acciones tuvieron que venderlas, lo que produjo que estos migraran quedando por fuera de la empresa y

disminuyendo la unidad familiar, por tal motivo Henry, decidió establecer un Contrato de No Venta para fortalecer la unidad que se estaba perdiendo, prohibiendo la venta de las acciones. Asimismo, en 2003 se firmó un contrato llamado Consejo de Familia, y posterior un Pacto de Familia. Todos estos contratos y pactos firmados establecían que los Eder debían estar frente a la empresa y en ningún momento perder la propiedad de esta.

Henry no solo recuperó la empresa, sino que también promovió la cohesión familiar dentro y fuera del ingenio. La recuperación y crecimiento de la producción se vio beneficiado de la política que el mismo Henry llamó “*diversificación*”, con la finalidad de responder a las nuevas necesidades que fueron surgiendo en el país y así asegurar la supervivencia de la organización a largo plazo. Una de los proyectos de “*diversificación*” fue la siembra de palmas africanas en los llanos orientales, denominándose Aceites Manuelita S.A., también, aprovechando que las políticas sobre combustibles le permitían pensar en instaurar una planta de biodiesel. Adicional, realizó la adquisición de la empresa Colombiana de Acuicultura S.A que le permitió producir otro tipo de recursos, como camarones. La labor de Henry Eder en Manuelita fue fructífera, logró expandir sus negocios a otras áreas que no estaban tan encaminadas al objetivo principal de la empresa, pero esto fue significativo porque promovió el desarrollo y crecimiento del Ingenio Manuelita, además de defender la heredad y continuidad de la familia en la empresa y la tradición regional.

## 1.5. Llegando al mercado global con Harold Eder

**Imagen 4.** *Harold Eder*



*Nota.* Tomada de “Entrevista en BOCAS: Harold Eder, el heredero del ingenio Manuelita” por J. Quintero, 2014 (<https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-14816091>)

Después de Henry, Harold, su hijo, tomó la vicepresidencia en el 2006, logrando grandes cambios para la empresa. Desde que asumió su puesto como vicepresidente y en 2008 como presidente ha dado continuidad a las políticas cuyo padre había estipulado y a las del grupo empresarial creado, Inversiones Manuelita S.A. A pesar de seguir con algunos aspectos de la presidencia que había desempeñado su padre, vio que un factor conveniente no solo era la diversificación sino la capacidad de penetrar y establecerse en mercados que no fueran solamente el nacional.

Por lo anterior, Harold dirigió su atención y esfuerzos principalmente en desarrollar productos de valor agregado, diversificación e internacionalización y, a ajustes administrativos con el fin de fortalecer el gobierno corporativo. Por eso, hoy en día, el conglomerado empresarial no solo le apuesta a el negocio del azúcar, también se centra en ofrecer alimentos, energías renovables e insumos para la industria como acuicultura, caña de azúcar, aceite de palma y, frutas y hortalizas,

pero también otros derivados de la caña de azúcar como bioetanol y del aceite de palma como biodiesel, que la convierten en líder del sector agroindustrial no solo en Colombia, también en Brasil, Perú, Chile, y en otros países más.

### **1.6. Leyes para la producción de biocombustibles**

El ingenio Manuelita, se ha consolidado como uno de los más grandes y fuertes líderes en la producción y comercialización de azúcar refinada, tanto a nivel nacional como internacional. Sin embargo, a partir de 2006, el ingenio decidió iniciar con la elaboración de biocombustibles como lo son el bioetanol y el biodiesel, a partir de biomasa de palma y caña, rigiéndose por la Ley 939 de Diciembre 31 de 2004, que promovía la producción y venta de estos a partir del aprovechamiento de cultivos de cacao, caucho, azúcar, palma de aceite y frutales (Actualícese, 2015), teniendo en cuenta que dichas plantaciones debían ser registradas ante el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

A medida que la producción y uso de biocombustibles se acentuó en el país se fueron modificando las leyes que guiaban este proceso, a partir de las resoluciones 182087 de Diciembre 17 de 2007 y 182142 de Diciembre 27 de 2007, en las cuales se modificaban los criterios de calidad de estos, que debían contar con unas características específicas, como punto de inflamación, densidad, contenido de agua y estabilidad térmica; y se expedían normas para el registro de productores y/o importadores, respectivamente. También, el Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) promovió un plan orientado a la producción de energía de forma eficiente y sostenible social, económica y ambientalmente, en el cual se designó al Ministerio de Minas y Energía la tarea de valorar la viabilidad de promover la eliminación de aranceles a estos productos. Posteriormente, se siguieron dictando resoluciones y decretos, pero



más encaminados hacia el uso de los biocombustibles en los motores. Mediante el surgimiento de las leyes, políticas, resoluciones y decretos de los últimos 18 años, el Ingenio Manuelita pudo comenzar a incursionar y poner en marcha esta unidad de negocio de la mejor manera posible, basándose en los criterios requeridos.

### **1.7. El auge de los biocombustibles**

Desde hace aproximadamente 13 años, Manuelita se dio cuenta que los biocombustibles serían el futuro energético del país y del mundo. Esta fue una buena opción tanto de diversificación como para contribuir al medioambiente a través de la reducción de la dependencia de los hidrocarburos y de emisiones de gases. La primera incursión que tuvo el Ingenio Manuelita en este sector, fue en el año 2006 que comenzó con la producción y comercialización de bioetanol a partir del colmo y bagazo de la caña. Posteriormente, en 2009, ingresó también al sector del biodiesel producido a partir de palma. La finalidad de acceder a este mercado era ofrecer productos con un valor agregado, con excelente calidad que ayudaran a la reducción del impacto ambiental, generando bienestar a la población y progreso en el país.

**Imagen 5.** Colmo de la caña de azúcar



*Nota.* Tomada de “Informe: caña transgénica en Brasil” por Portal Caña, 2020  
(<https://www.portalcania.com.ar/noticia/informe-cana-transgenica-en-brasil/>)

Los biocombustibles son producidos a partir de residuos vegetales, que se dividen en dos clases: el bioetanol que es producido a partir de la caña de azúcar y el biodiesel que se produce a partir de aceites vegetales. Este tipo de combustibles genera un beneficio para el medio ambiente debido a sus componentes que reducen el impacto ambiental. Sin embargo, estos requieren un procesamiento más complejo de refinación y por lo tanto, es más costoso que los combustibles fósiles tradicionales.

El bioetanol como fuente de energía renovable y sostenible, con su característica de ser de rápida degradación, aproximadamente de 28 días, permite reemplazar los combustibles fósiles que tanto daño le hacen al medioambiente. El ingenio Manuelita, junto con otros ingenios, invirtieron hace 10 años más de 150 millones de dólares en la construcción e instalación de destilerías para la producción de este producto. A partir de esto, la implementación en los vehículos y algunas exportaciones por parte de la empresa, principalmente a Brasil, ha sido positivo. Esta industria en Colombia aún es relativamente novedosa y le permite a Manuelita estar a la vanguardia del mercado internacional. La destilera se encuentra en Brasil, en Valedo do Paraná.

**Imagen 6.** Destilera en Valedo do Paraná



*Nota.* Destilera ubicada en Brasil. Tomada de Pantaleon, 2020

(<https://www.pantaleon.com/productos/alcohol/>)

El Ingenio Manuelita tiene tres de las 12 plantas productoras de biodiesel que existen en Colombia, las otras pertenecen a BioD, La Paz, Alpo, BioSc, Odín, Romil, Biocombustibles y Derivados, Biodiesel de la Costa, Bgreen y Biocombustible. Cifra que ha ido en aumento desde su aprobación en el año 2004 a partir de la ley 939, donde se estipulo que el 9% de los combustibles automotores debe estar mezclado con biodiesel con el fin de reducir su impacto ambiental.

Manuelita en el año 2009 invirtió 45 millones de dólares en una planta ubicada en el Meta, en el municipio de San Carlos de Guaroa, que al año produce aproximadamente 100.000 toneladas de biodiesel (García, El País, 2009). La decisión de inversión fue tomada bajo la presidencia de Henry Eder, quien en su momento afirmó que dada la escasez de fuentes como el petróleo y en base al plan que tenía el país de ampliar sus fábricas de biodiesel, era una inversión que a futuro representaría un aporte como empresa a la reducción de la contaminación y a su vez reduciría sus costos.

Gracias a la incursión de esta empresa en la industria de biocombustibles, permitió que el año pasado recibiera una certificación internacional de sostenibilidad y carbono, convirtiéndose en la primera empresa en Latinoamérica en lograr esta certificación, la cual acredita la producción de aceite crudo de palma y biodiesel en todas sus operaciones en el departamento del Meta. El ingenio continúa trabajando e invirtiendo en este tipo de combustibles debido a que la alta gerencia afirma que usar los recursos que ya tienen para producir combustibles renovables es un proceso muy eficiente que genera grandes rentabilidades a la organización y que lo ha demostrado en los últimos años.

**Imagen 7.** Planta extractora de aceite

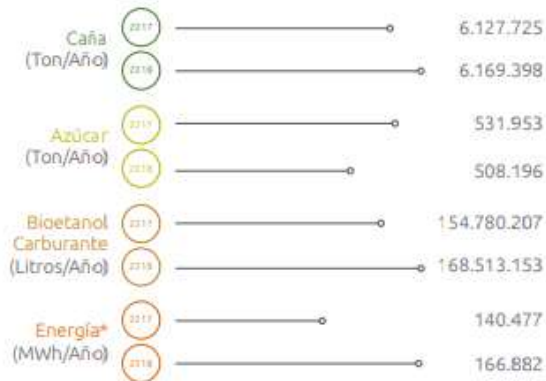


*Nota.* Planta ubicada en Palmar de Altamira en Casanare. Tomada de “*En marcha planta de aceite de Manuelita en los Llanos Orientales*” por Redacción El País, 2014 (<https://www.elpais.com.co/economia/en-marcha-planta-de-aceite-de-manuelita-en-los-llanos-orientales.html>)

### 1.8. Nivel de producción

De acuerdo al informe de sostenibilidad publicado el 15 de julio del 2019, en el que se muestra el desempeño y trabajo realizado en el periodo 2017-2018 por Manuelita, se presenta a continuación un gráfico de la producción de este periodo de los rubros caña, azúcar, bioetanol carburante y energía, centrando la atención principalmente en el bioetanol.

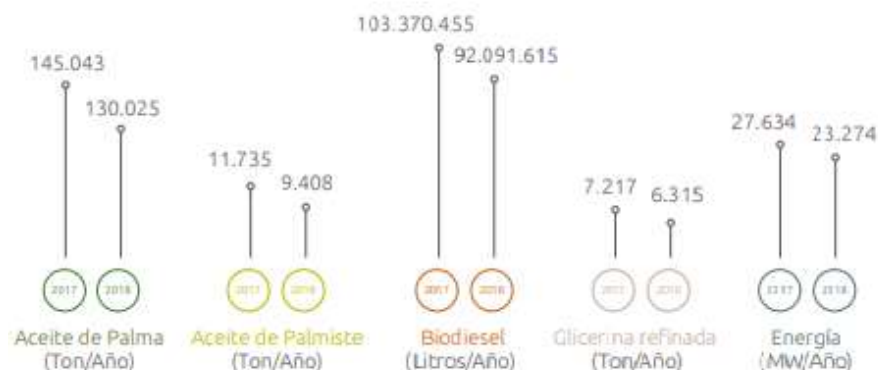
**Imagen 8.** Nivel de producción Manuelita Azúcar y Energía



*Nota.* Nivel de producción en el período 2017-2018 de los rubros caña, azúcar, bioetanol carburante y energía. Tomada de “*Informe de sostenibilidad Manuelita 2017-2018*” (p.27), por Ingenio Manuelita, 2019.

Sumado a lo anterior, al cierre de 2018 Manuelita terminó con una capacidad instalada para procesar 7,5 millones de litros de bioetanol. Adicionalmente, respecto a los rubros aceite de palma, aceite de palmiste, biodiesel, glicerina refinada y energía, también se cuenta con el siguiente grafico observando con mayor énfasis el rubro de biodiesel.

**Imagen 9. Nivel de producción Manuelita Aceites y Energía**



*Nota.* Nivel de producción en el período 2017-2018 de los rubros aceite de palma, aceite de palmiste, biodiesel, glicerina refinada y energía. Tomada de “Informe de sostenibilidad Manuelita 2017-2018” (p.28), por Ingenio Manuelita, 2019

A partir de los gráficos se puede analizar que en las plataformas de negocio Manuelita Azúcar y Energía y, Manuelita Aceites y Energía, la mayor producción se da tanto en el bioetanol como en el biodiesel, respectivamente. Dejando para finales de 2018 una producción total de 260 mil millones de litros de biocombustibles de menor impacto ambiental.

### 1.9. Crisis en el sector de biodiesel

Aunque la producción de biodiesel le ha traído muchos beneficios a Manuelita, actualmente se encuentra pasando por una situación complicada debido a la decisión del gobierno de reducir el porcentaje de mezcla de este con el ACPM, pasando del 12% al 2%. Esta determinación ha

dejado sin mercado a once plantas productoras de biodiesel, lo que produjo el cierre de estas, dejando en funcionamiento solo una, Ecodiésel en Barrancabermeja. Lastimosamente, las plantas que se vieron obligadas a cerrar fueron Manuelita, BioD, La Paz, Alpo, BioSc, Odín, Romil, Biocombustibles y Derivados, Biodiésel de la Costa, Bgreen y Biocombustible (Portafolio, 2019).

Sin embargo, el problema va más allá de la decisión del gobierno de reducir el porcentaje de mezcla. Todo radica en la inconformidad de los transportadores de carga y propietarios de vehículos, cuyos automotores usan ACPM, con los precios elevados que deben pagar por la mezcla del diésel común con el diésel ecológico. Los productores buscan que la mezcla aumente del 12% al 20%, lo que incrementaría mucho más el valor del combustible y por ende, el costo de operación de quienes trabajan en el sector de transporte. Aunque Fedepalma y las empresas no están conformes con las medidas adoptadas por el gobierno y consideran que no han sido las más apropiadas, se espera que lleguen a un acuerdo Fedepalma, Fedebiocombustibles, el gobierno, el sector privado y los transportadores para seguir produciendo y utilizando un combustible que permite diversificar la canasta de energía, asegurar la obtención de combustibles ante cualquier dificultad y crisis, y aportar a la preservación del medio ambiente (Fedebiocombustibles, 2019).

### **1.10. Perspectivas futuras**

La necesidad del uso de biocombustibles es inminente desde el punto de vista medioambiental, por los beneficios en la reducción de emisiones de gases, reducción de los índices de contaminación atmosférica impactando en el bienestar de los colombianos y mejorando la calidad de vida de la población mundial; social, ya que al vincular directamente al campo es una forma de apoyo a los agricultores colombianos, generando puestos de trabajo en

zonas rurales y en las ciudades; y económico, por el aumento de la producción e importaciones de estos productos que impulsan cada vez más la economía.

La producción de bioetanol y biodiesel a partir de caña de azúcar y de la palma de aceite genera un fortalecimiento del campo para quienes producen. Adicional a esto, el crecimiento de este sector permite que cada vez más el país sea autosuficiente, dado que Colombia tiene un gran potencial para expandir su oferta y producción. Sin embargo, la elaboración a partir de cultivos agrícolas como el azúcar y la palma son considerados biocombustibles de primera generación pero existen algunos más avanzados considerados de segunda generación que provienen de otro tipo de fuentes como residuos agrícolas, bagazo de caña, fuentes que no son alimentos necesariamente, lo que puede representar una gran oportunidad para Manuelita y sus competidores (Portafolio, 2019).

Aunque el incremento en la capacidad de producción es notable, en los últimos años se ha evidenciado un menor dinamismo del sector. Este comportamiento está asociado a los problemas y al estancamiento del proceso de la mezcla del biodiesel con el diésel tradicional. A partir de esto, se puede analizar que el entorpecimiento del sector se debe al poco accionar del Gobierno con relación a las políticas públicas (Lombana, Vega, Britton, & Herrera, 2015).

Por último, y según Jorge Bendeck (2019), presidente ejecutivo de Fedebiocombustibles, el Valle del Cauca es un lugar clave para producir energía, biocombustibles y materia prima, es la zona más adecuada del mundo para cultivar caña y producir azúcar. Las oportunidades y ventajas tanto para Manuelita como para otras empresas son claras pero para esto es primordial que el Estado aborde este tema con la importancia que tiene y de esta forma estimular cada vez más la inversión privada para el desarrollo del sector.

## **2. Caso biografía Alfredo Carvajal Sinisterra**

### **2.1. Resumen**

El presente trabajo de investigación sobre Alfredo Carvajal Sinisterra, tiene como objetivo conocer principalmente sobre las experiencias educativas, profesionales y empresariales que ha vivido este líder vallecaucano y que le han permitido realizarse como persona y como profesional. El Dr. Carvajal no se ha limitado a trabajar en la empresa familiar, Carvajal S.A de la cual es accionista, ha estado presente en otras empresas del sector privado como Ecopetrol también como presidente, ha liderado diferentes proyectos y, fue director de la Oficina de Valorización de Cali, Alcalde de la ciudad y Comisionado de Paz en el gobierno de Belisario Betancur, este texto busca comprender la trayectoria de este gran personaje y cómo ha contribuido de forma positiva a la sociedad caleña y a su vez, a Colombia a través de sus logros.

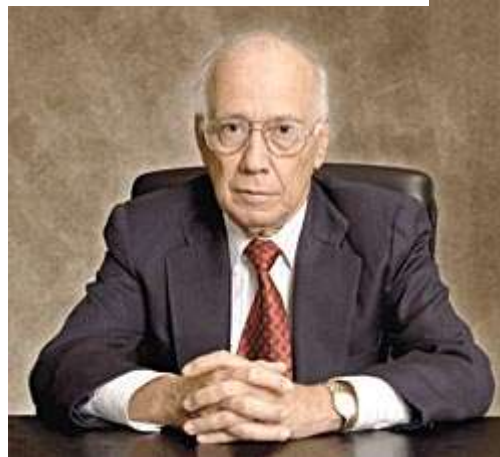
### **2.2. Introducción**

La historia educativa y profesional de Alfredo Carvajal Sinisterra, comienza con sus estudios de primaria y bachillerato en el Colegio Berchmans que, para aquellas épocas se encontraba ubicado en el centro de la ciudad, en frente a la Iglesia la Merced. Al haber finalizado esta etapa educativa en el año de 1954 con aproximadamente 18 años de edad, decidió partir hacia Estados Unidos, ya que al indagar sobre las posibilidades de formación profesional en la ciudad y en general en todo el país, no habían suficientes universidades establecidas y, las pocas que se encontraban no ofrecían carreras en administración y economía, la única era la Universidad de los Andes ubicada en Bogotá, que apenas estaba comenzando y, cuyo sistema era el de realizar los dos primeros años de estudio en el país, finalizando luego en el exterior. Pero finalmente,



terminó perteneciendo a la Facultad de Wharton en la Universidad de Pensilvania en Filadelfia después de varias peripecias.

**Imagen 10.** *Alfredo Carvajal Sinisterra*



*Nota.* Tomada de “*Alfredo Carvajal en el Consejo Superior de Universidad del Valle*” por Oficina de Comunicaciones Universidad del Valle, 2010 (<http://sintesis.univalle.edu.co/2010/febrero/alfredoCarvajal.html>)

### **2.3. Formación académica**

Como se mencionó anteriormente, al terminar el bachillerato, Alfredo Carvajal partió hacia Estados Unidos donde se matriculó a una escuela de secretariado más o menos durante dos meses, gracias a uno de sus hermanos que se encontraba en Pittsburgh terminando sus estudios en impresión. Su hermano, Jaime Carvajal, le había brindado esta posibilidad con el objetivo de aprender y mejorar su inglés, debido a que el que enseñaban para entonces en Colombia no era el mejor y, adicional a esto, tener acceso con mayor facilidad a la visa para realizar sus estudios universitarios.

Mientras Don Alfredo decidía qué estudiar, aprovechó una oportunidad que estaba brindando la Universidad de Temple en Filadelfia. Ya que para 1953 estaba finalizando la Guerra de Corea, el gobierno americano estaba ofreciendo becas para los veteranos que se habían apartado de los

estudios o que no habían tenido la posibilidad de acceder a estos, por esta razón la Facultad de Fox de esta universidad estableció un *Junior and Senior Year* que eran los dos últimos años de bachillerato, para así darle a estas personas los medios de refrescar o adquirir los conocimientos necesarios para entrar a la universidad y, ante esta oportunidad, él no dudó en inscribirse.

Durante ese periodo tomó variedad de materias, veía inglés y adicionalmente, contrató una profesora que le daba clases en las noches, lo cual fue provechoso para él, para el fortalecimiento del idioma y para apropiarse del vocabulario. Alfredo realizó 8 meses del *Junior and Senior Year* y al finalizar, tomó el examen de admisión correspondiente para entrar a la universidad y aplicó a varias universidades entre ellas Harvard y Pensilvania, en ambas fue admitido, sin embargo, al analizar las dos posibilidades encontró que en Harvard debía realizar primero el college y posterior a esto, realizaba los 2 años de administración; mientras que en Pensilvania, desde el inicio hasta el final estudiaba administración y se graduaba con un título de *Bachelor of Science*. Así que, al sopesar las dos posibilidades optó porque no se iba a quedar 6 años en Estados Unidos si decidía estudiar en Harvard, por eso eligió estudiar en la Universidad de Pensilvania, Facultad de Wharton donde estudió 4 años administración con énfasis en economía.

La experiencia universitaria para él fue fructífera, aunque inicialmente tuvo dificultades, principalmente por el idioma y, aunque nunca perdió un año, pasaba “raspando” porque no dominaba del todo el idioma y el inglés de negocios propio de la carrera. No obstante, el primer año de carrera fue el más complicado y sus notas no fueron las mejores, así que le dijeron que debía mejorar y tener un promedio alto para poderse graduar, fue así que después del primer año mejoró sus calificaciones y se siguió esforzando durante los años siguientes para finalmente graduarse en 1959.

## **2.4. Primeros acercamientos a la vida laboral**

Sus primeros acercamientos al mundo laboral fueron durante la realización de su carrera. Él venía a Cali cada verano y, durante esa temporada desempeñaba diferentes labores en Carvajal. Por ejemplo, el primer año trabajó en el almacén, allí tuvo la función de ayudar a evaluar las personas y los cargos. Para entonces, estos temas eran empíricos, sin embargo, él ya había adquirido conocimientos teóricos que eran de gran utilidad para realizar la labor encomendada para ese año.

El segundo año que regresó tuvo una función diferente, la empresa estaba comenzando a implementar un tema de logística, tiempos y movimientos, y adicionalmente, se habían ganado la licitación para imprimir el directorio telefónico de Bogotá pero no contaban con el equipo necesario para esto, por lo que la función de él y del resto de trabajadores fue dedicarse a la encuadernación manual, en compañía del Ingeniero Industrial antioqueño Octavio García.

## **2.5. Don Alfredo y su experiencia**

Al regresar graduado a la ciudad de Cali y se casa en 1959 con Emma Valli Lourido, su hermano Manuel Carvajal, presidente en ese entonces de la empresa familiar le propuso organizar el departamento de Gestión Humana, pues la empresa Carvajal siempre ha sido muy sensible y pionero en este tema de la gente, así que el manejo correspondiente a este tema que se hacía empíricamente comenzó a formalizarse y establecerse el departamento gracias a Don Alfredo.

Adicionalmente a la implementación del departamento de Gestión Humana en Carvajal, él y un grupo de personas jóvenes, la mayoría llegados de Estados Unidos de culminar distintas carreras en su mayoría hijos de empresarios, se reunían los martes a pensar qué podían hacer por

Cali y por su gente , gracias al “Grupo de los Martes”, como se hacían llamar, se lograron varias iniciativas , entre ellas promover las Zonas Francas en el país pero como eran jóvenes, no tenían gran experiencia ni influencias, se apoyaban de sus padres, familiares empresarios y presidentes de compañías quienes tenían las relaciones necesarias para poner en práctica sus proyectos.

Como ya se mencionó anteriormente, se implementaron las Zonas Francas, buscaron y consiguieron la descentralización de la gerencia del Banco Popular a la ciudad de Cali, sin embargo, esto no funcionó porque a los directivos no les agradaba tener que estar viajando a esta ciudad para realizar las juntas.

También, gracias al “Grupo de los Martes” del que hacía parte Alfredo, se analizó en la década de 1960 el estancamiento de la economía que el departamento del Valle del Cauca estaba pasando, el papel que diferentes sectores sociales, políticos y la iglesia representaban y, las necesidades de conocimientos que los dirigentes empresariales que estaban en el momento y los que estaban por venir requerían (El Tiempo, 1995). Fue a partir de todo ese análisis realizado por el “Grupo de los Martes” que Reinaldo Scarpetta, integrante de este grupo, se dirigió al Instituto Tecnológico de Georgia en Estados Unidos donde había estudiado para que estos se interesaran en la aplicación de programas de formación de empresarios y dirigentes en la Universidad del Valle para que adquirieran nuevos conocimientos y fuesen aplicados en sus empresas. Fue así como Reinaldo fue nombrado decano de la Facultad de Administración y Economía de la Universidad del Valle y, Roderick O’Connor fue uno de los docentes que inició en el primer Magíster Especial en Administración de empresas del país que nació en 1966, de la que hicieron parte no solo empresarios sino también representantes del sector sindical y, abogados de la región. Entre algunos de los participantes del magister se encontraba Alfonso Ocampo Londoño,

Pedro Ángel, Gabriel Velásquez, Jorge Herrera Barona, Jaime Sáenz, Manuel Carvajal y, el mismo Alfredo.

Esta iniciativa fue muy importante porque participaron muchos empresarios y porque se dio continuidad a la Maestría. Alfredo Carvajal, una de las cabezas clave para el desarrollo de este programa había decidido no participar, pero su hermano Manuel le dijo que si había contribuido a la creación de la maestría debería estar en esta, fue así que lo convenció y terminó realizándola, donde era el más joven del grupo de personas que hacían parte de la Maestría, entre ellos Pedro Ángel, Gabriel Velásquez, Jorge Herrera Barona, Jaime Sáenz entre otros. Este curso tuvo una duración de dos años y la mayoría de los profesores eran extranjeros, especialmente chilenos.

No obstante, mientras realizaba el posgrado, Alfredo seguía como jefe de Gestión Humana de Carvajal y, a partir de su jefatura en esta área promovió la creación de la primera medicina prepagada en 1963 que se llamaba Servimedico. Para entonces, en la ciudad, exactamente en la Avenida Colombia con séptima, se encontraba un Centro Médico, el cual era presidido por un médico de origen sirio libanes. En ese momento, Alfredo tenía la idea de crear un plan de medicina, no obstante, no había podido concretarlo, así que a través de un conocido de él, logró ponerse en contacto con Nicolás, presidente de dicho Centro Médico, y juntos lograron desarrollar este plan que en primera instancia abordó servicios por honorarios dado que en aquel momento no había índices de morbilidad, por lo tanto, no se podía incluir servicios de hospitalización.

Nicolás era muy creativo, y convenció a los médicos de que era un universo que ellos no tenían, que era una clientela que no tenían y, para hacer que le interesara aún más a los médicos, no les pagaba en cada oportunidad sino que lo hacían cada 4 meses, les reunía una suma de

dinero considerable y así resultaba más atractivo para los médicos. Después de dos años de implementar este servicio de medicina prepagada pudieron sacar estadísticas, lo que les permitió montar un plan ya con médicos de hospitalización, obviamente, dejaron por fuera lo que llaman “enfermedades catastróficas” porque era más difícil de cubrir y resultaba más costoso, tanto así que era necesario para eso subsidios del gobierno.

Otra de sus logros mientras estuvo a cargo del departamento de Gestión Humana fue la creación del pago de intereses sobre cesantías, Carvajal junto con otras dos empresas de Antioquia fueron los promotores de esta iniciativa. En aquella época, Carvajal pagaba subsidio familiar antes de que existiera la caja de compensación y la ley 21 de 1982, el problema era que solo trabajaba una persona del hogar, a la familia solo le entraba un ingreso y el salario mínimo no les alcanzaba. Ante esto, ellos se pusieron a analizar que si aumentaban los salarios para que a la gente le alcanzara, ellos terminarían saliendo del mercado, no iban a tener clientes y, fue a partir de ese análisis que crearon el subsidio familiar que era para quienes tenían más carga en el hogar.

Después del posgrado, de la formación de personal en la parte de Gestión Humana de Carvajal, de lo logrado durante su gestión en este departamento y de que ya le sobraba un poco más de tiempo personal, decidió decirle a su hermano Manuel que le diera otras funciones, él quería hacer otras cosas y desempeñar otras labores, ante esta petición Alfredo fue encargado de la parte de exportaciones en 1970, que apenas estaba comenzando, fue designado gerente de esta área, encargado de administrar todo este negocio. Estando ahí se creó un negocio que para la década del 70 resultó muy interesante, este negocio fue el de los libros animados o también conocidos como Pop-Up Books. La inserción en este negocio fue bastante rentable y llegaron a obtener el 70% de ese negocio en el mundo. Debido a que los salarios de Carvajal eran muy

competitivos frente a los de los competidores, decidieron trasladar la fabricación a Popayán donde los salarios eran más baratos que en Cali más tarde, se trasladaron a Santander de Quilichao, incluso, tiempo después el ensamble de los libros fue desplazado a Otavalo, Ecuador y, sumado a esto, establecieron una planta de producción de México cerca de San Miguel de Allende, todo esto con el fin de reducir costos e internacionalizarse.

Aunque Don Alfredo había adquirido nuevas responsabilidades con la gerencia de exportaciones, también seguía a cargo de Gestión Humana, así que en la mañana iba a una oficina y en la tardes a otra. Carvajal se ha caracterizado por tener política de puertas abiertas. Cabe resaltar que al adquirir nuevas responsabilidades y estar a cargo de ambas áreas, de la misma forma aumentaron los problemas que tenía por solucionar.

Después de haber tenido algunas experiencias en el sector público fue nombrado presidente de Ecopetrol entre 1984 y 1986. Estando al frente de esta presidencia, desarrolló el primer proyecto con el descubrimiento que se había hecho recientemente de Caño Limón Coveñas y, adelantó labores para desplegar el puerto en Coveñas, para así exportar el crudo. Posterior a esto, estuvo de regreso en Carvajal, no obstante, poco tiempo después decidió retirarse y establecerse en Bogotá durante aproximadamente 8 u 9 años. Aunque se había retirado de Carvajal seguía teniendo cargos en las Juntas Directivas como la del directorio telefónico de Bogotá y, estaba en dos o tres Juntas más. Como no tenía labores fijas y tenía la libertad de trabajar en lo que quisiera, presidió en ese tiempo algunas Zonas Francas del país. Para entonces se había aprobado un Decreto para las Zonas Francas privadas, el Ministro de Comercio, Daniel Samper, conformó un grupo en Bogotá con 8 personas, incluido Don Alfredo. Estas personas comenzaron a introducirse en las Zonas Francas del país para realizar diferentes gestiones en ellas. En esta oportunidad, Alfredo presidió la de Bogotá, la del pacifico y la de Cartagena.

Para 1993, a Alfredo Carvajal y Benjamín Martínez Moriones, que era el presidente de la Corporación Financiera del Valle, se les ocurrió crear un banco que se llamó Interbanco, que fue presidido por Don Alfredo. Durante su estancia en este cargo se realizaron varias innovaciones, hacían cosas que los otros bancos no implementaban en aquella época, por ejemplo, el 50% de las transacciones las manejaban por teléfono porque en aquella época no había internet; establecieron horarios no bancarios, abrían los sábados, hacían jornada continua y, contrataron ejecutivos de cuenta que no existían para entonces. Él no era banquero así que después de 3 años de permanencia, se retiró.

Sin embargo, en 1998 el banco fue golpeado por la crisis financiera que se presentó en ese año y sumado a esto, el Fondo de Garantías de Instituciones Financieras (Fogafín) cometió un error, desde el punto de vista de Alfredo, fue decir que los bancos pequeños no eran viables, claramente al hacer esta declaración, el banco se vio fuertemente afectado.

## **2.6. Alfredo Carvajal y el sector público**

En 1973 los alcaldes y gobernadores no eran elegidos a través de votaciones sino que eran designados. En esa época, el alcalde designado era José Vicente Borrero. Después de la realización de los Juegos Panamericanos, en la administración de José Vicente, este le pidió la colaboración a Alfredo con la Oficina de Valorización. En aquella época había un proyecto que había sido proyectado por el anterior alcalde, Carlos Holguín, que se llamaba el Anillo Central, este proyecto consistía en construir una serie de obras para mejorar el tráfico del centro de la ciudad. En la administración de Carlos Holguín se había hecho un proyecto entre la Calle 15 y la Avenida Colombia que era un gran glorieta, había un puente que entraba en tres niveles y eso, estaba deteriorando el suelo de los alrededores.



Fue por lo anterior, que José Vicente Borrero, le dijo a Don Alfredo de hacerse cargo de la Oficina de Valorización y que buscaran a alguien para rediseñar esa obra. Efectivamente, buscaron a una persona experta en el tema con él se trabajó todo ese proyecto. Este personaje era un arquitecto muy hábil y les planteó la posibilidad de hacer pares viales para poder bajarle la altura al puente, la propuesta que el arquitecto hacía era basada en que todas las vías que confluían ahí eran en doble sentido, la Avenida Colombia, la Avenida de las Américas y la Calle 15, era una propuesta compleja pero, descubrieron que detrás del Club Colombia se encontraba la Avenida Cuarta, con este descubrimiento concluyeron que podían poner la Avenida Estación como par vial de la Avenida de las Américas y así, dar solución al problema. Finalmente, a la Calle 15 le pusieron la Calle 13 de par vial, a la Avenida de las Américas le pusieron la Avenida Estación y lograron disminuir la dimensión del puente.

Las etapas de desarrollo de esta obra pública desde el momento en que Alfredo asumió la Oficina de Valorización fueron las siguientes: ocupó el cargo en abril; se hizo el rediseño de la obra desde ese momento y más o menos en Octubre de ese mismo año lo tenían listo y, lo socializaron con la gente ya que era un cambio fundamental; en Noviembre sacaron la licitación; en diciembre se adjudicó y se lo ganó la firma Pinski; finalmente, la obra se inició el 15 de Enero del año siguiente por las festividades de fin de año y, fue terminada en Julio del mismo año.

Para el desarrollo eficaz y eficiente del proyecto, se hizo uso del Software Pert para programación de obras, se hicieron desvíos, se compraron dos manzanas; hicieron dos puentes, el que sale de la ermita y el de al lado de la fuente del Club Colombia; se trabajaron las 24 horas y los 7 días de la semana desde Enero hasta Julio, todo con el objetivo de que la obra no fuera más traumática de lo que ya era. Cabe resaltar que, en la Junta de la obra, donde se decidían y tocaban temas de gran trascendencia, no solo estaba conformado por personas de la Administración

Municipal sino también por personas de la zona donde esta se estaba realizando, porque sus bienes inmuebles iban a valorizarse, es decir, tomarían un mayor valor y, era pertinente que estuvieran al tanto de cómo se estaba llevando a cabo el proyecto. Esa obra, al haberse realizado tan rápido llamó mucho la atención, tanto así, que sin hacerle “propaganda” a esta, el presidente que para entonces era Misael Pastrana estuvo presente en el lanzamiento.

La realización de este proyecto, trajo consigo que Don Alfredo fuera designado alcalde, en donde estuvo alrededor de 2 años, desde 1974 a 1976 y, fue la segunda alcaldía más larga después de la de Carlos Holguín, quien realizó una labor significativa en la ciudad principalmente para la ejecución y planeación de lo concerniente a los Juegos Panamericanos de 1971.

Posterior a la terminación de su periodo en la alcaldía, volvió a Carvajal retomando sus funciones, es decir, encargarse del área de Recursos Humanos, pero poco tiempo después fue nombrado como Alto Comisionado para la Paz en el gobierno de Belisario Betancur en 1982. Aunque hacía parte del comisionado, su función no era negociar, esta estaba a cargo del político liberal Otto Morales Benítez de la que además hacía parte el General Ayerbe Chaux, que también fue ministro de defensa, y un obispo de Florencia, José Luis Serna Álzate (Cardona & González, 2016). La labor de Alfredo dentro de este grupo era solucionar “los chicharrones”, como le dice él. Por ejemplo, debía buscarle a un grupo de amnistiados del M-19 un oficio, como no habían recursos para ello, se vio obligado a recurrir a un fondo financiero para taxistas para que le financiaran taxis, fue así que logró poner a los exguerrilleros a manejar taxis. Esta decisión fue muy cuestionada por la gente, no veían con buenos ojos que unos exguerrilleros estuvieran por la calle, manejando y transportando gente, no obstante, esa fue la mejor salida. Finalmente, y

después de dos años le hizo saber al presidente que ya había cumplido su misión y, así culminó esta labor.

## **2.7. Presidencia en Carvajal**

Para 1999, Don Alfredo Carvajal se vio afectado por una grave enfermedad que lo dejó en reposo durante un año pero después de ese tiempo de reposo y cuidado se sobrepuso. Posterior al tiempo de cuidado que había tenido, Adolfo Carvajal, primo de Alfredo, que era en ese momento el presidente de la compañía, se enfermó, le habían descubierto un cáncer avanzado de colon. Ante esta situación, le pidieron a Alfredo que volviera a Carvajal, pero él tenía ciertos desacuerdos con la empresa porque era una sociedad muy familiar y, no tenían una institucionalidad bien definida, en otras palabras, no contaban con los órganos de gobierno establecidos tanto a nivel empresarial como familiar y no se tenían descritos los derechos y responsabilidades de la familia dentro de la empresa y a Adolfo le gustaba manejarlo así, lo que le resultaba muy bien porque era una persona muy hábil y capaz.

Luego de pensarlo, aceptó la presidencia, posición en la que estuvo durante 6 años desde el 2001. Respecto a la inconformidad con la forma en que se solía manejar la sociedad familiar, logró que se creara un Consejo de Familia para institucionalizar la organización. Para el logro de ello fue necesario llamar a la Corporación Financiera del Banco Mundial que estaba ayudándole al Grupo Antioqueño a “desintrincarse” y, les colaboró comprándoles el 10% de Propal. Con la ayuda de ellos y, el aval de la familia se lograron institucionalizar como empresa, es decir, establecieron sus órganos de gobierno independientes y las responsabilidades de cada integrante de la familia que hiciera parte de la compañía. Gracias a la institucionalización es que hoy en día los miembros de la Junta Directiva son personas externas a la familia.

Una de las razones por las que no siguió como presidente, fue la implementación de Consejo de Familia, porque una de las normas de gobernabilidad era la sucesión y debía cumplir con ella y, además cuando aceptó, dejó claro que estaría por tiempo limitado por la enfermedad que ya había presentado, pues no creía conveniente permanecer mucho tiempo ahí.

## **2.8. Actualidad de Alfredo**

Para 1998 se presentó una fuerte crisis financiera que asustó enormemente a Carvajal y a Alfredo, debido a que había gran cantidad de personas que dependían exclusivamente de los dividendos que la empresa emitía. Las personas que dependían de estos dividendos eran principalmente viudas y personas mayores que ya no podían ganarse la vida, así que se creó un fondo independiente que se llama Inversantamonica, que no tuviera nada que ver con Carvajal, como un seguro por si la empresa en algún momento fallaba y así hubiese alguien que apoyara a estas personas pero no sustituyera a Carvajal.

Así, a lo que se dedica Alfredo en estos momentos, con 83 años de edad es a presidir el Consejo de este fondo y que, Alberto Carvajal preside. Este es el único vínculo que tiene actualmente con Carvajal. También, se dedica a escribir columnas de opinión en el periódico El País, pues siempre ha tenido gusto por las letras y la escritura.

Para finalizar, uno de los consejos que da Alfredo para empresarios y para quienes desean emprender es:

Un empresario no puede hacer nada si mira a corto plazo porque debe hacer muchos sacrificios en ese corto plazo para que un negocio resulte a largo plazo. El empresario debe tener la capacidad de ahorrar, de sacrificarse para poder cosechar a los 7, 8 o 9 años,

debe tener un horizonte bastante largo. Y hay que tener claro, no hay negocio que sea bueno desde el comienzo y si es así, no es bueno (Carvajal, 2020).

### 3. Referencias y bibliografía

Actualícese. (26 de Mayo de 2015). *Actualícese*. Obtenido de Actualícese:

<https://actualicese.com/decreto-1071-de-26-05-2015/>

Asocaña. (Junio de 2017). *Asocaña*. Obtenido de Asocaña:

<https://www.asocana.org/documentos/562017-ED2FFB51-00FF00,000A000,878787,C3C3C3,0F0F0F,B4B4B4,FF00FF,2D2D2D.pdf>

Asocaña. (20 de Agosto de 2019). *Asocaña*. Obtenido de Asocaña:

<https://www.asocana.org/publico/ingenios/historias.aspx?SCid=129>

Cardona, J., & González, C. (22 de Junio de 2016). Hace 34 años se inició el proceso de paz con las Farc en el gobierno de Belisario Betancur. *El Espectador* , pág. 1.

Carvajal, A. (13 de Febrero de 2020). Entrevista biografica . (L. Corbelleta, I. Franco, & A.

Rincón, Entrevistadores)

Eder, H. (10 de Noviembre de 2014). Entrevista en BOCAS: Harold Eder, el heredero del ingenio Manuelita. (J. Quintero, Entrevistador)

El Tiempo. (25 de Mayo de 1995). ASÍ NACIÓ UNA IDEA PARA CONTRIBUIR AL DESARROLLO DEL PAÍS. *El Tiempo*.

El Tiempo. (27 de Abril de 1995). Caldera para el Incauca. *El Tiempo*, pág. 1.

El Tiempo. (2 de Diciembre de 2011). *El Tiempo*. Obtenido de El Tiempo:

<https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-5003346>

Fedebiocombustibles. (9 de Agosto de 2019). *Fedebiocombustibles*. Obtenido de

<http://fedebiocombustibles.com/nota-web-id-2235.htm>

Fedebiocombustibles. (30 de Octubre de 2019). *Fedebiocombustibles*. Obtenido de Fedebiocombustibles: [https://www.fedebiocombustibles.com/main-pagina-id-4-titulo-proceso\\_de\\_los\\_biocombustibles.htm](https://www.fedebiocombustibles.com/main-pagina-id-4-titulo-proceso_de_los_biocombustibles.htm)

Fedebiocombustibles. (1 de Septiembre de 2019). *Fedebiocombustibles*. Obtenido de Fedebiocombustibles: <http://www.fedebiocombustibles.com/v3/main-pagina-id-29.htm#OrigenEtanol>

García, A. (29 de Septiembre de 2009). *El País*. Obtenido de El País: <http://historico.elpais.com.co/paisonline/notas/Septiembre292009/bodie.html>

García, A. (29 de Septiembre de 2009). *El País*. Obtenido de El País: <http://historico.elpais.com.co/paisonline/notas/Septiembre292009/bodie.html>

Ingenio Manuelita. (15 de Julio de 2019). *Manuelita*. Obtenido de Manuelita: <http://www.manuelita.com/manuelita-noticias/informe-de-sostenibilidad-2017-2018/>

Lombana, J., Vega, J., Britton, E., & Herrera, S. (2015). *Análisis del sector biodiesel en Colombia y su cadena de suministro*. Barranquilla: Universidad del Norte.

PORTAFOLIO. (27 de Agosto de 2018). *Portafolio*. Obtenido de Portafolio: <https://www.portafolio.co/economia/biocombustibles-produccion-que-no-para-520498>

Portafolio. (2019). Por baja en mezcla, cierran plantas de biodiésel. *Portafolio*, 1.

Portafolio. (10 de Marzo de 2019). *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/legislacion-clave-para-impulsar-biocombustibles-527290>

República, L. (2 de Julio de 2014). *Manuelita*. Obtenido de Manuelita: <http://www.manuelita.com/manuelita-noticias/manuelita-completa-150-anos-produciendo-mucho-mas-azucar/>

Revista Dinero. (9 de Diciembre de 2008). *Dinero*. Obtenido de Dinero:

<https://www.dinero.com/edicion-impresa/especial-comercial/articulo/alfredo-carvajal-sinisterra/67822>

Revista Dinero. (23 de Junio de 2017). *Manuelita*. Obtenido de Manuelita:

<http://www.manuelita.com/manuelita-noticias/manuelita-mas-azucar/>

Tecnicaña. (2012). Manuelita S.A. *Revista Tecnicaña* N0. 29., 22-24. Obtenido de Tecnicaña.

Uriel, F., Mejía, E., Valencia, R., Arias, A., & Eder, D. (2014). *Manuelita 150 años*. Cali: Grupo Empresarial Manuelita.