

# Manuel Carvajal, el estratega\*

---

Además de la magnitud y variedad de macro-proyectos regionales y nacionales impulsados por Manuel Carvajal, su vida tuvo un eje y una constante: su gestión como gerente de Carvajal & Cía., que abarcó un poco más de tres décadas, desde 1939 hasta 1971.

En ese periodo Carvajal pasó de ser una empresa netamente caleña a dar los primeros pasos para convertirse en la primera multilatina Colombiana, cuando el término ni siquiera existía. Pasó también a ser reconocida por su capacidad de innovación en procesos, productos y gestión, por haber construido una cultura empresarial sólida que reforzaba y complementaba la estrategia, por tener excelentes relaciones con sus colaboradores, y por su aporte a la movilidad social y a la solución eficaz de grandes problemas sociales, a través de la Fundación Carvajal.

## / **Innovador y estratega** /

Manuel Carvajal planeaba sus operaciones con una mezcla precisa de experiencia, intuición y análisis. Su estructura mental descansaba en tres pilares robustos: estudio, claridad y coherencia. Era coherente, estaba hecho de una sola pieza,

---

\* Este capítulo fue preparado por los profesores Silvio Borrero, Iván Darío Sánchez y Ana Cristina González, del Departamento de Gestión Organizacional de la Universidad Icesi.

buscaba la claridad por instinto y leía atentamente el entorno porque un buen estratega no puede ignorar ningún detalle del campo de batalla.

Su ideario de negocios refleja una visión clara de Carvajal & Cía., de los pasos necesarios para su crecimiento, desde las operaciones en un mercado local, el tránsito al mercado nacional y finalmente al internacional. Experimentador, innovador, visionario, no vacilaba en asumir riesgos, a veces fiándose solo en la agudeza de su sentido común.<sup>127</sup>

Aceptaba y fomentaba la competencia como elemento necesario para innovar y crecer. Son famosas las anécdotas que cuentan cómo les dio la mano a José Vicente Mogollón y a los Bedout, cuando estos impresores tuvieron dificultades económicas. Si le reclamaban, «Manuel, ¿cómo se te ocurre ayudar a tus competidores?», él respondía: «Uno corre más con un león atrás que con una liebre adelante». Pero quizá estas operaciones no obedecieron a cálculos de competencia. Es probable que ayudara a José Vicente Mogollón y a los Bedout porque sí, porque eran amigos, gente trabajadora que creaba empresas y fuentes de trabajo.

A pesar de su temperamento reservado, sabía hacer y conservar amigos. Su círculo de amistades cercanas incluyó a destacados empresarios y funcionarios nacionales y extranjeros. Una relación especialmente relevante, que influyó mucho en su enfoque estratégico, fue Peter Drucker, el gurú de la administración, con quien sostuvo una larga y estrecha amistad.

«Gerente-militante», para decirlo de alguna forma, empezaba el día recorriendo los talleres antes de subir a su oficina, manteniendo así un estrecho contacto con las operaciones y la gente de su organización, al tiempo que fomentaba una política de puertas abiertas que se complementaba con el respeto a rajatabla de la justicia laboral y la preocupación por el bienestar del personal de la organización.

---

**127.** Esta reconstrucción del pensamiento empresarial de Manuel Carvajal se basa en su escrito *Carvajal & Cía., breve historia y análisis de los aspectos principales de la política seguida desde su fundación*, en los testimonios recogidos entre sus parientes, amigos y colaboradores, y en las deducciones de los autores.

Autodidacta que ni siquiera concluyó el bachillerato, su carácter disciplinado y versátil le permitieron ser Ministro de Minas y Petróleos, de Fomento y de Comunicaciones, presidir una gran empresa y liderar importantes proyectos de región.

Entendió como nadie que la estrategia es en esencia el arte de agregar valor a los productos gracias a una inteligente conceptualización del mercado, idea que desarrollaremos al final del próximo apartado, Las constantes de su estrategia.

Todas estas cualidades comprenden lo que se reconoce en el ámbito empresarial como un líder con pensamiento estratégico: una persona con el conocimiento y las habilidades necesarias para detectar oportunidades de mercado, formular movimientos tácticos para capitalizarlas y diseñar estrategias factibles tendientes a generar valor para la organización y para sus diferentes grupos de interés.

## **/ Las constantes de su estrategia /**

Las empresas se parecen a sus líderes, y la personalidad de Manuel Carvajal permeó toda la Empresa. Este es un hecho que marcó la cultura organizacional de Carvajal & Cía. y que permite comprender, en parte, las ventajas competitivas que alcanzó frente a sus rivales.

A lo largo de su gestión, los valores éticos primaron sobre los ejercicios formales de planeación estratégica, y fueron un faro nítido en el laxo mundo de los negocios, que privilegia con demasiada frecuencia el «pragmatismo» sobre la probidad, y las utilidades sobre cualquier consideración humanitaria. Valores como una ética cristiana del trabajo, una preocupación manifiesta por el bienestar de sus colaboradores y la vinculación permanente de la familia a la empresa, fueron criterios que guiaron siempre las decisiones estratégicas.

Este es un caso de estudio de gestión basada en evidencia, es decir, en sus buenos resultados. Resulta curioso, por decirlo así, la coincidencia entre los lineamientos principales de su gestión y formulaciones posteriores, como la Teoría de Stakeholders (Freeman, 1984), la Perspectiva basada en recursos (Barney, 1991) y la aplicación de preceptos ahora clásicos de mercadeo, como las

estrategias genéricas, la diversificación, la integración, la internacionalización, los trade-offs, etc. Así Manuel Carvajal no los haya aplicado de manera explícita, y aunque la verbalización precisa de estos conceptos se haya cristalizado años después, su gestión ilustró la aplicación de herramientas de uso común en la actualidad, como el benchmarking, el análisis de oportunidades de mercado y el modelo de negocio.

Su legado llevó a que eventualmente, y en gran medida por la influencia de Drucker y otros autores, Carvajal & Cía. fuera incorporando a su cultura herramientas estratégicas y de gestión como el análisis DOFA (si bien él no la presentó nunca como matriz ni aparece esta sigla en sus escritos), mucho antes de que se convirtieran en moda y práctica común. La historia documentada por el mismo Manuel Carvajal evidencia cómo la estrategia organizacional inicia siendo empírica y subyacente, y con el tiempo se torna teórica y explícita. Hacia el final de su vida, él mismo invitaba a su cuadro directivo a formalizar las estrategias que habían ido construyendo a lo largo del tiempo.

La resiliencia, la determinación, la audacia para asumir riesgos y una búsqueda asertiva de alianzas estratégicas, caracterizaron la gestión de Manuel Carvajal y son ahora elementos distintivos de la cultura de la organización. Fue así como coyunturas adversas y poco propicias para emprendimientos industriales, se transformaron en valiosas oportunidades de negocios para la Empresa. Su gestión contribuyó a la consolidación de una cultura organizacional que le confirió a Carvajal y Cía. una fuerte ventaja competitiva cimentada en emprendimiento, innovación, calidad («Carvajal hace las cosas bien») y bienestar de los empleados.

Entre las constantes estratégicas hay que destacar la diversificación relacionada, la reinversión de utilidades en porcentajes altos para financiar su crecimiento, y la conservación de la propiedad y la dirección de la empresa en manos de la familia.

Otro factor recurrente fue una gestión innovadora con respecto al recurso humano. Manuel tuvo siempre una preocupación sincera por sus colaboradores, quienes eran destinatarios de prácticas tan novedosas como la capacitación de las esposas de los trabajadores en artes y oficios, el pago de salarios gene-

rosos e intereses por las cesantías administradas por la empresa (cuando no lo hacían los bancos y no existían aún los fondos de pensiones), los subsidios para empleados con familias numerosas y la creación de un modelo pionero de medicina prepagada (modelo que después sería implementado por Coomeva). Estos hitos de la cultura Carvajal ayudaron a moldear la forma de hacer negocios en Colombia, fueron referentes de buenas prácticas patronales e influyeron positivamente en aspectos normativos o legales de la industria.

Carvajal & Cía. fue también pionera en definir lo que se conoce ahora como «misión y valores», y orientó su estrategia a generar ventaja competitiva a partir del talento y la cultura organizacional, no solo en los equipos o la tecnología. La planeación de Manuel Carvajal se ajustó en gran medida a concepciones contemporáneas de la estrategia, tales como el *balanced scorecard* (Kaplan y Norton, 1992), que genera una visión integral de la implementación estratégica, más allá de los resultados financieros, desarrollando capacidades organizacionales para hacer más efectivos los procesos. Así, la Empresa alcanzó resultados en el mercado que generaron valores agregados que trascendían lo meramente económico. Adelantándose a su tiempo, Manuel Carvajal comprendió en la práctica la importancia de generar valor compartido —*shared value*— con una visión integral: progreso económico + progreso social. Entendió que la Empresa debía tomar decisiones bajo esta perspectiva para propiciar más innovación y crecimiento y generar beneficios sociales de alto impacto.

Temas que hoy se enseñan en las escuelas de negocios, como diseñar los modelos de negocios alrededor de una clara propuesta de valor (Magretta, 2002), fueron comprendidos y aplicados por Manuel Carvajal de forma innovadora. Su preocupación por entender quién era su cliente y qué era lo que él entendía como valor, lo llevó a pensar su organización de forma holística. Por esto su concepción del negocio trascendía el producto e incluía el modelo de negocio completo, y le ofrecía al cliente valores agregados a partir del servicio, los canales de distribución, las relaciones públicas, el recurso humano y las alianzas estratégicas. Un ejemplo notable fue el de *Publicar* (directorios telefónicos), una diversificación relacionada que llevó a Carvajal & Cía. a incursionar en un negocio totalmente nuevo y muy lucrativo.

Manuel Carvajal entendió que la estrategia, la estructura organizacional y la cultura organizacional debían estar alineadas. La integración (vertical y horizontal) le permitió reforzar sus core businesses por medio de una cuidadosa gestión en su cadena de valor. Estos core fueron:

- Impresión y transformación de papel: impresión de empaques cajas plegadizas, etiquetas, libros, revistas, formas continuas, valores, cuadernos y papelería.
- Distribución de equipos de oficina (máquinas de escribir, protectores de cheques, calculadoras, etc.) y de suministros tales como formas universales, formas continuas, cheques, facturas y papelería de negocios; aunque eran negocios distintos y con fuerzas de ventas distintas.
- Creación de contenidos: directorios, revistas, edición de libros de interés general y textos académicos.

De esta forma, la Empresa logró generar ventaja competitiva a partir de combinaciones muy creativas:

- Producción de libros animados, donde se combinó la capacidad para imprimir y troquelar con la utilización de mano de obra económica y hábil.
- La participación en el ramo de los directorios aprovechando nuevamente el know-how de la impresión, aprendiendo el oficio del editor y mejorando el modelo de negocio.
- La creación de Editorial Norma, que planteó desafíos similares.

Por último, hay que destacar la agudeza de Manuel a la hora de conceptualizar procesos o productos. En este aspecto, su olfato intuitivo cedió el paso a una gestión empresarial rigurosa. Se anticipó a tendencias gerenciales como la construcción colectiva de la estrategia, la importancia de tener focos de mercado bien definidos, la concepción del negocio desde el cliente y la propuesta de valor. Así, no definía su negocio como una producción de papel o cartón sino como la industria del empaque; no imprimía libros ni directorios: procesaba y difundía información. Es decir, entendía los negocios en función del valor agregado a los productos. Esto permitió que sus modelos de negocios evolucionaran con

las circunstancias del mercado y al ritmo que los clientes demandaran. Gracias a esto, Carvajal y Cía. enfrentó de manera exitosa la desaparición de algunos medios impresos, las radicales transformaciones de los empaques y las etiquetas, la obsolescencia de los directorios telefónicos. Pero por encima de todo, la importancia de esta agudeza conceptual estribó en que hizo visible la destacada función social y económica de los productos de la Empresa.

En línea gruesa, estas fueron las constantes estratégicas aplicadas por Manuel para hacer de Carvajal & Cía., en tres décadas, una de las empresas más poderosas de Colombia.

## **/ Evolución de su estrategia /**

Por su naturaleza pionera, la empresa ha vivido en constante evolución y su estrategia corporativa ha tenido que ajustarse siempre a nuevos desafíos y a nuevas circunstancias mercantiles. Cuando Manuel asumió la gerencia en 1939, Carvajal & Cia. era una empresa dedicada a la impresión y transformación de papel, que atendía el mercado de Cali y su área de influencia. Bajo su dirección, la empresa pasó de ejecutar estrategias emergentes e implícitas a formular estrategias explícitas y deliberadas. Para poder superar las restricciones y limitaciones de los mercados en donde actuaba, la empresa creció por medio de una diversificación relacionada que la llevó a desarrollar nuevos procesos y a incursionar en nuevos negocios alrededor de su core business. Esta diversificación era el elemento central de una estrategia de integración que le permitió aprovechar con más eficacia su cadena de valor.

Su primer gran reto, en la década de los 40, fue sortear el impacto de la Segunda Guerra Mundial y la consecuente escasez de insumos tales como papel, tinta y repuestos para la maquinaria, que en su mayoría provenían de Europa (y especialmente de Alemania). En esta década se abrió el primer almacén en Bogotá y una sucursal en Medellín y se continuó la ampliación de la organización comercial en otras ciudades del país. En 1944, la empresa participó en la fundación de Cartón de Colombia y en 1948 inició la producción de cajas plegadizas.

Las siguientes dos décadas se caracterizaron por la diversificación relacionada y la integración horizontal (como grupo), alrededor de su vocación industrial. En la década de los 50 se amplió el portafolio de productos con la fabricación de formas continuas y directorios telefónicos. En 1961 se fundó Editorial Norma y en 1967 Mancol, dedicada a la fabricación de libros animados. Por esta época también se dieron los primeros pasos en la internacionalización de Carvajal, con la compra de la Corporación Grafica de Puerto Rico y la inversión en una empresa de formas continuas en Panamá.

Con estos negocios, Carvajal & Cía. demostraba su capacidad de generar ventaja competitiva a partir de la combinación de activos tangibles e intangibles, la cual sigue siendo un sello diferenciador en la actualidad. Además, las sinergias alcanzadas por medio de la diversificación relacionada de su portafolio le permitieron crecer con menos inversión y menos riesgo.

La estrategia de integración, constante a lo largo de su historia, alcanzaba ahora una escala internacional, siguiendo una progresión clásica de expansión mediante despachos a otras regiones, exportación, alianzas con empresas en otros países, subsidiarias propias para actividades comerciales, plantas propias en otros países y finalmente la organización de una capacidad logística para asegurar economías de escala y acceso a mercados globales.

Típicamente, el primer paso consistía en buscar oportunidades de negocio donde la empresa pudiera aprovechar sus fortalezas; luego se creaba una nueva «división», como se les llamaba internamente a los negocios; se designaban las personas encargadas de desarrollarlos y se les daba un nombre estimulante: eran los «dueños» de la división. Así nacieron las Formas Continuas, los directorios telefónicos, los libros animados, la Editorial Norma y muchos otros.

Este modo de proceder reforzaba el alineamiento entre la estrategia, la estructura administrativa y la cultura institucional, porque proponer y crear un negocio nuevo abría al empleado una nueva vía de ascenso en la organización. Esta práctica se reforzaba con oportunidades de formación para los empleados, viajes al exterior para asistir a ferias y congresos, una política de puertas abiertas en la que las personas sentían la confianza de acercarse a cualquier jefe para exponer sus ideas sin temor a ser descalificados, y la disposición de la empresa de invertir recursos en ensayar nuevos negocios y asumir riesgos. Todos estos

factores crearon una cultura de confianza, entusiasmo, creatividad y motivación para buscar oportunidades nuevas y diferentes.

Una idea central de la filosofía de Manuel era su preferencia por el «mejoramiento sobre el crecimiento». Quería crear una gran empresa más que una empresa grande, ya que la grandeza permite crecer sanamente y el tamaño sin grandeza entraña riesgos. Con frecuencia, crecer más allá de cierto límite implica, para los imperios y para las empresas, el comienzo de la decadencia.