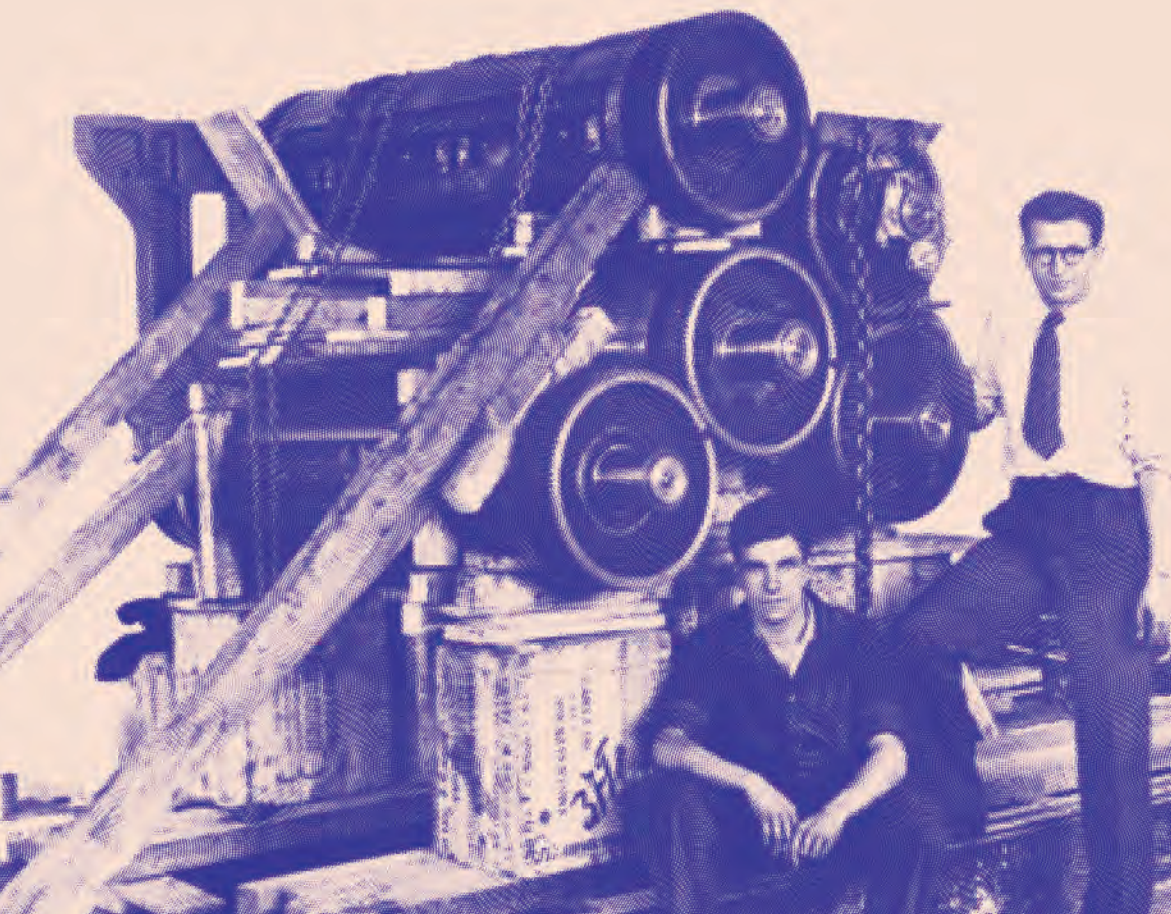


Manuel Carvajal Sinisterra

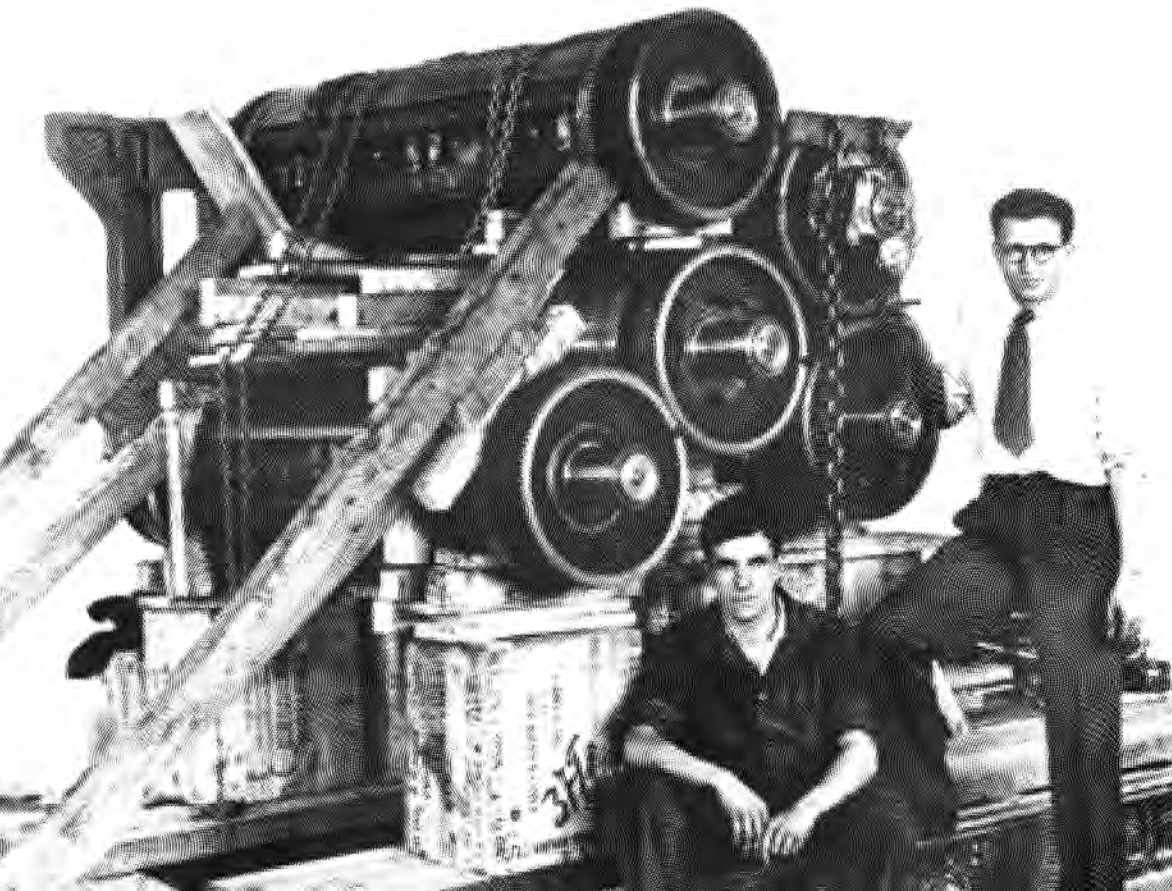
(Una vida dedicada a generar
progreso con equidad)

/ Julio César Londoño /



Manuel Carvajal Sinisterra

(Una vida dedicada a
generar progreso con
equidad)



Manuel Carvajal Sinisterra (Una vida dedicada a generar progreso con equidad)

Cali / Universidad Icesi, 2016

160 pp, 15,5 x 22,5 cm

ISBN 978-958-8936-05-5

Palabras claves:

1. Carvajal Sinisterra, Manuel, 1916-1971
2. Empresarios industriales, Cali (Colombia)
3. Ecopetrol (Empresa Colombiana de Petróleos)
4. Empresas (Historia) 5. Desarrollo regional, Valle del Cauca (Colombia) 6. Filántropo

Clasificación Dewey: 338.9 - ddc 21

© **Universidad Icesi**

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Facultad de Derecho y Ciencias Sociales

Noviembre de 2016, segunda edición.

Colección "...a conocer el hielo"

Rector

Francisco Piedrahita Plata

Secretaria General

María Cristina Navia Klemperer

Director Académico

José Hernando Bahamón Lozano

Decano Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Francisco Héctor Ochoa

Decano Facultad de Derechos y Ciencias Sociales

Jerónimo Botero Marino

Directora de la Oficina de Publicaciones

Natalia Rodríguez Uribe

Asistente Editorial

Adolfo A. Abadía

Revisor de Estilo

Julio César Londoño

Diseño y Diagramación

Natalia Ayala Pacini

Cactus Taller Gráfico | www.cactus.com.co

Universidad Icesi

Calle 18 No. 122-135 (Pance), Cali – Colombia

Tel. +57 (2) 555 2334

E-mail: editorialicesi@correo.icesi.edu.co

Impreso en Colombia / *Printed in Colombia*

El material de esta publicación puede ser reproducido sin autorización, siempre y cuando se cite el título, el autor y la fuente institucional.

Manuel Carvajal Sinisterra

(Una vida dedicada a
generar progreso con
equidad)

/ Julio César Londoño /

Colección
“... a conocer el hielo”



Nuestra gratitud honda y sincera a

Julio César Londoño / *Autor de esta obra*

César Eduardo Ibáñez Fernández / *Asistente de producción*

Francisco Piedrahita Plata / *Rector de la Universidad Icesi*

Enrique Rodríguez Caporali / *Director del proyecto*

Jaime Eduardo Londoño Motta / *Investigador*

Silvio Borrero, Iván Darío Sánchez y Ana Cristina González /

Autores del capítulo «Manuel Carvajal, el estratega»

Annie Sterenberg Carvajal / *Diagramadora y diseñadora (primera edición)*

Catalina Ararat / *Asistente de investigación*

Betsimar Sepúlveda / *Editora (primera edición)*

Rodrigo Guerrero Velasco, María Eugenia Carvajal y familia

Oscar Sterenberg Pinedo, Emma Carvajal y familia

Manuel José Carvajal de Roux, Olga Sardi y familia

Mateo Muñoz Carvajal, Ana Beatriz Morales e hijo

Pedro Muñoz Carvajal

/ Índice /

- 09 **Introducción**
- 11 **Desde el nacimiento hasta su romance con María Teresa de Roux**
- 27 **Desde su matrimonio hasta Ecopetrol**
- 28 El mundo en los años cuarenta
.....
- 32 *Carvajal* durante la Segunda Guerra
.....
- 34 *Cartón de Colombia*
.....
- 36 Andi y la conferencia sobre aranceles aduaneros en Annecy
.....
- 40 De nuevo en casa
.....
- 42 La Central Hidroeléctrica del Bajo Anchicayá
.....
- 44 Ecopetrol
.....
- 53 **Años 50**
- 56 La Corporación Autónoma Regional del Cauca (CVC)
.....
- 60 Un ritual de familia
.....
- 60 Nuevos retos en *Carvajal*
.....
- 65 **Fotografías**

77 **Años 60**

- 81 La Fundación *Hernando Carvajal Borrero*
.....
- 94 Todos juntos otra vez
.....
- 95 Calima y el Alto Anchicayá
.....
- 98 El Magíster de la Universidad del Valle
.....
- 103 Fedesarrollo
.....
- 104 La Fundación para la Educación Superir (FES)
.....
- 105 MIT y Boston
.....
- 106 Un trago amargo y más proyectos
.....
- 109 Su partida
.....

113 **Manuel Carvajal, el estratega**

- 113 Innovador y estratega
.....
- 115 Las constantes de su estrategia
.....
- 119 Evolución de su estrategia
.....

123 **Anexos**

- 123 Carta de Peter Drucker
.....
- 131 Breve historia y análisis de los aspectos principales de la política seguida por la empresa desde su fundación
.....
- 154 Memorándum proponiendo a la familia la creación de la Fundación
.....

/ **Introducción** /

Kant dijo que «la belleza es una cosa que desespera». Obsesionado con los números, Pitágoras juraba que era un asunto de proporciones. Es probable que el secreto de su prestigio no sea psicológico ni geométrico sino estadístico. La belleza es preciosa porque escasea; es anormal, como lo monstruoso. Para que algo se destaque en el paisaje, debe estar por fuera de «la media».

Un ejemplo notable de anormalidad es el sabio. El sabio no es simplemente un sujeto memorioso sino también una persona que descubre relaciones nuevas entre los datos conocidos, y vuelve a pensar todas las cosas del mundo, construye puentes entre campos aparentemente inconexos y asombra a los hombres.

Por encima del sabio está el genio. El sabio es lógico y conservador. El genio es paradójal y revolucionario. Demuele los viejos cánones, impone otros nuevos, lo estimula la palabra «imposible», descifra los misterios de la naturaleza, construye prodigios y asombra a los sabios.

Curiosamente, el genio ha sido uno de los fenómenos más estudiados y menos definidos. Nadie ha podido precisar el vocablo. Quizá «genio» sea, antes que un sustantivo preciso, una vaga interjección de asombro.

Entre los sabios, los genios y el hombre de la calle, media una persona que desarrolla un oficio extraordinario y humilde a la vez: es como un cartero que nos trae noticias de los sabios y los genios, pero no se limita a informarnos sino que nos contagia su entusiasmo por esas noticias. Nos antoja, nos intriga, nos seduce. En sus manos, la información cobra claridad y se vuelve poema o canción. Hablo del maestro.

Un poeta dijo que Dios hizo al gato para que el hombre pudiera acariciar al tigre. Si es así, entonces hay que decir que el maestro existe para que los mortales podamos entender a los genios y a los sabios, para que podamos asomarnos, así sea por las ventanas, «a esos palacios de precisos cristales», que era como veía Borges el reino encantado, y prohibido, de las matemáticas.

Hay otra criatura anómala, el filántropo. Mientras los mortales nos enloquecemos pensando en nosotros, el filántropo está pensando en los demás. Mientras todos buscamos la manera de atesorar, él solo quiere dar a manos llenas. Mientras pensamos en el bienestar de nuestra familia, este bello marciano se afana por el bienestar de la humanidad. El filántropo es otra anomalía estadística. Ignora el egoísmo, la avaricia.

Quizá sea por estas razones que la inteligencia y la bondad son virtudes tan apreciadas. Sin inteligencia somos torpes. Sin bondad, no somos seres humanos.

Por desgracia, la filantropía y la genialidad no van de la mano. El genio es obsesivo y egoísta y puede llegar a ser cruel, quizá involuntariamente cruel, como lo fue Picasso con sus amantes o Einstein con su familia. El filántropo anda tan ocupado resolviendo los problemas del mundo, que no tiene el tiempo necesario para ser sabio, ni el narcisismo suficiente para ser genio. Pero a veces, por azar o por necesidad, por caprichos del destino o por dictados divinos, surge un hombre que puede ser genio y filántropo a la vez, como Manuel Carvajal Sinisterra. Demostrar que esta afirmación es una observación exacta, no la hipérbole de un biógrafo obsecuente, es el fin de las siguientes páginas.

En ellas mostraré la combinación exacta y providencial de valores, fortuna y tropiezos que convirtieron a un joven colombiano en un líder de excepción; alguien capaz de adquirir una formación intelectual compleja de manera autodidacta, cargar con la responsabilidad de ser un *pater familiae* desde muy temprana edad, convertir la empresa familiar en una poderosa multinacional, ser protagonista de la vida académica de su tiempo, liderar una gran diversidad de proyectos de región a gran escala, ocupar altos cargos sin buscarlos y dejarlos luego con discreción, crear la que sería con el tiempo una de las petroleras más importantes del mundo, establecer una poderosa fundación filantrópica y gozar siempre, más allá de su muerte, del respeto y la gratitud unánimes de la sociedad.

Desde el nacimiento hasta su romance con María Teresa de Roux

Manuel Carvajal Sinisterra nació el miércoles 20 de febrero de 1916 en el hogar de Hernando Carvajal Borrero y Eugenia Sinisterra Velasco; era una pareja joven que celebraba la llegada de su primer hijo. Hernando, su hermano Alberto y su padre Manuel Carvajal Valencia, habían creado en 1904 la Imprenta Comercial, un negocio exótico en un poblado sin servicios públicos y 30.740 habitantes, en una región donde sólo se movían la caña de azúcar, la ganadería y la producción de insumos para la agroindustria. El negocio estaba dedicado a la comercialización de productos de imprenta y papelería, la mayoría elaborados en la imprenta de la familia. Aquí, Alberto Carvajal Borrero imprimió el periódico El Día.

A finales de la década de 1900, Manuel Carvajal Valencia, el abuelo de Manuel Carvajal Sinisterra, había sido nombrado rector del Colegio de Santa Librada. Su hijo mayor, Hernando, había creado una empresa de transporte a lomo de mula entre Cali y el caserío de Dagua, en compañía de Carlos Simmonds. La idea del negocio era aprovechar la apertura de la Vía al Mar y transportar hacia el interior del país las materias primas y los bienes terminados que llegaban o salían por Buenaventura.

Para 1907, Manuel Carvajal Valencia formalizó su actividad comercial al constituir la firma Carvajal & Cía. en asocio con sus hijos y un capital de 200 pesos.

En 1910 se fijó una nueva organización territorial en el país con trece nuevos Departamentos, entre ellos el Valle del Cauca con capital en Cali.

Manuel Carvajal Valencia falleció de un ataque cardíaco en 1912, luego de un debate de control político que le hizo la Asamblea Departamental por supuestas irregularidades en el ejercicio de su cargo como Director de Instrucción pública. En Manuel Carvajal Sinisterra y el Desarrollo, Diego Castrillón escribió:

Todo giró alrededor del pago de unos auxilios para comunidades religiosas. El debate se desarrolló en el seno de la Asamblea Departamental por parte de la representación liberal. A la sesión debió concurrir Manuel Carvajal Valencia para afrontar las cosas y lo hizo en compañía de su hijo Alberto. Manuel era un hombre muy irascible, muy bravo, y cuando tomó la palabra para responder los insultos de que fue objeto (...) se alteró de tal manera que sufrió un colapso y perdió el conocimiento. Los médicos lo atendieron y le recomendaron a su hijo Alberto que se llevara a Manuel porque se hallaba delicado. Alcanzaron a llevarlo a la casa del doctor Teófilo Borrero, en la calle 13 con carrera 5. Lo sentaron en una silla y allí murió.¹

Previendo que la empresa de transportes a lomo de mula perdería vigencia con la inminente puesta en servicio del ferrocarril, Hernando Carvajal liquidó el negocio de arriería para concentrar su capital y esfuerzos en Carvajal & Cía. Con la importación en 1912 de una máquina rayadora (la primera de su tipo en el occidente colombiano), la empresa ingresó en el interesante mercado de los cuadernos y las libretas de «línea corriente», elementos muy utilizados en los colegios e incluso en las oficinas puesto que apenas empezaba la comercialización de las máquinas de escribir, responsables del auge del papel sin líneas. Con la producción y venta de artículos de papelería, que hasta entonces eran importados, se inició en 1914 la expansión de las ventas a Buga y Palmira, a donde se enviaban, por el recién inaugurado Ferrocarril del Pacífico, los excedentes de producción que superaban la demanda de Cali.

Hernando llevaba con frecuencia a Manuel a la litografía y el niño pasaba horas enteras observando las máquinas sin parpadear. De manera que no es exagerado decir que Manuel Carvajal Sinisterra nace bajo el signo de las máquinas. Hay una fotografía de 1920 donde lo vemos, de cuatro años, posando feliz entre las imprentas y la máquina rayadora.

1. Obra citada, p. 36.

Su infancia discurrió en el taller y en la casa familiar, donde su tía, la religiosa católica Ana Carvajal, les contaba fábulas a Manuel y a sus hermanos. Pero Manuel fue su sobrino favorito; ella fue testigo de sus primeras palabras y de sus primeros pasos. Estas fábulas (y sus inevitables moralejas) fueron la base de los principios que regirían la vida de Manuel. También influyeron la vocación de servicio social y la devoción de su madre, Eugenia Sinisterra, por la Virgen de los Remedios. La divisa de Eugenia pudo ser la misma de Rabindranat Tagore: «Yo dormía y soñaba que la vida era alegría. Desperté y vi que la vida era servicio. Serví, y supe que el servicio era alegría».

Hacia 1920, la familia se mudó al «castillo», un palacete aislado de sus vecinos, como todo castillo que se respete. Fue construido por orden de Hernando y permanece en pie detrás de la Plazoleta Jairo Varela, en el Barrio Granada. La construcción es famosa por su belleza y porque es la única ostentación de riqueza de los Carvajal, una familia que ha guardado celosamente un bajo perfil durante un siglo largo de residencia en el Valle.

A la edad de cinco años, Manuel presencié el aterrizaje de un avión; era la primera aeronave que aterrizaba en Cali, un biplano de guerra llamado El Telégrafo, piloteado por el aviador italiano Ferruccio Guicciardi, que estaba de gira por Colombia y Ecuador. El hecho lo marcó: años después, pilotar aviones será uno de sus pasatiempos favoritos.

Cuando tuvo «uso de razón» (una facultad mental que se adquiría exactamente a los siete años de edad), inició sus estudios de primaria en la escuela de las señoritas Pombo-Borrero, parientas lejanas de su padre.

[ver imagen 01 en Fotografías]

Desde 1914 y hasta que se desencadenó la crisis económica mundial de 1929, el negocio familiar tuvo un dinamismo que le permitió crecer comercialmente. A mediados de 1921, Hernando abrió un almacén con productos de papelería y adaptó un motor eléctrico a la prensa manual que había comprado Manuel Carvajal Valencia, aprovechando la expansión a 746 kilovatios que había hecho la compañía de electricidad de Cali. Esto lo impulsó a tomar una decisión clave no solo en el futuro de la Compañía sino también para su formación como empresario: se embarcó hacia Europa desde el Puerto de Buenaventura para

asistir a una feria litográfica en Leipzig, Alemania, donde estuvo varios meses conociendo todas las innovaciones en esa tecnología. Visitó oficinas y plantas e hizo contactos con fabricantes y distribuidores, construyendo lo que ahora se denominaría una red de proveedores que alimentaría las necesidades de la Empresa en el futuro; adquirió dos prensas impresoras con piedras litográficas, un equipo para tipos de letras en plomo y otro para hacer sobres, y contrató los servicios de cinco operarios para que manejaran las prensas.

Hernando regresó en 1922 impactado con el «maquinismo» de la época y con la estructura económica y tecnológica del pueblo alemán.

Como se necesitaba espacio para las nuevas máquinas, compró un lote frente a la casa paterna e inició la construcción en 1923 de un edificio de dos plantas en la carrera 5 entre calles 14 y 15, que sería la planta de la Imprenta Carvajal, cuyo punto de venta siguió funcionando en la casa materna. El edificio, de corte francés, se construyó en ladrillo y fue inaugurado en 1925 con las nuevas máquinas litográficas alemanas.²

Estas innovaciones de la Empresa se complementaron con la adquisición de los saldos de la Casa Comercial J. V. Mogollón y Compañía, un lote de máquinas registradoras de marca National, máquinas de escribir Underwood, instrumentos musicales, billares y pianolas. Como en la casa materna no cabía tanta cosa, la Imprenta Carvajal tuvo que trasladarse a un local más grande ubicado en la calle 13 con carrera 4, donde se empezó a vender tubería galvanizada importada, vidrios y marcos, amén de los artículos de la línea litográfica, por supuesto.

En aquel momento (1925), Cali tenía cerca de 60.000 habitantes. La infraestructura de comunicaciones en el Valle y el suroccidente estaba mejorando. El tendido de la línea férrea Buenaventura-Cali-Manizales había incrementado de manera notable el volumen de carga movilizada desde el Puerto, y se estaba iniciando la construcción de la vía Armenia-Ibagué, que luego llegaría hasta Bogotá.

El crecimiento de la ciudad generó la necesidad de vehículos y materiales de construcción, situación que aprovechó Hernando Carvajal para fundar, en asocio con Hernando y Roberto Arboleda, la sociedad Agencias Unidas Carvajal y

2. Obra citada, p. 47.

Compañía H. R. Arboleda, para importar y distribuir la línea completa automóviles y camiones General Motors. Tres años después, en 1928, junto con otros empresarios de Cali fundó Tejares Santa Mónica, una ladrillera que producía 32.000 piezas por día.

Manuel dejó la escuela de las señoritas Pombo-Borrero y pasó al Colegio San Luis Gonzaga de los Hermanos Maristas, orden religiosa de origen francés. Tenía nueve años y era inteligente, laborioso y reservado. Lo recibieron en tercero de primaria. Recibía clases de geografía, aritmética, latín, francés, historia y apolo-gética, comulgaba los viernes y hacía ejercicios periodísticos en El Caleñito, un semanario escrito a cuatro manos con Alfonso Bonilla Aragón. Nunca practicó deportes, salvo alguna vez el tiro al blanco.

En los ratos libres jugaba lo que jugaron todos los muchachos antes de la irrupción de las pantallas: trompo, balero, bolas.

Los domingos, después de la misa, su padre llevaba a toda la familia a la casa campestre de Las Nieves, en el corregimiento de Felidia, o realizaban excursiones a los charcos de El Burro, Los Pedrones, Pance o Río Claro.

Para 1928 el aspecto de Cali había cambiado bastante con respecto a los primeros años del siglo, en parte fruto del rápido desarrollo del comercio y el establecimiento de empresas manufactureras, factores que activaron la construcción y mejoraron los servicios públicos.

Entre 1925 y 1929 se construyeron 458.866 metros cuadrados, con un número de viviendas acumuladas a 1928 de 5.302.³ Esto contribuyó al incremento de los costos de la tierra en la periferia de la ciudad, donde fueron apareciendo el Peñón, Granada y San Fernando, barrios de vocación mixta, residencial y comercial. El auge de la construcción masificó el uso de materiales como el cemento, el hierro y el ladrillo.

Atento como siempre a la evolución de la ciudad, Hernando comprendió que Carvajal & Cía. debía prepararse para afrontar un incremento en la demanda

3. Édgar Vásquez, *Historia de Cali en el Siglo XX. Sociedad, Economía, Cultura y Espacio*. Cali, noviembre de 2001, p. 129-130.

de productos tipográficos. Fue por esto que a mediados de 1930 la empresa le compró una prensa *offset* a la revista Cromos y su hermano Alberto viajó con su familia a los Países Bajos y Alemania para ver qué novedades había en el campo de la industria litográfica.⁴

Para entonces, la crisis económica estadounidense ya repercutía en todo el mundo y Colombia no fue la excepción. Para agosto de 1930 los efectos de la debacle ya eran palpables en el Valle; la contracción financiera afectó el flujo de crédito hacia el Departamento, que había aumentado su inversión diez veces en cinco años (pasó de \$ 259.720 a \$ 2.607.387, entre 1922-1927), bonanza que se destinó principalmente a la infraestructura y el saneamiento básico.⁵

La crisis determinó la suspensión de obras públicas como la construcción del Palacio Nacional, un drástico recorte de casi cien trabajadores en la nómina del Ferrocarril del Pacífico y la reducción de los salarios mayores de 200 pesos⁶ para lograr la meta de ahorro de 120.000 pesos anuales. Esto impactó las tasas de consumo y de empleo y generó protestas sociales en todo el país.

En medio de un ambiente tenso se realizaron las elecciones presidenciales que dieron como ganador al liberal boyacense Enrique Olaya Herrera, Administración que puso término a 44 años de hegemonía conservadora. En Carvajal, las consecuencias de la crisis ya eran visibles, si bien la Empresa contaba con 40 trabajadores, una cifra considerable para los estándares industriales de la época.⁷ Hernando tuvo que ordenar la reducción de los salarios en un 10% para hacer sostenible la empresa.

Entre tanto, Manuel Carvajal concluía el cuarto grado de bachillerato en el colegio San Luis Gonzaga en junio de 1931. Tenía quince años de edad.

4. Diego Castrillón, obra citada, p. 48.

5. Édgar Vásquez, obra citada, p. 149.

6. Unos dos millones de pesos de hoy.

7. Fondo Documental Familia Carvajal, tomo 1, p. 30-32.

Por su afición a las máquinas y aplicación al estudio, Hernando Carvajal decidió enviarlo a estudiar a Bélgica bajo la tutela de su hermano Alberto, que estaba radicado allá y ponderaba en sus cartas la calidad de la educación de ese país, en especial la del Colegio de los Hermanos Cristianos, en Bruselas.

Este país tenía una fuerte estructura académica, soportada en la Biblioteca Real, en la Universidad Católica de Lovaina y en la Universidad Libre de Bruselas. En general, un sistema educativo superior con escuelas de ingeniería e institutos médicos, químicos y biológicos de renombre, unos administrados por el Estado y otros de carácter privado, como era el caso del colegio marista donde Alberto Carvajal deseaba matricular a Manuel.⁸

Aunque mantuvo su decisión y mandó a Manuel a Bélgica, hay una carta de Hernando Carvajal en la que se advierten sus temores por la situación.

Estás ya en Europa, Manuel. Has realizado uno de los sueños dorados de tus primeros años; así es la vida, se vive de ilusiones que van desapareciendo a medida que las realizamos y forjamos otras nuevas. Agradece que eres el mayor y que gracias a Dios se te puede dar una buena educación; no sabemos si tus hermanos gozarán del mismo privilegio y te toque a ti trabajar para ellos y para tu mamá. Tú tienes el ejemplo de la manera como hemos procedido en la casa y debes hacer siempre lo mismo, es decir, realizar por tus hermanos y tu madre todos los esfuerzos necesarios para que no les falte nada, el día que yo no pueda hacerlo.

Era su primer viaje en la vida, experiencia que marcaría su pasión por viajar y conocer el mundo. Inicialmente viajó por tierra a Buenaventura, luego por mar hasta Panamá, a Ciudad de Colón, de ahí a Curazao y luego Hamburgo y el Puerto de Amberes en Bélgica, donde lo esperaría su tío Alberto. Acostumbrado a los cuidados permanentes de su madre y la tía Ana, Manuel enfrentó, solo, un escenario desconocido.

En la época, los padres de familia privilegiaban la vocación por encima de todo. Hernando no fue la excepción y dejó a su hijo en total libertad para que escogiera la carrera de su preferencia. «El hombre debe aprender aquello para lo cual se sienta inclinado. Lo que a uno le gusta, lo aprende con facilidad y con amor».

8. Diego Castrillón, obra citada, p. 53.

Su viaje por el Atlántico hasta el Puerto de Hamburgo transcurrió sin contratiempos; su padre lo había encomendado a una pareja colombiana que viajaba al mismo destino. Al llegar a Alemania lo recibió un otoño helado. Manuel conoció Hamburgo y Colonia, y llegó sin contratiempo a Bélgica. La forma como se desempeñó en su primera experiencia fuera de su hogar, dejó muy satisfecho a su padre:

Me dice Alberto que no te has aturdido y que encuentras todo fácil. Me complace esta noticia porque por ella comprendo que tienes energía y carácter, que son las grandes palancas que se necesitan en la vida. Con ellas, el camino se allana y es más llevadero. En mi vida eso me ha defendido siempre, mi carácter y mi energía. Tú has visto que no reconozco imposibles y que todas las dificultades las venzo con mi voluntad (...) Sigue por ese mismo camino, bástate siempre a ti mismo, y no esperes ayuda sino de Dios, que es el único amigo verdadero, y la vida se encargará de probarte que coronarás la victoria que siempre se les ha otorgado a los hombres enérgicos que no vacilan y que luchan siempre con fe y con valor.⁹

En el Instituto de los Hermanos Cristianos, Manuel perfeccionó su francés, inició estudios de alemán y mecánica y empezó a interesarse por la biología, seducido por la agudeza y la fama de Luis Pasteur.

Para diciembre de 1931 Manuel había aprobado el año escolar y se preparaba para concluir sus estudios preparatorios en un lapso de tres años. La correspondencia entre padre e hijo, compuesta de relatos de sucesos cotidianos y asuntos de la Empresa o el estudio, mantuvo viva la relación entre Hernando y Manuel. En esas cartas encontró Manuel normas éticas y prácticas para enfrentar el mundo y sus desafíos. Hernando le contaba cómo iban los negocios, los sucesos del hogar, la evolución de sus hermanos y los acontecimientos menudos que ocurrían en Cali, las fiestas, los fallecimientos o la llegada de alguna novedad en la moda o el estreno de alguna película en el único teatro de la ciudad, el Jorge Isaacs, y siempre deslizaba entre líneas un consejo; «Estoy convencido de que lo único seguro es el trabajo, lo demás son ilusiones inciertas».

9. Carta a Manuel Carvajal Sinisterra, 19 de noviembre de 1931, Fondo Documental Familia Carvajal, tomo 3.

Para el mes de enero de 1932, la situación derivada de la crisis financiera mundial ya había generado estragos en todo el país; Hernando la definía como «una incertidumbre con visos de caos». En febrero, ya tenía decidido el regreso de su hermano Alberto y su familia si la crisis se prolongaba, y lo mortificaba la idea de que Manuel se quedara solo en Bélgica. La disminución de la demanda de los productos de la litografía lo preocupaba hasta el punto que regateó el costo del alquiler del local que Carvajal tenía en el Centro y tomó una decisión dolorosa que había aplazado por meses: el recorte de la nómina de empleados.

Con todo, en los primeros días de marzo la crisis financiera de la Empresa se agudizó y Hernando decidió que Alberto y Manuel regresaran en cuanto terminara el año lectivo.

He hecho todo lo posible por sostener los negocios, pero ya no puedo resistir por más tiempo. Todo se derrumba, no solamente en Colombia, que es uno de los países que más se ha sostenido, sino en el mundo entero, y ante esa perspectiva no queda otro remedio que el regreso de ustedes y defendernos aquí todos juntos.

Hacia seis meses que el Presidente Enrique Olaya Herrera había enviado tropas al Amazonas para repeler la invasión del ejército peruano, y declarado la moratoria de los pagos de la Nación y la suspensión de la convertibilidad a patrón oro del papel moneda.

Con la caída de los precios como consecuencia del alto volumen de oferta y la avalancha de cobros por parte de los acreedores internacionales, Hernando luchaba para librar a Carvajal del desastre, pero, por atender los pagos de las deudas de la Empresa, no pudo cumplir algunos compromisos comerciales.

Alberto se lamentaba amargamente de tener que emprender el regreso, pero a Hernando le quedaba la satisfacción de que Manuel hubiera tenido la oportunidad de conocer parte del continente europeo:

(...) Hoy tengo perdidas todas mis ilusiones, y solo me queda el consuelo de que hayas podido conocer Europa, que la vivieras un tiempo, para que así formaras tu criterio, tan niño todavía, y si es que no puedes volver por ahora, que Europa pasara de ilusión a realidad. De todas maneras este viaje ha sido una gran escuela para ti y ha servido mucho para tu formación y

además has aprendido un idioma, si no perfectamente, por lo menos lo suficiente para entenderlo y hablarlo.¹⁰

Manuel, su tío Alberto y su familia abandonaron Europa en junio de 1932 y regresaron al país por la ruta de Buenaventura. Al retorno se toparon con un panorama peor que el descrito en las cartas de Hernando. A la violencia desencadenada en muchas regiones por el cambio de gobierno, se sumaban los efectos económicos derivados del conflicto limítrofe con el Perú. Era frecuente la quiebra de negocios, el descenso del valor de los bienes raíces y la parálisis de la construcción, entre otras consecuencias de aquella colosal crisis. Este periodo de adaptación y cambio demandó de Manuel una gran cuota de sacrificio, pues debió no solo abandonar sus estudios sino engrosar la planta de trabajadores del taller para ayudar con su salario en los gastos del hogar. Los empleados, por su parte, propusieron por su propia iniciativa una disminución de sus salarios para salvar la Empresa de la bancarrota, hecho que conmovió hasta las lágrimas a Hernando Carvajal.

La frustración de Manuel por la suspensión de sus estudios se tradujo en apatía hacia todo lo relacionado con la Empresa; trabajaba a regañadientes y prefería pasar el día leyendo libros o periódicos, situación que acabó por colmar la paciencia de su padre y produjo muchas fricciones entre ellos.

En cuanto la situación financiera empezó a despejarse, su hermano Alfonso fue enviado a la Escuela Apostólica a realizar su sueño de convertirse en sacerdote jesuita.

Con el paso de los meses Manuel fue adaptándose al ritmo de la Empresa. Luego, cuando empezaron los quebrantos de salud de su padre, «se puso la camiseta», trabajó horas extras y empezó a superar su frustración. Allí, entre el ruido de los engranajes y el olor a tintas, papel y aceite, volvió a encontrar su centro. Había vuelto a las máquinas. La fecha de este suceso no está registrada, quizá ni él mismo fue consciente del cambio, pero sucedió y fue un momento clave en su vida. Era frecuente verlo despojarse del saco, remangarse la camisa y meterse de cabeza en las entrañas de esas estructuras para entender su funcionamiento o encontrar la razón de una avería. Trabajó amistad con los obreros litográficos

10. Carta a Manuel Carvajal Sinisterra, 7 de abril de 1932.

alemanes que Hernando había contratado y aprendió muchos secretos del plomo y las películas, del diseño y de la impresión, de guillotinas y dobladoras de papel. Al tiempo, fiel a su afición por la lectura y a su omnívora curiosidad, adquiría publicaciones especializadas y mantenía comunicación escrita con las casas proveedoras de equipos y materias primas, indagando acerca de las innovaciones que aparecían en el mercado. Para «descansar» hacía maquetas de las máquinas que encontraba en las revistas y catálogos.

El esfuerzo dio frutos; Manuel ideó la forma de coordinar los procesos para mejorar el rendimiento y la calidad de la producción; esto aumentó la demanda de los productos, lo que a su vez presionó, en un bucle de retroalimentación, un incremento en la producción.

Consciente de sus problemas de salud y satisfecho por el cambio de Manuel, Hernando le asignó un conjunto de labores administrativas sin retirarlo de los talleres. Manuel no lo defraudó; siguió modificando los procesos de producción, estudió los pormenores de la distribución y ventas del almacén, intervino en la negociación de las compras de los insumos, en la planeación de la amortización de los créditos y en las precisiones de los cálculos salariales. Este proceso de formación empírica como empresario le proporcionó argumentos de peso para sustentar sus recomendaciones y ampliar la producción mediante la compra de nuevas máquinas para alcanzar el volumen necesario de ventas que permitiera redimir los pasivos existentes en esa época.

Hernando acató las recomendaciones de su hijo y compró una impresora *offset* bicolor que llegó a Buenaventura en 1935. Manuel fue a recibirla al puerto. A los pocos días la máquina presentó una deficiencia en los flujos de tinta y los ingenieros propusieron construir una base inclinada para resolver el problema. Manuel propuso cambiar un émbolo para mejorar el sistema de inyección. Pero Hernando decidió consultar primero con los fabricantes alemanes, y no les permitió a los ingenieros que tocaran su juguete nuevo, y mucho menos a su hijo. Al escondido, Manuel ensayó la idea del émbolo y resolvió el problema.

En 1937 Hernando hizo un viaje de negocios a Alemania y aprovechó para hacerse un chequeo médico. Visitó Hamburgo, Halle y Hannover, donde trabó relación con el señor Max Schuler, con quien realizó un negocio de tintas litográficas, y

con los directivos de la firma Faber & Schleicher para obtener la representación en Colombia de los equipos Roland.

En la revisión médica le fue diagnosticada una insuficiencia cardíaca.

En medio de las gestiones comerciales y los chequeos médicos, y a pesar de la gravedad de los resultados, tuvo tiempo y ánimos para asistir a algunas pruebas de las Olimpiadas de Berlín de ese año.

En la correspondencia de esta época se resalta la absoluta confianza de Hernando en la gestión ejecutiva de Manuel y la naturalidad como dilucidan a través de cartas asuntos importantes para el futuro de La Casa, como llamaba Hernando, y toda la familia, a Carvajal & Cía.

Para agosto de 1936 se incorporó a la Empresa, como jefe de manufactura, Mario Carvajal, hombre de letras y hermano de Hernando. Manuel se puso al frente del área de litografía, que era la más compleja. Don Hernando alentó esa decisión de su hijo:

Lo que si me satisface mucho es que tú dirijas litografía, que es lo más complicado, lo más productivo y lo que requiere mayor atención; y más que todo me alegra el saber que le tienes cariño y te gusta, porque eso me confirma que no me equivoqué al decirte que abandonarás tu carrera profesional y te vinieras a ayudarme en la empresa.¹¹

Al regreso, Hernando hizo una escala en Nueva York y entabló conversaciones con un representante de la firma The Egry Register Co., para adquirir una máquina de formas continuas y reducir los costos de importación.

La máquina llegó a Buenaventura a mediados de 1937. Hernando quería ir a recibirla personalmente (estaba emocionado) pero los médicos que atendían su afección cardíaca le recomendaron reposo, razón por la cual delegó esa felicidad en Manuel y en Teodoro Sauter, un prensista litográfico que Hernando se trajo de Alemania.

11. Carta a Manuel Carvajal Sinisterra, septiembre 14 de 1936, Fondo citado.

Obedeciendo los consejos de los médicos y de sus hermanos, en marzo de 1938 Hernando redujo el ritmo de trabajo y dejó en manos de Manuel muchos resortes claves de la Empresa. Manuel tenía escasos 22 años y tuvo que habilitar la mayoría de edad para ser el representante legal.

En julio Hernando viajó a Rochester, Nueva York, en compañía de su hermano Manuel Antonio. Allá le practicaron una serie de exámenes relacionados con próstata y diabetes. Aprovechó para pasar por Dayton y Chicago para conocer dos «templos» de la industria de la impresión: The Egly Registrar Co. y la National Paper & Type Co.

Al regreso, le pidió a su hermano Mario que se encargara de la gerencia de la Empresa. Para ocuparla, Mario tuvo que renunciar a la rectoría del Colegio Santa Librada, cargo que ejercía con placer dado su interés por la educación, una pasión que había heredado de Manuel Carvajal Valencia, su padre.

Manuel, que seguía al frente de los talleres, ahora contaba con un aliado clave, al que lo unía no solo el parentesco sino una relación de amistad y afecto muy profundos.

A principios de 1939, Hernando sufrió un accidente cerebro-vascular que le dejó como secuela una parálisis del lado derecho del rostro y lo obligó a trasladarse de nuevo a Estados Unidos. Ahora el diagnóstico fue demoledor: le dieron dos años de vida. Sin embargo, regresó al país con el propósito de recuperarse y no hacer mucho caso de la «sentencia», como llamaba al fatídico plazo con muy buen humor.

Para tenerlo al tanto de las cosas de la Empresa y hacerle alguna consulta, Manuel visitaba todos los días a su padre, que estaba recluso en una clínica a dos cuadras del taller. También hablaban de la familia, de la enfermedad... hasta el 20 de abril de 1939, cuando Hernando falleció a la edad de 56 años.¹²

Fue un golpe durísimo para Manuel y un hito como para amedrentar al más valiente pues de él dependía no solo la gerencia de la empresa sino también

12. Varios Autores, Carvajal, cien años, edición conmemorativa 1904-2004, Cali, 2004 p. 29.

el mantenimiento de su abuela viuda, sus dos tías solteras¹³ y sus tíos por línea paterna y sus respectivas familias, además de su propia familia, compuesta por Doña Eugenia Sinisterra Velasco y sus siete hermanos: Alfonso (sacerdote jesuita), Marta, Jaime, Lucía, Vicente Guillermo, Alfredo y Jorge Hernando, éste último menor de un año.

La historia se repetía: cuando murió Manuel Carvajal Valencia, Hernando no vaciló en convertirse en polo integrador de los Carvajal y desarrollar varios negocios, la arriería entre otros, para sacar adelante la familia asumiendo el pesado papel de pater familiae; ahora, a los veintitrés años Manuel asumía ese mismo rol.

Mario Carvajal se convirtió en su consejero y representaba a la Empresa ante los bancos, en las juntas directivas y «en todos esos sitios donde no le paraban bolas a Manuel por su extremada juventud», como recuerda Guillermo Carvajal Sinisterra, hermano de Manuel.

Tenía, además, la responsabilidad de los compromisos que la expansión comercial de la Empresa acarreaba, que en 1939 ofrecía papelería, cuadernos escolares, cartonaje y naipes. Enfrentó también el problema de la importación del volumen necesario de materias primas en un escenario de incertidumbre, pues ya corrían vientos de guerra.

Tuvo que afrontar también la reorganización administrativa y financiera de Carvajal para garantizar la distribución de los aportes entre las familias de los propietarios, y ampliarla para ponerla a tono con el volumen y la complejidad que habían adquirido sus operaciones comerciales e industriales.

Por fortuna contaba con la prensa Roland, que Hernando había importado de Alemania en 1937. Manuel y Teodoro Sauter dirigieron el montaje de la máquina.

Sauter tenía un gran talento mecánico y vivía actualizado gracias a la lectura de revistas especializadas. Su aporte dio frutos, como lo recuerda Guillermo Carvajal.

13. Ana, una de sus tías, ingresaría a la Comunidad de Religiosas de San José de Gerona poco después.

En plena guerra, Sauter se las ingenió para reparar las máquinas a pesar de la escasez de repuestos ya que muchas maquinas eran alemanas. Leía mucho, fabricaba piezas de repuesto... los extranjeros no podían creerlo. Venían aquí con un lapicito y tomaban apuntes muy juiciosos.

Esto era una necesidad imperiosa porque el desarrollo de la Segunda Guerra dificultaba la obtención de muchas cosas, desde materias primas (papel, plásticos, metales) hasta productos terminados, tintas, libros, tornillos. Las operaciones de los barcos mercantes estadounidenses estaban muy restringidas por la amenaza de los submarinos alemanes. La guerra consume de todo, no solo vidas humanas.

La Empresa adquirió maquinaria marca Harris y un remanente comercial de origen alemán, una prensa de imprenta marca Heidelberg, automática. Se creó un taller de mecánica para fabricar o reparar las piezas averiadas a las que no se les podía conseguir repuesto. Para suplir las necesidades energéticas que no eran cubiertas por la planta de la ciudad, Manuel montó una planta eléctrica de gasolina.

Por sugerencia de su agente en Bogotá, Belisario Tascón, adquirió un pequeño almacén en liquidación, la Papelería Bogotá, donde montó su primer punto de distribución por fuera del Valle. Esto amplió el mercado y motivó el diseño de un departamento de ventas, inicialmente llamado Departamento de agentes de viajes, a través del cual se proyectó la Empresa a la Costa Atlántica, Bucaramanga, Medellín, Neiva, Popayán y Pasto.

En agosto de 1940 ocurrió algo que cambió la vida de Manuel: se reencontró con María Teresa de Roux. Los Carvajal y los de Roux tenían estrechos lazos no sólo de amistad, sino también de vinculación familiar.

Una prima hermana de mi papá –cuenta Rodolfo de Roux–, Emma Quelquejeu de Roux, panameña, se casó con Mario. Pero ese matrimonio no fue así porque sí, fue el resultado de una amistad muy grande de mi familia con la familia Carvajal, entre otras cosas porque vivíamos en el mismo barrio. Nosotros vivíamos en la carrera cuarta, entre 13 y 14 y, los Carvajal vivían en la carrera quinta, entre 14 y 15 y allí conocí yo a Manuel Carvajal, y la familia Ulloa, que también vivía ahí, y la familia Borrero que vivía al frente de

nosotros, y la familia Velasco que vivía también ahí... ese era el vecindario y ése es al ambiente donde yo crecí.¹⁴

De manera que Manuel y María Teresa se conocían de tiempo atrás. Pero el reencuentro se dio una tarde en la avenida del río.

María Teresa acababa de regresar del Canadá, a donde había sido enviada por sus padres para que completara su educación en un instituto académico de Montreal. La hermosa joven había salido a pasear por el río y se sentó a conversar en una banca con su hermano Miguel Guillermo y Lía Rengifo. Acertó a pasar por el lugar Manuel con algunos amigos y, al ver al grupo, se acercó para contarles no sé qué cosa de un perro, un pastor alemán al que quería mucho.¹⁵

Algo pasó en el corazón de Manuel cuando volvió a ver a María Teresa, y el asunto del perro fue un pretexto. El caso fue que siguió frecuentando la casa de don Rodolfo de Roux, y luego las visitas se convirtieron en paseos por la ciudad, acompañados del hermano menor de María Teresa, Rodolfo.

Salíamos a pasear en automóvil, y a Rodolfo Eduardo le tocaba ir atrás, acompañándolos. Para mí era jartísimo. Ellos conversando adelante y yo «colgando el hacha» atrás.¹⁶

14. Entrevista a Rodolfo de Roux, febrero de 2014.

15. Darío Castrillón, obra citada, p.70.

16. Entrevista a Rodolfo de Roux, febrero de 2014.

Desde su matrimonio hasta Ecopetrol

Rodolfo de Roux recuerda que acompañaba a la pareja a comprar pasteles rellenos de dulce de mora en lo que ahora es El parque del perro, y a comer bizcochuelos en Yumbo.

Fue una pareja que construyó su relación con paso tranquilo y firme, en medio de la mirada complacida de dos familias hermanadas no solo por la vecindad sino también por lazos solidarios, como lo explica Rodolfo:

El abuelo, José Miguel Guerrero, era un hombre pudiente y tenía mucho prestigio pues fue él prácticamente quien construyó el antiguo acueducto de Cali. Por desgracia, quedó absolutamente en la ruina. En ese momento, en medio de una de las angustias más grandes de mi familia, los Carvajal fueron fiadores con mi papá en una deuda muy grande del abuelo. Me acuerdo de nosotros, en mi casa, esperando hasta las seis, siete de la noche, y lo único que se sabía era que el abuelo estaba con los señores del banco de Colombia a ver si a mi papá y a los Carvajal les embargaban todo. Al fin llegaron a un acuerdo y nos salvamos del embargo.

Fruto de esta relación de detalles sencillos pero significativos, Manuel y María Teresa convinieron en casarse. Manuel acudió acompañado de Mario Carvajal al hogar de don Rodolfo de Roux, solicitó la mano de María Teresa y se acordó fijar la fecha de la boda para el sábado catorce de junio de 1941 a las diez de la mañana en la Capilla de La Merced.

Todo estaba preparado. Después de la boda habría una recepción en el Club Colombia; pero se enfermó gravemente Soledad Velasco, la abuela de Manuel. La víspera del matrimonio todo era incertidumbre.

No se podían casar porque estábamos en la angustia de doña Soledad... Total, resolvieron hacer una ceremonia sencilla en La Merced dos días después, el 16 de junio, y luego una recepción pequeña en mi casa, en la carrera cuarta, recuerda Rodolfo.

La ceremonia fue oficiada por el sacerdote José María Guerrero Guerrero, tío de María Teresa. Manuel fue acompañado por su madre doña Eugenia Sinisterra de Carvajal y su tío don Mario Carvajal Borrero.

[ver imagen 02 en Fotografías]

Manuel y María Teresa partieron el 18 de junio de 1941 hacia los Estados Unidos y Canadá desde el Puerto de Buenaventura. No fue un viaje de bodas tradicional. Fue una luna de miel y máquinas, pues combinaron el placer del primer viaje como esposos con las visitas de Manuel a un conjunto de empresas en Oregón y Virginia; en Canadá visitaron el Colegio de Villa María, donde había estudiado María Teresa, que ofició como traductora porque hablaba inglés perfectamente.

El viaje culminó con el despacho a Cali de toda la materia prima que los costos permitieron. También trajeron libros, revistas y folletos sobre maquinarias y administración de empresas en inglés, idioma que Manuel estaba empeñado en aprender.

/ El mundo en los años cuarenta /

El primero de septiembre de 1939 Alemania invadió a Polonia y desencadenó la Segunda Guerra Mundial, una orgía de sangre cuyo epicentro fue Europa, involucró de manera directa más de veinte países y se libró en tres continentes y en los dos océanos con un saldo final de 40 millones de muertos, según los cálculos más piadosos, y una conclusión difícil de refutar: el hombre es una criatura peligrosa.

La guerra enfrentó a los países del Eje (Alemania, Italia y Japón) contra los Aliados, liderados por Inglaterra, la Unión Soviética y los Estados Unidos.

Todo empezó con el delirio de un pintor retórico que soñó conquistar Europa y hacer de ella el reino de la raza aria. La punta de lanza de esta cruzada fue el nazismo.

Un nazi era un engendro peculiar que podía escuchar a Wagner mientras discutía técnicas de exterminio masivo y económico, diseñar la monumental arquitectura del III Reich, dar a la cruz gamada un giro preciso y ponerla en el centro de una bandera temible, hacer una religión de una ideología y de la publicidad su culto, pensarse miembro de la raza superior y soñar con el dominio del mundo.

Por fortuna, después de seis años de horror los Aliados triunfaron. Entre los factores de la victoria podemos resaltar la superioridad de los Aliados en poderío industrial, reservas de petróleo y talento criptográfico y, elemento clave, el coraje y el liderazgo de Churchill para convencer a los aliados de luchar hasta las últimas consecuencias por la liberación de Europa.

Las principales consecuencias de la Segunda Guerra fueron el surgimiento de Estados Unidos como superpotencia mundial, el inicio de la Guerra Fría y el aislamiento de los países que quedaron tras la cortina de Hierro, la creación de la China de Mao, la instauración de las Naciones Unidas como foro supranacional para mediar entre los Estados y evitar hecatombes semejantes, la reconstrucción de Europa y Japón para no repetir las miserias del Tratado de Versalles, y avances notables en computación, aviación, comunicaciones, metalurgia, plásticos, química y física nuclear.

Paradójicamente, durante esos mismos años de barbarie y devastación, el mundo conoció hitos notables en ciencia y tecnología.

En 1946 se conoció la técnica de resonancia magnética nuclear y el campo de la inteligencia artificial dio un gran paso con el primer ordenador electrónico digital de uso práctico. Al año siguiente se desarrolló la datación mediante carbono 14, se publicó la teoría del Big-Bang y se formuló la teoría de la electrodinámica cuántica, que explica el mundo de las partículas subatómicas. En 1947 nos dejó mudos de asombro el primer electrodoméstico inalámbrico, el transistor.

En 1942 Enrico Fermi logró la primera reacción en cadena de fisión nuclear controlada y dejó listo el marco teórico de un arma atroz; poco después, el 6 de agosto de 1945, unos gramos de uranio enriquecido borrarían del mapa a Hiroshima y Nagasaki y precipitarían el fin de la Segunda Guerra.

A principios de los años 40 los caleños combatían el paludismo con quinoplasmina, de Bayer; escribían con la novedosa pluma Vacumatic de Parker, cuyo tanque dejaba ver el nivel de tinta; las mujeres hacían tortas con Maizena Duryea y Levadura Fleishman, y cuidaban el cutis con jabón Palmolive («conserva esa piel de colegiala»). Los hombres dejaron de usar chaleco y camiseta. Compraban vestidos Everfit en el almacén Roma y se afeitaban con la «super-hoja Gillete Azul». Los ricos bebían licores importados: Bacardí, Buchanan's, Grant's, Black & White. Los pobres destilaban sus propios licores o compraban chichas artesanales, bebidas que empezaban a ser prohibidas por las autoridades porque eran producidas «sin las debidas medidas de higiene».

A partir de 1942 las campañas publicitarias se pusieron a tono con la guerra: «¡A la carga contra la gripa! ¡Tome Fenaspirina, también es Bayer!». El logo de Firestone era una llanta gigante con un tanque de guerra en el medio. Bavaria empezó a vender el extracto de malta para los niños. «Les da vigor y alegría». Las medias finas para hombre eran Mariella, cuyo logo era una araña lampiña. Todos los tenis eran Croydon: blancos, negros o azules. El antiácido favorito era La Sal de Fruta de JGB. Se la prescribía contra «el guayabo, el estreñimiento y deficiencias hepáticas y biliares». La gente escuchaba las noticias de la guerra en radios General Electric. Llegó Kolynos, «la limpieza antiséptica que elimina manchas y restablece la blancura», y se volvió competencia de Colgate. Llegaron las primeras cámaras Kodak de uso doméstico. Los chirridos de las puertas, los triciclos y las máquinas Singer eran acallados con Aceite 3 en 1: «Lubrica, limpia y previene el óxido».

Con Cementos Conquistador y la silueta de Sebastián de Belalcázar señalando a sus espaldas, Cementos del Valle entró a competir con Cementos Diamante. «Cuesta menos, rinde más, es mejor y es vallecaucano».

El líquido antiséptico Listerine, bautizado así en honor a Joseph Lister, uno de los pioneros de las prácticas antisépticas, prometía combatir la caspa, el mal aliento y los resfriados.

El jueves tres de septiembre de 1942, El Relator titulaba: «La lucha en Stalingrado es de una ferocidad nunca vista antes». El subtítulo precisaba: «Se torna muy crítica la situación rusa».

La Guerra determinaba la moda en Europa, y Europa le dictaba la moda al mundo. Se reciclaba la ropa vieja de los años 30. Los colores oscuros se impusieron, especialmente el verde militar, el azul, el gris y el marrón. El beige era un color reservado para las personas acomodadas porque no era «encubridor». Por economía, las modistas acortaron las faldas, y se vieron en Cali las primeras mujeres luciendo pantalones.¹⁷ Las fajas, los sostenes y las medias de nylon escasearon porque la Guerra absorbía toda la producción de tejidos elásticos. Para simular que llevaban medias, las mujeres velaron sus piernas con maquillaje, imitaron «la vena» con lápiz delineador y los hombres las quisieron mucho más.

El tráfico automotor era escaso y lento. Circulaban algunos Chevrolet, Ford, Mercury, Pontiac, Buick, Studebaker. Al principio de la década la línea en boga fue tipo cucarrón, alto y abombado. O largos adelante y recortados atrás. «Colimochos». Hacia el final de la década, fueron más bajos y más largos, tipo Cadillac, más amplios y livianos. Los colores eran pocos: negro, blanco, azul, vino-tinto, rojo y amarillo. Tenían dos sofás, uno adelante y otro atrás, con capacidad para tres y cuatro personas respectivamente.

Pasada la Gran Crisis de los años treinta y superados ya los efectos de la Guerra contra el Perú (1933), la industria había crecido en Cali hasta adquirir un gran dinamismo a partir de 1944.

Entre 1932 y 1940 se crearon varias empresas, como Alotero y Fábrica de Tejidos «Punto Sport» en 1932, «Maizena S.A.» en 1933, Textiles «El Cedro» y «Croydon» en 1937. Hasta 1934 se habían establecido 64 empresas. Entre esta fecha y 1942, se fundaron 57 más, para un total de 121.¹⁸

17. Coco Chanel diseñó los primeros pantalones para mujer en 1910, pero tardaron mucho en ser aceptados socialmente porque se los consideró inmorales, hasta el punto de que en 1938 Marlene Dietrich fue expulsada de París por el jefe de la policía por llevar pantalones en público.

18. Edgar Vásquez, *Historia de Cali en el Siglo XX*, p. 188, Cali, 2001.

Paralelamente, el cultivo de la caña de azúcar se estaba convirtiendo en una actividad industrial vigorosa. La extensión de los cañaverales pasó de las 14.341 hectáreas de 1933 a las 29.398 hectáreas de 1941.

Un hecho significativo en medio de la reactivación económica de la ciudad fue la creación de una empresa cementera.

El 22 de julio de 1938 se firmó la escritura N° 114 que le dio vida legal a Cementos del Valle, y el dos de abril de 1941 comenzó la producción con maquinaria y horno importados de la casa F. C. Smith de Copenhague. Inició produciendo 180 toneladas diarias, bajo la gerencia de Julio Cock Arango.¹⁹

Esta empresa fue el punto de partida de la expansión que posteriormente daría vida a la actual zona industrial del municipio de Yumbo.

/ Carvajal durante la Segunda Guerra /

Entre 1939 y 1945 Manuel debió afrontar los retos de una demanda en ascenso en el mercado local y las limitaciones en la importación de materias primas procedentes de Estados Unidos, donde tenían prelación los pedidos de sus fuerzas armadas. Esto obstaculizó la importación directa de los insumos para cubrir los compromisos de Carvajal con la Colombiana de Tabaco y las industrias cerveceras.

También se necesitaba financiación y buscar acceso a los restringidos mercados de esa deprimida época. Los bancos le negaron préstamos a Manuel porque no les inspiraba confianza una persona tan joven. Entonces fue el tío Mario el que puso la cara y los préstamos fluyeron.

Según Diego Castrillón, más adelante el problema se resolvió así:

19. Obra citada, p. 186-187, Cali, 2001.

Manuel no dio su brazo a torcer y acudió al Banco de Bogotá, cuyo Gerente, Bernardo Anzola, captó de inmediato el potencial del joven y la proyección que encerraban sus proyectos y no dudó en aceptarle la invitación de visitar la Empresa. El crédito fue aprobado.

Ya había resuelto uno de los dos problemas, pero persistía el déficit de materia prima, por las restricciones anotadas.

Asediado por la demanda y comprendiendo que de seguir las cosas como venían se vería obligado a suspender la producción, decidió viajar a mediados de 1943, dejando a su tío Mario al frente de la empresa. Llegó al puerto de Nueva York, siguió a Nueva Orleans y se internó por el Misisipi tras su objetivo [...] compraba lo que podía de ciudad en ciudad hasta que consiguió el volumen de mercancía que necesitaba.²⁰

Estos viajes se repitieron con la frecuencia requerida por el consumo de los inventarios.

Las hijas recuerdan con tristeza el vacío de su ausencia cuando emprendía viajes sin fecha de retorno para buscar papel; en las noches escuchaban atentas las cartas leídas por su mamá en las que relataba detalles de su viaje, describía los regalos que les había comprado, contaba cuántos rollos de papel había despachado a la bodega del transportador y cuántos le faltaban; pero al final se iban tristes a dormir porque tenían que llegar muchas cartas antes de la que más anhelaban: el anuncio de su regreso.

En cuanto a Mariate, como llamaba Manuel a su esposa, además de mantener el rodaje de la casa y la familia a la perfección, contribuyó en gran medida a la prosperidad de la Empresa, como lo recuerda María Eugenia.

Muchas veces le escuché a mi Papá que Carvajal sobrevivió la escasez de papel motivada por la Segunda Guerra Mundial, gracias a la amistad profunda de los proveedores con él y con mi mamá. Hernán Chable, Jack Spachner y David Patterson fueron algunos que todavía viven en mis recuerdos.

Como también vive el recuerdo de mi mamá preparándose para sus visitas a Cali, por lo general en enero y febrero, cuando ellos aprovechaban para

20. Diego Castrillón, *Manuel Carvajal y el desarrollo*, p. 75, Cali, 1981.

escapar al invierno atendiendo sus negocios en el calorcito del trópico; ella los recibía en el Aeropuerto, les tenía regalos a las esposas, las llevaba al Campestre, se dedicaba a atenderlas y les ofrecía cenas preparadas personalmente por ella.

Hoy, el cargo de relaciones públicas en las organizaciones tiene una gran importancia porque, al fin y al cabo, los únicos vínculos que sobreviven las turbulencias de la vida son los que enlazan a las personas con el afecto. Gracias a ese afecto cultivado por mi papá con gran ayuda de mi mamá, un negocio menor, el suministro de papel para una pequeña empresa colombiana, se convertía en una operación de altísima prioridad.

/ Cartón de Colombia /

En 1944 Manuel se vinculó a otro proyecto que ahora es modelo de innovación y responsabilidad social, el montaje de la planta de Cartón Colombia en Cali. Este segundo reto a nivel regional puso a prueba su tenacidad y su formación autodidacta, y robusteció su hábito de investigar y apropiarse de un tema con argumentos sólidos.

Instalar la planta en la ciudad significaba una oportunidad magnífica para hacer más competitivos los productos del Valle, puesto que reducía ostensiblemente el costo de transporte de las materias procesadas. Por estas mismas razones los industriales antioqueños estaban interesados en montar la planta en Medellín, y se inició la puja entre los dos departamentos. En palabras de Castrillón,

Manuel se entregó a estudiar las características de la industria papelera, compró y pidió al exterior cuanto libro y revista sobre la materia le recomendaban, consultó ingenieros de diversas ramas, estudió las fortalezas y las debilidades de los dos departamentos y encontró que el Valle del Cauca disponía de agua de abundancia (un insumo clave en la producción de papel), vías de comunicación hacia todos los mercados nacionales, un puerto hacia el Pacífico y hasta posibilidades de obtener pulpa de madera

fomentando la siembra de bosques o pinares en la cordillera;²¹ también estudió estadísticas sobre el consumo nacional de papeles, hizo toda clase de cálculos minuciosos de factibilidad y, cuando se sintió seguro de su arsenal de argumentos, viajó a Medellín a enfrentarse con sus competidores... ¡y convenció a los paisas de que Cali era la sede ideal para Cartón de Colombia!

La firma se constituyó legalmente el 4 de mayo de 1944 con el 67% de capital extranjero y Frank C. Carter como gerente. Manuel trabó una amistad entrañable con Carter, que le sirvió además para perfeccionar su inglés porque, aunque vivió feliz en Cali durante más de veinte años, el estadounidense nunca pudo hablar español.

Este episodio le granjeó la admiración y la amistad de la élite empresarial antioqueña de la época, encabezada por Eduardo Uribe Botero y Cipriano Restrepo Jaramillo.

Manuel empezó a perfilarse como un líder destacado del País y a finales de 1943 aceptó su nombramiento como miembro de la Junta Asesora del Banco de Bogotá.

Al finalizar la Segunda Guerra Mundial, el gobierno de los Estados Unidos levantó las restricciones comerciales, el suministro de insumos y materia prima se normalizó. También comenzó a importar repuestos, sobre todo los que no podía fabricar su genio mecánico, Teodoro Sauter.

Uno de esos alemanes que llegó a Carvajal, se llamaba Teodoro Sauter. Vino como prensista y, en la época de la Guerra, cuando escasearon los repuestos, hizo un torno en su casa y comenzó a hacer piezas. Este es el origen de la fortaleza de Carvajal en el área de mantenimiento de equipos.²²

Este tipo de innovaciones permitieron a la empresa incursionar en la fabricación de cuadernos escolares. Adicionalmente, la llegada de la empresa farmacéutica

21. La pulpa de celulosa o pasta de celulosa es el material más utilizado para la fabricación de papel. Proviene de las maderas. Las más utilizadas son conocidas como maderas pulpables, generalmente blandas como la picea, el pino, el abeto y el alerce, pero también maderas duras como el eucaliptus y el abedul.

22. Entrevista con Manuel José Carvajal de Roux, marzo de 2013.

Squibb & Sons en septiembre de 1944, «abrió el mercado de la fabricación de las cajitas de cartón para las drogas», recuerda Guillermo Carvajal.

Es hora de anotar aquí una paradoja: un suceso lejano, la segunda Guerra Mundial afectó el funcionamiento de Carvajal & Cía. En cambio, el asesinato de Jorge Eliecer Gaitán en 1948, que polarizó al país y generó una escalada de violencia partidista en todo el territorio nacional, no la afectó sino que por el contrario, en ese mismo año se inició la producción de los primeros empaques de cartón, en Cartón de Colombia.²³

La Segunda Guerra Mundial modificó la economía colombiana y el perfil de la estructura industrial del Valle. La limitación a las importaciones, incluidos los bienes intermedios, mejoró la balanza comercial y las reservas internacionales, aunque afectó los ingresos públicos debido al descenso de los recaudos arancelarios; pero este descenso de la importación de materias primas estimuló la producción nacional, incluida la del Valle. Para 1946 Carvajal abrió la sucursal de Medellín y, atendiendo el consejo de sus amigos antioqueños, nombró a uno de ellos como gerente. En palabras de Alfredo Carvajal Sinisterra, «Jaime Gaviria montó el almacén en Medellín, porque en Antioquia no se permitía ‘gente extranjera’, tenía que ser antioqueño».²⁴

/ Andi y la conferencia sobre aranceles aduaneros en Annecy /

En el proceso de persuadir a los antioqueños de instalar la planta de Cartón Colombia en Cali, Manuel fortaleció su amistad con ellos y participó en la fundación de la Asociación Nacional de Industriales, Andi, en 1944.

En medio de la posguerra se empezaron a formalizar reglamentos para equilibrar las actividades comerciales en el mundo. En décadas anteriores, varios países,

23. Varios Autores, Carvajal, cien años, 1904-2004, p. 31, Cali, 2004.

24. Entrevista grupal acerca de la estrategia corporativa de Carvajal, 15 de abril de 2015.

entre ellos los Estados Unidos, habían redactado reglamentos como el Acta de Acuerdos Comerciales Recíprocos (Reciprocal Trade Accord Act, 1934) para facilitar la expansión del comercio. Pero estos reglamentos se quedaron cortos porque contemplaban un número muy reducido de productos y negocios. En este contexto, en la década de los 40 aparecieron el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros, Gatt,²⁵ y la Organización Internacional del Comercio (ITO),²⁶ dos instrumentos de mayor alcance, desarrollados por los Estados Unidos y el Reino Unido, que contribuyeron de manera notable a la compleja tarea de reglamentar el comercio mundial.

Los primeros pasos se dieron en Londres en 1946 y se ratificaron con la redacción de la carta internacional de Comercio en 1947 en Cuba. En 1949, y por sugerencia de un grupo de empresarios, el nombre de Manuel Carvajal fue propuesto ante Luis Córdoba Mariño, Secretario General del presidente Mariano Ospina Pérez, como integrante del equipo de Colombia a la ronda de negociaciones del Gatt, que se realizaría en abril de 1949 en Annecy, Francia. El equipo quedó conformado por Cipriano Restrepo Jaramillo, Gonzalo Restrepo Jaramillo, Ignacio Mesa Salazar, Nicolás Llinás, Alejandro Ángel Escobar, Indalecio Liévano Aguirre, Ricardo Restrepo, José María de la Vega, Mario Laserna, Gabriel Giraldo Jaramillo, Alfonso Patiño Roselli y Manuel Carvajal. A esta reunión asistieron trece países y el tema principal fue los aranceles: se intercambiaron cerca de 5.000 concesiones arancelarias.

Previamente, Manuel sostuvo muchas reuniones con empresarios colombianos y recogió en ellas las inquietudes y las expectativas de los papeleros, los mineros y los productores de alimentos, sectores que defendió exitosamente en Annecy.

Aprovechó la estadía en Europa para visitar la empresa Kern & Company en Aarau, la Feria Industrial de Basilea, compañías litográficas francesas y la Casa Heddaeus, en Hamburgo, porque estaba interesado en una máquina para fabricar sobres.

25. *General Agreement on Tariffs and Trade.*

26. *International Trade Organization.*

La Casa Heddaeus era una empresa internacional de transportes que merece mención especial por ser la misma que Hernando mencionaba en sus cartas a Manuel como transportadora de sus primeros envíos a Colombia; es un hecho significativo porque muestra cómo, para Hernando y Manuel, las relaciones con sus clientes, proveedores eran mucho más que comerciales y se convertían en amistades sinceras y perdurables. Los vínculos de su familia con Ludwig Heddaeus y su familia, y con la Familia Mogollón de Cartagena, han persistido durante tres generaciones.

A pesar las intensas negociaciones de Annecy, y gracias al correo, Manuel siguió al tanto de las novedades de la Empresa y del País. Eran frecuentes las cartas de José Castro Borrero poniéndolo al tanto de las discusiones de la junta directiva de Andi en torno a las decisiones de la Junta Central de Cambios, que afectaban directamente a la industria nacional, que debía importar maquinaria y bienes intermedios para sus plantas. Especialmente dramáticas fueron las demoras en la adjudicación de las licencias de importación y la cancelación de créditos con casas comerciales y bancos extranjeros, que estuvieron a punto de parar la producción de Carvajal en junio del 49. Pero lejos de ser un factor negativo, el control de cambios los animó a diversificar la producción, rasgo diferenciador de la Empresa con su entorno y vector de éxito. Francisco Piedrahita Plata lo resume así:

El mercado era pequeño por Ley. Colombia aplicaba las teorías de la Cepal, todos los países eran economías cerradas. En ese momento no se pensaba en exportar ni en importar nada. La teoría era que las industrias deberían ser locales para fortalecer sus respectivos sectores y desarrollar el país. Las utilidades se reinvertían en una proporción muy alta y esto coadyuvó para que Carvajal pudiera crecer a un ritmo acelerado. A excepción de los libros y las revistas, que por ser bienes culturales se movían libremente por toda América Latina, el mercado se limitaba a Colombia. Todo lo demás tenía restricción de importación, altos aranceles. Entonces, como Carvajal no podía exportar, la única opción era diversificar.²⁷

27. Entrevista grupal acerca de la estrategia corporativa de *Carvajal*, 15 de abril de 2015. Asistieron Manuel José, Emma, Alfredo y Jorge Hernando Carvajal, Luis Camilo Álvarez, Francisco Piedrahíta, Eugenio Castro y César Ibáñez.

La búsqueda constante de innovaciones tecnológicas en Europa y Estados Unidos, fue un factor clave en la consolidación de Carvajal en el mercado nacional; esta permanente actualización de sus máquinas y equipos la convirtió en una empresa dinámica con una oferta de productos muy diversificada.

En Anney, Colombia y Alemania Occidental firmaron un tratado de compensación por valor de 15 millones de dólares, hecho que mejoró de manera sensible las condiciones para obtener licencias de importación y que Manuel aprovechó para adquirir repuestos para la prensa Roland. De paso, contrató un operario alemán para reparar las prensas *offset*.

La conferencia Gatt concluyó a finales de agosto. Entonces Manuel viajó a Italia y España con su esposa, que lo acompañaba desde el principio de las negociaciones, en un sedán Chevrolet que había adquirido en Francia, y regresó a Cali en noviembre.

Poco después, la pareja viajó Estados Unidos a bordo del crucero RMS Queen Elizabeth. En Nueva York recibieron un radiograma del Presidente Mariano Ospina Pérez el 19 de noviembre:

Compláceme ofrecerle Ministerio Comercio e Industrias, que como usted comprende tiene especial importancia en estos momentos en que nos proponemos dar solución a trascendentes problemas nacionales y en el cual estoy seguro usted podría prestar al Gobierno y al País valiosa e inmejorable colaboración y representar lujosamente al ilustre Departamento del Valle. Infórmole que en el país reina completamente la tranquilidad y optimismo en gentes de trabajo. Saludándolo cordialmente, Mariano Ospina Pérez.²⁸

Manuel respondió media hora después.

Recibí el atento radiograma de su Excelencia en el cual me ofrece el Ministerio de Comercio e Industrias. Sinceramente agradecido por tan señalado

28. Fondo Documental Familia Carvajal, Manuel Carvajal Sinisterra 1916-1971, tomo 21, p. 170.

honor, lamento tener que manifestar a su excelencia que circunstancias personales y de familia hacen para mí del todo imposible la aceptación. Atento y cordial saludo, Manuel Carvajal Sinisterra.²⁹

/ De nuevo en casa /

Por las negociaciones de Annecy, y los viajes subsiguientes por Europa y Estados Unidos a finales del 49, Manuel y María Teresa estuvieron ausentes del hogar durante varios meses en ese año. Pero gracias a las dos abuelas, tres tías abuelas solteras y los vecinos Piedrahita, las niñas se quedaron en casa con su nana «Yoya» y pasaban un día a la semana en cada una de las casas, siempre rodeadas de mimos y cariño.

Los padres regresaron poco antes de la Navidad, justo a tiempo para acompañar a Alfonso Carvajal Sinisterra, hermano de Manuel, en su ordenación sacerdotal, a María Eugenia en su primera comunión y a Jaime Carvajal en su matrimonio.

Cumplida su misión en Annecy y hechos los contactos y gestiones para Carvajal en Europa, Manuel se reintegró a la gerencia de la Empresa en una ciudad que continuaba transformándose urbanística, económica y socialmente. A finales de la década de 1940, varias nuevas empresas químicas, farmacéuticas, textiles y papeleras se habían asentado en la ciudad, incrementando de manera sensible la tasa de empleo.³⁰ En el periodo 1946-1952, el sector azucarero colonizó 25.514 nuevas plazas de tierra.³¹ El momento de aceleración económica que vivía la ciudad coincidió con dinámicas de expansión urbana que respondían a la demanda de vivienda en todos los estratos. Esto permitió que surgieran barrios como Bolivariano (1949), Guillermo Valencia (1949), Chapinero (1950), El Hipódromo (1950), Popular (1950), Villacolombia (1950).

29. Telegrama de Manuel Carvajal Sinisterra, 19 de noviembre de 1949, Fondo Documental Familia Carvajal, 1916-1971, tomo 21, p. 171.

30. Edgar Vásquez, *Historia de Cali en el Siglo XX*, p. 194, Cali, 2001.

31. Edgar Vásquez, *Historia del desarrollo económico y urbano de Cali*, p. 6, Cali, 1990.

En la década de 1940 Carvajal era una empresa que pesaba en Colombia en los ramos de impresión y artes gráficas. Entonces, para poder manejar semejante volumen de tareas, Manuel dividió la Empresa en dos frentes: uno de industria y otro de comercio.³²

A finales de los años cuarenta, Carvajal había superado la Gran Depresión del 29 y presentaba balances muy saludables. En 1949 se compró un lote en el barrio Santa Mónica para construir una sede nueva.

También la familia había crecido. Ya andaban por la casa María Eugenia, Ana Cecilia y Emma, tres de sus cinco hijos.

El joven que había regresado de Bélgica carilargo sin cumplir su sueño de estudiar, ya había representado al gobierno nacional en una delicada negociación arancelaria y era el centro de rotación de una empresa en constante crecimiento, con una oferta de productos diversificada y fortalecida por una serie de políticas destinadas a la correcta organización de procesos, constante innovación tecnológica y trato hondamente humano con sus obreros y empleados.

[ver imagen 03 en Fotografías]

Su vida personal era una rutina sencilla que comenzaba temprano; salía para la oficina después de orar ante un pequeño altar que siempre hubo en el corredor de salida de la casa. Es difícil entender cómo lograba enfundar en diez o doce horas de jornada diaria, no solamente el manejo de Carvajal en un entorno mundial tan difícil, sino también velar por el clan familiar, la educación de sus hermanos y primos, los asuntos de los trabajadores, la proyección de la empresa y el impulso de proyectos de tanta envergadura para el Valle y para Colombia, como los aquí esbozados. Pero lo hizo.

Le encantaba pasear con sus hijas y llevarlas a todas partes. Con frecuencia el destino era el hotel Caribe de Cartagena, donde encontraban la hospitalidad afectuosa de José Vicente Mogollón y su familia, un amigo y competidor en cuya lancha viajaban a las Islas del Rosario.

32. Entrevista con Alonso Berón, febrero de 2013.

Las tardes del sábado las dedicaba a «pajarear» sobrevolando el Valle del Cauca en su avioneta Cessna. Durante las vacaciones del colegio, el plan era «veranear»³³ en «El Púlpito», una casita recién comprada en Las Nieves, cerca de la de doña Eugenia, que albergaba a sus siete hermanos y sus familias.

Encaramado en la montaña y rodeado de selva pura, «El Púlpito» era una casa de bahareque con techo de zinc, cuyo estruendoso ruido en las noches de lluvia arrullaba a Manuel; se comunicaba con la carretera pedregosa que iba de Felidia a El Saladito por una empinada trocha en medio de los árboles, razón por la cual él dejaba el carro en la casa de su tío Mario Carvajal, situada en la base de la cuesta, y llegaba a la suya a pie, hasta que pudo hacer la primera inversión en su nueva propiedad: las huellas de concreto que todavía permiten llegar hasta la casa en automóvil.

Su mayor felicidad era estar en la casa con su familia, leer escuchando música y tertuliar con los amigos cercanos, sus hermanos y cuñados que solían frecuentar la sobremesa de los Carvajal de Roux.

/ La Central Hidroeléctrica del Bajo Anchicayá /

Cuando a Manuel le preguntaban su profesión, solía responder: «industrial»; en realidad la industria era para él una pasión más que una profesión porque, explicaba, «permite generar riqueza a partir de muy poco, a diferencia de la agricultura, que depende de un recurso limitado y costoso, la tierra».

Pero también era consciente de que la industria requería infraestructura y le preocupaba que Cali hubiera llegado a los años cuarenta dependiendo de la Compañía de Electricidad, una planta construida en 1910 que generaba 2.500 kilovatios en 1937.

33. «Veranear» significaba trasladar a las familias a las casas de campo durante el período de vacaciones escolares.

Por eso, pasadas las urgencias de la Segunda Guerra, Manuel enfocó su atención en las deficiencias que entorpecían la industrialización del Valle. La falta de una infraestructura eléctrica y las carencias en saneamiento básico, movilidad y educación, se convirtieron en obsesiones para él; comprendía la necesidad de trabajar no sólo por una empresa competitiva, sino también por una ciudad y una región con las condiciones necesarias para generar desarrollo sostenible para todos sus habitantes.

Cuando lo nombraron miembro suplente de la Junta Directiva de la Central Hidroeléctrica del Bajo Anchicayá en 1944, asumió su papel con entusiasmo y probó por primera vez su capacidad para impulsar proyectos con visión de región. A partir de ese momento enfocó sus lecturas en todo lo relacionado con la ingeniería hidroeléctrica, tal vez soñando en los ríos caudalosos del Pacífico y en el potencial que representaban para el desarrollo socio-económico del Valle del Cauca.

Los domingos eran el único espacio que tenía Manuel para supervisar las obras del Bajo Anchicayá y con alguna frecuencia ese era el plan familiar de fin de semana. Las hijas recuerdan la pereza de madrugar para salir antes de la aurora, las tres o cuatro horas de camino por una carretera pedregosa y polvorienta en medio de la selva, las largas caminatas bajo el sol recorriendo los frentes de la obra y la paciencia con que su papá les explicaba cada uno: el túnel que desviaría el río para construir «una pared» que bloquearía su caudal y formaría un gran lago, el rebosadero, la almenara, la casa de máquinas, los campos magnéticos, los generadores... Recuerdan también su propia paciencia, o mejor, impaciencia, cuando esperaban que los ingenieros de cada frente respondieran las preguntas de Manuel, que eran muchas y minuciosas; pero de todo, lo que más perdura en su memoria es una gran estantería llena de temibles serpientes en frascos de formol, muertas por los trabajadores.

Por fin, en 1955, la central del Bajo Anchicayá comenzó a generar y los hogares tuvieron luz suficiente para aprovechar las primeras horas de la noche sin velas ni linternas. Sin embargo, para Manuel y sus sueños de un Valle social y pujante, su inauguración era sólo el primer paso hacia la meta de dotarlo de una infraestructura acorde con su potencial.

Así, desde 1944, cuando no había cumplido los treinta años, Manuel comenzó a liderar proyectos regionales o nacionales de gran envergadura, promoviendo reuniones de alto nivel y activando los resortes de los engranajes políticos y sociales que podían ejecutarlos, hasta que el 7 de agosto de 1950, durante el almuerzo familiar con el que doña Eugenia festejaba su cumpleaños, Manuel se enteró del mayor desafío de su vida.

/ **Ecopetrol** /

En junio de 1949 se realizaron las elecciones presidenciales con triunfo del ingeniero Laureano Gómez, en una atmósfera tensa por el asesinato del líder liberal Jorge Eliecer Gaitán un año antes, el cierre del Congreso por parte del presidente Mariano Ospina Pérez y la negativa del Partido Liberal a participar en las elecciones por falta de garantías. Gómez se posesionó el 7 de agosto de 1950 y el 11 firmó el decreto que nombraba a Manuel Carvajal Sinisterra como Ministro de Minas y Petróleos.

Alfonso Berón fue testigo de la reacción de Manuel al nombramiento.

El presidente Laureano Gómez llamó a Manuel para ofrecerle el Ministerio de Minas y Petróleo y me tocó oír que Manuel le contestó que no tenía idea de ese tema, que no se consideraba apto para ese cargo. El doctor Gómez insistió y le dijo: «No, ya estudié la cosa y decidí que usted tiene que ser el ministro». Entonces no le quedó más remedio que aceptar e inmediatamente dio la orden a Carvajal-Bogotá, y a Estados Unidos, a nuestra gente en Nueva York, que le consiguieran libros y revistas relacionados con el petróleo, y se fue para Bogotá con María Teresa y estuvieron dos meses clavados en el tema, aprendiendo. Casi no atendía cosas de Carvajal si no eran muy importantes.

Por medio de un radiograma enviado al Secretario General de la Presidencia, Manuel aceptó la designación:

Me refiero a su atento radiograma del 8 del presente en el cual me comunica que por decreto 2683 el Excelentísimo Señor Presidente me hizo el honor

de nombrarme Ministro de Minas y Petróleos. Ruego a usted transmitir al Excelentísimo Señor Presidente la expresión de mi imperecedero reconocimiento por tan señalada e inmerecida distinción y manifestarle que acepto el cargo. Viajaré a Bogotá el miércoles de la próxima semana y confío en poder terminar algunos asuntos particulares para tomar posesión en el curso de la semana. Cordialmente, Manuel Carvajal.³⁴

Si bien sacar adelante la empresa y sostener a toda la familia había sido un reto grande, ser Ministro de Minas y Petróleos en esa coyuntura era un desafío sin precedentes.

A muy grandes rasgos, estos eran los antecedentes del País en materia de petróleo.

Hacia 1903 y en medio de una severa crisis fiscal, el Presidente Rafael Reyes dictó las primeras directrices en política de hidrocarburos. La Ley 30 de 1903, artículo 5º, reglamenta que:

Ningún contrato que el Gobierno celebre para la enajenación o explotación de las minas de carbón, depósitos de asfalto y petróleo o gas natural perteneciente a la misma, será válido sin la aprobación del Congreso.³⁵

Sin embargo, el Presidente Reyes, amparado por las facultades de excepción provistas en el artículo 121 de la Constitución de 1886 para legislar cuando fuere conveniente, expidió el Decreto 34 de 1905,

[...] para otorgar privilegios en la construcción de carriles, explotación del lecho de los ríos, canteras, depósitos de asfalto y aceites minerales [...] Los contratos que el poder ejecutivo celebre en virtud de las autorizaciones que por este decreto se le confieren, no necesitan de la formalidad de licitación pública ni de posterior aprobación del cuerpo legislativo.³⁶

34. Fondo Documental Familia Carvajal, Manuel Carvajal Sinisterra 1916-1971, p. 6, tomo 22.

35. Carlos Guillermo Tapias, *De la Concesión de Mares y la Troco hasta Ecopetrol*, revista *Credencial Historia*, febrero de 2012, disponible en: <http://www.revistacredencial.com/credencial/content/de-la-concesion-de-mares-y-la-troco-hasta-ecopetrol>

36. Artículo citado.

En estas condiciones, el Presidente Reyes entregó las primeras concesiones en octubre de 1906 al General Virgilio Barco y en diciembre a Roberto de Mares, de quien Reyes era padrino de matrimonio. La concesión de Mares estaba ubicada «en la zona media del río Magdalena cercana a Barrancabermeja [...] con lo que se inicia formalmente la industria petrolera nacional».³⁷

[ver imágenes 04 y 05 en Fotografías]

Pero en ese mismo año se decretó la caducidad de la concesión de Mares por falta de recursos para la explotación. Siguiendo a Tapias:

En la presidencia de José Vicente Concha (1914-1918) se accedió a la restitución de la Concesión con el fin de ambientar entre los senadores y petroleros estadounidenses la propuesta de que el gobierno norteamericano ratificara el tratado Urrutia-Thompson suscrito en el gobierno anterior de Carlos E. Restrepo, en el cual los Estados Unidos ofrecían una compensación de 25 millones de dólares como reparación material para Colombia por la separación de Panamá. Se concedió un plazo de 18 meses para llevar a cabo la explotación. El 15 de junio de 1916 se levantó el acta de San Vicente de Chucurí, provincia de Zapatoca, Santander; en el sitio denominado ‘Las Infantas’, en la confluencia de los ríos La Colorada y Oponcito, fue practicada una diligencia con el fin de declarar solemnemente iniciados los trabajos de explotación. De Mares se vio precisado a ceder la concesión, no sin antes intentar venderla a unos norteamericanos interesados en su adquisición, y sacar de la compañía concesionaria al descubridor del yacimiento, José Joaquín Bohórquez.³⁸

Efectivamente, de Mares traspasó a la Tropical Oil Company su Concesión por medio de un acuerdo económico que fue validado por el gobierno colombiano para no malograr la indemnización y la ratificación del tratado.

El 23 de agosto de 1919 el Gobierno autoriza a Roberto de Mares para hacer el traspaso del contrato a la Tropical Oil Company, y se firmó la correspondiente escritura en Bogotá, a los dos días siguientes. Esta sociedad es adquirida

37. Artículo citado.

38. Artículo citado.

meses más tarde por la Standar Oil N.J. a través de la International Petroleum Company Ltd. del Canadá.³⁹

A partir de ese punto se iniciaron los trabajos de construcción de la refinería. Fue un trabajo lento debido a las dificultades del transporte de materiales a través del río, motivo por el cual la Tropical Oil Company solicitó una ampliación por dos años del plazo fijado en el contrato de traspaso.

«El Gobierno, mediante resolución del 13 de junio de 1921, no sólo aprobó la petición de la compañía, sino que fijó, en definitiva, la fecha que debía tomarse como punto de partida para los trabajos de explotación».⁴⁰

Estos trabajos se iniciaron el 25 de agosto de 1921 y el Gobierno fijó en 30 años el plazo para su explotación, es decir hasta el 25 de agosto de 1951.

La refinería inició operaciones en febrero de 1922, y en 1926, según los datos de Ángel, se registró una producción acumulada de 8.709.400 millones de barriles, con un total de 139 pozos productivos. Barrancabermeja se convirtió en la capital petrolera de Colombia gracias a la bonanza de la explotación del hidrocarburo y alcanzó la categoría de municipio.

Frente al hecho de que la reversión de la Concesión se acercaba, el Consejo Nacional de Petróleos redactó un proyecto, posteriormente convertido en la Ley 165 de 1948, que promovía la creación de una empresa colombiana de petróleo con participación de la Nación y de capital privado extranjero, que tuviera a su cargo la administración de los bienes que iban a revertir al Estado.

Dicha Ley establecía tres alternativas consistentes en conformar la empresa con: a) capital mixto, extranjero y nacional. b) aportes de la Nación y capital privado nacional. c) capital cien por ciento nacional.

39. Santiago Ángel, *Apuntes para unas memorias de la Concesión de Mares*, en: Fondo Documental Familia Carvajal, Manuel Carvajal Sinisterra 1916-1971, tomo 11, p. 6.

40. Obra citada.

La primera de las opciones fue descartada de tajo por las empresas extranjeras afincadas en Colombia, que pusieron en duda la capacidad del país para explotar los yacimientos petroleros a través de una empresa nacional.

En realidad no eran solamente los extranjeros los que pensaban así. Nadie en Colombia pensaba que el país tuviera la capacidad de explotar su propio petróleo. Los fracasos recientes del general Virgilio Barco y de Roberto de Mares no habían hecho sino confirmar esa percepción.

Entonces llegó Manuel Carvajal, con sólo 34 años pero ya curado de espantos, criado en medio de máquinas, que había visitado los mayores complejos industriales del hemisferio occidental, que no podía ver un obstáculo porque de inmediato pensaba: «Bueno, y ¿por qué no?»

Al asumir la cartera, Manuel se trasladó a Bogotá con su familia, alquilaron una casa en Chapinero y las dos hijas mayores entraron al Colegio Mary Mount. Para ellas el cambio fue muy positivo por lo novedoso, pero también porque su padre no volvió a emprender viajes sin fecha de retorno; si bien viajaba con frecuencia a los campos petroleros y a otras ciudades de Colombia, sus ausencias no pasaban de pocos días.

En ese momento Manuel se metió de cabeza en el tema del petróleo en el mundo, y el funcionamiento del negocio en América Latina y en Colombia. Estudió el asunto con una aplicación y con un fervor inusitado.

Pero el desafío era grande. Todo estaba por hacerse en la «industria» nacional del petróleo. En sus propias palabras:

La producción diaria en 1950 era de 100.000 barriles, de los cuales se refinaban 25.000 para el consumo interno y se exportaban los 75.000 restantes. La capacidad de refinación existente en ese entonces, sin embargo, solo alcanzaba para abastecer la mitad del consumo de gasolina para automotores y una parte pequeña de lo necesario en otros combustibles, también derivados del petróleo. No se producía tampoco gasolina de aviación de más de 100 octanos, y había que importarla. El gasto anual en divisas para la importación de combustibles era de unos 17 millones de dólares. En conjunto, si hubiera habido capacidad de refinación suficiente, puede decirse que en 1951 la producción de petróleos crudos alcanzaba a abastecer

las necesidades del consumo interno [...] si se tiene en cuenta que la falta de combustibles derivados del petróleo es uno de los factores que limitan en mayor medida el desarrollo de un país, era evidente la urgencia de incrementar la producción de crudos y ampliar la capacidad de refinación, y para esto último era necesario definir cuanto antes la forma en que sería administrada la Concesión de Mares con su refinería, al revertir a la nación el 25 de agosto de 1951, la totalidad de los bienes de esa Concesión.⁴¹

Ante esta situación, Manuel jugaba con varios factores en contra: la necesidad de cumplir lo dispuesto en la Ley 165 de 1948; la negativa de las petroleras extranjeras de suscribir el 49% de las acciones para conformar una empresa de economía mixta, que evidenciaba su intención de obtener una prórroga de la concesión, argumentando la incapacidad del Gobierno de administrar la reversión de dicha concesión; y el apoyo de algunos grupos de opinión que no albergaban confianza en la constitución de una empresa de petróleos nacional. Por otro lado estaba la cercanía de la reversión (en el momento de su nombramiento en el Ministerio faltaba poco más de un año). Inicialmente Manuel fue partidario de que la empresa fuese de naturaleza privada y con capital colombiano. Como lo resume Alfredo Carvajal:

Manuel trató de que Ecopetrol fuese privada inicialmente o por lo menos mixta. Se fue a Medellín y trató de convencer a los empresarios antioqueños de crear Ecopetrol, que ya existía en el papel pero fue Manuel el que la volvió real y operativa. El trató, con Cipriano Restrepo, de que se animaran a invertir en petróleo en Colombia y no pudo, porque era un riesgo demasiado grande y entonces se decidió que fuese pública.⁴²

Así, y sopesando la investigación que había realizado acerca de la producción petrolera, Manuel apostó a la adopción de la alternativa C, consignada en el artículo 1º de la Ley 165 de 1948, que establecía la creación de una empresa de petróleos con capital netamente público. Esto implicaba modernizar rápidamente la refinería. Contó con la fortuna de que la Tropical Oil Company ofreció

41. Ricardo Morales, *Entrevista a Manuel Carvajal Sinisterra*, revista *Lámpara*, p. 2, N° 58, volumen XII.

42. Entrevista grupal acerca de la estrategia corporativa de *Carvajal*, 15 de abril de 2015.

«prestar al costo la asesoría técnica que pudiera requerirse para la explotación del campo. Entonces decidimos contratar con ellos el manejo de la refinería por diez años, con opción de terminar antes el contrato a cambio de otras concesiones importantes, como la de un préstamo por diez millones de dólares para financiar parcialmente el ensanche requerido».⁴³

Con este nuevo trato, los bienes revertidos de la Concesión no salían del patrimonio público ni implicaban una prórroga en el contrato de concesión. Para redondear esta magistral gestión, Manuel convenció al Presidente de que orquestara el cabildeo necesario para expedir el Decreto N° 30 del 9 de enero de 1951, que establecería:

Artículo 1º: créase la Empresa Colombiana de Petróleos como organismo autónomo con personería jurídica que se regirá por las disposiciones pertinentes establecidas en la Ley 165 de 1948 y por los estatutos constitutivos que reglamentarán su funcionamiento.

Artículo 2º: la Empresa Colombiana de Petróleos tendrá a su cargo la explotación, administración y manejo de los campos petroleros, oleoductos, refinerías, estaciones de abasto y en general todos los bienes muebles e inmuebles que reviertan al Estado de acuerdo con las leyes o contratos vigentes sobre petróleo y de aquellos que adquiera en desarrollo de las autorizaciones contenidas en el presente decreto; además, podrá dedicarse a la exploración, explotación, transporte, refinamiento, distribución y exportación de petróleo y derivados del petróleo, pudiendo realizar, para ello, las operaciones comerciales e industriales que se consideren necesarias o convenientes para el desarrollo y la buena marcha de las actividades a su cargo.⁴⁴

Manuel había acertado y con su esfuerzo le dio continuidad a un proceso iniciado en 1948 para hacer posible un hecho sin precedentes en el mundo: revertir a favor de un país la concesión de un yacimiento petrolero. Veló por que la negociación fuera equitativa y logró que el acuerdo final fuera benéfico para ambas partes.

43. Ricardo Morales, *Entrevista a Manuel Carvajal Sinisterra*, revista *Lámpara*, p. 4, N° 58, volumen XII.

44. https://www.redjurista.com/documents/doo30_51.aspx

En medio de este escenario, el presidente Gómez, acatando las recomendaciones del Plan Currie, suprimió el Ministerio de Minas y Petróleos y creó el Ministerio de Fomento, y encargó de la nueva cartera a Manuel Carvajal como primer Ministro del ramo en abril de 1951.

Y llegó el día señalado para la reversión.

A las doce de la noche del 25 de agosto de 1951 se formalizó la reversión de la Concesión de Mares. Las sirenas de los barcos y los establecimientos petroleros, y los pitos de los buses y automóviles indicaron a las doce en punto que el país recibía las grandes reservas. Al mismo tiempo, una orquesta empezó a tocar el himno nacional.⁴⁵

El texto de la reversión fue firmado por Manuel Carvajal Sinisterra como Ministro de Fomento, Edward Borrego en representación de la Tropical Oil Company, Juan José Turbay, representante del Consejo Nacional de Petróleos y Guillermo Pardo, jefe del departamento legal de la Tropical Oil Company.⁴⁶

Dentro del acto protocolario de la firma de la reversión, dos intervenciones resumieron con justicia y precisión el esfuerzo del equipo de colombianos que logró este histórico paso de la industria nacional. La primera intervención fue de L. P. Maier, Presidente de la Tropical Oil Company:

Hasta donde yo tengo conocimiento, esta es la primera vez, en la historia de la industria del petróleo, que una importante propiedad, desarrollada por el capital privado bajo concesión, regresa al patrimonio de ese Estado en virtud de la expiración, estrictamente jurídica, del período especificado en el contrato. La reversión de la Concesión de Mares ha ocurrido de conformidad con los términos acordados, hace muchos años, entre representantes del Gobierno de Colombia y gentes provenientes del exterior, que comprometieron su capital y su esfuerzo para cumplir, armónicamente, una vasta y difícil tarea. Este hecho demuestra que esos términos de la Concesión de Mares han sido cumplidos por las partes. Y prueba que la comprensión y la

45. La reversión de la Concesión de Mares, <http://www.ecopetrol.com.co/especiales/Libro6oanios/esp/cap2-8.htm>

46. Santiago Ángel, *Apuntes para unas memorias de la Concesión de Mares*, Fondo Documental Familia Carvajal, Manuel Carvajal Sinisterra 1916-1971, p. 81, tomo 11.

buena voluntad lograron alcanzar, en estos treinta años, muchos beneficios para Colombia y para la compañía». ⁴⁷

A continuación intervino Manuel Carvajal:

Como muy acertadamente lo ha dicho el señor Maier, el acontecimiento que hoy celebramos es de trascendencia mundial. Distinta ha sido la suerte de contratos de explotación de petróleos en otros países. Un nacionalismo mal entendido y una sobreestimación de las capacidades para el manejo de una industria muy compleja, han causado conmociones internacionales y crisis políticas en muchos países para lograr el mismo fin que Colombia ha obtenido cumpliendo estrictamente los compromisos adquiridos. En forma pacífica y jurídica se ha obtenido la incorporación al patrimonio nacional de esta gran riqueza petrolífera que en adelante será explotada por la naciente Empresa Colombiana de Petróleos. ⁴⁸

Hoy, Ecopetrol es la mayor empresa del país. Con una utilidad neta de 13,35 billones de pesos (2013), suple completamente la demanda interna de petróleo y sus principales derivados, exporta petróleo desde 1986, da empleo a más de 7.300 colombianos y ha evitado, en sus sesenta años largos de existencia, que decenas de miles de millones de dólares fueran a parar a las arcas de multinacionales extranjeras.

Por su tamaño, es la cuarta petrolera de Latinoamérica y una de las 40 más grandes del mundo.

47. <http://www.ecopetrol.com.co/especiales/Libro6oanios/esp/cap2-8.htm>

48. <http://www.ecopetrol.com.co/especiales/Libro6oanios/esp/cap2-8.htm>

Años 50

Desde el Ministerio de Minas y Energía, Manuel trabajó también en la suscripción del contrato para la construcción del Oleoducto del Pacífico y coordinó la importación y el montaje del primer lote de máquinas de la Acería Paz del Río. Esta empresa fue creada siguiendo las recomendaciones de la Misión Currie, integrada por un grupo de expertos que se encargó de asesorar las inversiones por 78 millones de dólares destinados a obras de interés nacional.

Para septiembre de 1950, Manuel gestionó un auxilio financiero ante el Ministerio de Educación para enviar una delegación del Departamento del Valle a los Juegos Atléticos Nacionales de 1951 en Santa Marta, donde se obtuvo para Cali la sede de la siguiente versión de los juegos. También fue decisiva su intervención para que en marzo de este mismo año el Banco Internacional de Fomento hiciera efectivo el crédito para la financiación de las obras de la Central Hidroeléctrica de Anchicayá.

Movido por el deseo de retornar a la ciudad a trabajar en la Empresa y en los diversos proyectos de desarrollo en la región, Manuel presentó su renuncia al Ministerio de Fomento en octubre de 1951. El presidente Gómez le contestó así:

Bogotá, octubre 17 de 1951

Sr. Dr.

Manuel Carvajal Sinisterra

Ciudad

Muy distinguido amigo: usted sabe cuánto he lamentado la renuncia del cargo de Ministro de Fomento, que usted presentó apoyándose en ineludibles compromisos personales. En su paso por el Ministerio demostró dotes excepcionales de pulcritud, inteligencia y pericia. La feliz solución de importantes problemas públicos constituirá para usted un perdurable título de honor. En nombre de la República le presento los más cordiales testimonios de gratitud. Su servidor muy atento, Laureano Gómez.⁴⁹

Manuel regresó a Cali con su familia y se puso de nuevo al frente de Carvajal. Para la fecha, la producción de la Empresa se había incrementado de manera notable gracias a la disponibilidad de divisas, circunstancia que le facilitó el acceso a las licencias necesarias para importar maquinaria y algunos insumos intermedios, como tintas y papelería.

Industrias Puracé y Cartón Colombia, empresas de las cuales Carvajal era socia, también presentaron balances satisfactorios. Eran cifras que daban cuenta del trabajo de Manuel, sus hermanos y su tío Mario para hacer de Carvajal & Cía. un modelo de eficiencia y buen clima laboral. En palabras de Alfonso Berón:

El ambiente de Carvajal era tan amable y distendido, que dos conatos de formación de sindicatos abortaron porque los obreros y los empleados reconocieron que las prebendas laborales de que gozaban en la Empresa estaban muy por encima de los estándares nacionales.⁵⁰

Una de las iniciativas dignas de destacar en esta etapa es el inicio de la producción de formas continuas.

«[...] La Empresa empezó a crecer más todavía, a producir más eficientemente, se creó el Departamento de Formas Continuas, con equipo especial, luego maquinaria para tarjetas y empaques de plástico. Y lo más importante: la capacitación continua de obreros y empleados. Para esto se contrataba profesores de mecánica y de mercadeo, o se enviaba a los empleados a hacer cursos en el exterior.⁵¹

49. Darío Castrillón, obra citada, p.131.

50. Entrevista a Alfonso Berón, febrero de 2013.

51. Ídem.

En 1953 hubo una crisis política. El General Gustavo Rojas Pinilla asumió la jefatura del Estado el sábado 13 de junio y obligó al presidente Laureano Gómez a exiliarse en España. El General recibió la adhesión de los sectores conservadores liderados por el expresidente Mariano Ospina Pérez y del Partido Liberal. También recibió adhesiones del Valle, donde tenía amigos porque había sido comandante militar de la ciudad de Cali.

Había voces disidentes, claro, entre ellas la de Manuel, un demócrata que tenía sus reservas frente al estilo de gobierno del General. Esta tensión se evidenció en un incidente que tuvo lugar en 1954, durante la celebración de los Juegos Atléticos Nacionales.

Quando terminaron los Juegos, Rojas Pinilla se quiso llevar para su hacienda los trampolines de las piscinas olímpicas. Él tenía una hacienda en Melgar, producto de una compra de tierra por parte del Ejército. El Ejército se quedó con la mitad de la tierra y Rojas se quedó con la otra mitad, pero parece que toda la pagó el Ejército. Manuel se opuso de manera decidida. «Los trampolines se los llevan sobre mi cadáver», dijo. Y aquí se quedaron.⁵²

Para 1953, existían en el Departamento del Valle cerca de 5.425 establecimientos industriales, que aportaban el 17,1% de la producción total del país y el 19,2% del valor agregado total.⁵³ Cali seguía mostrando un empinado crecimiento industrial; empresas como Chiclets Adams, Icolápiz y Quaker se establecieron en la zona Cali-Yumbo. Estas empresas, sumadas a otros proyectos industriales desarrollados en la ciudad desde la década de 1940,

produjeron cambios en la estructura industrial: innovaciones tecnológicas, aumento de la productividad por el incremento de los flujos de capital, aceleración de la inmigración desde varios puntos del suroccidente del País hacia la ciudad, ampliación la zona industrial, modificación de la cultura y la mentalidad de la población, colonización de tierras para uso residencial y expansión de la ciudad hacia el oriente.⁵⁴

52. Entrevista a Oscar Sterenberg, febrero de 2014.

53. Joaquín Paredes Cruz, *El Valle del Cauca, su realidad económica y cultural*. p.37, Cali, 1955.

54. Édgar Vásquez, *Historia de Cali en el siglo XX*, p. 191, Cali, 2001.

Sin embargo, a Manuel le preocupaba la falta de infraestructura eléctrica para industrializar la región.

/ La Corporación Autónoma Regional del Cauca (CVC) /

La industria azucarera, que en 1952 sembraba 25.514 plazas de caña,⁵⁵ era uno de los motores del desarrollo del Valle y tenía un futuro promisorio, pero estaba amenazada por los desbordamientos del río Cauca, que inutilizaban las tierras por semanas o meses. Otra limitante de esta y de las demás industrias era el déficit de generación eléctrica porque, si bien la central hidroeléctrica del Bajo Anchicayá estaba en construcción, el crecimiento de la demanda y el potencial de desarrollo del Valle exigían una planeación de largo plazo para dotarlo de una infraestructura más robusta.

A finales de 1951, cumplida su misión en los Ministerios de Minas y Fomento, Manuel regresó a Cali y viajó con el gobernador del Valle Diego Garcés Giraldo y algunos líderes empresariales a la TVA (Tennessee Valley Authority), entidad que había ejecutado un conjunto de grandes obras de ingeniería para regular y aprovechar el caudal del río Tennessee y sus afluentes.⁵⁶

Los viajeros conocieron la TVA, visitaron algunas de sus obras de ingeniería y tuvieron la oportunidad de conversar con David Lilienthal, el director de TVA, y conocer su visión de la planeación regional; a su regreso convencieron al presidente Gustavo Rojas Pinilla de que lo invitara a Colombia para explorar la posibilidad de hacer algo similar en la hoya hidrográfica del río Cauca.

Durante varias semanas Lilienthal recorrió incansablemente todas las zonas de la cuenca del río Cauca, visitó los centros azucareros, ganaderos, y

55. Édgar Vásquez, *Historia del desarrollo económico y urbano de Cali*, p. 6, Cali, 1991.

56. Manolo Suso y Enrique Sinisterra, *Tennessee Valley Authority, espejo de la antigua CVC, 1954-1994*, Monografía Club Rotario de Cali y Universidad del Valle.

carboníferos, conversó con los hombres de negocios en las ciudades y con los agricultores en los campos, y luego de una entrevista en Bogotá con el Presidente, recorrió en avión la casi totalidad de los Llanos Orientales. Su plan de observación terminó en Cartagena, después de haber conocido los territorios de Córdoba y Bolívar.⁵⁷

Manuel acompañó a Lilienthal en su recorrido, le sirvió de piloto en su avioneta Cessna para sobrevolar el suroccidente del País y le organizó reuniones con funcionarios del Gobierno y con líderes de la empresa privada. De su visita surgió la idea de crear una entidad de planificación descentralizada análoga a la de Tennessee, para regular y aprovechar los caudales del río Cauca y sus afluentes desde el departamento del Cauca hasta el antiguo departamento de Caldas,⁵⁸ y dotar al valle geográfico del Cauca de la infraestructura necesaria para su progreso social y económico. Sin embargo, la propuesta de crear una entidad de planificación descentralizada y autónoma cuya zona de influencia abarcara tres jurisdicciones políticas era algo inédito en la historia del País y requería una reforma constitucional que debía aprobarse en la Asamblea Nacional Constituyente (Anac).

Para sacar adelante el proyecto se conformó una junta promotora integrada por el grupo que viajó a Tennessee. Esta, asesorada por Lilienthal y el jurista Diego Tobón Arbeláez, elaboró la propuesta, la presentó al gobierno y sustentó sus bondades, e hizo el cabildeo necesario para que se aprobaran las leyes que hicieran constitucionalmente viable la vida jurídica de las entidades autónomas de planificación regional.

Es frecuente que los grandes proyectos encuentren opositores políticos y de opinión; quizás por ser insólita la propuesta de crear un establecimiento público de orden nacional, descentralizado y apolítico, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio, con jurisdicción en tres departamentos,⁵⁹

57. *Fomento Nacional ¿Una nueva era?* revista *Semana*, 9 de marzo de 1955, p. 15.

58. En 1966 el antiguo departamento Caldas se escindió en tres: Risaralda, Quindío y Caldas; por lo tanto, cuando se creó la CVC el Departamento participante fue el antiguo Caldas.

59. Manolo Suso y Enrique Sinisterra: *La TVA, espejo de la antigua CVC 1954-1994*. Monografía editada por Club Rotario de Cali y la Universidad del Valle.

y con pretensiones de intervenir las tierras en una región fuertemente agropecuaria, la naciente CVC fue blanco de una feroz oposición por parte de algunos sectores de la sociedad vallecaucana vinculados a la actividad agropecuaria; Manuel, con su capacidad de analizar, argumentar y persuadir, la defendió contra viento y marea.

Y así, superadas las dificultades jurídicas y las oposiciones, el 28 de agosto de 1954 los vallecaucanos se despertaron con una gran noticia en el titular del diario El País: «La Anac aprueba el proyecto del Valle; asegurada la realización del Plan Lilienthal».⁶⁰

Mediante el Artículo 1 del acto legislativo No. 5 de 1954 la reforma constitucional determinó que:

«El Legislador podrá crear establecimientos públicos, dotados de personería jurídica autónoma, para la prestación de uno o más servicios especialmente determinados, los cuales tendrán competencia para la ejecución de los actos necesarios al cumplimiento de su objeto, y en sus actividades podrán abarcar todo el territorio nacional o parte de él».⁶¹

Un par de meses más tarde se sancionó el Decreto N° 3110 del 22 de octubre de 1954 por el cual se creó la Corporación Autónoma Regional del Cauca (CVC),⁶² para planificar el desarrollo de los territorios de la hoya hidrográfica del Alto Cauca y las vertientes del Pacífico vecinas a esta hoya, ejecutar las obras necesarias para recuperar las tierras inundables e incrementar la productividad del sector agropecuario.

El proyecto inicial de la recién creada Corporación tomaba al río Cauca como eje de la planeación y buscaba un doble efecto: prevenir las inundaciones y generar energía. En temporadas de lluvia, los embalses de Salvajina, dos en el río Timba y varios en otros ríos tributarios, tenían la capacidad de almacenar más de 2.600 millones de metros cúbicos de agua, que se convertirían en

60. Obra citada.

61. Obra citada.

62. Fondo Documental Manuel Carvajal Sinisterra 1916-1971, tomo 44, p. 15.

generadores de energía en épocas de estío. El proyecto incluía también jarrillones en las márgenes del Cauca, diques en sus tributarios, canales y diques de intercepción de escorrentías, canales de drenaje de aguas lluvias, estaciones de bombeo y puentes.⁶³

Las recomendaciones de Lilienthal incrementarían la productividad en la cuenca geográfica del río Cauca, se producirían más alimentos y a mejores precios, se generaría más energía eléctrica, se crearían más industrias, habría más y mejores servicios básicos, mejoraría la irrigación en las tierras labrantías, evitarían las inundaciones e intensificaría la ganadería en zonas montañosas.

Bernardo Garcés Córdoba fue el primer gerente de la Corporación y Manuel tuvo asiento en el Consejo Directivo como miembro principal.

En cuanto a la generación de energía, la Corporación diseñó un sistema de tres centrales hidroeléctricas interconectadas: la de Calima en el río Calima, la del Alto Anchicayá, aguas arriba de la central recién inaugurada sobre el mismo río, y la de Salvajina en el río Cauca. Como la energía hidroeléctrica sólo puede almacenarse en embalses, y el sistema era deficitario en las horas pico, había que incrementar la capacidad instalada de la Central del Bajo Anchicayá. La solución era construir otra central para abastecer la demanda en las horas pico; con este fin se construyó Calima.

Así, las obras de Calima y el Alto Anchicayá continuaron siendo un destino frecuente en los fines de semana de Manuel y su familia.

Adicional a sus actividades en la Junta Directiva de Anchicayá, Andi Regional Valle del Cauca, Cartón Colombia y el Consejo Directivo de la CVC, Manuel pasó a formar parte del equipo de la Universidad del Valle como miembro de su Junta Financiera durante la rectoría de Jorge Vergara Delgado y posteriormente fue miembro de su Consejo Superior hasta poco antes de su muerte, cuando Luis Carlos Galán, Ministro de Educación, lo disolvió con motivo de la crisis universitaria de 1971 que llevó a la salida del Rector, Alfonso Ocampo Londoño.

63. Enrique Sinisterra O'Byrne: Nos estamos equivocando con el control de las inundaciones, Revista Visión Mipyme, publicación de Acopi Valle, edición del 2 de julio de 2012.

/ **Un ritual de familia** /

En noviembre de 1954 nació Manuel José, el cuarto y único hijo varón en el hogar Carvajal de Roux. La felicidad de Manuel fue indescriptible; al contrario de lo que ocurrió con las hijas mayores, a las que solo mimaba, tal vez pensando que su educación era asunto de la madre, en esta ocasión asumió su rol de educador con gran seriedad. Aparecieron revistas y libros sobre la crianza de los niños en su torre de lecturas y abrió espacios en la agenda para dedicarlos de manera exclusiva a compartir con su hijo.

En 1957, Manuel y María Teresa llevaron a María Eugenia a terminar su bachillerato en Montreal. En julio del 58 nació Marcela, una niña pelirroja y ojiazul que llegó justo a tiempo para paliar el «síndrome del nido vacío» en la casa: Ana Cecilia y Emma también se habían marchado a estudiar fuera del País. Quizá sin premeditarlo, las hijas seguían el ritual de estudiar en el extranjero, una tradición de familia que había comenzado con el viaje de Manuel a Bélgica y de María Teresa a Canadá.

En Colombia, la vida seguía su curso. El Púlpito fue restaurado con paredes de ladrillo, baño completo y cocina nueva, una gran terraza pavimentada con piedras de litografía y terrazas en la pendiente, que ahora albergan un jardín lleno de color. Manuel sólo extrañó el estruendoso arrullo de la lluvia sobre el zinc, desplazado por un techo de Eternit.

[ver imagen 06 en Fotografías]

/ **Nuevos Frentes en *Carvajal*** /

En 1956 inició labores la División de Formas Continuas de Carvajal & Cía., un producto que tendría gran importancia estratégica para la Empresa.

En ese mismo año la ciudad fue sacudida por una tragedia de grandes proporciones: una caravana de diez camiones cargados con 1.053 cajas de dinamita

que iba hacia Bogotá hizo escala en la ciudad y explotó en la madrugada del 7 de agosto dejando un saldo de 1.300 muertos y 4.000 heridos, y la devastación en una zona de varias cuadras a la redonda.

En 1957 se presentaron nuevos cambios en el panorama político del país. En medio de una fuerte crisis de gobernabilidad, el general Rojas Pinilla renunció a la Presidencia. Una Junta Militar asumió el poder temporalmente mientras en Benidorm (España), Alberto Lleras Camargo y Laureano Gómez discutían los términos para perfeccionar un acuerdo bipartidista llamado Frente Nacional, que consistía en una alternancia en el poder del Partido Liberal y el Partido Conservador. Este acuerdo puso fin a la Violencia pero agravó el fenómeno de la exclusión de otras facciones, hecho que generaría nuevos conflictos. Hoy, muchos analistas piensan que fue peor el remedio que la enfermedad.

A pesar de la tragedia que ensombreció a la ciudad, del declive a partir de 1955 de su crecimiento industrial y de los cambios en el escenario político al final de la década, Carvajal era una empresa líder en el País en cuanto a la diversificación de sus productos.

Carvajal tenía dos frentes, el industrial y el comercial. El industrial tenía las formas continuas, la litografía y una fábrica de cuadernos. Y el comercial, que vendía muebles de oficina, calculadoras y máquinas de escribir suecas (Facit). Eran equipos vitales porque no existían los computadores. Las ventas se hacían en un almacén localizado en el Edificio Carvajal, en la carrera cuarta con calle trece, a una cuadra de la Plaza de Caycedo.⁶⁴

En 1959 Manuel creó la Junta Directiva de la Empresa. Hasta entonces, las decisiones más importantes las tomaba él y las socializaba de manera informal con la familia, que confiaba en su experiencia y buen criterio. Con la creación de la Junta se formalizó el espacio en el cual se trazaban las orientaciones de la Empresa.

En los primeros años de la década de 1960, la Empresa se trasladó a su nueva sede del barrio Santa Mónica y creó Publicar, especializada en imprimir y comercializar directorios telefónicos.

64. Entrevista a Luis Camilo Álvarez, febrero de 2013.

Este fue otro negocio importante, los directorios telefónicos. Al principio Carvajal solo los imprimía y después creó una compañía, Publicar, que vendía la publicidad. O sea, Publicar contrataba con las empresas de teléfonos en Cali y Bogotá y les daba una participación a las telefónicas de lo que se recaudaba con la venta de la publicidad, y en Carvajal se imprimían los directorios.⁶⁵

Manuel se focalizaba mucho en impresión en general. Por eso en el negocio de Publicar entramos solo en la parte de impresión. Eso fue a finales de los 50. El negocio de paginas amarillas nació al final de la guerra, en 1948. R. H. Donnelley, que era uno de los mayores impresores del mundo, se unió con AT&T, que tenían todo el monopolio de los abonados telefónicos en los Estados Unidos, y juntos empezaron a producir los directorios telefónicos. Guillermo Mendoza trabajaba en la Empresa de Teléfonos de Bogotá; empezó como mensajero. Él vio que era un negocio rentable en todo el mundo. En 1956 montó una empresa para hacer los directorios telefónicos, vino adonde nosotros, entusiasmó a Manuel y se trajo la primera prensa rotativa *offset* que imprimía la revista Selecciones en Italia. Nosotros compramos Publicar, nos metimos en el negocio, aprendimos y descubrimos una «mina».⁶⁶

[ver imagen 07 en Fotografías]

El 23 de abril de 1960 se fundó la Editorial Norma, inicialmente para producir libros de texto y de interés general. Pero la idea no era crear un negocio más; con la difusión de textos escolares en general, y de libros de administración de empresas en particular, Manuel buscaba poner el conocimiento en manos del mayor número de ciudadanos y con ello convertir la sociedad colombiana en una comunidad lectora y productiva. Él vivió y murió convencido de que la ignorancia era una forma de esclavitud.

Manuel siempre quiso que abriéramos una colección de gerencia (Norma solo hacía libros para primaria y secundaria) y eso era lanzarse a una línea costosa y desconocida para nosotros. Pero nos lanzamos. Hicimos traducciones de libros muy escogidos, de lo mejor que se estaba publicando en

65. Ídem.

66. Alfredo Carvajal, entrevista grupal acerca de la estrategia corporativa de *Carvajal & Cía.*, 15 de abril de 2015.

los Estados Unidos, procurando que fueran textos que se pudieran adaptar a la realidad nacional.⁶⁷

Superados los avatares de la II Guerra Mundial y terminada su misión en los Ministerios de Minas y Fomento, Manuel continuó dedicado a la Empresa y a proyectos de infraestructura de la región; sus viajes siguieron siendo frecuentes, aunque más breves que antes, e incluyeron más visitas a Europa, en especial a Alemania y Suecia, para asistir a ferias, comprar máquinas y atender la relación comercial con los proveedores suecos de calculadoras.

Gourmet y aficionado a viajar, en ocasiones lo hacía con María Teresa para disfrutar juntos unos días de turismo. Aprovechaba estas ocasiones para hacer fotos, una de sus aficiones más queridas. Le disparaba a todo pero sus objetivos favoritos eran los paisajes, en particular los del otoño en el noreste de los Estados Unidos, o el sol de medianoche en el Ártico escandinavo.

Con las hijas estudiando en Canadá y los Estados Unidos, las visitas a estos países incluían, por supuesto, visitarlas, invitarlas a los mejores restaurantes y hacer un paseo en carro.

67. Entrevista a María del Mar Ravassa, febrero de 2013.



01

Manuel Carvajal Sinisterra de 4 años



02

Manuel Carvajal Sinisterra y María Teresa de Roux,
el día de su matrimonio el 16 de junio de 1941.



03

Manuel Carvajal al pie de su Cessna 170 que piloteaba con alguna frecuencia.



04

Vemos a Manuel haciendo una visita a los campos petrolíferos en la época en que estudiaba la reversión de mares.

05

En agosto de 1951 culmina la Reversión de Mares en un acto solemne, Manuel Carvajal entrega los documentos al Señor Presidente de la República doctor Laureano Gómez.



06

Manuel y María Teresa con Marcela, la menor de las hijas en El Púlpito.



BENDICION DE LOS NUEVOS TALLERES 1950



08

El Cardenal Primado Monseñor Luis Concha Córdoba imponiéndole a Manuel la Orden de San Gregorio Magno el 23 de abril de 1966.





09

Manuel José, Ana Cecilia, Emma, María Eugenia, Marcela y María Teresa en Europa en 1963.

10

Marcela, Manuel José y Manuel Carvajal en Zurich en 1963.



11

Emma, Manuel José, María Eugenia, Ana Cecilia, Marcela, María Teresa y Manuel en Europa en 1963.



12

Libardo Lozano Guerrero, Gobernador del Departamento del Valle del Cauca imponiendo la Cruz de Boyacá.

13

Rodrigo Guerrero, María Eugenia, Ana Cecilia, Marcela, Manuel José, Emma, Manuel y María Teresa en Boston y Pablo Andrés Guerrero dentro de la cuna.





15

Manuel y María Teresa en el vuelo de JAL al Japón.

Años 60

Si hubiera que destacar un solo fenómeno de masas del siglo XX, yo propondría el ascenso social de la mujer, los derechos civiles y políticos ganados a pulso por ellas, y su creciente participación en todos los ámbitos de la vida pública. Si hubiera que elegir una década, coincido con los historiadores en que la del 60 fue la más interesante. Hubo cambios radicales en tecnología, moda y movimientos sociales, la participación en política de los jóvenes, las costumbres sexuales. En 1959 la revolución cubana generó expectativas de fraternidad y puso la política en el centro de todos los debates. Hartos de confrontaciones, de dos guerras mundiales, guerrillas en Asia, África y América Latina, discriminación racial en Sudáfrica y Estados Unidos y choques étnicos en Europa del Este y en el Cercano Oriente, los jóvenes enarbolaron la bandera de la paz, reclamaron sus derechos de autodeterminación y armaron una orgía histórica de sexo, música y drogas en Woodstock. Los Beatles le dieron al rock una textura soul que enamoró al mundo. Los estadounidenses pisaron la Luna para despecho de los poetas, que consideraron mancillada su vieja novia. Se escucharon dos latidos conmovedores: el primero fue la radiación cósmica de fondo, una reliquia del Big-Bang; el segundo, el primer trasplante de corazón. Cayó asesinado Martin Luther King y el Che Guevara fue dado de baja. La onda política era tan fuerte que hasta la Iglesia Católica tomó partido a través de los postulados de la Teología de la Liberación; el frente colombiano de esta onda recibió el nombre de Golconda y agrupó a los sacerdotes de izquierda comprometidos con la causa de la justicia social en el País.

En respuesta a la crónica política de exclusión orquestada por las élites del poder, en 1964 nacieron las Farc. Los líderes del Partido Conservador y del Partido Liberal pactaron el acuerdo del Frente Nacional, que puso fin a la pesadilla de la Violencia pero agravó el problema de la exclusión de otras facciones. En 1967, se publicó *Cien años de soledad*, una novela que sorprendió a críticos y lectores rasos de ambos márgenes del Atlántico, y puso al país en el mapa literario del mundo.

Cali fue una ciudad muy activa en este decenio y se convirtió en un epicentro cultural de Colombia.

Desde 1961 Fanny Mickey organizó Festivales de Arte con proyección internacional. Pedro Alcántara, Alejandro Obregón, Enrique Grau, María Thereza Negreiros, Hernando Tejada, Omar Rayo y Fernando de Szyslo, fueron algunos de los artistas que vivían o venían con frecuencia a la ciudad.⁶⁸

Surgió el nadaísmo, un movimiento literario de reacción contra las corrientes más solemnes, bucólicas y esteticistas de la poesía colombiana. Elmo Valencia y Jotamario Arbeláez fueron los sacerdotes de esta herejía en Cali, uno de los dos focos centrales del movimiento; el otro fue Medellín.

Los intelectuales se reunían en el Museo la Tertulia, la rotonda de Bellas Artes, la galería La Pulga Rota, la Librería Nacional del Parque de Caycedo, el Hotel Aristi y en los altos de la Droguería Garcés.

«La gente bien» bailaba porros, cumbias y boleros en el Grill Alférez Real y en los clubes Colombia, Campestre y San Fernando. El pueblo bailaba pachanga, salsa y boogaloo en el Séptimo Cielo, El Tibiri-Tábara, el Honka Monka y Agapito, en Juanchito. Todos iban a cine y a conciertos en vivo en los teatros San Nicolás, Cervantes y Asturias, y escuchaban las noticias por La Voz del Valle y Radio R.C.O. o las leían en El País.

Para los años 1945-1958 la ciudad había experimentado un gran auge industrial. La tasa promedio de crecimiento económico anual del área metropolitana Ca-

68. Miguel González, *Apuntes para una historia del arte en el Valle del Cauca en el siglo XX*, p. 34, Cali, 2005.

li-Yumbo era 11%.⁶⁹ En la década de 1960 Cali continuó siendo un lugar atractivo para establecer negocios y se crearon empresas como Aluminios Alcan, Ceat General y Warner Lambert e Ince Ltda.⁷⁰ Este desarrollo y el fenómeno de la violencia política generaron un considerable flujo migratorio hacia Cali desde otros municipios del Valle y varios departamentos del suroccidente colombiano.

Según Fernando Urrea, en 1951 Cali tenía una población de 284.186 habitantes, el 2,5% del total nacional de la época, y en 1964 contaba con 637.929 habitantes, el 3,6% del total nacional.

Entre 1951 y 1964 la tasa de crecimiento de Cali fue de 5,96% anual,⁷¹ una de las más altas del mundo,⁷² y entre 1964 y 1973 el 55% de sus habitantes eran inmigrantes.⁷³ Con este crecimiento superó a Barranquilla y se convirtió en el tercer centro urbano del país, después de Bogotá y Medellín.⁷⁴

Las oleadas de inmigrantes, que en la década anterior se habían residenciado en inquilinatos o en casas de familiares o amigos, se lanzaron de manera masiva a la conquista de tierras y a la lucha por la consecución de vivienda propia con la dirección de organizaciones políticas y sociales. Los conflictos por la tierra y la lucha por la vivienda se acentuaron en la década de los años sesenta, especialmente en su primera mitad. Se presentaron invasiones masivas a terrenos que dieron lugar a enfrentamientos entre las fuerzas del Estado y los invasores, como en el caso de El Rodeo y El Amparo, con varias víctimas fatales.⁷⁵

69. Edgar Vásquez, *Historia de Cali en el siglo XX*, p. 262, Cali, 2001.

70. Obra citada, p. 262, Cali, 2001.

71. Fernando Urrea Giraldo, «Transformaciones sociodemográficas y grupos socio-raciales en Cali, siglo XX e inicios del XXI», en *Historia de Cali, siglo XX*. Gilberto Loaiza Cano et al., Universidad del Valle, tomo I, p. 6, Cali, 2012.

72. María Elvira Bonilla, *Recopilación histórica de la Fundación Carvajal*, Fondo Documental de la Institución, 2005.

73. Luis Bernardo Flórez y César González Muñoz, *Industria, regiones y urbanización en Colombia*, Editorial Oveja Negra, Bogotá, 1983.

74. Fernando Urrea Giraldo, obra citada, tomo I, p. 145-194.

75. Édgar Vásquez, *Historia de Cali en el siglo XX*, pp. 267-268, Cali, 2001.

El ritmo de crecimiento de la Ciudad desbordó su capacidad para suministrar los servicios públicos a la población; el abastecimiento de agua y la generación eléctrica se quedaron cortos.⁷⁶

Ante esta situación, el Instituto de Vivienda de Cali, Invicali,⁷⁷ puso en marcha dos programas de emergencia para ofrecer vivienda a los más pobres en terrenos sin servicios públicos; uno, llamado «esfuerzo propio», consistía en entregar las paredes y el techo para que la familia terminara su casa, y el otro, llamado «vivienda inconclusa», entregaba las viviendas en un estado más avanzado de construcción.

No había vías de penetración, colegios, ni puestos de salud; tampoco había canales para drenar las escorrentías que se represaban en los rieles del ferrocarril y provocaban inundaciones periódicas en el oriente de la Ciudad. Como tampoco había alcantarillado y las casas tenían letrinas, las calles se convertían en criaderos de zancudos y barriales malolientes. Para suplir la carencia de agua potable, el Municipio construyó duchas y lavaderos públicos en los nuevos programas de vivienda que, por la falta de higiene y mantenimiento, eran focos de toda clase de infecciones de la piel.

El crecimiento y la prosperidad económica de Cali en los años sesenta se dieron, pues, en medio de muchos conflictos sociales y una alta polarización ideológica; eran tiempos de la Guerra Fría y Bahía de Cochinos de Fidel Castro y el «modelo cubano», el Concilio Vaticano Segundo y la Teología de la Liberación.

Este fue el escenario que encontró Monseñor Alberto Uribe Urdaneta cuando el Papa Juan XXIII lo nombró Arzobispo de Cali.

Alarmado por la situación de la ciudad, decidió crear nuevas parroquias en los barrios más pobres y convertirlas en centros de servicios esenciales, para complementar la labor pastoral de la Iglesia con intervenciones sociales capaces de impulsar el desarrollo de las personas y la prosperidad de las comunidades.⁷⁸

76. *Obra citada*, p. 215.

77. *Despacho del Municipio que ejercía las funciones de una secretaría de vivienda*.

78. María Elvira Bonilla Otoya, *Recopilación histórica Fundación Carvajal*, p. 8, Cali. 2005.

En lo que a Carvajal & Cía. respecta, los años 60 fueron el decenio en que la Empresa inició operaciones internacionales. En 1961 se efectuó la primera inversión empresarial de Carvajal fuera de Colombia, en la Corporación Gráfica de Puerto Rico.

Una de las facetas más sorprendentes de Manuel fue esa visión internacional. Tenía una gran capacidad de relacionarse. La red internacional de Manuel era admirable... En 1961 Teodoro Moscoso, creador de Puerto Rico, lo invitó a montar una empresa. Puerto Rico se unió a Estados Unidos como estado libre asociado y se creó una Ley de exención de impuestos para invertir allá. Entonces muchas compañías americanas invirtieron en Puerto Rico y Manuel atendió la invitación de Teodoro Moscoso y montó una especie de «Carvajalito». Con eso dio muchas vueltas hasta que derivó en una litografía también.⁷⁹

/ La Fundación Hernando Carvajal Borrero /

La decisión de crear una fundación y entregarle en donación el 40% del patrimonio de los fundadores de Carvajal & Cía. es un acto de generosidad sin precedentes y para comprenderlo bien conviene remontarse a las convicciones profundas de los abuelos de Manuel. Dos anécdotas de doña Micaela Borrero de Carvajal pueden ayudar a ilustrar este punto.

En esa época algunas familias tenían pajes, adolescentes por lo general analfabetos que llevaban recados⁸⁰ y encomiendas de casa en casa. El analfabetismo también era frecuente entre las empleadas domésticas. Cuenta Alfonso Carvajal Sinisterra que Ela —como llamaban los nietos a doña Micaela— se sentaba todas las tardes en las gradas de su casa con el paje o la empleada, o con ambos, para enseñarles a leer y escribir, hacer las operaciones

79. Francisco Piedrahíta, entrevista grupal acerca de la estrategia corporativa de *Carvajal & Cía.*, 15 de abril de 2015.

80. Los «recados» eran mensajes que se transmitían oral y personalmente, una forma de comunicación muy utilizada antes de la popularización del teléfono.

de aritmética y conocer el Catecismo. Lo hacía ella misma durante dos horas y exigía que la familia respetara ese espacio. No toleraba que la importunaran durante su clase.

La otra anécdota es esta.

En una ocasión alguien que vivía en España le mandó a regalar unas camisas de dormir, bordadas a mano en lino puro. Por esos días una amiga suya padecía una enfermedad grave, con poca esperanza de recuperarse y, además, vivía en la pobreza. Tan pronto recibió Ela las camisas, dio orden de llevárselas a su amiga enferma y las hijas protestaron: ¡Si están nuevas y son tan finas! ¿Por qué no te quedas con ellas y le mandas las usadas? Su respuesta fue enfática: Lo fino dura mucho; precisamente por ser nuevas y finas ella las necesita más.

Así, solo con el ejemplo tranquilo, sus hijos y nietos aprendieron que no eran superiores a nadie, tomaron consciencia del derecho de los pobres a la educación y aprendieron a servirlos personalmente.⁸¹

Como cuenta Alfonso Carvajal Sinisterra, la suya era una familia con tres mamás: Eugenia Sinisterra, la abuela Micaela y Ana, la tía que luego sería religiosa. Todas participaron en la formación intelectual y moral de los ocho niños Carvajal Sinisterra y Ana les leía biografías de santos en las noches. Lo curioso es que Eugenia no se molestaba cuando Ela y Ana los reprendían.

Hubo dos elementos en la cultura religiosa del hogar Carvajal Sinisterra que Manuel reflejó de manera nítida: el primero, la convicción de que lo que tenemos, bienes o talentos, no son un mérito propio sino un don gratuito de la Providencia; el segundo fue la generosidad, entendida de acuerdo con la enseñanza de la parábola de los talentos:⁸² debemos dar en la medida en que recibimos.

Estas convicciones regían su vida. Cuando alguien indagaba sobre el origen de la Fundación, Manuel respondía: «Dios es el principal socio de esta Empresa; la Fundación es el instrumento que nos permite entregarle su dividendo». El desprendimiento de la familia para poner una buena parte de su patrimonio

81. María Eugenia Carvsajal de Guerrero

82. Mateo XXV, 14-30.

en las bases de la Fundación Carvajal, es un acto de filantropía histórico y conmovedor. Con este gesto la Empresa se anticipó cincuenta años a lo que ahora recomiendan los expertos como la estrategia más eficaz para «devolverles a los más pobres su dignidad»; es decir, ofrecer servicios esenciales con altos estándares de excelencia para apalancar los esfuerzos de la población vulnerable por mejorar sus condiciones de vida.

En palabras de Amartya Sen:

Se puede elevar significativamente la calidad de vida, a pesar de los bajos ingresos, por medio de un programa adecuado de servicios sociales. El hecho de que la educación y el cuidado de la salud también contribuyen a elevar el crecimiento económico, le da fuerza al argumento de darles mayor énfasis a estos servicios sociales, sin tener que esperar a que el país se haga rico primero.⁸³

Al promover la Fundación, Manuel estaba buscando la manera de crear programas de solidaridad en gran escala para poner en práctica la doctrina social de la Iglesia. Y la oportunidad surgió con la llegada de un nuevo Arzobispo a Cali.

Cuando llegó Monseñor Alberto Uribe Urdaneta a Cali, la familia Borrero, que era muy devota de Nuestra Señora de los Remedios, estaba promoviendo el proyecto de construirle una basílica y Jaime Carvajal Sinisterra comenzó a recaudar fondos con ese fin. Sin embargo, ante la situación social tan crítica, Manuel dijo: ¿Cómo nos vamos a gastar un montón de plata en una basílica? Nuestra primera obligación como cristianos es ayudar a encontrarle solución al problema social. Y su tío Mario Carvajal Borrero lo secundó diciendo: «El reto es demostrar que la doctrina social de la Iglesia se puede poner en práctica».⁸⁴

Fue entonces cuando Manuel envió a los miembros de su familia el memorando que habría de cambiar la suerte de decenas de miles de caleños:

Sugiero la creación de una institución de caridad mediante el traspaso, a título de donación, de una parte del interés social que los actuales propietarios

83. Amartya Sen, *Development as Freedom*, Anchor Books, a division of Random House, p. 49, New York, 1999.

84. Entrevista a Guillermo Carvajal.

de Carvajal & Cía. poseen en ella. La existencia de una institución de esta clase permite conservar en poder de la Empresa los recursos necesarios para su desarrollo, ya que la institución recibiría únicamente los dividendos que le corresponden de acuerdo con la proporción del interés social que posea.

El proyecto de Manuel empezó a tomar la forma de una organización sin ánimo de lucro orientada a promover el cambio que tanto necesitaba la Ciudad en ese momento. El 10 de abril de 1961 la idea se concretó bajo el nombre de Fundación Hernando Carvajal Borrero y en el preámbulo de sus estatutos, escritos por Mario Carvajal Borrero, se establecieron su misión y sentido profundos:

La Fundación Hernando Carvajal Borrero responde al propósito de encauzar en forma eficaz las contribuciones sociales que la Empresa realiza en proporción a su propia prosperidad y en gratitud al favor de la Providencia y a la acogida dispensada por la comunidad. Sus creadores entregamos esta fundación a los ciudadanos para que la conviertan en un órgano de solidaridad, justicia social y caridad cristiana.

Así se decidió enajenar inicialmente el 20% del capital de cada uno de los socios de la Empresa para constituir el capital inicial de la Fundación, cifra que subió al 40% en 1963. Pero Manuel no estaba satisfecho. Fiel adepto a la austeridad como una virtud formadora del carácter, quería que la Fundación poseyera el 100% de Carvajal y sintetizó su argumento para defender esta propuesta en una frase que lo retrata de cuerpo entero: Nosotros queremos tener una empresa para que nuestros hijos puedan trabajar en ella, no para que vivan de ella sin trabajar.

La filosofía de vida y el deber ser empresarial de Manuel y su familia se plasmaron en las premisas centrales de la Fundación:⁸⁵

Educar Para La Vida. Consecuente con el proverbio chino: Si das un pez a un hombre comerá un día; si le enseñas a pescar comerá toda la vida, la Fundación se propuso crear un modelo educativo con alto nivel de pertinencia para incrementar las oportunidades de trabajo para sus beneficiarios.

85. María Elvira Bonilla, *Historia cronológica de la Fundación Carvajal*, Fondo Documental de la Institución.

Ayudar A La Gente A Ayudarse A Sí Misma. La Fundación involucró a la gente en la solución de sus problemas y acompañó sus esfuerzos sin sustituirlos. Fue una estrategia construida sobre la convicción de que el deseo de progreso de las personas es una fuente inagotable de energía que hay que canalizar y apalancar para que salgan adelante por su propio esfuerzo.

Aprender Haciendo. Para evitar la parálisis del exceso de planeación y estudio, la Fundación optó por una planeación inductiva y dinámica basada en observar para identificar problemas y oportunidades; actuar creando soluciones en pequeña escala; evaluar los resultados de las soluciones y volver a observar, repitiendo el ciclo en espiral hasta crear modelos de intervención con impacto comprobado. Este método de actuar arreglando las cargas en el camino puede explicar el impacto de los Centros Parroquiales y, posteriormente, de los modelos de intervención creados en el Distrito de Aguablanca, porque el contacto con la realidad y la evaluación de cada paso permiten corregir errores en pequeña escala, antes de que se acumulen y conviertan en fracasos difíciles o imposibles de remediar.

Fruto de su sólida experiencia en la gerencia de Carvajal, Manuel propuso una estructura operativa que le permitiría a la Fundación cumplir su misión de ser «órgano de caridad, justicia y solidaridad en el concierto patrio» como rezan sus estatutos.⁸⁶

- Un Consejo Administrativo integrado por cuatro miembros fundadores y sus suplentes, y el Arzobispo de Cali.
- Una Junta de Obras, integrada por personas idóneas, para asesorar al Consejo en la asignación de los recursos y la ejecución del presupuesto previamente aprobado por el Consejo Administrativo.⁸⁷
- Un director ejecutivo y su equipo operativo.⁸⁸

86. María Elvira Bonilla, obra citada.

87. La primera Junta de Obras estuvo conformada por Gabriel Velásquez Palau, fundador de la Facultad de Salud de la Universidad del Valle, Laura Rivera Cabal, directora de la Escuela de Trabajo Social de Cali, y José Otoyá Rengifo, Rafael Navia González y Bernardo Peña Durán, amigos de la familia.

88. El primer director ejecutivo fue Guillermo Vega Córdoba. Obra citada.

De manera coincidental, o providencial, como diría Manuel, la idea de crear la Fundación Hernando Carvajal Borrero surgió en el preciso momento en que Monseñor Alberto Uribe expresó su deseo de crear los Centros Parroquiales. Al escuchar su propuesta, Manuel y su familia decidieron unirse a su proyecto y la Fundación se comprometió a construir y operar cinco de ellos, con la misión adicional de «crear un modelo administrativo para enseñarle a la Iglesia a operar todos los centros parroquiales que abriera».⁸⁹ Otras instituciones, como las fundaciones Sarmiento Palau y Caicedo González, y las exalumnas del Colegio del Sagrado Corazón, también atendieron la solicitud de Monseñor y así nacieron los Centros Parroquiales, una iniciativa pionera de la Iglesia Colombiana, en Cali.⁹⁰

En 1962 se inauguró el Centro Parroquial San Juan Bautista, el primero de los Centros apadrinados por la Fundación Hernando Carvajal Borrero, y un año más tarde, en 1963, se abrió San Pedro Claver. Los siguieron Santiago Apóstol en 1964, Nuestra Señora de la Asunción en 1967 y en 1969 la Fundación se hizo cargo de la operación del centro parroquial San Joaquín, construido por las exalumnas del Colegio del Sagrado Corazón.

Entusiasmado con el proyecto, Manuel se involucró de manera directa en todos los detalles de su desarrollo, desde los planos y la construcción, hasta diseñar los programas, ponerlos en marcha y hacerles seguimiento con indicadores predeterminados.

La meta de Monseñor Uribe iba más allá de prestar servicios sociales; quería sensibilizar a las empresas y familias pudientes de Cali sobre el problema de la miseria de los barrios periféricos y crear parroquias vitales, capaces de despertar una militancia cristiana inspirada en el pensamiento católico, en tiempos del Concilio Vaticano II.

Para impulsar la dimensión pastoral de su proyecto, el señor Arzobispo invitó a varias comunidades religiosas, colombianas y extranjeras a trabajar en ellas, y así llegaron los padres Dominicos y Eudistas, las Hermanas Dominicas y Be-

89. María Elvira Bonilla, obra citada.

90. Entrevista a Rodrigo Guerrero, 2 de enero de 2015.

nedictinas de Estados Unidos, las Religiosas de San José de Gerona,⁹¹ las Hermanas Javerianas de España, y las de la Providencia y del Espíritu Santo. Llegó también un grupo de sacerdotes de la diócesis de Lérida, España,⁹² formados en el modelo de la Juventud Obrera Católica (JOC) quienes, bajo el liderazgo del Padre Buenaventura Pelegrí, pusieron en marcha una militancia vibrante en todas las comunidades.

Se trataba de una pastoral que involucraba a líderes comunitarios, parejas y jóvenes de la comunidad, profesores y profesionales de la Fundación, y se ejecutaba a través de convivencias de fin de semana, grupos de revisión de vida cristiana, catequesis y seguimiento del año litúrgico en los Colegios. Cecilia y Helena Carvajal Lourido, y Ana María y María Teresa Carvajal Rodewalt también se vincularon a la pastoral, dedicando su tiempo a la catequesis y a hacer talleres de vida cristiana con las familias de los alumnos de los Colegios Parroquiales.⁹³

La militancia promovida por las comunidades religiosas y los párrocos invitados por Monseñor Uribe Urdaneta permitió que los servicios sociales no fueran apéndices de las parroquias sino «el brazo social de una profunda vida parroquial».

Los Centros, arquitectónicamente bellos y funcionales, llenos de plantas y helechos cuidados con esmero por Guillermo Vega,⁹⁴ eran puntos de irradiación de servicios y oportunidades que apalancaban el esfuerzo de las familias por desarrollar su propio potencial y crear comunidades solidarias.⁹⁵ En palabras del sacerdote belga Raimundo Besseling, párroco de Santiago Apóstol,

Uno de los beneficios de la Fundación Carvajal fue descargar a los sacerdotes del enorme esfuerzo de financiar y construir capillas, actividades que los dispersan en funciones que no corresponden a su misión sacerdotal. Allá

91. Congregación a la cual perteneció Ana Carvajal Borrero.

92. Buenaventura Pelegrí, Rufino Farrás, Antonio Jové, Sebastián Aldomá, Manuel Coll y Ramón Abella.

93. Carta del Padre Buenaventura Pelegrí a Cecilia de los Ríos. Archivo de la *Fundación Carvajal*.

94. Primer director ejecutivo de la *Fundación Carvajal*.

95. Entrevista a María Eugenia Carvajal de Guerrero.

todo estaba organizado, todos los departamentos estaban ahí, había una formación integral de las comunidades y el sacerdote era un animador y coordinaba esfuerzos.⁹⁶

El porcentaje de participación de las comunidades en las actividades parroquiales era de 64%, lo que revela la medida en que se cumplió la aspiración del Señor Arzobispo en cuanto a la vitalidad de las parroquias.⁹⁷

Los servicios sociales de los Centros Parroquiales cubrían una población de 135.000 habitantes.⁹⁸ Si se tiene en cuenta que la población de Cali en los años 60 era de 618.200 habitantes,⁹⁹ su cobertura llegaba al 21% de los caleños con servicios organizados alrededor de cinco líneas de intervención ejecutadas a través de los departamentos de educación, salud, cultura y deportes, promoción comunitaria y los comisariatos.

Los Colegios Parroquiales fueron su principal obra educativa. Sólo precedidos por el Sena, Santa Librada y el Instituto Antonio José Camacho estos colegios ofrecieron una educación técnica equiparable a la de los mejores colegios de Cali. En el quinquenio 1977-1982, su participación en la formación de técnicos en electricidad y mecánica automotriz representó el 32% del total de egresados del Valle del Cauca y el 58% de los egresados de Cali.¹⁰⁰

96. Entrevista con el sacerdote Raimundo Besseling, párroco de Santiago Apóstol, fondo documental de la *Fundación Carvajal*.

97. Luis Carlos Saavedra, *Investigación sobre uso de servicios comunitarios ofrecidos por los Centros Parroquiales de la Fundación Carvajal*. Tesis de grado para el Magister en Administración Industrial, Universidad del Valle, Departamento de Administración, p. 33, Cali, 1973.

98. Martha Lucía Rivero y Magda Ligia Jurado, *Relación de pertenencia entre los planes de estudios cursados por los egresados como técnicos en Mecánica automotriz y electricidad de la Fundación Carvajal y su desempeño laboral*. Tesis para el Magister en Administración Educativa, Universidad del Valle, pp. 52, Cali, 1983.

99. Édgar Vásquez, *Historia del desarrollo económico y urbano de Cali*, boletín socioeconómico 20, Cidse, Facultad de Ciencias Sociales y Económicas de la Universidad del Valle, Cali, abril de 1990.

100. Martha Lucía Rivero. Obra citada p.19

Gracias a una cuidadosa selección de personal, no solamente en función de competencias profesionales sino también de adhesión a los valores cristianos, los Colegios Parroquiales han sido agentes muy eficaces de movilidad social y formación de ciudadanos de bien; entre sus exalumnos hay empresarios, presidentes de multinacionales, altos ejecutivos de empresas privadas y funcionarios del sector público, médicos especialistas e investigadores, ingenieros, abogados y docentes, una funcionaria de la NASA, una profesora de sismología en Japón y un doctor en biología, investigador de un instituto en Perth, Australia.

Los Centros ofrecían, además, un programa de bachillerato por radio articulado con la Emisora Nacional y apoyado por los «Radio Centros», con tutores que atendían los sábados. Allí los alumnos podían pedir prestadas las cintas de las clases que no hubieran podido escuchar durante la semana, y solicitar la ayuda de tutores.

Hay una anécdota muy dicente del espíritu de solidaridad que desencadenaron los Centros parroquiales: los profesores de los Colegios decidieron, por su propia iniciativa, abrir un bachillerato nocturno para adultos que graduó veinticinco promociones. También crearon un fondo de solidaridad alimentado con sus propias donaciones para atender calamidades de las familias de sus alumnos.¹⁰¹

Los Centros de Salud de los Centros Parroquiales estaban conectados con la red de servicios de la Secretaría de Salud del Municipio y cada uno contaba con un médico, un odontólogo, una enfermera universitaria, equipos de auxiliares de enfermería y odontología, promotoras de salud y un servicio de laboratorio en alianza con el Hospital Universitario Evaristo García, que procesaba las muestras.

Los servicios clínicos hacían énfasis en la prevención mediante programas como el Materno-Infantil que cubría el control prenatal, la preparación para el parto natural y la lactancia materna; el Programa del Niño Sano con vacunación, control de crecimiento y nutrición. Para los adultos había un Programa de Prevención y Manejo de la Hipertensión, y el de Vías Respiratorias que atendía a las familias con miembros afectados por la tuberculosis. Un dato significativo es que, cuando

101. Entrevista filmada con los rectores de los colegios parroquiales.

se abrió el Centro Parroquial San Juan Bautista, 23% de las familias tenían algún familiar en tratamiento por esta enfermedad.¹⁰²

A través de la Iglesia local llegaban donaciones de leche en polvo y otros alimentos provenientes de la organización norteamericana Caritas, distribuidos por un grupo de voluntarias a las familias priorizadas por el estado nutricional de las madres gestantes y los niños, por la presencia de tuberculosis en el hogar y por ancianidad.

La necesidad de regular los nacimientos era evidente en una población con tasas de natalidad de 40 nacidos vivos por cada mil habitantes en 1964.¹⁰³ Para atenderla se creó el programa de Acción Familiar, que educaba a las parejas para que ejercieran su fecundidad de manera responsable y fortalecieran los vínculos afectivos intrafamiliares.

Los servicios de salud contemplaban, entre otras medidas profilácticas, la revisión anual de la dentadura y el control de crecimiento y desarrollo de los niños de los Colegios Parroquiales.

El departamento de Cultura y Deportes promovía grupos de música, teatro y danzas que ofrecían espectáculos en el salón de actos del Centro Parroquial. Los promotores deportivos organizaban equipos de básquetbol y fútbol; de esta última escuela salieron varios jugadores para el fútbol profesional.¹⁰⁴

El Departamento de Promoción de la Comunidad ejecutaba programas como el de Mejoradoras del Hogar, que ofrecía formación en culinaria, repostería, modistería y manualidades. De ahí nacieron microempresas de alimentos y confección que fueron fuente de sustento para muchas familias durante muchos años; ejemplo de ellas fueron la Panadería Sanín, con la que una madre del barrio Andrés Sanín educó a sus hijos en el Colegio Parroquial Nuestra Señora de la Asunción, y que hoy cuenta con varias sucursales en Cali, y Copisa, una

102. Entrevista a María Eugenia Carvajal.

103. Julio Escobar y Jaime Andrés Collazos, *Ensayos sobre Economía Regional*, Centro Regional de Estudios Económicos, series históricas del Departamento del Valle del Cauca, No. 47, Cali, 2007.

104. Entrevista a Luis Carlos Saavedra, director de Cultura y Deportes de los Centros Parroquiales.

cooperativa de modistas cuyas sobrevivientes continúan reuniéndose hoy, sesenta años después.

Departamento de Promoción Comunitaria enlazaba todos los departamentos, aprovechaba las sinergias resultantes y complementaba sus labores de extensión y de los demás departamentos y era proveía vasos comunicantes que los enlazaban en una gran sinergia, buscando siempre construir vínculos entre los vecinos y animando su participación en la vida de los Centros.

Los Comisariatos eran almacenes que vendían las drogas de mayor consumo, alimentos y artículos de primera necesidad a precios módicos. Utilizados por un 44% de la población de las comunidades, cumplían la función adicional de regular los precios en la zona y evitar la especulación.

Según un estudio realizado en 1973, el 87,6% de la población de la zona de influencia de los Centros Parroquiales utilizaba sus servicios.¹⁰⁵

Monseñor Uribe Urdaneta decía que la Iglesia debía meter el hombro y subsanar la incapacidad del Estado para atender a la población vulnerable; por eso los Centros Parroquiales eran expresión del principio subsidiario de la Doctrina Social Católica, que consiste en abstenerse de dar lo que el otro puede lograr, para no atrofiar el desarrollo de sus capacidades; pero debe proporcionar lo que está totalmente fuera de su alcance.¹⁰⁶

Consciente de la necesidad de los subsidios para apalancar el esfuerzo de la gente sin sustituirlo, la Fundación no prestaba servicios gratuitos. Comenzó cobrando el 10% de su costo real y aumentó paulatinamente las tarifas durante veinte años hasta llegar al 80% en 1982,¹⁰⁷ cuando la Fundación había consoli-

105. Saavedra H. Luis Carlos, *Investigación sobre uso de servicios comunitarios ofrecidos por los Centros Parroquiales de la Fundación Carvajal*. Tesis de grado para el Magister en Administración Industrial, Universidad del Valle, Departamento de Administración, p. 33, 1973.

106. Entrevista a Rodrigo Guerrero el 2 de enero de 2015.

107. Julio D. Dávila, *Urban Poverty Reduction Experiences in Cali, Colombia: Lessons from the Work of Local Non-Profit Organizations, working paper 4 on Poverty Reduction in Urban Areas for the International Institute for the Environment and Development (IIED) in London, 1998*.

dado su actividad social desde los Centros Parroquiales y jugaba un papel muy activo en sus áreas de influencia.

Yo empecé en 1970 como director del Centro del Guabal, y dimos el «mal ejemplo» de ejecutar obras civiles en los barrios y la municipalidad «se pellizó». Seis años después, había muchas cuadras pavimentadas en barrios deprimidos y prácticamente todas las comunidades tenían alcantarillado.¹⁰⁸

Poco a poco se generó un gran sentido de pertenencia de la gente al barrio alrededor de la vida parroquial; es decir, lo que ahora llamaríamos capital social. Como dato menudo pero significativo, María Eugenia Carvajal recuerda que «para ir al centro parroquial, la gente se ponía su mejor vestido».

El interés de Manuel por los Centros Parroquiales era profundo; la densidad de su agenda no le impedía visitarlos con frecuencia y recorrer sus vecindarios en compañía de Monseñor Uribe Urdaneta, o de sus hermanos Jaime, Alfredo y Guillermo, o sus hijos Rodrigo Guerrero y María Eugenia,¹⁰⁹ o de Guillermo Vega para conversar con los párrocos, religiosas, profesionales y, con especial interés, con la gente de los barrios. Sus visitas eran largas y minuciosas, se asomaba a las aulas y a los servicios de salud, indagaba sobre la marcha de cada programa, preguntaba por los indicadores, identificaba dificultades y oportunidades, sugería innovaciones y averiguaba estadísticas porque —hecho insólito aún hoy— los Centros Parroquiales tenían una oficina de estadística para medir resultados mes a mes. Pero no se trataba solamente de contabilizar servicios sino de verificar su impacto evaluando, por ejemplo, qué cambios había en los indicadores de salud y nutrición, cómo evolucionaban los resultados de los alumnos en las diferentes pruebas o qué impacto tenía el trabajo de las mejoradoras del hogar, para hacer los ajustes curriculares pertinentes.

Luis Carlos Saavedra lo recuerda muy bien.

Me parece ver a don Manuel viendo un partido de fútbol en la cancha de San Juan Bautista en El Guabal, con su saco colgado en el brazo, cuando

108. Entrevista a Rodrigo Guerrero y Oscar Rojas, enero 2 de 2015.

109. Rodrigo Guerrero era director de los Servicios Médicos y María Eugenia Carvajal trabajadora social en el departamento de Promoción Comunitaria.

me dijo: «Luis Carlos, aquí hacen falta unas graderías para que las familias acompañen a sus jugadores». Así era él. Pensaba en lo «macro» pero no se le escapaban los detalles.

Pocas cosas lo hacían tan feliz como contemplar esas parroquias vibrantes de actividad religiosa y social. A mediados de los años 60, cuando ya su impacto era visible, hizo viajes a diferentes ciudades de Colombia para persuadir a otras empresas de replicar el modelo de los Centros Parroquiales. Ilustraba el beneficio de la generosidad con la fábula de la vaca y el marrano:

En cierta ocasión un marrano recriminó a una vaca diciéndole:

A mí, que le doy todo al hombre, mi carne, mi piel, mi grasa, mis pezuñas, mi vida, me desprecian y me dicen marrano; en cambio a usted, que sólo le da leche, la quieren y tratan con consideración. La vaca respondió: ¿Sabe por qué?, porque yo lo que doy, lo doy en vida....

Esta capacidad de fortalecer la acción pastoral de la iglesia y ofrecer, a la vez, los medios de cambio social para que la gente llevara una vida mejor, llamó la atención de la mismísima Roma. El papa Paulo VI honró la labor de Manuel Carvajal y Guillermo Vega, director ejecutivo de la Fundación, con la Orden de San Gregorio Magno (Ordo Sanctus Gregorius Magnus), creada por Gregorio XVI en 1831 para recompensar virtudes cívicas y militares, en la categoría de «caballero comendador».

[ver imagen 08 en Fotografías]

Era un reconocimiento a los desvelos de Manuel y a su filosofía de servicio social. La ceremonia tuvo lugar el sábado 23 de abril de 1966 y coincidió con la inauguración del Centro Parroquial del barrio La Fortaleza. El Nuncio Apostólico, el Cardenal Primado Monseñor Luis Concha Córdoba y Monseñor Alberto Uribe Urdaneta presidieron la ceremonia. Manuel pronunció un emotivo discurso:

La altísima condecoración que me concede su Santidad Paulo VI, me conmueve hondamente. Pero también me lleva a pensar en los que realmente la merecen, ese gran concurso de personas que han trabajado duro para que la Fundación Hernando Carvajal sea hoy una realidad, hasta el punto de que la benevolencia pontificia nos juzgue acreedores de tan alto reconocimiento. Rindo tributo a todos los que pusieron los cimientos de la Fundación, dieron

el impulso e insuflaron el espíritu que hizo posible estas obras. Nuestro papel consistió, solamente, en ordenar las cosas para encauzar con eficacia las contribuciones sociales que Carvajal y Compañía estila, en la medida correspondiente a su prosperidad y en retribución al favor de la Providencia y al favor de la sociedad.¹¹⁰

A finales de los años 70, las zonas de influencia de los Centros Parroquiales habían progresado de una manera notoria. Barrios pavimentados y con todos sus servicios públicos, viviendas terminadas y una actividad económica visible motivaron la decisión de la Fundación de entregarle los Centros Parroquiales a la Arquidiócesis, previa constitución de un fondo de contrapartida en la Fundación para la Educación Superior (FES) para ayudarla a sostenerlos; además continuó sufragando el sueldo de la directora de los Colegios mientras la Arquidiócesis desarrollaba su propia capacidad de mantenerlos. Así nacieron los Colegios Arquidiocesanos de Cali que hoy educan a 35.000 niños.

En 1982, con veinte años de experiencia en los Centros Parroquiales, la Fundación se fue a plantar la primera semilla de los Centros de Servicios Básicos Comunitarios en el barrio El Poblado, donde surgió una nueva estrategia de desarrollo inspirada en el análisis de los aciertos y los errores del pasado.

/ **Todos juntos otra vez . . .** /

Después de varios años con la familia dispersa, cuando María Eugenia terminó sus estudios en Bélgica Manuel vio la oportunidad de realizar un sueño acariado durante varios años, recorrer Europa con su familia.

Aterrizaron en Bruselas un día de junio de 1963, compró una camioneta Citroën cerrada y, previa proeza de acomodar en ella a cinco adultos y dos niños y sus maletas, emprendieron un viaje de dos meses por Alemania, Austria, Italia, Suiza y Francia; no podía faltar una parada en Annecy para recoger gratos recuerdos y buscar a su amigo Pierre Bise, chef y dueño de un restaurante con tres estrellas,

110. Fondo Documental Familia Carvajal, Manuel Carvajal Sinisterra, tomo 87, p. 6-7, 1916-1971.

muy frecuentado por los delegados a la conferencia de Gatt. Grandes abrazos, un exquisito almuerzo, risas y mucha conversación.

[ver imágenes 09, 10 y 11 en Fotografías]

Fueron dos meses de intensa vida familiar, experiencias gastronómicas, museos y visitas a pueblitos pintorescos, iglesias, plazas y palacios; una mezcla de momentos gratos y de gran tensión como el de cargar la camioneta antes de cada partida, porque María Teresa había decidido comprar una tacita de tinto como recuerdo de cada pueblo por donde pasaban y el momento de buscarle espacio a la caja de las tacitas ponía a prueba la paciencia de Manuel...

Al cabo de ese periplo, la familia se organizó otra vez en Colombia y Manuel continuó liderando los proyectos de la región y el desarrollo de Carvajal.

/ Calima y el Alto Anchicayá /

De acuerdo con la planeación de la CVC, en 1961 se comenzó a construir la Central Hidroeléctrica de Calima en el municipio de Darién y, como ocurrió con el plan inicial de la Corporación, surgió una oposición radical por parte de algunos ganaderos y agricultores. Quizá el momento más crítico en este proceso lo constituyeron las acusaciones que Manuel recibió cuando estuvo al frente de la Junta Directiva de la Central Hidroeléctrica de Anchicayá, organismo que presidió desde 1952 hasta 1964. Fueron muchas y muy beligerantes las voces que se levantaron contra el proyecto de Calima, e incluso contra la honra de sus directivos. La tensión llegó a tal extremo, que la Sociedad de Agricultores y la Asociación de Ganaderos del Valle le mandaron un telegrama el 8 de julio de 1958 a John Foster Dulles, Secretario de Estado de los Estados Unidos, exhortándolo a no enviar auxilios a la CVC, la corporación responsable de la construcción de la Central.¹¹¹

111. Manuel Carvajal, *Realidades de la electrificación en el Valle del Cauca*, p. 30, Cali, 1969.

En ese momento Manuel se puso las botas, se echó el megaproyecto al hombro y lo conoció de manera íntima, en todas sus aristas, desde las limitaciones del ferrocarril Buenaventura-Cali para transportar grandes generadores, digamos, hasta la fluctuación de las tasas de cambio que afectaban los empréstitos financieros; desde las curvas de demanda de energía en Cali a lo largo del día, hasta la riqueza de yacimientos carboníferos y potenciales hidráulicos en todos los departamentos del país; desde las cifras de las precipitaciones pluviales en las selvas de la Costa Pacífica en los últimos cincuenta años, hasta los «factores de capacidad» de las centrales hidroeléctricas de Italia, Suiza o Francia.

Con paciencia didáctica y con una indignación apenas contenida, Manuel contestó cargo por cargo en la extensa monografía citada arriba. Es un documento minucioso que muestra el obsesivo grado de detalle con que trabajaba y la solidez de sus argumentaciones. Como Gilbert K. Chesterton, habría podido decir: Mis enemigos saben que soy capaz de escribir un libro a la menor provocación.

Veamos un ejemplo: A la acusación de que el costo final de la Central Hidroeléctrica de Calima fue muy superior al costo estimado inicialmente, Manuel contestó con lápiz en mano:

En 1956 se estimó el costo del proyecto de Calima en 13.000.000 de dólares más 41.900.000 pesos. Convirtiéndolo todo a dólares al tipo de cambio vigente en ese momento de 2,50 se obtiene como costo total la cifra de 29.760.000 dólares. La verdad es que el costo de la obra se elevó en 8.778.000 dólares o sea en un 29,5% y llegó a un total de 38.538.000 dólares

Debo anotar que para liquidar el costo total en dólares, con fines comparativos, los gastos en moneda colombiana fueron convertidos a dólares al tipo oficial de cambio vigente en cada año. Como se recordará, hasta noviembre de 1966 existía el cambio libre con cotización superior al oficial y los precios de materiales y servicios estaban más ligados al cambio libre que al oficial. De modo que la comparación hecha en esta forma es desfavorable porque infla el costo final de Calima.

El hecho de que la construcción hubiera tenido lugar en un periodo de tantas y tan fuertes devaluaciones de nuestra moneda, alteró todos los presupuestos. Y por la carencia de fondos en moneda colombiana hubo que aceptar créditos en dólares, con la consiguiente pérdida, aun en la porción de la inversión en moneda colombiana.

[...] Los índices de precios de equipos en los Estados Unidos suben entre el 3 y el 5% anual».

Con todo, una elevación de 29,5% en el presupuesto de una obra, habiendo transcurrido doce años entre la fecha en que se presupuestó y la fecha en que fue terminada, no es excesiva de ningún modo.¹¹²

En 1966, Manuel tuvo la satisfacción de ver la Central Hidroeléctrica de Calima en funcionamiento; en ese momento ya el cronograma de inversiones de la CVC estaba dando los primeros pasos para construir la del Alto Anchicayá. Con este fin, se creó la empresa con capital aportado por el gobierno nacional (51%), el departamento (23%) y el municipio de Cali (26%) para generar 89.000 kilovatios en varias etapas.

Los logros de Manuel en tantos campos le merecieron de la Administración de Guillermo León Valencia la Orden al Mérito Industrial, «por sus aportes al desarrollo de la industria nacional». El diario *El País* registró así la noticia.

Colombia se honra a sí misma al distinguir a Manuel Carvajal Sinisterra con la Orden al Mérito Industrial, cuyas insignias le impondrá esta tarde en Cali el ministro Joaquín Vallejo Álvarez en una ceremonia tan sencilla como el talante mismo de este ciudadano.

La CVC, el Oleoducto del Pacífico, Cartón de Colombia, La Corporación Financiera, Industrias como Puracé y Pulpapel son empresas en cuya formación ha trabajado Manuel Carvajal, y no en busca de lucro personal sino en pro de la industria del Valle del Cauca.¹¹³

112. Manuel Carvajal, *Realidades de la electrificación en el Valle del Cauca*, p. 15.

113. Antonio Oviedo, columna del diario *El País* Homenaje hoy en Cali, noviembre 14 de 1962, Fondo Documental Familia Carvajal, Manuel Carvajal Sinisterra, p. 27, tomo 14, 1916-1971.

/ El Magíster de la Universidad del Valle /

Si bien la entrada en funcionamiento de la Central Hidroeléctrica del Bajo Anchicayá en 1954 había atenuado el déficit de energía, el incremento de la demanda había desbordado la capacidad instalada y la oferta llegó a ser insuficiente a pesar de Calima.¹¹⁴

Había pobreza en vastos sectores de la ciudad y muchas empresas explotaban a sus empleados sin reatos de conciencia, circunstancia que complicó las relaciones obrero-patronales.

La huelga de Croydon en 1958 trascendió la lucha salarial y cuestionó también al sistema taylorista.¹¹⁵

Una marcha de los trabajadores azucareros que venían de Zarzal y Palmira, fue detenida por la Policía en el puente Carlos Holguín en la entrada a Cali, donde hubo un fuerte enfrentamiento y murieron varios trabajadores.¹¹⁶

Esta situación era consecuencia de un cuadro mucho más grave en la ciudad y el Departamento, y estaba relacionada con problemas de índole económica y social, como lo registró El Tiempo.

Corrían los primeros años de la década de 1960 cuando los líderes del Valle del Cauca se sintieron impotentes frente a la aguda y crítica situación social de la región. La economía del Departamento se había estancado y una serie de problemas la afectaban. Aunque era una realidad ampliamente sentida en la región, fue un selecto grupo personas, en su mayoría jóvenes, el encargado de impulsar el desarrollo de la ciudad y el Departamento. Uno de los problemas detectados fue la carencia de dirigentes capacitados para enfrentar los retos que debían sortear las empresas de la región. Los

114. El sistema solo vino a ser solvente con la inauguración de la Central Hidroeléctrica del Alto Anchicayá (1974) y empezó a producir excedentes energéticos con la entrada de Salvajina, en 1985.

115. En la teoría de la organización del trabajo, el taylorismo está asociado con la producción en cadena; fue un método ideado para aumentar la producción evitar que los ritmos de trabajo dependieran de los muy variables ciclos de humor del obrero.

116. Edgar Vásquez, *Historia de Cali en el siglo XX*, p. 262, Cali 2001.

integrantes del grupo discutieron sobre los objetivos de sus respectivas empresas, estudiaron a fondo las necesidades del departamento, sus fortalezas y debilidades, y trazaron el boceto de un plan de desarrollo.¹¹⁷

Uno de los miembros del grupo, Reinaldo Scarpetta, directivo de Incolta, Instituto Colombiano de Administración del Valle, contactó a Hans Picker, que en ese momento era profesor de la Universidad Católica de Chile y luego fue asesor de Manuel en temas de administración. Scarpetta pidió también la asesoría del Instituto Tecnológico de Georgia, donde había estudiado. El Instituto respondió al llamado y envió a Roderick O'Connor, uno de sus profesores que había trabajado al lado de académicos como Peter F. Drucker, gurú de gerencia de prestigio mundial y amigo de Manuel. Picker relata cómo presentó Scarpetta la idea de organizar un grupo de estudio.

Tenemos un sector empresarial que está un poco aletargado –me dijo Scarpetta–. El Valle del Cauca podría estar mejor, Cali podría estar muchísimo mejor. Tenemos que hacer algo para producir desarrollo aquí... algo dinámico. Nuestra generación puede hacer un buen papel en esto. Nosotros somos una generación de relevo y tenemos derecho a saber cuáles son las decisiones que toman los mayores porque nos afectan a nosotros y afectarán a nuestros hijos. Vamos a preguntarles cuáles son sus planes, cómo visualizan la región en 20 años, digamos. Y a mí me pareció una posición sensata. Aunque parezcan cosas obvias, esto no se enseñaba en las escuelas de administración.

Roderick O'Connor, que luego trabajó al lado de Manuel en la concepción de Fedesarrollo, fue determinante en el momento de sensibilizar a otros actores sociales sobre la necesidad de construir mecanismos de cooperación entre instituciones públicas y privadas.

Así se escogió a un pequeño grupo de líderes para sumarlos al proyecto. Manuel fue convocado, por supuesto, porque era un punto de referencia obligado a la hora de pensar en asuntos de administración industrial.

117. *Así nació una idea para contribuir al desarrollo del país*, diario *El Tiempo*, 25 de mayo de 1995. <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-331356>

El programa fue más allá de ser un grupo de estudio que recibía clases magistrales. Roderick O'Connor vio la oportunidad para desarrollar y evaluar una original experiencia educativa en administración, y logró que dirigentes empresariales volvieran a las aulas a actualizar sus conocimientos y utilizaran sus empresas como laboratorios. Cuando menos lo pensaron, tenían organizada una Maestría en Administración Industrial, la primera maestría del país.

A la maestría sólo podían asistir los presidentes o los gerentes de las empresas. Se ofrecían cursos de finanzas y marketing, entre otros. Para Manuel debió ser todo un suceso volver a clases al cabo del tiempo, muchos años después de que la crisis económica de la década del 30 le truncara su bachillerato. Volver a las aulas y estudiar y enseñar a la vez, aportando su experiencia y aprendiendo de otros líderes empresariales, y aplicar los modelos en Carvajal y sentir que no estaba haciendo ejercicios meramente teóricos sino construyendo región, construyendo país, debió ser algo muy estimulante para él. No es aventurado decir que esta fue una de las épocas más felices de su vida.

Su paso por la primera promoción de Maestría en Administración Industrial dejó muy buena impresión en sus profesores.

Manuel era una especie de esponja, siempre estaba atento, absorbiendo ideas para mejorar los procesos de producción o de distribución, pero también le preocupaba el factor humano. Consideraba indispensable que su empresa fuera humana, que tratara bien a los empleados... Era muy austero, muy eficiente.

Un hombre de principios, es decir, él nunca pensaba: Bueno, yo quiero que me ayuden aquí para aumentar el PyG. No, él decía, aquí trabajamos para lograr que la empresa respete a la gente, una empresa donde no haya discriminación y cuya calidad de producción sea la más alta. En el lenguaje de hoy, diríamos: responsabilidad social, transparencia, excelencia.

Era muy brillante. Hablaba poco, pero cuando hablaba decía algo significativo, preciso, sintético. Por eso era frecuente que los estudiantes de la Maestría le preguntaran, «Oye, Manuel, ¿Qué piensas de tal cosa?» ¡A él, el único de los alumnos que no tenía un grado universitario!

Pero tenía algo mucho mejor: experiencia, cabeza y corazón. Además viajaba, leía mucho, era un erudito y tenía una gran facilidad para hacer

amigos, en especial amigos de alto calibre... Peter Drucker, Ezra Solomon, Roderick O'Connor.¹¹⁸

Esta experiencia educativa dejó huella en la historia de la educación superior en Colombia, como lo recuerda Alfredo Carvajal.

Yo estudié con Manuel y no existía el grado de Magíster. Entonces, para darnos el grado de Magíster hubo que hacer un decreto del gobierno nacional para habilitar el primer curso de Magíster en Colombia.

Cuando llegó el momento del grado, la Universidad del Valle no podía darle el título de Magíster porque él no tenía ni siquiera el de bachiller; entonces le otorgó el doctorado Honoris Causa en Ciencias Sociales y Económicas. En esa misma época recibió también la Cruz de Boyacá, conferida por la Administración del presidente Carlos Lleras Restrepo.

[ver imagen 12 en Fotografías]

Del discurso del gobernador del Valle Libardo Lozano Guerrero en la ceremonia de imposición de la Cruz de Boyacá, extracto este párrafo:

Desde hace muchos años Manuel Carvajal viene actuando en la planeación, dirección y ejecución de los programas de desarrollo que están transformando nuestro Departamento en todos los campos y poniendo al servicio del país sus infinitas potencialidades humanas y económicas. Bien puede decirse, acudiendo a la clásica expresión, que nada que haya significado bienestar y progreso para sus conciudadanos le es ajeno. Así lo sabe y lo reconoce esta comunidad que lo ha visto a la cabeza de sus empresas universitarias, cívicas, asistenciales, manufactureras, eléctricas, comerciales, deportivas y sociales.¹¹⁹

Manuel respondió con un discurso del cual el diario Occidente extractó este pasaje:

Nunca se insistirá demasiado en el hecho de que el hombre es no sólo el objetivo de todo plan de desarrollo sino el principal elemento para lograrlo.

118. Entrevista a Hans Picker, febrero de 2014.

119. Manuel Carvajal Sinisterra, un dador inagotable de sabiduría, diario *El País*, 22 de junio de 1968, Fondo Documental Familia Carvajal, Manuel Carvajal Sinisterra 1916-1971, tomo 88, p. 18.

Cada día se sabe con mayor certidumbre que la inversión de mayor rendimiento, incluso en un análisis puramente económico, es la que se hace en recursos humanos. Pero la educación requiere no solamente inversiones en dinero. Tiene que ser orientada a la satisfacción de las necesidades cambiantes de nuestra sociedad en sus distintas etapas de desarrollo y es indispensable por ello una colaboración estrecha y permanente entre las instituciones docentes y los distintos segmentos de la sociedad.¹²⁰

También resaltó, como lo haría tantas veces, la importancia de un ambiente social sano para el desarrollo de las empresas:

Hay que partir del principio de que la empresa privada es una creación de la sociedad y a ella debe su existencia. Es una parte de la sociedad; de modo que si ésta enferma, la empresa privada, causa principal del progreso humano, también enfermará. La producción eficiente de bienes y servicios como objetivo de la empresa privada, constituye un medio y no un fin en sí mismo. El fin no puede ser otro que el bienestar y el progreso de la humanidad.

Estas reflexiones acerca de la importancia de la educación fueron el tema central de la conferencia que dictó en el Instituto Tecnológico de Monterrey, México, titulada Educación y Desarrollo, en abril de 1968. Su discurso subrayó la incidencia de la educación en el desarrollo y la productividad de los países.

Lo que se ha llamado la sociedad del conocimiento es la que hace la mayor contribución al producto nacional, la que proporciona ocupación a la mayor parte de la población y la de más rápido crecimiento en los países desarrollados.

Los estudios demuestran cada día con mayor certidumbre, que no hay inversión más productiva que la que se hace en educación y, por consiguiente, no hay duda de que para avanzar en el desarrollo, la inversión en el capital social o humano tiene que ser la máxima prioridad.

Pero tenemos que apelar a todo medio de ganar tiempo y para esto debemos capacitar mejor a las personas que ocupan posiciones de responsabilidad en el gobierno, las empresas privadas, la educación, la salud, y particularmente en

120. *Manuel Carvajal, Fe en Colombia, diario Occidente, Cali, 6 de julio de 1968, Fondo Documental Familia Carvajal, Manuel Carvajal Sinisterra 1916-1971, tomo 88, p. 38.*

el sector de la administración, porque las deficiencias en este campo son por lo general las que tienen el mayor costo, en términos de desperdicios de recursos de todo género, pero especialmente de las energías humanas.¹²¹

Es probable que Manuel haya sido el primer colombiano en utilizar la expresión «sociedad del conocimiento», que acababa de acuñar su amigo Peter Drucker, filósofo de la gestión empresarial. Apenas terminaban los años 60 y ya Drucker se percataba de que el principal «activo» de las naciones y los individuos no eran cosas (tierras, oro, petróleo) sino un bien intangible: información, contenidos; que la historia había dejado atrás la era posindustrial para inscribirse en una esfera más sutil.

Este hecho, simple y significativo, muestra lo atento que vivía Manuel a las tendencias del mundo, y no solo en lo tecnológico sino también en lo filosófico y conceptual.

/ Fedesarrollo /

Toda la experiencia acumulada con el desarrollo de macroproyectos, además de su paso por la Maestría, lo motivaron a crear un espacio de reflexión acerca de la actualidad económica y social de Colombia, a la usanza del Committee for Economic Development (Comité para el Desarrollo Económico), una organización estadounidense que agrupaba a ejecutivos de diversas empresas e industrias interesadas en la investigación, y le propuso la idea al industrial antioqueño Hernán Echavarría Olózaga.

Hernán, cuando nos vimos en Bogotá te hablé del proyecto de crear el grupo de estudios de problemas de actualidad de Colombia [...] unos profesores de la Universidad del Valle están interesados en participar en el proyecto. En su viaje a Estados Unidos, el doctor Roderick F. O'Connor habló con el doctor

121. *Manuel Carvajal Sinisterra, Educación y Desarrollo*, diario *El País*, 21 de junio de 1968, Fondo Documental Familia Carvajal, Manuel Carvajal Sinisterra 1916-1971, tomo 88, p. 10.

Howard W. Johnson¹²² y él también ofreció ayudarnos en lo que pudiéramos necesitar y que el MIT estuviera en condiciones de aportar.¹²³

La iniciativa captó la atención de Echavarría, y entre los dos lograron interesar a un grupo de empresarios en la necesidad de invertir en investigación para racionalizar el desarrollo económico y social del país.

El primero de abril de 1965 se celebró una reunión entre empresarios y académicos, y se acordó constituir el Grupo de Estudios para el Desarrollo. La Universidad de Los Andes, la Universidad de Antioquia y la Universidad del Valle se sumaron a la idea. Diez empresas aportaron el capital inicial del proyecto. Se acordó realizar dos estudios prioritarios, el primero sobre la educación superior en Colombia y el segundo sobre la inversión del presupuesto nacional. Orientados ambos por Manuel, estos estudios fueron el embrión de Fedesarrollo, hoy el más importante centro de investigación económica del país.

/ La Fundación para la Educación Superior (FES) /

Gran amigo de Gabriel Velásquez Palau, fundador de la Facultad de Salud de la Universidad del Valle e impulsor de su desarrollo en las demás disciplinas, Manuel trabajó a su lado para fortalecerla y, en especial, para crear la Fundación para la Educación Superior (FES) una entidad financiera sin ánimo de lucro que administraba las donaciones destinadas a la Universidad y reinvertía su rendimiento en ella.

122. Entonces presidente de *Massachusetts Institute of Technology (MIT)*.

123. Carta de Manuel Carvajal a Hernán Echavarría Olózaga, marzo 9 de 1965 Fondo Documental Familia Carvajal, Manuel Carvajal Sinisterra, tomo 3, p. 46, 1916-1971.

/ MIT y Boston /

En 1967 Roderick O'Connor le sugirió a Manuel aplicar para el programa de visiting scholars¹²⁴ en el Massachusetts Institute of Technology (MIT), y así lo hizo; sin embargo, cuando el presidente de la Universidad, Howard Johnson, recibió sus papeles le informó a su amigo O'Connor que infortunadamente no podía admitirlo porque no tenía grado universitario alguno, pero O'Connor insistió: «Por favor no lo descalifiques sin conocerlo».

Después de su entrevista con Manuel, Johnson hizo una excepción histórica en la Universidad y autorizó su ingreso. Manuel se trasladó a Boston con María Teresa, Emma, Manuel José y Marcela, alquilaron una casa en West Newton y organizaron a la familia: Emma estudiando arte, Manuel José y Marcela en el colegio, María Teresa dedicada a la casa y a los nietos. Sólo Ana Cecilia permaneció en Colombia y, para completar la dicha, Rodrigo y María Eugenia estaban viviendo en Boston mientras él terminaba su doctorado. También fue en Estados Unidos donde nacieron sus primeros nietos, Pablo Andrés y Juan Esteban.

[ver imagen 13 en Fotografías]

El año en MIT fue la realización simultánea de todos sus anhelos: dedicarse a estudiar, leer y participar en eventos académicos, llegar temprano a la casa todos los días, escuchar música y tener tiempo para su familia, pasear en carro los fines de semana y tomar fotos, muchas fotos, del paisaje de otoño y de los nietos en la nieve. Rodrigo y María Eugenia se mudaban a su casa de viernes a domingo y los fines de semana con dos bebés traviesos en su casa eran, como lo recuerda Emma Carvajal, «Los momentos más felices de mi papá fueron cuando le nacieron los nietos y cuando estuvo en MIT. Estaba fascinado allá, fue una época muy, muy especial para él».

Durante ese año se casaron Emma y Oscar Sterenberg en la Iglesia del Boston College; lo celebraron en una reunión sencilla con los familiares que viajaron

124. Profesional visitante: programa que abre las puertas de las universidades a profesionales destacados para que estudien o trabajen en ellas, participen en seminarios, compartan sus experiencias, investiguen, etc.

desde Cali, y sus amigos y proveedores norteamericanos. Un año después nació Elena Sterenberg Carvajal, su tercera nieta.

También en el 68 se creó la División de Productos Especiales de Publicar, y en 1969 la División de Muebles lanzó las primeras líneas de oficina abierta en Colombia.

/ Un trago amargo y más proyectos /

A finales de los sesenta Manuel estaba en un punto alto de su producción intelectual. Su opinión pesaba en el País y en Latinoamérica. Quizá fue por estas razones que el presidente Carlos Lleras Restrepo lo nombró Ministro de Comunicaciones, mediante el Decreto 326 del 11 de marzo de 1969.

Sin embargo, este segundo tiempo al frente de una cartera ministerial no fue tan fecundo como el primero. Tensiones de carácter político entre el Presidente y ciertos sectores del Congreso precipitaron una crisis ministerial. Todo parece indicar que Lleras tenía que darle una cartera a un jefe sindicalista, y Manuel fue el sacrificado. Para rematar, fue removido de su cargo al poco tiempo del nombramiento, y de una manera nada elegante: se enteró del asunto por los medios de comunicación. Debió ser un trago amargo, por supuesto. Sin embargo, tragó grueso, presentó su renuncia y volvió en silencio a la empresa sin hacer el más mínimo reproche al Presidente. Ese fue su último ministerio.

A su regreso, varios dirigentes vallecaucanos le organizaron un homenaje de desagravio. Manuel aceptó con la condición de que no se pronunciaran discursos. Y así fue. Asistió todo Cali. Amas de casa, jóvenes, obreros, empleados, empresarios, académicos. Manuel saludó de abrazo a cientos de personas ese día; en el momento de pasar a la mesa se puso de pie, recibió una gran ovación y sus únicas palabras fueron: «Gracias, muchas gracias». Fue una noche vibrante de afecto que lo conmovió profundamente.

A finales de los sesenta, integró la junta organizadora de los VI Juegos Panamericanos, cuya sede había obtenido Cali en los juegos de Winnipeg en 1967. Con

un compromiso de ese tamaño en frente, la ciudad debía prepararse para recibir miles de visitantes, gente del deporte, la prensa, los turistas. Para responder al desafío se conformó un comité encargado de gestionar la construcción de un complejo deportivo, incrementar la capacidad hotelera, adecuar la infraestructura vial de la ciudad y hacer un nuevo aeropuerto. Manuel viajó inmediatamente a hablar con el presidente de la cadena de Hoteles Intercontinental y logró su decisión de construir uno en Cali.

Luego supervisó personalmente la construcción de los escenarios deportivos, cuyos ingenieros «pasaban al tablero», generalmente los sábados, cuando él llegaba con su lista de preguntas. Por su afición a la aviación, también le dedicó especial atención a la construcción del Aeropuerto de Palmaseca, hoy Alfonso Bonilla Aragón.

[ver imagen 14 en Fotografías]

Para marzo de ese año, Manuel integró una comitiva oficial que viajó al Oriente, acompañando al Ministro de Desarrollo Económico de la época. Entre el 16 y el 31 de marzo visitaron India, Japón, Taiwán y Hong Kong. En este viaje tuvo la oportunidad de conocer de primera mano la estructura industrial japonesa y sus teorías sobre administración de empresas. Según María Eugenia Carvajal, fue entonces que concibió una idea que definiría los derroteros de un gran proyecto para el beneficio de la empresa y de la región.

Mi papá descubrió que la mano de obra era exportable. Diciendo y haciendo, abrió una planta en Popayán para ensamblar libros animados y fabricar otros artículos intensos en mano de obra, tales como velas decorativas y adornos para árboles de Navidad. El asunto era sencillo y genial a la vez: como la vida en los pueblos es más barata, la gente podía ganar menos sin perder poder adquisitivo, con la ventaja adicional de crear empleo y llevar prosperidad a los pueblos del Valle. Él siempre estaba pensando en oportunidades de generar fuentes de trabajo. Esa era su obsesión.

[ver imagen 15 en Fotografías]

Más adelante, ya muerto Manuel, se abrieron talleres en Santander de Quilichao, Roldanillo e Ibarra, Ecuador. Lo interesante de este montaje radicó en el hecho de que emplearon mujeres cabeza de familia de bajos recursos. Carvajal les

proporcionó bicicletas para que se desplazaran a la planta. Sobre esta idea, Manuel dijo en julio de 1970, en una reunión previa a la apertura de la planta:

Hemos organizado esta reunión para explicar las razones que nos han movido a ensayar en la práctica el establecimiento en Popayán de un taller cuya función será ejecutar trabajos manuales en artículos destinados a la exportación, en competencia con países extranjeros, principalmente el Lejano Oriente. Es poco frecuente que una empresa traslade a otra ciudad la ejecución de una parte de sus labores de producción. Es también raro y quizás único, el hecho de que una firma colombiana haya conseguido pedidos importantes de una firma de Estados Unidos y que lo haya logrado en competencia con países cuyos salarios son mucho menores que el nuestro (...) hemos decidido hacer el ensayo de ejecutar en Popayán todo el trabajo manual de estos artículos en un taller que abriremos en el menor tiempo posible.

Alfredo Carvajal recuerda este episodio, en el cual se evidencia que la innovación y la audacia frente al riesgo estaban en el ADN de Manuel:

Vino una persona que había trabajado con Waldo Hunt en Hallmark y vio lo que teníamos: buena impresión, buenos troquelados y mano de obra económica, y nos propuso que le hiciéramos unos trabajos aquí. Teníamos que montar una planta de ensamble para pegar las partes de la tarjeta y le dije a Manuel: cómo cotizamos esto, no sabemos cotizarlo, es muy difícil saber cuántos puntos va a pegar una operaria, cuantos va a doblar. Entonces me dijo: Hagamos una cosa: dile que cuánto nos puede pagar por este trabajo. Nosotros no sabemos si vamos a perder o a ganar, pero aprendemos. Unas cuantas órdenes no nos van a quebrar y tenemos una ventaja competitiva (el costo de la mano de obra). Y nos metimos en el negocio. Eso es rarísimo en un gerente, porque lo primero que piensan es que van a perder plata.

También se interesó por la idea de crear una zona franca para abaratar la exportación de mano de obra, bajar las tasas de desempleo en el circuito Cali-Palmira-Yumbo, y mejorar la competitividad de estos municipios.

Continuó con un activo ritmo de vida desde la empresa y las diversas juntas directivas de que hacía parte, como también desde la Fundación, los VI Juegos Panamericanos y la organización del VII Congreso Panamericano de Gerencia que él debía presidir en Cali en los primeros días de septiembre.

En 1970, Publicar inició operaciones en Costa Rica y la administración del Presidente Misael Pastrana Borrero, lo distinguió con la Medalla de Oro del Exportador.

/ Su partida /

Pocos años antes de su muerte tuvo que dejar de volar porque en el examen médico requerido para renovar su licencia de piloto le encontraron una isquemia.¹²⁵ Sin embargo, él se sentía bien y atendía sus compromisos y siguió llevando una vida completamente normal hasta marzo de 1971, cuando reapareció la isquemia. Pero esta no fue transitoria y le ordenaron reposo en casa.

Siguieron unos meses de intenso y feliz contacto con su familia; María Eugenia y Emma llegaban todas las tardes con sus nietos, que ya eran cinco, con la llegada de Ana María Guerrero en noviembre de 1969 y Manuel Sterenberg en abril de 1971. Más tarde conoció al sexto en fotos, porque Mateo, hijo de Ana Cecilia y Luis Ernesto Muñoz, nació cuando ya su abuelo estaba hospitalizado en Estados Unidos.

Le gustaba salir a pasear en carro y su destino favorito era el Aeropuerto de Palmaseca, que debía inaugurarse antes de los Juegos Panamericanos; llevaba metro para medir el espesor de pista, la recorría en el carro para verificar la calidad de su superficie, sin duda con la ilusión de estrenarla como pasajero; hablaba con los ingenieros y trabajadores, y los acosaba con preguntas técnicas.

Como tenía prohibido subir escaleras y Emma vivía en un edificio sin ascensor, sus paseos incluían una escala en su portería adonde le bajaban al «tocayo», su nieto Manuel, para jugarle y acariciarlo un rato antes de seguir su camino.

Al ver que la isquemia no cedía, su cardiólogo, Horacio Velásquez, su consuegro Ramiro Guerrero, su yerno Rodrigo y todos los médicos amigos y profesores de

125. Oclusión transitoria de una arteria en el corazón.

la Universidad del Valle le aconsejaron con insistencia que viajara a Estados Unidos y se sometiera a una coronariografía para evaluar la posibilidad una cirugía de corazón abierto.¹²⁶

Empezó a planear el viaje con optimismo, confiado en que sus consultas médicas darían resultado positivo y después haría un viaje con María Teresa, Manuel José y Marcela, que estaban en vacaciones.

Una vez obtenidas las citas a través de un médico amigo de Filadelfia, se dedicó a estudiar catálogos de camionetas porque su plan era regresar con una que tuviera ventanillas suficientes para sus seis nietos; y los que vinieran.

Viajó en junio al hospital Bryn Mawr de Filadelfia donde lo hospitalizaron porque, según el cardiólogo, lo que tenía era sólo agotamiento; su habitación se convirtió en tertuladero gracias al café colombiano que le llevaban quienes lo visitaban desde Cali, y a la personalidad afable y sencilla de Manuel.

Dedicó su período de hospitalización a leer, a enterarse de cada detalle de los preparativos de los VII Juegos Panamericanos, en especial de la inauguración del Hotel Intercontinental y el Aeropuerto, en cuyas construcciones se había involucrado mucho. Siguió con atención la llegada e instalación de la prensa Harris Cottrell en la Empresa y atendió a distancia la preparación del VII Congreso Panamericano de Gerencia que se realizaría en Cali en los primeros días de septiembre, y él debía presidir.

A pesar de la insistencia de los médicos caleños, el cardiólogo de Filadelfia ratificó que el corazón de Manuel estaba bien y no le ordenó la coronariografía; lo tuvo hospitalizado unas semanas más para que descansara y a mediados de agosto lo dio de alta, con la indicación de caminar una hora diaria y llevar pastillas de nitroglicerina en el bolsillo por si experimentaba algún síntoma cardíaco.

Como lo había planeado, se fue con María Teresa y sus hijos menores a un hotel en Yarmouth, Maine, donde había estado años antes con toda la familia y de cuyas cabañitas esparcidas en una costa agreste tenía grato recuerdo.

126. En ese momento la imagen diagnóstica que permitía ver las arterias y la cirugía de puente estaban recién inventadas.

Al llegar a la casa después de la clausura de los Juegos Panamericanos, recuerda María Eugenia, entró una llamada de Manuel José para avisar que su papá estaba en el hospital local porque se había sentido mal en una caminata.

Gracias a la ayuda de sus profesores en Boston, Rodrigo consiguió que lo atendieran inmediatamente en el Massachusetts General Hospital; viajó a Maine al día siguiente y lo llevó a Boston donde le hicieron la coronariografía tan pronto llegó. El resultado mostró todas las arterias perfectas, salvo un centímetro de la coronaria que estaba casi totalmente bloqueado.

Aceptó someterse a la cirugía de corazón abierto al día siguiente, con optimismo y plena confianza en su cirujano porque lo entusiasmó el hecho de que, además de médico, era ingeniero. «El corazón es simplemente una bomba», debió pensar este amante de las máquinas.

Al día siguiente, muy temprano, lo pre-medicaron para la anestesia y se durmió para siempre; cuando lo buscaron para llevarlo al quirófano lo encontraron en paro cardíaco, reactivaron su corazón con masajes y de todas maneras le hicieron la cirugía. Pero el infarto que los médicos trataron de prevenir lo había matado minutos antes, el lunes 30 de agosto de 1971 a las 7 de la mañana.

Tenía 55 años, que eran como mil, si tenemos en cuenta el ritmo al que vivió, pensó y sintió. Todo esto fue demasiado para su corazón, supongo... o quizá todo obedeció a una cardiopatía congénita, como piensa Rodrigo Guerrero, recordando que varios miembros de la familia han tenido problemas cardiacos antes de los 60.

Su féretro aterrizó en el Aeropuerto que tanta ilusión tuvo de estrenar el jueves 2 de septiembre, donde lo esperaba una gran multitud de caleños compungidos de todos los estratos.

Con su muerte, la sociedad perdió un socio invaluable, Carvajal & Cía. un gerente agudo y humano, y sus allegados un extraordinario esposo, hermano, padre, abuelo y amigo.

A su desafortunada partida, Carvajal & Cía. se había convertido —en opinión del profesor Luis Aurelio Burbano— en una organización con una actividad

empresarial sistemáticamente innovadora y de búsqueda de respuestas creativas a las situaciones de riesgo y a las dificultades, y muy atenta al aprovechamiento de las nuevas oportunidades de negocios.

En el curso de la redacción de este libro he escuchado muchas opiniones elogiosas de Manuel Carvajal Sinisterra. Pero la mejor síntesis me la dio una noche Germán Patiño, un intelectual que conoció y quiso a esta región casi tanto como Manuel:

En Colombia seguramente han existido dos o tres personas más inteligentes que Manuel. Y algunas más estudiosas. Y otras más tenaces. Y es probable que hubiera alguno más generoso. Pero no creo que hayamos tenido nunca nadie tan inteligente, tenaz y generoso como él. Si tuviéramos de pronto, por un golpe de azar o por un capricho del cielo, un puñado de líderes de esa estatura intelectual y moral, Colombia sería un país mucho más bello, más rico, menos frágil.

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 multilatinamericana 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.¹²⁷

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.

Anexos

/ Carta de Peter Drucker /

Con motivo del cambio de siglo, El Tiempo publicó las reseñas biográficas de los hombres más notables de Colombia en el Siglo XX y Manuel fue uno de ellos.

La persona responsable del proyecto le pidió información para escribir su reseña a su hija María Eugenia. Ella le envió un fax al Profesor Drucker pidiéndole una anécdota o algún recuerdo de su padre que quisiera compartir. La siguiente fue su respuesta, fechada el 14 de agosto de 1998...

Dear María Eugenia:

To Manuel Carvajal

You are asking me for a SHORT paragraph or two about your revered father. I am afraid, this is a LONG letter – much longer than the writer at EL TIEMPO can possibly use. You are therefore authorized to delete, excerpt, throw away and edit as you and the writer of the biographical article on MANUEL vv see fit.

I first met Manuel Carvajal on my very first trip to Latin America –either 1951 or 1952. I went there for a number of US companies who were thinking of investing in Latin America and asked me to spend a month

studying various countries and locations. Mi first stop was CALI – in those days when the airlines still flew only DC-3's, the first stop in the South American Continent (after Miami and Kingston as I recall). Some one introduced me to Manuel Carvajal as the man most knowledgeable about the Cauca Valley.

As I remember I asked him how I could get to POPAYAN – a question which surprised him. When he asked me how I had heard of Popayán (which was virtually unknown outside of Colombia) I told him that it was my custom to study the history, art and culture and so on of any country I was visiting for the first time before going there. That so impressed him that he offered to drive with me to Popayán. And on that drive, as I remember, he told of his interest in the Universidad del Valle del Cauca and its medical faculty – it had just received, as I remember, a big grant from the Rockefeller Foundation. And he was even more surprised when he found out that for seven or eight years I had been working with major US hospitals and medical schools on reforming their curriculum and training (I still do) and when he then found out that I –introduced to him as a business consultant- spent half or more of my time as an unpaid consultant of non-profit institutions – as, of course, he did.

This was the beginning of our friendship. It ripened when he began the work that led to the Fundación Carvajal, that is to REAL COMMUNITY DEVELOPMENT. I learned from Manuel that DEVELOPMENT, to be successful, HAS to be local and based on the LOCAL Community - and, above all, that the job is not to do «good» but to develop and energize the resources of the community and to stimulate the emergence and development of LOCAL COMMUNITY LEADERS. Many years after –in 1990- and long after Manuel's death, I built my own Foundation, the PETER F. DRUCKER FOUNDATION FOR NON PROFIT MANAGEMENT on the principles I learned from Manuel.

I went back to Cali several times – the first time, while Manuel was still alive (I believe) in 1964 when I ran a three-day seminar in Buga and

then stayed in Cali another few days. But Manuel and I saw each other mostly in the US – we then lived just outside New York City (until 1971), and whenever Manuel came to the States –and I think he came at least once and usually twice a year –we spent a day together discussing both HIS community enterprises and mine –and specially the rural-development activities of the Foundation.¹²⁸

The last time I saw him - only a few months before his death, I believe – he called me at my home outside New York City and we spent a day together, going carefully over his plans for the long-term future of the Foundation. He did not mention that he was sick - though I think he told me that he was going to a medical center (Harvard?). But in retrospect it is clear that he knew he was dying and that his visit with me was to say «Good bye».

I knew, of course, that he was a brilliant and most successful business man who had built a major business enterprise. And he knew that I wrote on management and sometimes brought one of my management books –either in English or Spanish- for me to autograph. But we never discussed business. In fact, as I clearly remember, on his last call, the subjects were the Fundación Carvajal and then my early moves into turning around the major Protestant Churches in the US – the activity that has been the center of my non-profit work the last twenty-five years. And, to say it again, his wisdom, his insight, his commitment to creating, building, maintaining a strong, self-respecting, productive local community and the local leaders for it, had a tremendous influence on me – I owe him so much- not just in how to do things but, above all, in the need for commitment; for values: for example, for leadership – and more than anything else, in his clear vision that

128. Nota de María Eugenia Carvajal: en 1971 la Fundación todavía tenía los Centros Parroquiales como su principal estrategia de intervención social y no había incursionado en el desarrollo rural. Es probable que el profesor Drucker se refiera a la estrategia de la Empresa Carvajal de montar plantas para fabricar productos con alto contenido de mano de obra en veredas y pueblos pequeños para llevar desarrollo a sus regiones

philanthropy is not giving money; it is not meaning well; it is having clear goals and measurable results.

Manuel Carvajal was a serious man. But he had a wonderful sense of humor. Of course, his English (though beautiful) was not his native language –and jokes cannot be translated. But he could be incredibly funny. He knew that my name (it is a Dutch name originally) means «PRINTER» in English. And he had found out somehow that my ancestors had been printers in Amsterdam for 250 years or so –until the middle of the 18th century. We once discussed somebody and mentioned his name as an odd one, and he said: «You know, Pater, you really should change your name to SCHREIBNER (which is German or Dutch for WRITER).

But what I really remember to the day I myself die, is neither his wisdom, nor his friendship, nor his humor, but his CHARACTER. I have never, in my long life, met any one MORE A WHOLE MAN. Everything he did or said came out of the same commitment to FAITH, HOPE AND CHARITY. And he know that the Bible says, «THE GREATEST OF THEM IS CHARITY (agape) and acted on it. There was an old story –I believe a legend of the medieval Jewish rabbis, «that God only maintains this wicked and sinful earth for the sake of THREE GOOD MEN. If there ever were fewer than three, God would let the earth and all mankind crumble back into dust. Manuel Carvajal was one of those three for whose sake the Lord still maintains this sinful, wicked, barbarous world.

PETER F. DRUCKER

/ Traducida al español /

Querida María Eugenia,
A Manuel Carvajal

Usted me pide un párrafo CORTO sobre su querido padre. Me temo que esta sea una carta larga -mucho más larga de lo que el escritor de El Tiempo tenga posibilidad de usar. Por lo tanto tiene autorización para borrar, extractar, desechar y hacer lo que usted y el autor del artículo biográfico sobre MANUEL CARVAJAL consideren necesario.

Conocí a Manuel Carvajal en mi primer viaje a América Latina -en 1951 o 1952-. Iba enviado por varias compañías americanas que estaban pensando invertir en América Latina, y me pidieron que pasara un mes estudiando varios países y lugares. Mi primera parada fue en Cali -en ese tiempo, cuando las empresas aéreas todavía volaban en DC 3, la primera parada en el continente Suramericano, después de Miami y Kingston, si recuerdo bien-.

Alguien me presentó a Manuel Carvajal, como el hombre mejor informado sobre el Valle del Cauca. Si mal no recuerdo, le pregunté cómo podía llegar a Popayán -mi pregunta lo sorprendió-. Cuando él me preguntó cómo me había enterado de la existencia de Popayán (ciudad prácticamente desconocida fuera de Colombia), le dije que yo tenía la costumbre de estudiar la historia, la cultura, etc. de cualquier país antes de visitarlo por primera vez. Esto le llamó tanto la atención, que me ofreció acompañarme a Popayán. Y en el camino, hasta donde recuerdo, él me comentó su interés en la Universidad del Valle del Cauca, y en su facultad de medicina, que acababa de recibir una donación importante -si recuerdo bien- de la Fundación Rockefeller. Y él se mostró aún más sorprendido cuando le comenté que yo había pasado siete u ocho años trabajando con los hospitales y facultades de medicina de los Estados Unidos, reforzando sus currículos (como todavía lo hago), y cuando le conté que yo -que había sido presentado como consultor de negocios- dedicaba la mitad o más de mi tiempo a

brindar asesoría gratuita a las organizaciones sin ánimo de lucro, como lo hacía él también.

Este fue el comienzo de nuestra amistad. Amistad que maduró cuando él inició el proceso que llevó a la creación de la Fundación Carvajal, es decir al desarrollo comunitario rural. De Manuel aprendí que el DESARROLLO, sólo puede tener éxito cuando es local, basado en la comunidad local y, sobre todo, que lo importante no es «hacer el bien» sino desarrollar y liberar las energías de la comunidad, y estimular el surgimiento y promoción de LIDERES COMUNITARIOS LOCALES. Muchos años más tarde, -en 1990- y mucho después de la muerte de Manuel, apliqué en mi propia fundación, LA FUNDACION PETER F. DRUCKER PARA LA GERENCIA SIN ANIMO DE LUCRO, los principios que había aprendido de Manuel.

Regresé a Cali varias veces; la última de ellas cuando Manuel todavía vivía (creo) en 1964, cuando dicté un seminario de tres días en Buga y me quedé en Cali unos días más. Pero Manuel y yo nos veíamos más que todo en los Estados Unidos. Nosotros vivíamos entonces en las afueras de Nueva York (hasta 1971), y cada vez que Manuel venía a los Estados Unidos (y creo que lo hacía al menos una, y con frecuencia dos y tres veces al año) pasábamos por lo menos un día juntos, discutiendo tanto sobre sus empresas sociales como sobre las mías, y especial las actividades de la Fundación en desarrollo rural.¹²⁹

La última vez que lo vi -pocos meses antes de su muerte, creo- él me llamó a mi casa en Nueva York, y pasamos el día juntos, revisando cuidadosamente sus planes para el futuro a largo plazo de la Fundación. El no me comentó nada sobre su enfermedad -aunque,

129. N.del T.: La Fundación inició sus actividades en el campo del desarrollo rural mucho después de la muerte de Manuel. Pienso que el doctor Drucker se refiere a la convicción profunda que él tenía de la necesidad de llevar oportunidades económicas a los pueblos, para frenar la migración a las grandes ciudades. Esa convicción fue el origen de las plantas de la empresa en pueblos y ciudades pequeñas del Valle para exportar productos con alto contenido de mano de obra. Aunque la primera de ellas -en Popayán- se abrió poco antes de su muerte, y él no alcanzó a ver las demás, la iniciativa fué suya.

si recuerdo bien, me dijo que iba en camino a un centro médico (Harvard?). Pero viendo las cosas retrospectivamente, tengo claro que presentía su muerte, y que esta era nuestra visita de despedida.

Yo sabía, por supuesto, que él era un hombre brillante, que había logrado un éxito extraordinario en los negocios y que había construido una empresa importante. Y él sabía que yo escribía sobre gerencia, y de vez en cuando me traía alguno de mis libros -en inglés o en español- para que se lo autografiara. Pero nunca hablábamos de negocios. De hecho, lo recuerdo vivamente, en esta última visita, nuestros temas fueron en primer lugar la fundación Carvajal, y luego la iniciación de mi compromiso en el esfuerzo de actualizar las principales iglesias protestantes de los Estados Unidos -actividad que ha sido el centro de mi trabajo altruista en los últimos veinticinco años-. Y, para decirlo otra vez, su sabiduría, su intuición y su compromiso en la creación, construcción y mantenimiento de comunidades locales fuertes y productivas, con alto concepto de sí mismas, y en la promoción de sus líderes, tuvieron una tremenda influencia en mí. Le debo tanto, no solo en cuanto a saber cómo hacer las cosas, sino en cuanto a la necesidad del compromiso, de los valores. Por ejemplo, en el liderazgo, y más que todo en su clara visión sobre la filantropía, que no consiste en dar dinero, ni en tener buenas intenciones, sino en tener metas claras y resultados medibles.

Manuel Carvajal era un hombre serio. Pero tenía un maravilloso sentido del humor. Por supuesto su inglés (aunque bello) no era su lengua materna, y los chistes no se pueden traducir. Pero a veces era muy chistoso. El sabía que mi apellido (de origen holandés) significaba «IMPRESOR» en inglés. Y de alguna manera se enteró de que mis antepasados habían sido impresores en Amsterdam durante 250 años más o menos, hasta la mitad del siglo XXVIII. Una vez que charlábamos sobre alguna persona y le comenté que su apellido era raro me respondió: «Sabes Peter, en realidad deberías cambiar tu apellido por SCHREIBNER (palabra alemana u holandesa que significa escritor).

Pero lo que más recordaré, hasta el día en que yo mismo muera, no es ni su sabiduría, ni su amistad, ni su humor, sino su CARACTER. Nunca, en mi larga vida, he conocido a un HOMBRE MAS INTEGRO. Todo lo que hizo y dijo en su vida nació del mismo compromiso con la FE, la ESPERANZA y la CARIDAD. Y él sabía que la Biblia dice: LA MAS GRANDE DE ELLAS ES LA CARIDAD, y actuaba en consecuencia. Hay una vieja historia -creo que es una leyenda judía de la Edad Media-, según la cual Dios solamente preserva este mundo malo y pecaminoso por la existencia de TRES HOMBRES BUENOS. Si hubiera menos de tres, Dios dejaría que la tierra y la humanidad se derrumbaran hasta convertirse en polvo. Manuel Carvajal era uno de aquellos por quienes El Señor todavía preserva este mundo pecador, perverso, bárbaro.

PETER F. DRUCKER

/ Breve historia y análisis de los aspectos principales de la política seguida por la empresa desde su fundación /

A mediados de 2015, María Eugenia Carvajal fue a buscar fotos para la biografía de su padre en el archivo de Guillermo Carvajal Sinisterra, un sótano lleno de estanterías con gran cantidad de documentos y fotografías de la historia familiar y de la Empresa; tomó al azar una de las carpetas, la abrió, y encontró el siguiente documento.

Tres días después, Bernardo Quintero Balcázar, presidente de Carvajal S.A., le pidió a Esteban Guerrero Carvajal algún documento que le permitiera conocer el pensamiento de su abuelo sobre la Organización y él le preguntó a su Madre dónde podía encontrarlo.

Estaba sobre su escritorio, recién salido del archivo donde reposó desde 1966.

CARVAJAL & CIA

Breve historia y analisis de los aspectos principales de la política seguida por la empresa desde su fundacion

POR MANUEL CARVAJAL

Nunca se han fijado en forma explícita los objetivos que Carvajal & Cia. ha perseguido desde su fundación pero, como es natural, ha habido una serie de principios y normas que han guiado la política seguida por la empresa a través de los años. Este conjunto de principios y normas, transmitidos por tradición familiar, han sido aplicados con perseverancia y constancia ejemplares dadas las grandes diferencias

de épocas y circunstancias vividas en Colombia y en el mundo en los últimos 60 años.

Trataré de hacer, junto con un resumen muy breve de la historia de la firma, un análisis de los aspectos principales de la política seguida, con el objeto de determinar las causas que, probablemente, han influido más en el desarrollo de la empresa.

Historia

Fundada en 1904 por don Manuel Carvajal Valencia y sus hijos mayores Alberto y Hernando Carvajal, se inicia la empresa con el nombre de Imprenta Comercial. Una prensa tipográfica de operación manual, de construcción metálica pero de diseño casi idéntico al de la prensa empleada por Gutemberg y algunas cajas de tipo de imprenta, constituían la totalidad de los elementos. El objeto principal de la imprenta era la publicación del semanario El Día y el lugar de trabajo era la propia casa de habitación de la familia.

Hay que tener en cuenta que Cali, lo mismo que toda la región de la Costa del Pacífico de Colombia, estaba aislada del resto del país porque no había comunicación por ruedas con ninguna otra población. No habiendo sido abierto el Canal de Panamá, la comunicación con el resto del mundo civilizado que por aquél entonces estaba en su casi totalidad alrededor del Atlántico, tenía que hacerse a través del estrecho de Magallanes o con transbordo en el Istmo.

No había tampoco en Cali servicio de agua a presión, ni alcantarillado, ni teléfonos, ni electricidad.

La terminación del ferrocarril de Cali a Buenaventura, la apertura del Canal de Panamá en 1914 y la instalación de la primera planta eléctrica para alumbrado (ya que no se prestaba el servicio de energía diurna) marcaron la iniciación del progreso de la región, particularmente por la

comunicación marítima con las principales naciones del mundo. Hacia fines de la segunda década de este siglo, se empezó la construcción de carreteras a regiones vecinas, se importaron los primeros automóviles, y se fue ampliando así el radio de acción de Cali. La comunicación con las otras ciudades importantes del país, tardaría sin embargo mucho en concluirse. Hasta 1928 no hubo comunicación por ruedas en todo el trayecto con Bogotá y para tenerla con Medellín, hubo que esperar hasta 1940.

Las teorías del libre cambio seguían teniendo alguna vigencia en Colombia y no había por esto protección para la industria. El arancel de Aduana tenía sólo un propósito fiscal y la importación era completamente libre. La demanda de cualquier artículo manufacturado en una región de tan escaso desarrollo, era tan baja como se puede comprender, que no justificaba la producción local en serie.

Las dificultades de importación causadas por la primera guerra mundial, constituyeron el primer estímulo para el desarrollo de algunas industrias elementales. La Imprenta Comercial, que desde 1906 había adoptado la razón social de Carvajal & Cia., había importado poco antes de la guerra, una pequeña máquina de rayar papel y gracias a ella y a la imposibilidad de importarla de Francia que era el principal país abastecedor por el bloqueo, logró las primeras utilidades de alguna importancia mediante la utilización, en 24 horas diarias, de dicha máquina y de otra que a pesar de la guerra y el bloqueo se logró traer de Alemania en 1916 para la producción del papel rayado que entonces -cuando apenas comenzaba a difundirse el uso de la máquina de escribir, era necesario para todo.

Terminada la guerra, vino un período inicial de auge, seguido luego por la depresión del año 20 al concluir la cual, gracias a la producción de oro y a la exportación creciente del café, que por ese entonces tenía muy buen precio, se inicia un período de prosperidad en la tercera década, durante el cual se extienden mucho las vías de comunicación

hacia regiones que como Caldas, gracias a la producción de café y a la gran inmigración había llegado a ser un mercado adicional importante.

Mientras tanto, antes de terminar la segunda década, Carvajal & Cia. había extendido sus actividades a un Almacén en el cual se vendían principalmente artículos de papelería extranjeros. La importación se extendió a artículos distintos de los de papelería, como materiales de construcción (tubería galvanizada, vidrios y pinturas) y por medio de otra sociedad, fundada por iniciativa de Carvajal & Cia., a la producción de ladrillo. Igualmente, la Sección Comercial de la firma, introdujo el uso de cajas registradoras National y vendió artículos de gran demanda en esa época, como pianolas, billares, lo mismo que de escribir, sumar y calcular.

Hacia fines de la segunda década y principios de la tercera, la actividad comercial de Carvajal & Cia. era mucho más importante que la industrial. Antes de 1920, se habían fundado ya en Cali algunas industrias para la producción de cigarrillos, chocolates, velas, cerveza y bebidas gaseosas, que requerían marquillas, etiquetas o envolturas impresas, por lo general, en litografía.

Se decidió entonces agregar a la imprenta una litografía y don Hernando Carvajal, Gerente de la Empresa desde su fundación, viajó a Alemania en 1921, de donde regresó después de haber comprado la maquinaria y contratado cinco técnicos alemanes, que llegaron en 1922 para iniciar el montaje del equipo y la producción.

Otra actividad de ese entonces, que se apartaba de la principal de la firma y que constituyó una empresa muy importante, fue la de la importación y distribución de automóviles y camiones. En 1924, Carvajal & Cia. importó directamente los primeros y luego en vista de las amplias perspectivas del negocio, constituyó la sociedad que bajo el nombre de Carvajal, Arboleda & Cia., representaba en forma exclusiva varias marcas de la General Motors. La financiación se

hacía mediante línea de crédito que por medio millón de dólares le fue concedida por la General Motors Acceptance Corpo. a Carvajal, Arboleda & Cia., con la garantía de Carvajal & Cia. Esto da idea del buen nombre que Carvajal & Cia. había logrado ya en los Estados Unidos. La venta de casi todos estos vehículos se hacía a nuevos compradores y a crédito y sino fuera porque con gran visión se vendió la parte de Carvajal & Cia., en este negocio, pocos meses antes de que se iniciara la gran depresión de 1929, la quiebra de Carvajal & Cia., y la de todos sus socios hubiera sido inevitable, ya que era una sociedad colectiva.

A pesar de la oportunidad con que quienes dirigían la empresa se desprendieron de un negocio que todavía aparecía como muy lucrativo, logrando hacer cesar así el riesgo que representaba una garantía por suma tan cuantiosa, la depresión que se inició en 1929 fue de tal severidad que Carvajal & Cia., por primera vez desde su fundación, no pudo atender sus obligaciones y ni siquiera lograba cubrir los intereses de la deuda que pesaba sobre ella. Gracias a su buen crédito anterior, logró sin embargo una ayuda magnífica de proveedores del exterior que continuaron despachándole papel y demás materias primas y artículos y le concedieron plazos extraordinariamente amplios para el pago.

Hacia 1932, a pesar de que la situación continuaba siendo muy difícil, se vieron los primeros síntomas de mejoría y tan pronto como se pudo reanudar el servicio de la deuda, y ella empezó a ser reducida, se decidió importar la primera prensa *offset* de dos colores. Por aquel entonces, la principal litografía de Bogotá contaba con once prensas *offset*, cuando Carvajal & Cia. tenía sólo una.

En el año de 1935 Carvajal & Cia. importaba a Colombia la primera prensa *offset* rápida de dos colores y, contando con la reducción en el costo que gracias a ellas se había conseguido, se inician las ventas de material impreso en Bogotá, en 1937.

Dada la importancia del mercado de Bogotá, se envía un agente vendedor a residir en esa ciudad en 1938, se abre la primera oficina en 1939 y se compra un almacén de papelería para fundar la primera sucursal a principios de 1940. En 1946, se continúa la expansión de la organización de distribución abriendo la sucursal de Medellín.

Al mismo tiempo se había ido mejorando el equipo de producción industrial de año en año y adelantando en el entrenamiento del personal, trayendo con frecuencia técnicos europeos para dar la oportunidad al personal colombiano de aprender de ellos al realizar el trabajo.

Poco a poco se fueron abandonando ramos de comercio para concentrar todos los esfuerzos en el campo de que la firma se había ocupado desde su fundación y para ensancharse solamente en actividades afines.

Así, en 1944 se participa en la fundación de Cartón de Colombia S.A., primera empresa productora de cartón inicialmente y de papeles de empaque luego, que se establecía en Colombia. Desde la fundación hemos continuado vinculados a esta empresa de la cual compramos una buena parte de las materias primas que requerimos.

En 1956 se inicia también por primera vez en Colombia la producción de formas continuas.

En 1958, iniciamos la producción de los directorios telefónicos para todas las ciudades importantes del país, mediante un nuevo tipo de contrato ideado y propuesto por Carvajal & Cia., que, al asegurar la publicación de cada directorio durante varios años, nos permitía crear la organización especial requerida para el manejo de este complejo negocio e importar el equipo especial para la composición, impresión y encuadernación, ofreciendo al mismo tiempo a las empresas telefónicas, la seguridad de la publicación oportuna, al mismo tiempo que una participación halagadora en los productos de los libros

que la misma organización creada por nosotros ha hecho crecer considerablemente. En gracia de la brevedad, no entramos a detallar los sistemas o equipos en los cuales Carvajal & Cia. fue el precursor en Colombia pero vale la pena mencionar que hay por lo menos cinco máquinas importantes que aun hoy sólo Carvajal & Cia. tiene en Colombia.

Otro paso importante por la cuantía de la financiación requerida, fue la construcción en 1960 del edificio necesario para concentrar todas las actividades de la firma, con excepción del almacén de venta al detal, en el lote que se había comprado en 1949 y construido parcialmente en 1950. La atención y esfuerzos dedicados al planeamiento de este edificio, tanto de la parte de oficinas como de talleres, dieron frutos y se logró un conjunto que ha sido y es admirado por gentes expertas en industrias en general y en la de artes gráficas en particular.

En 1961, se dio otro paso, único hasta donde sabemos, por parte de una empresa colombiana. Fue la compra de un taller de artes gráficas en Puerto Rico por una compañía fundada con participación y por iniciativa de Carvajal & Cia., habiendo asumido nosotros la responsabilidad total de su manejo. Todas las empresas de artes gráficas de alguna importancia fundadas hasta entonces en Puerto Rico, habían fracasado; inclusive una dedicada a la impresión de cajas plegadizas, de propiedad de la International Paper, suspendió actividades después de tratar por varios años de competir, sin protección, con la grande industria de artes gráficas de los Estados Unidos. Después de un difícil período inicial, debido a incapacidad de las personas a quienes se les dio en un principio la responsabilidad de dirigir la nueva empresa, asumimos la dirección y el manejo con personal entrenado en Carvajal & Cia., en Cali y en dos años se ha logrado un progreso tal que la empresa se encuentra hoy ensanchándose rápidamente mediante la reinversión de sus propias utilidades.

Analisis de los principales aspectos de su politica

Al examinar cuáles han sido los principios cuya aplicación ha contribuido más al desarrollo de la firma hasta alcanzar su estado actual, con su fisonomía y características, destaco las siguientes:

/ Primero /

Espiritu creador y de progreso

Desde su iniciación, Carvajal & Cia., se ha distinguido por su espíritu de innovación en sistemas de producción y administración. Ha tratado siempre de adelantarse a su época y tanto mediante la contratación de técnicos extranjeros como mediante el envío de personal al exterior, trata de averiguar siempre cuáles son los adelantos conseguidos por países de mayor desarrollo, que pueden tener aplicación en Colombia y en buen número de casos, los lleva a la práctica.

Siempre se ha tratado, no tanto de crecer como de mejorar cada día en la calidad de los productos de la organización y del servicio.

/ Segundo /

Orientacion hacia el futuro y fe en el

El hecho de que año por año se hayan reinvertido la mayor parte de las utilidades en el desarrollo de la firma, sin una sola excepción, constituye la mejor demostración de fe en el futuro y de orientación de la firma hacia él. Nunca se ha alterado la práctica de reinvertir la mayor parte de lo ganado, ni siquiera en períodos en los cuales ha habido motivos de incertidumbre por guerras, crisis económicas, inestabilidad política, devaluaciones, restricciones de importación, etc.

Otra demostración de interés por la firma y de fe en su futuro, es la dedicación de casi todos los miembros de la familia de la tercera

generación, a su servicio en distintos campos, pero principalmente, en aspectos técnicos y de organización.

Por último, otra demostración de la orientación hacia el futuro, es la importancia dada a la preparación de personal y los estímulos para conservarlo y ayudarlo a progresar.

/ Tercero / Espiritu de justicia

Siempre se ha tratado de guardar un justo equilibrio entre los intereses del personal al servicio de la empresa, los de los clientes, los de los socios, y los de quienes con ella negocian como proveedores o financiadores.

La empresa se ha entendido como esfuerzo conjunto y se le ha dado a los recursos humanos la importancia preponderante que ellos tienen.

El personal al servicio de la empresa tiene cariño y ha demostrado confiar en quienes la dirigen. De parte de éstos, se hace cuánto es posible por continuar mereciendo, como siempre la confianza de quienes han estado o están al servicio de la firma. El buen nombre de la empresa ha facilitado mucho la consecución y conservación del personal capaz que ha sido necesario para su crecimiento.

/ Cuarto / Sentido de responsabilidad hacia la sociedad

Puede decirse que, desde su fundación, tanto la empresa en sí como sus socios y muchos de los que en ella han trabajado, han estado ligados en una u otra forma a toda actividad de progreso de la comunidad y de la sociedad en general. En distintos campos han prestado los socios de Carvajal & Cia., su concurso a entidades cívicas,

de asistencia social o de gobierno y en esto último, la contribución principal ha sido por parte de algunos de los socios en la educación y por parte de otros en asuntos económicos.

Conscientes los socios de su responsabilidad hacia la comunidad, crearon en 1961 la Fundación Hernando Carvajal B., a la cual han traspasado ya el 40% del interés social que poseían en Carvajal & Cia. La fundación se dedica a labores de asistencia social en barrios pobres de Cali. Actualmente trabaja en tres de ellos en los cuales al lado de las parroquias tiene escuelas, servicios médicos y odontológicos, comisariato y actividades deportivas y culturales. Al mismo tiempo, se realizan campañas y labores de investigación social con la cooperación de entidades especializadas como la Facultad de Medicina y la Escuela de Servicio Social.

La Fundación auxilia también a las familias de antiguos trabajadores de la firma que, al desaparecer, quedan sin amparo suficiente.

Planes para el futuro

Hecha esta breve historia de la firma y el análisis anterior de las líneas principales de su política, debemos entrar a analizar de acuerdo con las ideas de Peter F. Drucker, cuál es nuestro negocio, para fijar el derrotero para el futuro y los objetivos que permitan medir el desempeño logrado en cada área importante de actividad.

Soy partidario que, para contestar la pregunta de: CUAL ES NUESTRO NEGOCIO?, se proceda con la colaboración de los Vice-Presidentes, de los Gerentes y de todos aquellos que puedan contribuir con algo a estudiar a fondo:

Quién es nuestro Cliente y qué es valor para él?

Las respuestas a estos interrogantes no pueden improvisarse ni ser contestadas sin ir hacia los clientes y estudiar muy cuidadosamente qué es lo que representa VALOR para ellos.

Sin embargo, a pesar de que las actividades de la firma son menos extensas de lo que fueron, su producción y su clientela es tan diversa, que es muy difícil responder en pocas palabras a la pregunta: CUAL ES NUESTRO NEGOCIO?

Después de un análisis cuidadoso, me parece sin embargo que hay dos campos que comprenden la casi totalidad de las actividades de la firma y los menciono para que sirvan como tema de discusión y guía para la investigación cuidadosa que recomiendo.

Estos dos campos son:

1 / La industria del empaque. Estamos, en la industria del empaque por medio de papel y cartón puesto que producimos cajas, etiquetas, envolturas, etc. Tenemos en proyecto el ensanche de esta industria para la impresión de folia de aluminio y materiales plásticos, con el objeto de participar en el creciente mercado de empaques protectores contra humedad, aire, grasas, etc., para alimentos, drogas y otros productos.

2 / La industrial del conocimiento y de la información. Esto incluye el procesamiento de la información y la difusión y comunicación del conocimiento y de la información.

El ramo principal de esta industria es el de la educación, para el cual suministramos textos, útiles y materiales de toda índole.

Dentro de la comunicación de conocimientos o información, entre la mayor parte de los artículos de papelería como sobres, papel, lápices, bolígrafos, tinta, papel carbón, máquinas de escribir, maquinas duplicadoras, etc. Lo directorios telefónicos, son un medio de difundir

información lo mismo que cualquier publicación a que podamos dedicarnos en el futuro.

El material de publicidad, calendarios, folletos, carteles, catálogos, etc., son medios de difundir información y/o conocimientos. Medios de procesar la información son las máquinas de sumar, calcular, etc., y los elementos para contabilidad, dentro de lo cual entran las formas continuas, hojas o libros rayados, etc.

Dentro del procesamiento de la información caben los sistemas de clasificar y conservar datos tales como material de archivo, sistemas visibles, etc. Los servicios profesionales, entran también dentro de la industria del conocimiento y por consiguiente, todos los materiales para ingenieros o los elementos de escritorio, archivo, etc., requerido por abogados, médicos, etc.

Sobre la industria del conocimiento, deseo mencionar algunos datos tomados de artículo recientemente publicado por la revista Fortune.

Según un estudio realizado en 1958 por el doctor Fritz Machlup de la Universidad de Princeton y publicado en un libro llamado

La Producción y Distribución de Conocimientos en los Estados Unidos, ninguna industria crece más rápidamente que esta del conocimiento. En 1958 calculó el doctor Machlup que en ella se invertía el 30% del producto nacional bruto y que dicho año tenía un valor de ciento treinta y seis mil millones de dólares.

El autor del artículo publicado en la revista Fortune calcula sobre las mismas bases que en 1963 se gastaron en la industria del Conocimiento, ciento noventa y cinco mil millones de dólares y que, por consiguiente, el crecimiento en los cinco años había sido del 43%. La industria del Conocimiento emplea no menos de veinticuatro millones de personas o sea el 36% de toda la población ocupada en los Estados Unidos fuera del campo.

En la época primitiva, el hombre solamente podía intercambiar conocimientos por medio de la palabra, pero con la invención de la imprenta se inicia la difusión del conocimiento que hasta entonces, por falta de medios, estaba muy limitada. La producción medible del Conocimiento se expande más rápidamente que la economía porque ella genera crecimiento económico, al mismo tiempo que se alimenta de él. En los Estados Unidos el total de lo gastado en la industria del Conocimiento se distribuye aproximadamente así:

El 10% de investigación. Este gasto ha crecido en 1.500% desde 1930, en el 90% de 1954 a 1958 y casi lo mismo en 1958 a 1963.

45% en educación. El crecimiento ha sido del 400% desde 1930.

12% en impresión y publicaciones. El crecimiento ha sido de 1.000% desde 1930.

6% en diversiones como radio, cine, televisión, (deportes) pagados, teatro, conciertos, discos, etc. El crecimiento ha sido del 240% desde 1930.

8% en máquinas de información que van desde la máquina de escribir hasta los computadores. El crecimiento ha sido de 10 veces desde 1930.

9% en servicios profesionales como contabilidad, arquitectura, medicina, abogacía, etc., prestados a los negocios principalmente. El crecimiento ha sido del 300% desde 1930.

7% en comunicaciones hasta donde ellas sirven para transmitir conocimientos. El crecimiento ha sido del 300% desde 1930.

De acuerdo a lo anterior, la industria del conocimiento y la información, tiene perspectivas magníficas de crecimiento en el futuro y lo importante será mantenerse en primera línea y concentrar los

recursos humanos y financieros en las áreas más prometedoras. La industria del empaque tiene también magníficas perspectivas.

Algunos de los artículos que nosotros producimos, como toallas y pañuelos de papel, formularios para juegos como Totogol, «5 y 6» y billetes de lotería, títulos para acciones, tarjetas de invitación, etc., no pueden clasificarse válidamente dentro de ninguno de los dos grandes ramos de negocios mencionados. Sin embargo, estas excepciones son pocas y de relativa poca importancia.

Es natural que, en el ramo de empaques, los de papel y cartón y en el futuro los de películas plásticas o folia de aluminio, constituyen solo una parte de la industria de empaques en general en la cual el vidrio, la hojalata y otros plásticos, tienen aplicación muy grande.

En la industria del conocimiento igualmente hay campos muy grandes como el de la radio y la televisión con los cuales nada hemos tenido y probablemente nada tendremos que ver en el futuro.

Por lo demás lo ya transcrito acerca de la manera como se distribuye la inversión en los Estados Unidos, será sin duda muy diferente de la manera como se distribuya en Colombia. A primera vista, por ejemplo, en los Estados Unidos la enseñanza elemental y media ha llegado ya prácticamente a un punto de subsaturación de modo que solamente podrá crecer en proporción al aumento de población. El gran aumento que la educación primaria y luego la secundaria tuvieron en los Estados Unidos en el pasado, tendrá que cumplirse en Colombia.

Estas y muchas otras observaciones podrían hacerse acerca de las diferencias principales entre el estudio que sobre la industria del conocimiento ha transcrito y las circunstancias que predominan en nuestro país. Pero el estudio de la industria del conocimiento y de la información en Colombia solamente deberá hacerse una vez que se haya llegado a la conclusión de que la industria de empaques y la

del conocimiento, constituyen nuestro negocio y de que queramos continuar en él indefinidamente.

Será necesario hacer el estudio de que hablo, valiéndose de cuanto dato estadístico sea posible conseguir, para determinar los mercados potenciales en cada área y poder fijar así objetivos y medirlos en el futuro.

Pero vale la pena mencionar que el papel y el cartón se consumen casi en su totalidad por la industria del empaque y la del conocimiento y su difusión y que el consumo per cápita en Colombia de papeles y cartones, no llega a 10 kilos por año cuando en los Estados Unidos fue de 210 kilos en 1963. Este solo dato, da idea de las inmensas posibilidades de desarrollo de las dos industrias que he mencionado, como tema de discusión para definir cuál es nuestro negocio.

Expansion hacia otros países

Dado el buen resultado de nuestra aventura en Puerto Rico y los conocimientos, aun cuando todavía superficiales que tenemos acerca de otros países cercanos a Colombia, creo que uno de los campos en donde tenemos mejores oportunidades es en el de la utilización de nuestra experiencia y conocimiento en el desarrollo de empresas similares en otros países. Sea mediante contratos de asistencia técnica o mediante la participación en empresas existentes o en nuevas que se funden, estimo de la mayor importancia explorar toda posibilidad de utilizar la experiencia y conocimientos que tenemos, en países en los cuales quienes se dedican a aquello que nosotros ya conocemos, no han conseguido un grado de eficacia como la que hemos logrado aquí.

Considero que la posibilidad de ir a prestar en el futuro servicios a países extranjeros, constituirá estímulo difícil de superar para nuestro personal.

En resumen, propongo hacer un plan para distribuirnos entre Vice-Presidentes y Gerentes y otras personas que puedan ser útiles, la tarea de visitar a una serie de clientes, escogidos como representativos de las distintas clases de personas u organizaciones que consumen o utilizan nuestros productos o servicios, con el objeto de investigar, tan a fondo como sea posible, quiénes son nuestros clientes y qué representa VALOR para ellos?.

Con el resultado de estas averiguaciones, deberemos discutir a fondo cuál es nuestro negocio y de acuerdo con las conclusiones a que lleguemos, concentrar nuestros recursos en las oportunidades, llegando hasta a abandonar los ramos que no justifiquen la cuantía de los recursos financieros y humanos que demandan.

***/ Memorandum /
Proponiendo a la familia la creación de la Fundación***

«Una empresa no puede prosperar indefinidamente en un medio social enfermo; tarde o temprano los males del medio afectarán su desempeño».

Esta frase que Manuel pronunció con insistencia durante su vida refleja la convicción profunda de que la empresa no puede ser un instrumento para hacer dinero, sino agente de prosperidad para todas las partes del sistema: sus empleados y operarios, sus socios, clientes y proveedores, y la sociedad.

Esta convicción inspirada en la caridad, la justicia y la solidaridad, y compartida por su familia llevó a la decisión de crear la Fundación Carvajal; a continuación el memorándum de Manuel concretando la propuesta:

*/ Memorandum /
Creación de una fundación de caridad*

El crecimiento de Carvajal & Cía. Ltda. en los últimos años y las perspectivas de que él continúe en el futuro en medida igual o mayor, me han hecho pensar en la conveniencia de tomar ahora medidas que, al mismo tiempo que cumplen otros fines, contribuyan a preservar el conjunto de condiciones que han hecho posible este desarrollo y grato el trabajo de quienes en una u otra forma colaboran en la firma. Me parece que entre los factores principales que han contribuido al buen éxito de la empresa están en primer término: el hecho de que ella haya nacido y crecido en poder de una misma familia interesada en desarrollarla con un sentido de justicia; la armonía que gracias a Dios siempre ha existido entre todos los miembros que la componen y el conjunto de normas que constituyen la política tradicional que siempre se ha seguido y que ha dado como resultado un espíritu excelente de trabajo que ha atraído hacia ella un grupo excelente de colaboradores y a la casi totalidad de las nuevas generaciones de la familia.

Si se mira hacia el futuro, hay que admitir que muchas circunstancias pueden modificar sustancialmente estas condiciones. Es probable, por ejemplo, que las futuras generaciones no tengan hacia la empresa el cariño y desinterés de quienes la han visto crecer y desarrollarse y han sido testigos del esfuerzo y de los sacrificios que ha exigido. Las relaciones entre generaciones que van a crecer en contacto mucho menos estrecho que las actuales y sujetas a otras influencias serán necesariamente muy diferentes de las que predominaron en la generación actual. Es de esperar, por esto, que algunos en el futuro no quieran continuar perteneciendo a la empresa o lleguen a constituir un problema para ella. Circunstancias adversas pueden al mismo tiempo obligar a algunos a desprenderse del interés social que posean en la firma.

El progreso alcanzado hasta ahora y el que puede esperarse en el futuro significa, además, la acumulación de fortunas personales cuantiosas con las muchas consecuencias indeseables que esto tiene. La limitación de la fortuna personal a una cierta suma suficiente para conseguir la relativa seguridad que los medios económicos pueden dar, representa para los socios actuales algo deseable siempre que no se ponga un límite por este medio al crecimiento futuro de la empresa. Es innegable, además que la existencia de fortunas personales grandes representa un riesgo para la formación de futuras generaciones.

Habiendo recibido tantos beneficios de la Providencia, y no siendo deseable como fin la acumulación de bienes de fortuna, debe buscarse, además, el modo de extender el radio de obras sociales de la empresa para satisfacer tantas necesidades como existen en este país.

Por todas estas consideraciones he creído conveniente la creación de una institución de caridad mediante el traspaso, a título de donación, de una parte del interés social que los actuales propietarios de Carvajal & Cía. Ltda. poseen en ella.

La existencia de una institución de esta clase permite conservar en poder de la empresa los recursos necesarios para su desarrollo, ya que la fundación recibiría únicamente los dividendos que le corresponden de acuerdo con la proporción del interés social que posea.

La existencia de una persona jurídica distinta, sin fines de lucro, y dedicada exclusivamente a obras de caridad, hace, además, mucho más fácil adquirir los derechos de cualquier socio que quiera o tenga que desprenderse de todo o de parte de su interés social en la empresa.

Mediante una reforma de los estatutos de Carvajal & Cía. Ltda. se le puede dar a la fundación el derecho preferencial de comprar el interés que cualquiera de los socios desee vender.

De este modo se preserva el carácter familiar de la empresa y se facilita la solución de problemas que exijan la transferencia de partes del interés social entre miembros de una misma familia, puesto que la venta a una institución de caridad no puede dar lugar a las diferencias que transacciones de esta clase pueden tener entre socios.

La representación de la fundación en Carvajal & Cía. Ltda. por las personas de mayor antigüedad en la firma da, por los demás, mucho mayor seguridad de que la política tradicional desde la fundación siga siendo aplicada.

En el caso de que esta idea, ya discutida y acogida por los socios fundadores, sea aceptada por todos aquellos que directa o indirectamente tienen intereses en Carvajal & Cía. Ltda., se procedería a redactar los estatutos de acuerdo con el procedimiento y las estipulaciones principales que explico en seguridad.

- 1 /** La fundación sería creada con una donación en efectivo hecha por Carvajal & Cía. Ltda. y por cualesquiera de los socios que quisieran contribuir a ella, por una suma aproximada de \$200.000.00.
- 2 /** Una vez cumplidos los trámites legales y obtenida la personería jurídica, los socios actuales le venderían a la fundación, a un precio convencional bastante menor que el comercial, una parte de su interés social en Carvajal & Cía. Ltda. He sugerido que esta venta inicial sea de un 10% de lo que cada uno posee en la empresa, sin perjuicio de que cualquiera de los socios que desee hacerlo, traspase una proporción mayor.
- 3 /** Esta venta se hará a crédito y la fundación quedará, por consiguiente, debiendo a cada socio el valor del interés social que le cede. Anualmente Carvajal & Cía. Ltda. hará una donación en efectivo a la fundación para que ésta, a su turno, pueda abonarle gradualmente a cada socio el valor de la deuda. Como la donación

que hará anualmente Carvajal & Cía. Ltda. es dinero que le pertenece a los socios, aun cuando la operación tienen el aspecto legal de la venta, constituye una donación que se cumple gradualmente en varios años para poder obtener la deducción para efecto de impuestos de las sumas donadas.

4 / Para la administración y representación de la fundación sugiero crear dos organismos distintos, así: uno que la represente legalmente y tenga como función principal la administración de todos los negocios de la fundación, con excepción de las obras de caridad y otro que tome a su cargo estas últimas funciones y que, además, estudie y resuelva a qué género de obras se dedica la fundación.

He creído, y así lo propongo, que el primer organismo o sea el representante legal de la fundación debe estar constituido por los tres socios fundadores, o las personas que ellos designen. Cada uno de los socios fundadores o de las personas designadas por ellos, tendrá derecho a nombrar a su sucesor. Si no lo hiciere, los otros dos miembros de este organismo deben designarlo de común acuerdo.

No creo conveniente fijar por estatutos el género de obras a las cuales debe dedicarse la fundación, con la única excepción de socorrer a las familias de antiguos trabajadores de la empresa que lleguen a quedar desamparadas.

El organismo administrador de las obras de la fundación deberá ser más numeroso y estar constituido por miembros de cada grupo familiar en proporción aproximada al número de personas de que consta cada uno. El total puede ser de unas 8 a 12 personas.

En cuanto al nombre de la fundación propongo dos para que los socios expresen su concepto. El primero es el de «FUNDACION CARVAJAL & CIA». Tiene la ventaja de asociar el nombre de la firma a las obras que lleguen a desarrollar la fundación. Sin embargo, le da un cierto aspecto comercial o de propaganda que puede no estimarse deseable.

Propongo también el nombre de «FUNDACION HERNANDO CARVAJAL B». Se le rendiría así un homenaje al socio fundador desaparecido a quien se le debe, principalmente por la dedicación de su vida y su visión, la existencia de Carvajal & Cía. Ltda. y su grado de desarrollo.

Este memorándum será enviado a los socios actuales de Carvajal & Cía. Ltda. y a quienes tienen derecho en ella a través de Herederos de Hernando Carvajal Ltda. y Herederos de Josefina Carvajal S.A.

Ruego a todos expresar por escrito o verbalmente su asentimiento para proceder a redactar los estatutos si, como lo espero, la idea es aceptada.

MANUEL CARVAJAL

Cali, marzo 10 de 1960

Es natural que, en el ramo de empaques, los de papel y cartón y en el futuro los de películas plásticas o folia de aluminio, constituyen solo una parte de la industria de empaques en general en la cual el vidrio, la hojalata y otros plásticos, tienen aplicación muy grande.

En la industria del conocimiento igualmente hay campos muy grandes como el de la radio y la televisión con los cuales nada hemos tenido y probablemente nada tendremos que ver en el futuro.

Por lo demás lo ya transcrito acerca de la manera como se distribuye la inversión en los Estados Unidos, será sin duda muy diferente de la manera como se distribuya en Colombia. A primera vista, por ejemplo, en los Estados Unidos la enseñanza elemental y media ha llegado ya prácticamente a un punto de subsaturación de modo que solamente podrá crecer en proporción al aumento de población. El gran aumento que la educación primaria y luego la secundaria tuvieron en los Estados Unidos en el pasado, tendrá que cumplirse en Colombia.

Estas y muchas otras observaciones podrían hacerse acerca de las diferencias principales entre el estudio que sobre la industria del conocimiento ha transcrito y las circunstancias que predominan en nuestro país. Pero el estudio de la industria del conocimiento y de la información en Colombia solamente deberá hacerse una vez que se haya llegado a la conclusión de que la industria de empaques y la del conocimiento, constituyen nuestro negocio y de que queramos continuar en él indefinidamente.

Será necesario hacer el estudio de que hablo, valiéndose de cuanto dato estadístico sea posible conseguir, para determinar los mercados potenciales en cada área y poder fijar así objetivos y medirlos en el futuro.

Pero vale la pena mencionar que el papel y el cartón se consumen casi en su totalidad por la industria del empaque y la del conocimiento y su difusión y que el consumo per cápita en Colombia de papeles y cartones, no llega a 10 kilos por año cuando en los Estados Unidos fue de 210 kilos en 1963. Este solo dato, da idea de las inmensas posibilidades de desarrollo de las dos industrias que he mencionado, como tema de discusión para definir cuál es nuestro negocio.

Expansión hacia otros países

Dado el buen resultado de nuestra aventura en Puerto Rico y los conocimientos, aun cuando todavía superficiales que tenemos acerca de otros países cercanos a Colombia, creo que uno de los campos en donde tenemos mejores oportunidades es en el de la utilización de nuestra experiencia y conocimiento en el desarrollo de empresas similares en otros países. Sea mediante contratos de asistencia técnica o mediante la participación en empresas existentes o en nuevas que se funden, estimo de la mayor importancia explorar toda posibilidad de utilizar la experiencia y conocimientos que tenemos, en países en los

cuales quienes se dedican a aquello que nosotros ya conocemos, no han conseguido un grado de eficacia como la que hemos logrado aquí.

Considero que la posibilidad de ir a prestar en el futuro servicios a países extranjeros, constituirá estímulo difícil de superar para nuestro personal.

En resumen, propongo hacer un plan para distribuirnos entre Vice-Presidentes y Gerentes y otras personas que puedan ser útiles, la tarea de visitar a una serie de clientes, escogidos como representativos de las distintas clases de personas u organizaciones que consumen o utilizan nuestros productos o servicios, con el objeto de investigar, tan a fondo como sea posible, quiénes son nuestros clientes y qué representa VALOR para ellos?.

Con el resultado de estas averiguaciones, deberemos discutir a fondo cuál es nuestro negocio y de acuerdo con las conclusiones a que lleguemos, concentrar nuestros recursos en las oportunidades, llegando hasta a abandonar los ramos que no justifiquen la cuantía de los recursos financieros y humanos que demandan.

/ Memorándum proponiendo a la familia la creación de la Fundación /

«Una empresa no puede prosperar indefinidamente en un medio social enfermo; tarde o temprano los males del medio afectarán su desempeño».

Esta frase que Manuel pronunció con insistencia durante su vida refleja la convicción profunda de que la empresa no puede ser un instrumento para hacer dinero, sino agente de prosperidad para todas las partes del sistema: sus empleados y operarios, sus socios, clientes y proveedores, y la sociedad.

Esta convicción inspirada en la caridad, la justicia y la solidaridad, y compartida por su familia llevó a la decisión de crear la Fundación Carvajal; a continuación el memorándum de Manuel concretando la propuesta:

MEMORANDUM

Creación de una fundación de caridad

El crecimiento de Carvajal & Cía. Ltda. en los últimos años y las perspectivas de que él continúe en el futuro en medida igual o mayor, me han hecho pensar en la conveniencia de tomar ahora medidas que, al mismo tiempo que cumplen otros fines, contribuyan a preservar el conjunto de condiciones que han hecho posible este desarrollo y grato el trabajo de quienes en una u otra forma colaboran en la firma. Me parece que entre los factores principales que han contribuido al buen éxito de la empresa están en primer término: el hecho de que ella haya nacido y crecido en poder de una misma familia interesada en desarrollarla con un sentido de justicia; la armonía que gracias a Dios siempre ha existido entre todos los miembros que la componen y el conjunto de normas que constituyen la política tradicional que siempre se ha seguido y que ha dado como resultado un espíritu excelente de

trabajo que ha atraído hacia ella un grupo excelente de colaboradores y a la casi totalidad de las nuevas generaciones de la familia.

Si se mira hacia el futuro, hay que admitir que muchas circunstancias pueden modificar sustancialmente estas condiciones. Es probable, por ejemplo, que las futuras generaciones no tengan hacia la empresa el cariño y desinterés de quienes la han visto crecer y desarrollarse y han sido testigos del esfuerzo y de los sacrificios que ha exigido. Las relaciones entre generaciones que van a crecer en contacto mucho menos estrecho que las actuales y sujetas a otras influencias serán necesariamente muy diferentes de las que predominaron en la generación actual. Es de esperar, por esto, que algunos en el futuro no quieran continuar perteneciendo a la empresa o lleguen a constituir un problema para ella. Circunstancias adversas pueden al mismo tiempo obligar a algunos a desprenderse del interés social que posean en la firma.

El progreso alcanzado hasta ahora y el que puede esperarse en el futuro significa, además, la acumulación de fortunas personales cuantiosas con las muchas consecuencias indeseables que esto tiene. La limitación de la fortuna personal a una cierta suma suficiente para conseguir la relativa seguridad que los medios económicos pueden dar, representa para los socios actuales algo deseable siempre que no se ponga un límite por este medio al crecimiento futuro de la empresa. Es innegable, además que la existencia de fortunas personales grandes representa un riesgo para la formación de futuras generaciones.

Habiendo recibido tantos beneficios de la Providencia, y no siendo deseable como fin la acumulación de bienes de fortuna, debe buscarse, además, el modo de extender el radio de obras sociales de la empresa para satisfacer tantas necesidades como existen en este país.

Por todas estas consideraciones he creído conveniente la creación de una institución de caridad mediante el traspaso, a título de donación,

de una parte del interés social que los actuales propietarios de Carvajal & Cía. Ltda. poseen en ella.

La existencia de una institución de esta clase permite conservar en poder de la empresa los recursos necesarios para su desarrollo, ya que la fundación recibiría únicamente los dividendos que le corresponden de acuerdo con la proporción del interés social que posea.

La existencia de una persona jurídica distinta, sin fines de lucro, y dedicada exclusivamente a obras de caridad, hace, además, mucho más fácil adquirir los derechos de cualquier socio que quiera o tenga que desprenderse de todo o de parte de su interés social en la empresa.

Mediante una reforma de los estatutos de Carvajal & Cía. Ltda. se le puede dar a la fundación el derecho preferencial de comprar el interés que cualquiera de los socios desee vender.

De este modo se preserva el carácter familiar de la empresa y se facilita la solución de problemas que exijan la transferencia de partes del interés social entre miembros de una misma familia, puesto que la venta a una institución de caridad no puede dar lugar a las diferencias que transacciones de esta clase pueden tener entre socios.

La representación de la fundación en Carvajal & Cía. Ltda. por las personas de mayor antigüedad en la firma da, por los demás, mucho mayor seguridad de que la política tradicional desde la fundación siga siendo aplicada.

En el caso de que esta idea, ya discutida y acogida por los socios fundadores, sea aceptada por todos aquellos que directa o indirectamente tienen intereses en Carvajal & Cía. Ltda., se procedería a redactar los estatutos de acuerdo con el procedimiento y las estipulaciones principales que explico en seguridad.

1 / La fundación sería creada con una donación en efectivo hecha por Carvajal & Cía. Ltda. y por cualesquiera de los socios que quisieran contribuir a ella, por una suma aproximada de \$200.000.00.

2 / Una vez cumplidos los trámites legales y obtenida la personería jurídica, los socios actuales le venderían a la fundación, a un precio convencional bastante menor que el comercial, una parte de su interés social en Carvajal & Cía. Ltda. He sugerido que esta venta inicial sea de un 10% de lo que cada uno posee en la empresa, sin perjuicio de que cualquiera de los socios que desee hacerlo, traspase una proporción mayor.

3 / Esta venta se hará a crédito y la fundación quedará, por consiguiente, debiendo a cada socio el valor del interés social que le cede. Anualmente Carvajal & Cía. Ltda. hará una donación en efectivo a la fundación para que ésta, a su turno, pueda abonarle gradualmente a cada socio el valor de la deuda. Como la donación que hará anualmente Carvajal & Cía. Ltda. es dinero que le pertenece a los socios, aun cuando la operación tienen el aspecto legal de la venta, constituye una donación que se cumple gradualmente en varios años para poder obtener la deducción para efecto de impuestos de las sumas donadas.

4 / Para la administración y representación de la fundación sugiero crear dos organismos distintos, así: uno que la represente legalmente y tenga como función principal la administración de todos los negocios de la fundación, con excepción de las obras de caridad y otro que tome a su cargo estas últimas funciones y que, además, estudie y resuelva a qué género de obras se dedica la fundación.

He creído, y así lo propongo, que el primer organismo o sea el representante legal de la fundación debe estar constituido por los tres socios fundadores, o las personas que ellos designen. Cada uno de los socios fundadores o de las personas designadas por ellos,

tendrá derecho a nombrar a su sucesor. Si no lo hiciere, los otros dos miembros de este organismo deben designarlo de común acuerdo.

No creo conveniente fijar por estatutos el género de obras a las cuales debe dedicarse la fundación, con la única excepción de socorrer a las familias de antiguos trabajadores de la empresa que lleguen a quedar desamparadas.

El organismo administrador de las obras de la fundación deberá ser más numeroso y estar constituido por miembros de cada grupo familiar en proporción aproximada al número de personas de que consta cada uno. El total puede ser de unas 8 a 12 personas.

En cuanto al nombre de la fundación propongo dos para que los socios expresen su concepto. El primero es el de «FUNDACION CARVAJAL & CIA». Tiene la ventaja de asociar el nombre de la firma a las obras que llegue a desarrollar la fundación. Sin embargo, le da un cierto aspecto comercial o de propaganda que puede no estimarse deseable. Propongo también el nombre de «FUNDACION HERNANDO CARVAJAL B». Se le rendiría así un homenaje al socio fundador desaparecido a quien se le debe, principalmente por la dedicación de su vida y su visión, la existencia de Carvajal & Cía. Ltda. y su grado de desarrollo.

Este memorándum será enviado a los socios actuales de Carvajal & Cía. Ltda. y a quienes tienen derecho en ella a través de Herederos de Hernando Carvajal Ltda. y Herederos de Josefina Carvajal S.A.

Ruego a todos expresar por escrito o verbalmente su asentimiento para proceder a redactar los estatutos si, como lo espero, la idea es aceptada.

MANUEL CARVAJAL

Cali, marzo 10 de 1960

Otros títulos de la colección

“A conocer el hielo...”

/ Diversidad, Identidad, sexualidad /

Andrés Felipe Castelar

/ Objetos públicos, espacios privados /

Mauricio Guerrero Caicedo

/ Cierta Mirada. Ensayos Sobre Literatura y Periodismo /

*Fernando Cruz Kronfly, Óscar Ortega, Harold Kremer,
Gabriel Jaime Alzate, Hoover Delgado*

/ Miércoles 13 /

*Hoover Delgado, Gabriel Jaime Alzate, Harold Kremer, Julio César
Londoño, Johann Rodríguez-Bravo, Alexander Salinas y
José Zuleta Ortiz.*

Este libro se terminó de imprimir y encuadernar en diciembre de 2016 en los talleres de Carvajal Soluciones de Comunicación (cotizaciones@carvajal.com), en la ciudad de Bogotá D.C., Colombia. En su preparación, hecha en la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad Icesi, se utilizaron tipos Meta Pro en 10,5/14 y 9,7/12,5. La edición, que consta de 150 ejemplares, estuvo al cuidado de Natalia Rodríguez Uribe.



Por desgracia, la filantropía y la genialidad no van de la mano. El genio es obsesivo y egoísta y puede llegar a ser cruel, quizá involuntariamente cruel, como lo fue Picasso con sus amantes o Einstein con su familia. El filántropo anda tan ocupado resolviendo los problemas del mundo, que no tiene el tiempo necesario para ser sabio, ni el narcisismo suficiente para ser genio. Pero a veces, por azar o por necesidad, por caprichos del destino o por dictados divinos, surge un hombre que puede ser genio y filántropo a la vez, como Manuel Carvajal Sinisterra. Demostrar que esta afirmación es una observación exacta, no la hipóbole de un biógrafo obsecuente, es el fin de las siguientes páginas.

Julio César Londoño

