

ALFREDO CARVAJAL

Expresidente de Grupo Carvajal S.A.

Presidente de la Fundación Carvajal

En el Cali de 1904, la familia Carvajal Borrero estableció una pequeña imprenta en su casa. El negocio, que inició su andadura con 200 pesos y una máquina Washington Press como único activo, se ha convertido cien años después en la principal multinacional colombiana y una de las más importantes de Latinoamérica, presente en más de 50 países. Alfredo Carvajal, miembro de la tercera generación, lleva más de 50 años dedicado al desarrollo tanto de la empresa que lleva su apellido, como el de su tierra (ha sido alto comisionado de Paz, concejal y alcalde de Cali).

Actualmente es el encargado de presidir la fundación familiar, aunque si hay algo en lo que Carvajal pone empeño en dejar claro a lo largo de la entrevista es que es uno más. Porque antes de él hubo otros miembros de la familia al frente de la fundación y otros vendrán después. Le gusta pensar que ésta es un engranaje perfectamente independiente y en constante movimiento. Se considera un privilegiado por gestionar,

junto a Roberto Pizarro, presidente ejecutivo de la fundación, un proyecto en cuyos objetivos cree profundamente y que allá por los años 60 ayudó a poner en marcha cuando apenas era un veinteañero.

Corrían entonces tiempos difíciles para Cali. Entre 1951 y 1964, el crecimiento demográfico que vivió la ciudad colombiana fue vertiginoso. La migración masiva de campesinos a la ciudad representó un reto que desbordó la vida urbana, multiplicó las tasas de pobreza y desempleo. Y Cali no estaba preparada para ello. Empezó a haber un preocupante déficit de servicios públicos y el aumento del desamparo alimentó la violencia urbana. Es entonces cuando la familia Carvajal decide poner en marcha la fundación.

Difícilmente podía imaginar entonces Alfredo Carvajal, cuando con 26 años empezó a colaborar en la puesta en marcha de este ambicioso proyecto familiar, la huella que su labor iba a dejar en la vida de Cali y la zona rural del Valle del Cauca. Centros comunitarios que forman microempresarios, programas para la reinserción de grupos armados, redes de bibliotecas y campeonatos de fútbol infantil que sacan a los niños de las calles... En estos 50 años el trabajo de la fundación ha mejorado profundamente las condiciones de vida de cientos de miles de personas gracias a sus proyectos en educación, vivienda y medio ambiente para el apoyo de las comunidades más necesitadas. Y, lo más importante, espera que esta huella no deje de ampliar sus horizontes en los próximos 50.

¿Cómo recuerda los inicios de la Fundación Carvajal?

Fue una decisión de toda la familia. El germen fundamental fue la idea de que la empresa no podría crecer sanamente en un entorno enfermo socialmente. Y por entonces Cali estaba atravesando una época muy difícil. Había que contribuir al desarrollo social de la comunidad. Y con esa idea nace la Fundación Car-

vajal en 1961, cuando yo aún era muy joven. Un hermano mío, Manuel Carvajal, que era entonces el presidente ejecutivo de la empresa, junto con mis tíos, dieron el paso de crearla. En la decisión influyó mucho tanto la formación como la fe católica y cristiana de la familia, en la que hemos forjado unos principios muy fuertes en el deber de la caridad y la ayuda al prójimo.

Se tomó entonces la decisión de que parte de las acciones de la empresa debían donarse para crear una fundación que pudiera consagrarse a ayudar de manera independiente a las personas más necesitadas. Fue un paso muy relevante desde el punto de vista empresarial porque se donó a la Fundación Carvajal nada menos que el 23,5% de las acciones de la empresa, para que gozara de una autonomía total respecto de la familia. Fue una decisión muy importante pero, en realidad, no fue tan difícil, gracias a que la familia tenía mucha convicción de que aquello era necesario.

Ahora la fundación es totalmente independiente de la empresa. No es ésta la que controla la fundación, sino al revés. De hecho, la fundación es su máximo accionista. Es un dueño más de la empresa, con la diferencia de que reinvierte todo el capital en las labores sociales a las que se dedica. Está prohibido utilizar cualquier beneficio de la fundación para la empresa. Hay una separación total. Las sedes están separadas y somos muy cuidadosos de no actuar en ningún caso en beneficio de la empresa. Obviamente, sí beneficia indirectamente su imagen, porque tenemos el mismo nombre. Y ambas organizaciones se asocian a la familia Carvajal. Pero lo importante es que son independientes.

Hay dividendos que no se ven. Que no son económicos. Y gran parte de los beneficios económicos de la empresa se los debemos al amor que la comunidad tiene hacia ella. La sociedad nos ayuda a progresar y nosotros a ella. Es un beneficio que nadie ve pero que en realidad es evidente.

¿Cómo decidieron en qué centrar sus esfuerzos?

Entre las primeras tareas que pusimos en marcha tras la formación de la fundación fue crear un grupo de trabajo que se focalizara en determinar cuáles serían los objetivos y a quiénes íbamos a ayudar, porque no se puede abarcar el universo si se quiere hacer una tarea bien hecha. Inicialmente recuerdo que se discutió mucho si deberíamos incluir a los trabajadores de la empresa o si los beneficiarios deberían quedar al margen. Finalmente se decidió que los destinatarios no debían ser específicamente los propios empleados porque ellos ya tendrían un bienestar gracias al empleo estable dentro de la corporación y que era prioritario ayudar a los más desvalidos, los que no tenían nada.

Se creó un Consejo para ayudar a buscar las actividades donde concentrar esfuerzos. Fue entonces cuando, siendo muy joven, entré en el Consejo de Obras para ayudar a determinar cuáles eran las necesidades sociales que debíamos atender. Era un momento difícil para la ciudad, porque la infraestructura urbana era insuficiente para albergar una población que crecía rápidamente y la ciudad se vio rodeada por inmensos barrios donde las gentes se hacinaban en condiciones infrahumanas. De la noche a la mañana se creaban barriadas sin ninguna planificación ni servicios.

En ese momento, llegó un obispo a Cali con gran vocación social y comenzamos a colaborar con él para crear unos centros parroquiales. Los curas tenían problemas porque la ciudad estaba creciendo demasiado deprisa, no tenían medios para atender a toda la gente que lo requería y nosotros necesitábamos a su vez una estructura que nos acercara a los barrios más humildes para poder canalizar la ayuda. En aquel momento, el obispo fue fundamental para que nos permitieran encargarnos de la parte social dentro de los centros parroquiales. Se crearon escuelas, cooperativas, centros de deporte, etc.

Nuestra filosofía desde el primer momento ha sido entrar a trabajar en aquellos proyectos en los que exista la posibilidad del largo plazo, velando por su autosuficiencia, para que nos podamos retirar una vez que eche a andar el proyecto. Nosotros entramos en actividades a hacer labores que tengan viabilidad en el mediano y largo plazo, porque no queremos ser asistencialistas.

Aquella fue una primera etapa. Estuvimos 20 años en los centros parroquiales y en cuanto pudimos fuimos cediendo los colegios a entidades sin ánimo de lucro y pasamos a desarrollar otras tareas. Nuestro objetivo siempre ha sido ser una fundación operativa. Gerenciamos la gestión, no sólo la financiamos.

En estos años hemos creado una serie de programas que han empezado en Cali y que luego, cuando han demostrado ser efectivos, han sido difundidos por América Latina. Fuimos, por ejemplo, los primeros en apoyar a microempresarios en América Latina en los años 70.

¿Cuáles han sido las claves de este éxito?

Una de las fundamentales ha sido manejarlo todo con sentido empresarial. Medimos cada uno de los parámetros y resultados. Tenemos la disciplina de los presupuestos de manera ortodoxa y empresarial. La manera de ser eficiente es midiendo resultados.

Otra de las claves es la constancia en los objetivos y el método de trabajo. Los mismos principios se han mantenido a lo largo de los más de 50 años de existencia de la fundación. La estrategia es trabajar con la familia, con las personas dentro de su entorno. Es una visión integral y realista, pegada al conjunto del individuo. Se oye primero al cliente, así lo llamamos, que es la comunidad. Son nuestros clientes porque la comunidad en la que se pone en marcha un proyecto tiene que sentirse

satisfecha. Nosotros empezamos preguntándole a la comunidad qué necesita y qué problemas tiene y luego adaptamos el modelo a sus necesidades y no al revés. No hay un molde con los proyectos hecho en serie que se pueda llevar de un sitio a otro. Cada comunidad y cada época tiene unas necesidades diferentes a las que hay que irse adaptando para ser verdaderamente eficientes.

Por cada peso que recibe por dividendos, se multiplica por cuatro el beneficio económico que obtiene la fundación, porque al haberse ganado la confianza en la sociedad es capaz de obtener para sus proyectos recursos de terceros. La fundación aporta una parte, pero para el resto combinamos apoyos público-privados. Eso nos ha dado una posibilidad de multiplicar el alcance de nuestros recursos.

¿De qué proyectos de la fundación se siente más orgulloso?

El apoyo a los microempresarios ha sido un tema crucial en los últimos 40 años. Creemos que la gente desfavorecida lo que necesita es una oportunidad de salir adelante. Hay que acompañar en su desarrollo al ser humano, pero no regalarle nada. Lo más importante es que pueda generar sus propios recursos para abrirse camino.

En estos años son miles las historias de pequeños emprendedores que han salido adelante. Son muchos los casos de éxito. Como el de cuatro mujeres del barrio con mayor índice de violencia de Cali que, con apenas 20 años, decidieron crear su empresa. Las llevamos a que se formaran en técnicas de limpieza y de gestión de negocio. Les enseñamos tanto a limpiar con técnicas profesionales como a hacer un balance para llevar el negocio. También les ayudamos a encontrar clientes.

Para que estas iniciativas tengan éxito es fundamental que luego otras empresas les abran las puertas y confíen en ellas, para que puedan dar el primer paso. Con los años hemos con-

seguido probar a muchas empresas que pueden confiar en las personas que les lleva la fundación y que si ellos prosperan es bueno para todos. Así que hablamos con Zara, la cadena de ropa, que fue quien las contrató para hacer los primeros servicios. Funcionaron bien y desde entonces han seguido creciendo y logrando nuevos clientes por sí mismas. La empresa, que inició sus actividades con un capital de siete millones de pesos adquiridos en un fondo de crédito promovido por la propia Fundación Carvajal, logró cancelar los préstamos en su totalidad en el primer año. El año pasado ganaron el Premio Citi Acción al microempresario colombiano, en la categoría de servicios.

Están especializadas en realizar el aseo, limpieza y mantenimiento en locales y oficinas. Y ahora de esta empresita no sólo viven las cuatro socias que la pusieron en marcha, han creado además cinco empleos adicionales. Y el éxito no sólo les ha cambiado la vida a todas ellas, la experiencia también está siendo una fuente de inspiración para su entorno.

Y todo gracias a la oportunidad de recibir formación...

Efectivamente. La educación y la familia son lo más importante en el desarrollo. En el área educativa, que es otro de nuestros ejes, últimamente está cogiendo mucha fuerza nuestro proyecto de bibliotecas comunitarias. Se alejan del esquema tradicional de las bibliotecas como lugar de silencio. Porque son más bien un centro de generación de cultura, de arte, un centro de comunidad. Por nuestras bibliotecas pasan más de 200.000 personas al año. Estos centros de cultura son muy importantes en las comunidades más pobres, porque ofrecen una alternativa a los jóvenes en las que pasar sus tardes e interrelacionarse en un entorno de mejores oportunidades. Además, estas bibliotecas funcionan como asociaciones de base administradas por jóvenes de la misma comunidad que se han organizado para venderlos sus servicios. En el alma de la fundación

está el espíritu de la empresa, que siempre aparece. Y por eso son microempresarios los que se encargan de llevar las bibliotecas. Para ello tenemos desarrollada toda una estructura de formación que capacite a estos jóvenes para luego poder desarrollar sus negocios y ofrecernos a nosotros o a otras empresas sus servicios como profesionales independientes.

Todos nuestros programas, ya sean los educativos o los medioambientales, están enfocados a la creación de empleo. Nos limitamos a darles las herramientas para que luego las puedan aprovechar. Un buen ejemplo es el reciclaje. Además de una forma de mejorar nuestro entorno ofrece la posibilidad a muchas personas de trabajar y tener el sustento diario. En los últimos años, hemos formado a 800 recicladores de oficio en la ciudad de Cali. Hemos apoyado a los recicladores a que se conviertan en empresarios, para que cuando hagan su trabajo, además de favorecer el medio ambiente, generen valor para sus economías familiares. El acompañamiento empresarial y social a los recicladores y a sus familias ha sido fundamental para hacer posible el proceso de cambio. Han dejado de ser recicladores informales para convertirse en agentes ambientales, organizados en empresas asociativas y expertos en el oficio del reciclaje. La fundación trabajó con ellos en diversos aspectos, como la capacitación en tecnología (en convenio con Intel), la dotación de equipos, la asesoría contable y jurídica, y la ayuda en la formulación del plan de trabajo para formar su propia organización, el desarrollo de liderazgo, mejora de los comportamientos individuales y en el colectivo social, y mejora de las condiciones e identificación de nuevas oportunidades empresariales. Ahora son proveedores para diferentes empresas privadas que les contratan para tareas relacionadas con el reciclaje y el medio ambiente.

Articular la fundación con la comunidad y con el sector privado es importante porque también las empresas tienen que

estar vinculadas a sus comunidades. Muchas empresas tienen el sentido de la responsabilidad social pero no saben cómo aplicarlo. Así que les ayudamos a que lo pongan en práctica ofreciéndoles participar en programas que les inspiran confianza porque ven los resultados directos.

Las empresas privadas también juegan un papel importante en el proyecto de las alternativas que estamos desarrollando para la población desmovilizada de grupos armados ilegales. Discutimos con el Gobierno sobre la política de reinserción de estos excombatientes y le propusimos que dejara participar a la fundación. Ser un ente privado tiene ventajas porque se despoja de ciertas rigideces del sector público y le resta connotaciones políticas. Hemos trabajado con reinsertados de ambos bandos (guerrilla y paramilitares). Primero acompañándolos psicosocialmente para que vean la vida en la sociedad fuera del conflicto armado y se vayan habituando. El segundo paso es prepararlos, darles formación, porque muchos no habían hecho ni la escuela primaria. Y el tercero es ayudarlos, si ellos quieren y están preparados, a encontrar una oportunidad laboral. Juntamos la demanda de empresarios con la oferta de gente a la que previamente hemos preparado. Somos acompañantes al negocio.

A una persona excombatiente que crea una empresa que fabrica y vende estibas de madera difícilmente lo van a contratar espontáneamente, pero si vamos a su lado y nosotros les presentamos a las empresas, la cosa cambia. Al empresario le gusta la responsabilidad social que le planteamos, porque no va en contra de los criterios económicos de su negocio. Le decimos que a estos excombatientes no tiene que regalarles nada, sólo le pedimos una oportunidad de que le vendan sus servicios. Les enseñamos, por ejemplo, a reparar motos, pero también a facturar y a saber llevar sus cuentas, tratar con proveedores... Y así poco a poco van saliendo adelante.

¿Y en qué consiste el proyecto Golazo?

El deporte es una de las actividades que complementan la formación de los jóvenes y los alejan de las calles, igual que la música o la cultura. *Golazo* busca fortalecer a través del fútbol el desarrollo social y es una gran herramienta para prevenir la violencia entre niños y jóvenes, integrando los componentes deportivos y el uso del tiempo libre. El deporte se convierte en una estrategia para respaldar a los jóvenes, de manera que puedan convertirse en miembros productivos de la sociedad. Les ayuda a mejorar su autoestima, su empleabilidad y el trabajo en equipo. Además, promovemos con ellos la resolución de conflictos y la inclusión social a nivel comunitario. En el proyecto *Golazo* participan unos 850 niños entre los 6 y 16 años y 19 jóvenes monitores deportivos.

Es mucho más que fútbol. Es también un programa de nutrición, educación y convivencia familiar. *Golazo* tiene varias particularidades. Se centra en zonas con muchas dificultades en las que el joven que se coloca un uniforme del equipo y pasa a formar parte de él adquiere además obligaciones con la comunidad. Tiene que asistir a la escuela y lograr un cierto rendimiento académico. Para formar parte del equipo, también tiene que ir a las bibliotecas. Y, además, a esos equipos los coordina siempre un líder de la comunidad al que previamente hemos formado. Antes de elegir a los niños, se comenzó precisamente con la preselección y el entrenamiento a los jóvenes que serían sus monitores deportivos, que además de clases de entrenamiento deportivo, recibieron clases de primeros auxilios, metodologías para la convivencia y habilidades para la crianza.

El hecho de que estos líderes sean miembros de la comunidad donde entrenan es muy importante, porque genera mucha autoestima entre los niños. Se trata de que ese campeonato de fútbol sea un gran incentivo para toda la comunidad. Y cuando los niños ven que su instructor, aquel al que tanto admiran, es

alguien que ha salido de su comunidad, se ven reflejados en él y les llena de esperanza.

Además, se involucra a las familias. Las madres y los padres de los niños que participan en el proyecto también hacen programas de capacitación. La familia recibe apoyo, formación y asesoría en oportunidades laborales o de emprendimiento. Trabajamos con ellos para que aprendan a manejar y prevenir la violencia intrafamiliar, los embarazos adolescentes, etcétera. Trabajando con niños es imprescindible apoyarse también en la familia para que el efecto sea verdaderamente transformador. Y, de nuevo, el foco es ayudar tanto a los padres como a los jóvenes a encontrar oportunidades empresariales para fomentar el progreso de sus comunidades.

Cuando hay una ventana rota en una calle, el que pasa tiene la tentación de arrojar una piedra y romper las demás. Por imitación. Por eso mismo cuando la comunidad ve que hay una empresa formada por ellos mismos que está generando valor, o que un chico que salió de las calles del barrio es ahora el instructor del equipo de fútbol, eso genera en los demás un estímulo muy grande. Si estos niños fueron capaces yo también, o si su mamá pudo montar una empresa, mi mamá también. Ése es el efecto de la ventana rota pero al revés, el contagio en positivo.

Y dentro del desarrollo de los barrios, el apoyo a la vivienda es fundamental. ¿Cómo ha evolucionado el papel de la fundación en estos últimos años?

Entre las cosas importantes de la fundación es que nosotros somos flexibles y nos adaptamos. Como en la pirámide de Maslow. Lo primero es comer y la salud. Y a medida que uno cumple unas necesidades van surgiendo otras. Una casa más bonita, un carro más grande... Lo mismo nos pasa con los centros comunitarios. En las comunidades donde llegamos comenzamos

por los primeros escalones, que es la alimentación, la vivienda y la salud, pero a medida que van satisfaciendo lo más básico, vamos desarrollando otras necesidades más sofisticadas. Esa adaptabilidad es la más importante. Saber que lo que hoy hacemos no es necesariamente lo que mañana va a necesitarse.

Hace 20 años uno de los problemas era que la gente construía sus propias casas y pegaba unos ladrillos encima de otros sin ninguna técnica. Pensamos que debíamos ayudarlos con orientación en esa construcción. Aquello era lo más urgente, porque aquellas familias necesitaban un techo donde pasar la noche. Llevamos a estudiantes de la facultad de arquitectura para que les ayudaran a hacer mejor las casas, con criterios más profesionales y mayores garantías de seguridad. También hablamos con las autoridades para que les otorgaran autorizaciones correspondientes y no vivieran en un limbo legal. La fundación se encargó también de hablar con las empresas que vendían material para que les vendieran directamente a los usuarios finales; evitando intermediarios les conseguíamos materiales más baratos. Les ayudamos a afrontar tres aspectos diferentes de un mismo problema: el social, el económico y el legal.

Hoy en día, el papel de la fundación ha ido cambiando porque también lo ha hecho la sociedad en la que trabajamos. A medida que esas comunidades han ido avanzando y ya tenían las casas construidas, surgían nuevas necesidades. Hacían falta escuelas, centros de salud, servicios bancarios, etc. Así que empezamos a crear centros de servicios comunitarios que adaptaran estas demandas a la vida ciudadana.

Estos centros comunitarios realizan labores de todo tipo, según lo que requiera cada zona. También hemos creado proveedurías de tenderos, que actúan como puntos de abastecimiento para las tiendas de barrio y que se convirtieron en un mecanismo que facilita el comercio directo entre productores y los tenderos y beneficio a las familias de la zona logrando ac-

ceso directo a los productos básicos y evitando que se especulara con los precios.

Tratamos de desarrollar en los centros aquello que en cada momento acerca a la comunidad los servicios que le son más necesarios. Por ellos pasan 90.000 personas al mes y generan 315 empleos permanentes. El último centro que construimos se llama Ladera y es muy distinto a los anteriores, porque quisimos ir más allá y dar ejemplo. Hasta entonces la arquitectura de los centros era la misma que la del barrio. Pero aquí hemos querido ir más allá y ser ejemplarizantes para lanzar el mensaje de que puede mejorarse la arquitectura urbana. Es un centro supremamente concurrido. Allí estamos haciendo cosas nuevas, como la creación de un laboratorio para enseñar a la fabricación de alimentos naturales. De aquí salen panaderos, cocineros para restaurantes, etc. También hay escuelas de tecnología, talleres de confección, soldadura, entre otros.

Lo que los centros enseñan cambia en función de lo que el empresario y la ciudadanía necesitan. Si un empresario nos dice que necesita personas que sepan arreglar computadores, buscamos en la comunidad a quien le interesa el tema, y los formamos. El taller tiene que evolucionar a la demanda del mercado. No hacemos cursos genéricos, sino para aquello que hay demanda. Porque si uno hace cosas genéricas, como clases de cocina, pero luego no tiene dónde practicarla, hay un cortocircuito en la sociedad. Tratamos de que la necesidad económica se una con la de la capacitación.

También impulsamos bibliotecas, un programa de atención a niños pequeños... Cada comunidad a lo mejor necesita cosas diferentes. En Cali hay una zona con un alto índice de discapacitados y allí el centro está enfocado a ofrecer apoyo en este ámbito. El centro debe ofrecer los servicios que la gente necesita.

Nos hemos ido trasladando geográficamente a los sitios más marginados. Justo en este momento, dos empresas muy impor-

tantes han visto el éxito del modelo y quieren replicar los centros en zonas deprimidas de Cartagena (costa atlántica colombiana). Les hemos dicho que lo primero que hay que hacer es sentarse con la comunidad. No hagan lo que ustedes piensen que es mejor, sino lo que la gente quiere. La fundación funciona así desde hace 51 años. Primero le pregunta a la comunidad: ¿a usted qué le falta?

Nosotros no podemos dárselo todo, pero a lo mejor sí sabemos dónde conseguirlo. Tenemos un dicho acá que dice «Yo no sé hacer empanadas pero sé dónde las venden». Eso mismo nos pasa a nosotros. Nos sentamos con la comunidad y salimos a buscar dónde podemos buscar apoyos para lo que la gente quiere. Cuando uno va a estos centros de servicios comunitarios al principio de su puesta en marcha y luego vuelve pasado un tiempo da mucho agrado ver la evolución que hemos tenido. Ver que la gente acoge estas iniciativas como propias, que lo sienten parte del barrio...

¿Qué siente cuando conoce a una de estas personas a las que la fundación le ha cambiado la vida?

Mucha satisfacción. Pero, sobre todo, ganas de seguir trabajando. Es fundamental conocer a la gente, porque hablar con ella ayuda a ver el impacto real y a creer en el trabajo que realizamos. El Consejo de la fundación y la familia visitan a menudo los proyectos y los centros comunitarios. Es muy estimulante, porque se ve el impacto real, la satisfacción y el orgullo que tienen estas personas de valerse por sí mismas. También es positivo porque muchos aprovechan para hacernos críticas y señalar cosas que a su juicio no funcionan. Esa crítica también sirve de estímulo.

Pero la huella de la fundación está por todas partes, no sólo en los centros comunitarios. También son muchos los empresarios colombianos de éxito que cuando me los encuentro me

cuentan que ellos también se iniciaron con las oportunidades que de niños les dio la fundación. La última vez que me pasó fue asistiendo a unos cursos de la universidad. Uno de los allí presentes, que también era profesor de la universidad, se acercó a saludarme y me dio las gracias: «Soy producto de los centros parroquiales», me dijo. Me animaron a seguir adelante. Esto es inmensamente reconfortante.

En el futuro lo que queremos es seguir mejorando el nivel socioeconómico de la gente. Queremos que los recursos tengan un buen fin y quienes los necesitan se beneficien de ellos. Lo más bonito es ver esa superación en las personas. Saber que logramos darles las herramientas para que sean independientes económicamente y pueden formar una familia con bienestar. La formación y el desarrollo personal son la clave para lograrlo. Verlo hecho realidad es lo que más me llena de satisfacción y más ganas nos da de seguir trabajando.