

ellos y fundamos Empresa Andina de Herramientas S. A., y a Dios gracias hicimos una sociedad y hemos tenido éxito, pero antes éramos competencia feroz, pues teníamos que vender barato, y yo creo que por eso estábamos tan mal, no nos pagaban, es que todo en el mundo de los negocios guarda relación. Cuando uno está ganando es porque está vendiendo a un precio más o menos apropiado, justo; pero cuando está perdiendo es porque algo de lo que está haciendo lo está haciendo mal, o lo está fabricando mal, o lo está vendiendo mal, o lo está haciendo todo mal, pero no es cuestión de suerte. Tal vez suerte hay en que el tipo me mande el telegrama, pero no cuando yo lo aprovecho y le digo: venga, si me muestra la suya. Vinieron, hablaron conmigo y se fueron. Yo fui donde ellos y después nos asociamos, y es la empresa de la cual vivo; yo creo que es la primera en América: nosotros hemos recibido todos los años el primer premio a la Calidad.

**Pregunta:**

—¿Podría explicarme mejor los conceptos de justicia y caridad?

**Respuesta:**

—Voy a darle un ejemplo, tal vez lo más práctico; la gente piensa o muchos seres humanos pensamos que si una persona le pide algo, por el hecho

de darle por salir del paso hizo justicia. Voy a dar otro ejemplo sobre eso; uno sale al ladito del hotel y encuentra 4 ó 5 mendigos, y va para San Fernando y lo mismo, y son los mismos, unos son pobres y otros son pobres, y no sé qué más, y estamos llenos de gente que pide, y entonces uno trata de volverse juez, y decir, ¿Por qué no se defiende?, yo cuando tenía su edad trabajaba. Pero por otro lado está dicho y está escrito que nosotros no podemos ser jueces de nadie, el único Juez está arriba; si una persona le extiende a uno la mano solicitándole una ayuda, que puede ser monetaria, consejo, cualquier cosa, uno tiene inmediatamente que servir, y dar y eso es hacer justicia, no caridad. Es una forma distinta.

**Pregunta:**

—¿Cómo se compete con los monopolios? ¿Sí hay algún alcance?

**Respuesta:**

—Yo le voy a contar un cuento de monopolios, lo que más me ha gustado es pelear con monopolios y se las he ganado todas. Tres veces en la vida he peleado con esas grandes empresas y a las tres les he dado palo, he comenzado con cero y ellos con 100. Lo importante es tener decisión y pensar.

## TESTIMONIO EMPRESARIAL

# LA EXPERIENCIA EMPRESARIAL DE GRAJALES HERMANOS

Dr. CARLOS A. QUINTERO

Bienvenidos. Muchas gracias por asistir. Espero poder tener con ustedes una charla muy amena, con bastante participación, sobre las diversas situaciones que para mí podrían ser muy sencillas pero para ustedes podrían ser en este momento un enigma. La forma más fácil para dictar esto definitivamente hubiera sido hacerlo en La Unión, donde está todo el entorno que nos rodea y que nos lleva de vida y de fuerza para iniciar la diaria tarea de luchar contra todas las cosas antagónicas que hacen difícil terminar el día satisfactoriamente.

La manera más corta es, en primer lugar, invitarlos por siete minutos a ver un pequeño video de lo que es "Grajales"; la segunda manera es invitarlos a que en el momento en que lo decidan, en grupos de diez personas visiten La

Unión para mostrarles ampliamente lo que hacemos y lo que pensamos hacer en los próximos años.

Vamos a hablar un poco acerca de cómo empezó esta empresa, que definitivamente tuvo su primer examen a nivel internacional cuando en uno de los créditos que tuvieron que ser evaluados hace pocos años en el Banco Mundial en Washington, cuando los investigadores y los analistas del Banco recibieron la solicitud de crédito y empezaron a meter en sus computadores la ficha de lo que eran las personas que manejaban la empresa, empezaron a aparecer los dueños, y resulta que eran cinco hermanos que no habían terminado la primaria, que mucho menos hablaban inglés, que a duras penas sumaban y restaban, y eso era para el Banco Mundial en ese momento algo realmente que no

merecía siquiera evaluarse, porque el currículo era inferior en mucho al de la persona que servía tintos en el Banco Mundial.

Ese crédito fue rechazado inicialmente y devuelto al Banco de la República. Inmediatamente hicimos las aclaraciones y posteriormente ese crédito fue aprobado mediante una discusión muy fuerte, que les contaré más tarde. Sin embargo, quería empezar por allí para que se den cuenta de que es muy posible que con esas mentalidades inteligentes, vivas y creativas que tenemos en Colombia, con un país tan bello, tan hermoso y con tanto recurso físico y climático como el que hay en este país, se pueden y se deben hacer empresas a diario.

¿Quiénes eran los fundadores? Gerardo Grajales, quien había sido destituido del Ejército porque era más creativo que el mismo capitán que lo conducía; Luis, que era un peluquero, Agustín, que era vigilante en el Ingenio Riopaila, y don Alberto, que era enfermero.

Gracias a que don Alberto le ponía unas inyecciones a un español de nombre Ceferino González, éste le contó que se podrían hacer algunos experimentos con uva. El enfermero, viendo esto, llamó a sus hermanos, los convocó a La Unión, les propuso hacer una compañía y fundaron una, cuyos primeros aportes figuran en la escritura N° 280, en la cual dice textualmente que "se está aportando una bicicleta, un radio Phillips en buen estado, una máquina de escribir comprada a la prendería La Estrella de Pereira, con estuche de cuero, y una motobomba Perkins que había comprado en \$5.000". Que "no podía trabajar ninguno de los cinco en algo diferente a lo que estaba pactado inicialmente y no repartir las utilidades, es decir, que ellos seguirán viviendo pobre pero suficientemente, pero no podrán tomar dinero para nada diferente".

Eso, después de 25 años de haber sido constituida, se mantiene. Esto para

mí es tal vez lo más bello que yo he vivido en ejemplos: cinco hermanos, sin tener ningún apellido extranjero, sin tener ingresos, sólo con la inteligencia, la capacidad y esas ganas de trabajar con riesgos calculados y medidos, día y noche, sabiendo que iban a pasar su vida dedicados únicamente a trabajar, dedicados y expuestos a todos los contratiempos que se pudieran presentar. Así se inició una empresa que yo quisiera llevar mediante un cuadro muy sencillo que representa en cifras lo que fueron los hechos.

La primera parte tuvo lugar exclusivamente con las uvas, las cuales fueron creciendo. Solamente hasta que estuvo cimentada esta parte se pudo entrar a la de los vinos, y posteriormente al maracuyá. Entonces vemos cómo en 1955, trabajando solamente ellos y cambiando labores con otras personas... Me explico: al que cultivaba tomate y era su vecino, ellos le decían: "Venga usted en la mañana, me ayuda a manejar mis uvas, y yo desde las 4 p.m. en adelante le ayudo a manejar su tomatera. Vamos a hacer un trueque de mano de obra, vamos a optimizar lo que tenemos: nuestras manos, el poco dinero y los recursos de la región. Entendieron desde este momento que eran responsables del resultado del pueblo donde habían nacido.

Así, en 1955, al hacer una fotografía de lo que había ocurrido durante ese año, anotaron que tenían 180 matas en el solar de la casa paterna y recogieron 4.500 kilos en el año. Facturaron 45.000 pesos, o sea que la productividad fue de 25 kilos por mata. En 1976 las cifras eran sorprendentes dentro de su empírica administración de los recursos. Sin mayor educación, pero adivinando lo que iba a suceder, calculando las posibilidades de una manera elemental, su mando con los dedos de la mano.

En 1976 las 180 matas ya eran 100.000, la producción era de 4 millones y las ventas fueron por 120 millones de

pesos. Ya tenían exportaciones por 600.000 dólares y en las matas se había mejorado la productividad a 40 kilos. Fue en estos años donde su inteligencia les hizo ver que era necesario incorporar un aporte profesional preparado, que los sacara de su entorno de pueblo, que los sacara de que su amigo más destacado fuera el alcalde, para lanzarse a tomarse las ciudades y más adelante el mercado externo.

En 1976 Gerardo Grajales y yo nos hicimos amigos, cuando estábamos tratando de ayudar a imprimir un anuario del Museo Rayo, y él me dijo: "Carlos, necesito un administrador, ¿por qué no me consigue un administrador?". "Claro, le ayudo", le dije, y me pasé dos meses buscando una persona. Yo pensaba que debía tener unas características de empresario profesional, pero tenía que ser administrador de una finca muy grande, y pensaba que esa persona debería saber montar a caballo o arreglar alambres y echar azadón, pero que a la vez pudiera saber dónde comprar un computador. Y entrevisté a 1.000 personas, que montaban a caballo pero no sumaban, y el que hacía una cosa no hacía la otra. Era muy delicado encontrar aquella persona, y hablábamos todos los días. El venía y estaba con la Corporación Financiera del Valle tratando de tomar un crédito, y no había podido hacer un balance de la compañía. Yo vi en ese momento al empresario, a la persona querida que necesitaba ayuda, y más que nada me dije: "Me voy a ayudarlo". Renuncié y me fui a ayudarlo a Gerardo, a ver qué podíamos hacer con esta compañía. En ese momento vimos que era necesario añadir al aporte empresarial el aporte del profesional que se requería para poder progresar, y por supuesto no era fácil.

Aquí había unos señores que habían hecho con sus manos la uva, y que no iban a creerle a un agrónomo que de la noche a la mañana les fuera a tratar de enseñar lo que ellos llevaban haciendo 20 años, cuando además ellos eran los

dueños y podían hacer lo que se les diera la gana con lo suyo.

Muchos agrónomos y profesionales no pudieron encajar en esto, porque no existían en esa época los profesionales con ganas de ser empresarios; estaban únicamente disponibles los profesionales con ganas de ser profesionales y que les llamaran "doctores". Por ejemplo, a don Gerardo lo llamaba hasta el último de los empleados Gerardo, y el agrónomo quería que le dijeran "doctor". El agrónomo quería de la noche a la mañana pontificar de un cultivo que nunca había manejado, cuando esta gente llevaba 20 años haciéndolo.

Entonces, esta parte fue muy interesante: el crecimiento y la incorporación de los profesionales que hablaban trabado por haber llegado de los Estados Unidos, y fracasaron. No había forma de comunicarse. ¿Cómo va a hablar un tipo egresado de Harvard con un campesino de La Unión? Simplemente, es mucho más fácil que ustedes entendieran en inglés a un doctor de la India, que lo que ellos entendieron. No había forma. Pero insistieron con profesionales que estaban interesados en ser empresarios, y ellos, que habían partido de nada, también querían que sus ejecutivos y sus profesionales se incorporaran e hicieran de idéntica manera una vida que fuera positiva para ellos a nivel personal, y no solamente a nivel de compañía.

Pasamos entonces en el grupo por dificultades de parte y parte, cediendo los dueños, cediendo los profesionales, para encontrar ese nivel intermedio en esta transformación de la compañía que nos permitiera por primera vez tomarlos de la mano y a una sola voz hablar, trabajar y luchar por Grajales. Y así empezó lo que en 1978 ya marcaba excedentes importantes en la parte de la producción meramente agrícola, y aquí encontramos que no se puede ser solamente agrícola, porque los volúmenes, las disponibilidades y los mercados no

permiten hablar de perecederos. La conclusión fue: hay que industrializarlos, hay que agro-industrializarlos. Pero, ¿cómo funcionaría esto sin que hubiera problemas? ¿Cómo funcionaría la parte económica? Sencillamente, una compañía en la cual usted puede proyectar que sus utilidades van a ser invertidas independientemente de lo que la asamblea de socios diga, es algo muy fácil. La filosofía es perfecta; es la filosofía del que quiere ser empresario: reinvierte sus utilidades y toma y come como si estuviera trabajando en otro empleo. No distrae sus fondos.

La primera parte estaba solucionada. La inversión nos permitía crecer. Pero ¿qué es lo más importante en una organización? El hombre, la persona humana, el tratamiento que se merece, y cuando se dice merecer es para bien o para mal. En una partecita del video dice: "Somos estrictos", pues la verdad es que somos muy estrictos: el que se sale de la línea no es de nosotros; pero el que está dentro, el que quiere hacerlo, tiene todas las facilidades. En la compañía no existió nunca el salario mínimo, siempre estábamos 25% arriba, simplemente porque consideramos que si la gente está bien paga, va a trabajar bien, y así a la empresa le va bien.

Pero ustedes se preguntarán: ¿No se pensó, por ejemplo, en pasar la central a Cali, sino hasta hace muy poco tiempo? Yo viajaba tres veces a la semana con mi oficina, que era mi maletín. ¿Por qué? Porque creíamos que la situación estaba en el pueblo y no en meterle 1.500 personas más a Cali y traerlas a Aguablanca. Entonces, ¿qué necesitábamos para esto? Darles a las personas trabajo constante. Nunca fuimos para atrás en el trabajo, es decir, nunca hubo recortes de personal; el video es de hace tres años y hoy en día son 3.700 personas de empleo constante, lo que es muy difícil en la agricultura. ¿Cómo se logra? Se logra diversificando. Entonces, las personas van en la mañana, trabajan en el campo y regresan a la

parte industrial, y otros, los hijos de los empleados que siempre fueron agricultores, ya son bachilleres. Esos no quieren coger el azadón, y entonces hay que crearles una parte agrícola para que no se vayan, para tomar los mejores. Hay que poner los equipos, hay que darles procesos industriales, hay que ponerlos a especializarse, hay que estar en contacto, llevarlos al Sena, llevarlos a la gente de Incoinda, llevarlos norteamericanos allá y mostrarles cómo allá viven mucho mejor que aquí. Muchas veces los hemos sacado de La Unión a las ciudades por diferentes razones, y es sorprendente lo mal que se sienten: en su pueblo son gente; en Cali, en Bogotá, en Medellín son la escoria. El campesino es la escoria de las ciudades, por lo menos inicialmente. Entonces, es un pecado sacar a las gentes; hay que mantener a la gente en su pueblo, hay que crear industria de lo que somos: agricultores. No ponernos a hacer piezas para betamax. Somos agricultores, tenemos mano de obra, no nos cuesta nada el sol; entonces, aprovechemos nuestras ventajas.

Pero de repente, cuando ya estaba bien la parte de las uvas, una vez un avión que debía llevarlas al Canadá nos dejó 40 toneladas de uva fresca, que iban hasta Toronto, parqueadas en el aeropuerto de Palmaseca. Y alguno de los que estaban allí dijo:

—¿Y ahora qué vamos a hacer?  
Y él nos dijo:  
—Pues se vuelven vino.

Se pudrieron 30. Aunque ya habíamos contemplado la parte de vinos, esto nos forzó, y nos devolvimos con el camión.

Necesitábamos un hueco para echarlas: no teníamos planta y lo único que había era una piscina en la casa de campo. Y las echamos en la casa de campo y las maduramos y tomamos ese vino, el cual, claro está, era vinagre. Y nos lo merecíamos. ¿Por qué nos lo merecíamos? Porque nosotros no ha-

bíamos previsto esto, porque nos faltaba arrancar con un subproducto, nos habíamos quedado estáticos y de repente se nos había aparecido la solución.

Entonces empezamos con una planta de vinos, y allí fue lo del Banco Mundial que les contaba: presentamos el proyecto al Banco, y el Banco lo rechazó. Yo creí que el Banco de la República lo iba a aprobar, y el Banco de la República me avisó de la noche a la mañana que el proyecto no era viable. Entonces tomé un avión y me fui a Bogotá para hablar con el Sub-director de Crédito, y le dije:

—¿Cómo así que no es viable?  
Y me dijo:

—¿Vinos en Colombia? ¡Están locos!  
¿Son acaso ustedes Domecq, o son chilenos? ¿Quién lo va a hacer?

Le dije:

—Nosotros.  
Y él me dijo:  
—¿Qué tienen?  
—Pues las uvas y las ganas de hacerlo, y lo vamos a hacer.

—Pero, dígame una cosa—me replicó— en este proyecto que usted me presenta aquí no hay ningún nombre extranjero. ¿Dónde está Riemé, Chardón...? ¿Dónde está? ¡Aquí no hay nada, están locos! Además, estamos comprando vinos en Chile, que están saliendo a \$40 ¿Para qué quieren ustedes hacer uno en Colombia, que sale a \$50?

Le dije que ayudaba a la balanza de cambios.

—No me importa—dijo—. Tenemos 5.000 millones de dólares.

—¿Y eso no se acaba?—argumenté. El tipo me dijo:

—Yo soy del Conpes, esto no se va a acabar nunca. ¿Problemas de dólares? ¡Nunca!

—¿Y la generación de trabajo, qué? ¿Las 900 personas?

—No, eso no suma ni resta.

Entonces, ya energúmeno, le dije:

—Okay, vamos a hacer una cosa, señor: voy a llamar a los Grajales. Que vendan toda su bobada de industria,

que hay quien la compra, que la cambien en dólares (en ese tiempo los dólares negros eran más baratos que los oficiales), y se vayan a vivir a Suiza. Van a vivir muchísimo mejor, no van a seguir siendo los pobres, sino que serán ricos, van a poder comer caviar y salmón ahumado en Suiza, sin estarse freyendo aquí con esta gente. Entonces, primero vamos a vender, lo segundo y lo más importante, tenemos 900 personas en este año, 300 hombres y 600 mujeres. Este es un buen momento abrir con 300 hombres la primera columna guerrillera, el "Frente Garrapata". Oiga, entrenados, bien comidos, conocen la región y no van a tener qué hacer. Ellos bajan de allá, secuestran a cuatro Calcedos, ocho Sanclementes y hacen su plata en segundos. Así se financian... ellos no van a tener problemas. En cuanto a las mujeres, tenemos 600, muy bellas por cierto todas, son entre vallunas y esa base del viejo Caldas; son muy bonitas, muy jóvenes todas. Esas son 600. A esas las voy a subir en 10 camiones y las voy a bajar de vagabundas en cada pueblo, voy a refrescar la sangre, voy a decirles: "Señora, le cambio estas diez nuevas con cero kilómetros por esas que tienen", y me las va a recibir mano a mano... Los camiones los vendo en Cali... ¡terminamos en Cali! Yo me iré a hacer sandwiches a Miami, como cualquier cubano, y terminamos con esta vaina.

Me dijo:

—De ese tamaño puede ser, si usted me dice que sabe cantidades porque vino de Francia y es del Conpes, y que los dólares no se van a acabar.

Todavía, después de 10 años, le mando los balances al tipo que trabaja en el Banco de la República, y le muestro los balances para que vea si era cierto. Pero déjenme les siga contando la discusión. El funcionario me dijo:

—Lo que pasa es que miré un estudio enviado por el Banco Mundial que tenemos aquí y... ¿dónde está su curva de retorno?

Aquí le dije:

—Si a duras penas sabemos cómo hacer vino, ¿vamos a saber qué es curva de retorno? —Y continué: ¿Y ahora, dígame una cosa: ese señor White and Black que está firmando esto, aprobado por Washington para ustedes, ¿cuántas matas de limón, de cítricos que dice allí tiene?

—El no siembra, él es un experto.

—¡Ah, es un experto! ¿El sí sabe de esa vaina y tiene uvas?

—No, señor.

—Entonces —le dije— usted está equivocado. Nosotros sí tenemos matas, nosotros sí las cuidamos, las queremos y las sacamos, y el señor que firma esa vaina no tiene ni idea, y pasarán muchos años antes de que él monte un programa de cítricos en Colombia. Hoy en día hay un programa de cítricos, y ustedes lo conocen, que se llama Cicolsa, y están tratando de hacer naranjas en Colombia. Y van a pasar muchos años antes de que saquen naranjas de allí. Por lo pronto, a la última asamblea de productores no asistió ninguno: se sentaron solamente los promotores. Y allí van y allí seguirán, como muchos de los proyectos en que nos ponen a hacer cosas que no sabemos hacer, que no tenemos cómo, y lo único que pasa es que la parte colombiana se tiene que sentar en una junta directiva solamente a esperar a ver qué dice el hermano norteamericano o el hermano francés.

Jóvenes, ¿vamos a seguir o vamos a construir nuestras organizaciones en las juntas directivas de las multinacionales?

Yo hablaba en estos días con el que fue Vicepresidente de la Exxon en Colombia, y le decía:

—Usted es una persona a la que yo siempre había querido conocer, porque me parece importantísimo como han llevado el proyecto de El Cerrejón.

El me dijo:

—Yo no tenía problemas en la junta directiva. Para mí, mi papá es la Exxon, y yo solamente tenía que poner un fax que decía: "Hoy aprobamos cinco millones y medio de dólares a la semana", y mientras tanto yo veía cómo los colombianos, socios de nosotros en Intercol, se ponían pálidos. Por supuesto, los están sacando. Entonces, esos proyectos son muy difíciles de hacer para nosotros y nos están pasando varias cosas similares. Hay varios casos: un Papeicol por aquí cerca. Hay cosas que son bien importantes, y de pronto nos metemos en eso y no analizamos la filosofía, no estudiamos el campo y nos metemos en un lío. No se metan ustedes en los que no conocen: hagan lo que conocen y aprovechen lo que tenemos.

Así fue que iniciamos los vinos, y nadie creía en los vinos. Sin embargo, nosotros no necesitábamos más que 700.000 botellas, y se vendieron todas. Y funcionó lo de los vinos. Y vendemos. Y le dimos una salida a los excesos y le dimos una salida a racimos que no tienen cara de racimos, es decir, que siendo la misma uva no pueden salir al mercado, y entonces hay que convertirlos en vino.

Y ahora recuerdo que la Corporación Financiera del Valle puso problema sobre quién manejaría la parte tecnológica. A un familiar nuestro que es español y tiene apellido español, se lo pedí y él firmó Piazzuelo. Trabaja aquí, en la Universidad del Valle. Firmó como siendo el asesor técnico de vinos, y me dijo:

—Pero mira que nunca he visto hacer vino.

—Pero eres español y veamos si te agarras a una bota.

Y me dijo:

—Pero, eso sí, no me vayas a poner a decirselo a nadie, porque yo no sé hacer vinos.

Y Piazzuelo figura en el estudio como firmando la parte técnica. Y así lo hicimos. Llamamos un francés, porque éra-

mos conscientes de que necesitábamos algo. Pero resulta que en Francia los vinos son diferentes, y cuando este señor hacía la fermentación, que es la primera parte para hacer un vino, esa fermentación en Francia se apaga durante el invierno y entonces se madura el vino. Aquí no se apaga, pues aquí, cuando sale "el mono Jaramillo", como dicen ustedes, todo vuelve y arranca. Y allá el tipo duró tres meses y no entendió nunca cómo el vino que él debía poner a reposar volvía y arrancaba: se aceleraba.

El tipo no pudo y nos pasamos dos meses escribiéndonos y hablando con los productores de equipo, pues queríamos hacer un millón de litros para añejar para los próximos años, y el tipo me decía que para añejar un millón necesitaba, digamos, el modelo X-1.000, y yo volvía y hacía los cálculos y le decía que no podía ser, pues con esa máquina haría la producción en sólo dos meses. Lo llamé y le dije: "Yo no quiero una máquina tan rápida". Y el tipo decía: "Esa es la máquina, la más pequeña". Hasta que un día le dije: "¿Cómo hace usted el cálculo?". Y me dijo: "Yo hago el cálculo sabiendo que ustedes en su vendimia ponen un millón de kilos (ojo: vendimia... septiembre-agosto, 60 días). En un mes usted va a tener un millón de kilos en su planta, y se le van a dañar. Tienen que procesarlas". Le dije: "Mentiras: yo tengo 365 días para hacerlo". "Eso no puede ser, me está mintiendo. ¿Cómo las va a conservar?", me dijo. "No, no las conservo: las traigo de la planta y las vuelvo vino". Dijo entonces: "¡Usted lo que necesita es un equipo de laboratorio! ¡Ustedes están locos, cómo se les ocurre, eso no puede ser!". Y nos mandó lo que tenemos: un equipo donde ellos prueban sus plantas, y es una cosa que nos da pena muchas veces mostrar, porque es chiquita; porque es el mismo volumen, pero dividido en 365 días; y es que no solamente lo hacemos, sino que tenemos que hacerlo.

Otra cosa que quiero decirles es que nosotros somos iguales a los extranjeros. Los hemos analizado y los hemos medido. Ellos son más altos, pero los tacones son más bajitos que los de nosotros; hablan más trabado, pero nosotros hablamos rápido. En realidad, somos bastante parecidos al nivel promedio del mundo, pero tenemos una ventaja muy grande: resulta que los extranjeros son iguales y pueden igual que nosotros en verano, pero en invierno, fuera de patinar y esquiar, nada les crece. Nosotros en el invierno de ellos somos mejores que ellos. Ustedes no saben, posiblemente algunos sí, lo que son nueve meses sin el sol, y eso aquí es gratis; allá cuesta, la luz es costosísima. Nosotros podemos ser y somos superiores a ellos; lo que pasa es que desde hace mucho tiempo levantamos la mano y cogemos el banano; no tenemos problemas. Los pobres-pobres en Estados Unidos tienen que comer ratas, aquí siempre tienen alguien que les ayude. Entonces, si nosotros no aprovechamos eso, pues simplemente vamos a pasar por la vida sin hacer absolutamente nada, y no hay otra oportunidad. Así que es importante que piensen ustedes en lo que ahora están estudiando y que están en esta época de preparación y que pueden ser en cualquier momento empresarios. Piensen que esto es posible, y que además es necesario; si no lo hacemos, en muy pocos años vamos a estar todos uniformados del mismo color y... "de frente mar...", ya sea por una situación de extrema derecha o de extrema izquierda. Esto no puede seguir siendo una mediocridad, así que son ustedes las personas que pueden dirigir a los que no han llegado a ese grado a que ustedes sí han llegado.

Después de eso, ya que teníamos esto, teníamos pláticas generadas, suficientes y reinvertidas, pensamos en un nuevo negocio (siempre tenemos una participación de las utilidades destinada a los nuevos desarrollos). En este momento es cuando hay que dejar plata y

tiempo para las nuevas cosas. Si ustedes estudian todos los días y no hacen nada nuevo, simplemente van a terminar de estudiantes y no más. Si ustedes no investigan, si ustedes se refieren exclusivamente a lo que les dicen sus profesores y seguramente ellos les están dictando a ustedes (con el respeto debido a todos los aquí presentes) con el libro del año pasado... si ustedes ven la fecha allá atrás, la bibliografía, algunos se actualizan, otros no. Entonces hay que ayudarle al profesor, porque tampoco podría él estar todos los días haciendo cosas nuevas, hay que participar. Por ejemplo, aquí en Grajales, tenemos un comportamiento tal con las personas, en el cual desde el punto de vista económico damos un tratamiento justo y comercial al trato y las ponemos a participar. No se va ninguna persona a trabajar al campo si no está completamente satisfecha.

Volviendo a lo del maracuyá, encontramos que ésta era una fruta, ógase bien, que se da en la línea tropical entre 4 grados de latitud norte y 4 grados de latitud sur, o sea que quienes lo pueden producir son Colombia, Ecuador, Venezuela y la parte norte del Brasil en América, y al otro lado del globo lo pueden hacer países de África del Norte y Sri Lanka. Cuando supimos que en los países de África del Norte todos los días tienen un nuevo tifón (Sri Lanka tenía problemas internos), y cuando supimos qué realmente es tropical, dijimos vamos a hacerlo.

Vuelvo, y me da pena repetirlo: ¿Por qué producimos naranjas, si no son colombianas, si no son eminentemente tropicales? No tratemos de hacer lo que cualquier persona nos dice. Nosotros tratamos de hacer manzanas y ya cortamos: eso no funciona, no da los volúmenes, porque no es solamente crear una manzana, es: ¿cuánto cuesta crear una manzana? Sigue siendo mejor importarlas. Entonces, el maracuyá empezó de una manera muy empírica, porque no

lo conocíamos y además desde pequeños no queríamos ser tampoco Banana Republic, no queríamos que nos dijeran: "Ustedes lo produjeron, pero nosotros, en Suiza, definimos el mercado". No queremos estar en las manos del suizo que recibe cotizaciones de Brasil, de Sri Lanka, de Colombia, del Perú, de Venezuela y quien te induce a sembrar el maracuyá, te demoras un año y medio en que eso produzca y cuatro meses en llevarlo a su punto de venta... En ese momento alguien lo ofrece tres centavos más barato y lo dejan, destinan el maracuyá a no ser recogido, y no hay quién le haga firmar el cheque por lo que tú ya hiciste. ¡No hay nada! Y eso nos pasa a menudo: nos pasa con el carbón, con el petróleo... Eso les pasa a muchos países. Por eso hay que estar cerca del lugar donde está el comprador, pues mientras uno está haciendo aquí su maracuyá, allá está saliendo en la televisión: "¡No tome maracuyá... baja la presión! Coma banano". Así sale, o bien: "Dos gatos fueron encontrados con exceso de cáncer por tomar maracuyá...". Entonces, tienes que estar allá. Tú no puedes producir con una planta cerrada, ni puedes pensar que vas a hacer zapatos bajos, lindísimos éstos. Si son bien lindos, preciosos los rojos, ¿quién los vende ya después de que cada uno se pone un par? ¿Y el resto? Entonces, hay que estar en el mercado a ver quién los compra: no producir nada en exceso, no producir nada que la gente no quiera.

La exportación hay que manejarla con mucho cuidado, pues las negociaciones son muy difíciles. Por ejemplo, una vez estuve con mi señora en Toronto, con 5.000 cajas de uva. El comprador dijo que no gustaba, y luego de mucho hablar me dijo: "Si la da 10% más barata, la compro, si no, puede llevársela". Yo le dije: "¿Cómo me la voy a llevar, cómo la voy a devolver?"

Entonces, en la medida en que te va cogiendo el tiempo con el perecedero, tu posición se debilita, pues estos nego-

cios están manejados por gente muy pesada. Ustedes no saben lo que es llevar un año de trabajos y cuando al negociar se había acordado que el idioma oficial sería el español y algunas cosas en inglés, hasta donde alcanza el nivel nuestro de inglés, y de repente ellos, sin pedirle permiso a nadie, empiezan a hablarte en alemán. Uno no sabe lo que está pasando, lo único que recuerdas es que tienes 3.500 tipos allá a quienes hay que pagarles y que están esperanzados porque el doctor se fue a negociar el maracuyá y eso está vendido... Y en el momento en que estás cerrando precios y proporciones, ¡los tipos están hablando alemán! Y después dicen no: ellos saben que no puedes hacer nada. Ellos sí, vienen, lo ven a uno y dicen: "Todo eso se vende", y lo único que están haciendo es crearte excedentes para que el precio de ellos sea barato, cuando ellos ya lo tienen vendido. Y uno puede estar viendo los télex allí que ellos te muestran, y son tan amigos... Pero tan fregados, que en la última conversación en que yo iba a negociar y cuando sabía que lo tenían vendido, me dijeron: "Hombre, Carlos, es tu primer viaje a Europa. Yo creo que tú estás perdiendo el tiempo aquí, tú debes ir a conocer los Alpes suizos, Italia, París, Londres, porque yo no tengo ahora tiempo de mostrarte los clientes ni los volúmenes, y a ti te están esperando en Colombia". "Lo siento mucho - respondí-. Realmente yo vine fue a eso, y yo no puedo regresar allá y decir que hay unos posibles clientes sin conocer los clientes y las razones de compra para sembrar". Y no era para sembrar, era para encargarnos, porque ya estaban sembrados".

Y esos tipos son tan fregados, que siendo nuestros amigos, habiéndolos tratado aquí muy bien, cuando el asunto es de plata no se tiene amistad. Somos mucho más amigos nosotros los latinos que los compradores americanos o europeos. Y en ese momento le dije: "Está bien, yo me voy a quedar en Basilea y

voy a conocer la ciudad 4, 5, 6 ó 7 días, y si algún día tienes tiempo de mostrarme eso, las cuestiones de mercadeo, me las puedes mostrar; ese día me llamas. Pero te digo una vaina, James: yo no me muevo de aquí hasta no saber eso; voy a pedir mis vacaciones, y aquí me quedo. Si al tercer día no me has llamado, yo, que estoy en Suiza, que no hablo alemán, me consigo un traductor, busco a esos compradores en el directorio telefónico y hago negocio".

Entonces, tienes que saber a dónde va a parar tu producto. Uno puede llevar su producto al supermercado... El del supermercado te lo compra, te lo paga y a los cuatro meses te dice: "Lo siento mucho, esa vaina no se vendió, venga por eso, vea a ver qué hace".

Realmente todo esto es posible y habría que ponerle una gran H y una gran M, esto es posible gracias al hombre y a la mujer que trabajan conmigo; como dicen los políticos, sin ellos no hubiera sido posible.

Vamos a hablar un poquitico de las cifras, de los resultados. En resumen, ahora lo podrían ver de cerca los que quieran acercarse. Si empezamos en 1955 con 180 matas, en este momento tenemos 3.400.000 matas; si las ventas en el año 55 fueron de \$45.000, este año de 1988 vamos a vender \$6.850 millones, y esa es una cifra muy grande para nosotros mismos. En el presupuesto estaban \$6.800, y mi papá, que era el que lo estaba dibujando, escribió \$6.850 y me dijo: "¿Qué hago?". Le dije: "Póngalos, que yo los vendo".

Voy a suspender aquí, pues quisiera oírlos para ver qué quieren saber, y luego, si el tiempo me alcanza, yo quiero mostrarles en diez minutos un balance de lo que es un estudiante standard normal, y de lo que es un estudiante o una persona súper o fuera de lo normal. Lo que será el futuro si ustedes simplemente terminan sus estudios, y si ustedes, por el contrario, están en la mejor, más

clara institución académica como es el ICESI, cuyos objetivos son claros, con la calidad de sus fundadores y directivas, y aprovechen esta infraestructura para ser super-estudiantes.

**-Tengo entendido que ustedes han reducido el área de siembra. ¿Qué ha pasado?**

-Si. Nosotros arrancamos con un área muy pequeña, arrancamos con 17 hectáreas, y fue tal el follaje que dio, que el día que venía el suizo a verlo se cayó completamente el parral. Luego subimos hasta 400 hectáreas, con lo que terminamos este año. En el 78, el 100% de la producción (3.000 toneladas) fue producido por Grajales; desde el 82 esta proporción de Grajales fue disminuyendo, pero nunca ha sido inferior a 3.000 toneladas en La Unión. En el 87, o sea en cinco años, hicimos algo que llamamos "Divulgue lo que conozca y participe de sus logros", y una vez que nosotros sabíamos cómo hacerlo, que lo teníamos asegurado, entonces... hoy en día Grajales solamente produce en la parte de La Unión el 20% de las 27.000 toneladas que esperamos este año, y tenemos 170 personas que producen desde una hectárea hasta 30, 40 ó 100 hectáreas, y esa gente gana más plata que nosotros en esto. Y es muy importante oír cómo el maracuyá, en una finca de 40 ó 50 hectáreas, con una sola hectárea le produce un ingreso bruto al año diez veces más alto que cultivar papas. El se mantiene feliz al saber que con esa hectárea paga los costos fijos del resto del año, y hoy en día nosotros estamos recibiendo a \$55 el kilo puesto en La Unión y les damos semilla, asistencia técnica y les garantizamos de antemano, a diferencia de lo que hacen los graseros, a \$55 el kilo. Pero si tú vas al supermercado, vas a Cavasa, vas a Corabastos (esto no ahora, que estamos en cosecha pero si hace un mes) te lo venden a \$90 el kilo. Entonces, es excesivo y a la gente que siembra en secciones pequeñas pueden traicionar-

la. Esta es la razón por la cual Grajales necesita su área. Recuerden que no puede hacerse un emporio de riqueza en un grupo donde el vecino está viendo que te estás llenando de plata y él sigue tratando de quitarle los piojos al tomate, y esperando que el fruto lo recoja o no. Eso no lo puedes hacer, porque de lo contrario tendrías a La Unión llena de desempleados, llena de bandidos, con una serie de problemas, de prostíbulos y de cosas que no serían aceptables.

**-Lo conocí en el hotel y para mí fue una gran satisfacción. Yo no le conocía a él, y le dije: "¿Y vos quiénes?" "No, yo soy Eduardo Grajales". Eso es muy bonito, yo creo que el éxito de los Grajales es eso: estar en cada Congreso en el mundo, estar a la altura y tecnología de la industria, no tener en cuenta que producimos piña o cítricos más barato que el vecino; sólo tenemos que tener en cuenta que las condiciones climatológicas de nosotros son incalculables: nosotros tenemos un invernadero natural. En Israel estuve el mes pasado, en el Congreso Mundial de Citricultura, y hablaba precisamente uno que estaba en un programa de cítricos. Para mí sorpresa, me di cuenta de que nadie de Colombia, ni de la Federación de Cafeteros, ni de esa gente que se supone tienen un programa de cítricos a nivel digamos internacional, se percataba por lo menos por estar a la vanguardia de la mejor tecnología del mundo. Entonces, ¿con qué bases vamos a hacer algo? El costo del agua en Israel aproximadamente es el 25% del costo total de la fruta. Nosotros tenemos agua, tenemos clima y 365 días para cubrir deudas. Tal vez él hacía mucho énfasis en que no teníamos la coloración de la fruta que el mercado mundial necesita, pero es mucho lo que nosotros podemos hacer sin cuotas de producción tan elevadas: la mano de obra nuestra es una décima parte que la mano de obra del Brasil, o de**

**Israel, o de Valencia (España). No sabemos realmente lo que tenemos, y tenemos mucho por hacer. Sensacional todo lo que dijiste. Te voy a hacer una pregunta: En el cuadro, ¿por qué las exportaciones en el 82 estaban en dos millones y bajaron a 800.000 pesos?**

-Son las exportaciones de uva. Porque aquí, cuando estaba creciendo... Resulta que cuando tú te empiezas a

volver grande siempre aparece alguien que quiere tomarte por el cuello. Entonces es donde los chilenos te toman. ¿Y entonces qué hicimos? Resulta que nosotros todo eso lo volcamos al mercado nacional y les hicimos a ellos en Chile lo que ellos nos estaban haciendo en Canadá. Por eso se redujo, mientras que el volumen total se iba incrementando.

Muchas gracias.