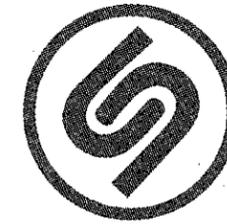


346.0659861
E 14e
2013
EJ. 2.



Superintendencia
de Sociedades

Estudio sobre
**Empresas
colombianas
perdurables**
Casos de éxito

Investigadores
ANDRÉS GAITÁN ROZO
ALBA LUCÍA HINCAPIÉ CARDONA
JOSÉ DANILO CASTRO VELASCO

2013

Agradecimiento de los investigadores por el apoyo en esta investigación a los doctores:

LUIS GUILLERMO VÉLEZ CABRERA
Superintendente de Sociedades

MARÍA ISABEL CAÑÓN OSPINA
Superintendente Delegada para Inspección, Vigilancia y Control

ERIC FERNANDO RODRÍGUEZ LÓPEZ
Superintendente Delegado para Asuntos Económicos y Contables

ISBN: 978-958-678-035-3



Contenido

INTRODUCCIÓN	9
Capítulo 1	11
TEORÍAS RELACIONADAS CON LA PERDURABILIDAD EMPRESARIAL	11
Capítulo 2	19
LA MORTALIDAD EMPRESARIAL EN ALGUNOS PAÍSES	19
2.1. Perú	21
2.2. México	22
2.3. Estados Unidos	24
2.4. España	25
2.5. Italia	28
2.6. Francia	29
2.7. Colombia	33
Capítulo 3	39
LA PERDURABILIDAD EN LAS EMPRESAS DE FAMILIA	39
3.1. Modelos conceptuales de la empresa familiar	43
3.2. Principios de Gobierno Corporativo de OCDE	46
3.3. Protocolos de familia	52
3.4. Asambleas y juntas de socios	67
3.5. Junta directiva	68
3.5.1. Noción y marco legal	68
3.5.2. Principales funciones de la junta directiva en las empresas de familia ..	73
3.5.3. Composición de la junta	73
3.5.4. Tamaño de la junta	74
3.5.5. El papel del presidente de la junta ..	74
3.5.6. Comités dentro de la junta	75
3.5.7. Remuneración de la junta	75

3.5.8. Frecuencia de las reuniones de la junta 76

3.5.9. Evaluación de la junta..... 76

3.5.10. La junta directiva en la SAS 76

3.6. Planeación estratégica 81

3.7. Responsabilidad social empresarial..... 86

3.8. Formalización empresarial 89

3.9. Mecanismos de solución de conflictos..... 91

3.10. El caso japonés 92

Capítulo 4..... 105

ANÁLISIS DE LA ENCUESTA REALIZADA A EMPRESAS PERDURABLES

EN COLOMBIA 105

4.1. Características de acuerdo con el sector económico, región, régimen concursal y tamaño de la empresa 107

4.2. Empresas de naturaleza familiar 109

4.3. Administradores 116

4.4. Participación de la mujer 123

4.5. Aspectos laborales 124

4.6. Misión, visión, principios y valores 129

4.7. Aspectos financieros 131

4.8. Capacitación a empleados 135

4.9. Tecnología y diversificación 138

4.10. Participación en el mercado 144

4.11. Gobierno corporativo y responsabilidad social..... 145

4.12. Perdurabilidad 149

Capítulo 5..... 153

CASOS DE EMPRESAS PERDURABLES EN COLOMBIA..... 153

5.1. PRODUCTOS FAMILIA S. A. 155

5.2. CARVAJAL S. A. 162

5.3. ALMACENES ÉXITO S. A. 176

5.4. COMPAÑÍA DE GALLETAS NOEL S.A.S. 186

5.5. INDUSTRIAS HACEB S. A. 195

5.6. SUCESORES DE JOSÉ JESÚS RESTREPO Y CIA S. A. "CASA LUKER"..... 209

5.7. LABORATORIO FRANCO COLOMBIANO LAFRANCOL S. A. 222

5.8. AZUL K S. A. 228

5.9. EL COLOMBIANO S. A. 237

5.10. COMPAÑÍA MANUFACTURERA DE PAN S. A. COMAPAN 246

5.11. BATERÍAS MAC S. A. 252

5.12. EL PAÍS S. A. 258

5.13. PALMAS OLEAGINOSAS BUCARELIA S. A. ... 265

5.14. MARCALI S. A. 272

5.15. CONSERVAS CALIFORNIA S. A. 280

5.16. INDUFRIAL S. A. 288

5.17. HARINERA PARDO S. A. 304

5.18. ESCOBAR Y MARTÍNEZ S. A. 312

5.19. CHAID NEME HERMANOS S. A. 324

5.20. LA CAMPIÑA S. A. 338

5.21. EL HERALDO S. A. 347

5.22. GAVASSA & CIA. LTDA. 356

5.23. AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO AVIATUR S.A. 363

5.24. DROGUERÍAS JULIAO S. A. 370

5.25. REPOSTERÍA ASTOR S. A. 378

5.26. SUPERBRIX S. A. 387

5.27. PENAGOS HERMANOS S. A. S. 401

5.28. CONFECCIONES EL NOGAL LTDA. 407

5.29. FUNDACIÓN SOCIAL. 413

5.30. BANCO DE BOGOTÁ S. A. 423

5.31. BANCO POPULAR S. A. 428

6. CONCLUSIONES..... 435

6.1. En cuanto a la encuesta 437

6.2. En cuanto a los casos empresariales analizados 441

6.3. Verificación en los casos empresariales de "los doce mitos desbaratados" de Collins y Porras	446
6.4. Frases que marcaron la historia de algunas de las empresas	450
6.5. Decálogo para la perdurabilidad empresarial .	452
6.5.1. <i>Construir empresas que puedan prosperar más allá de la presencia de cualquier líder.</i>	452
6.5.2. <i>Diversificar e innovar estratégicamente</i>	452
6.5.3. <i>Persistir en los experimentos empresariales hasta encontrar lo mejor.</i>	452
6.5.4. <i>Diseñar una planeación estratégica a largo plazo basada en los valores fundamentales y con metas grandes y audaces</i>	453
6.5.5. <i>Construir relaciones sostenibles con todos los grupos de interés.</i>	453
6.5.6. <i>Implementar buenas prácticas de gobierno, como los protocolos de familia y la profesionalización de juntas directivas.</i>	453
6.5.7. <i>Estructurar un sistema formal de administración del riesgo</i>	454
6.5.8. <i>Utilizar los instrumentos de derecho concursal en forma adecuada y oportuna</i>	454
6.5.9. <i>Endeudarse hasta que su capacidad de pago se lo permita</i>	455
6.5.10. <i>Formalizar desde el inicio la actividad empresarial.</i>	455
BIBLIOGRAFÍA.	457

INTRODUCCIÓN

El objetivo primordial de este estudio es presentar las estrategias de perdurabilidad y los factores de éxito de las empresas colombianas que han logrado prevalecer por más de cincuenta años.

Para adentrarse en el tema y alcanzar el conocimiento de estos factores, se abordan en primer término algunas teorías sobre el concepto de perdurabilidad empresarial y se identifican importantes estudios que han profundizado en los elementos que conforman el esquema de una empresa perdurable, teorías que de una u otra forma han sido desarrolladas por las empresas colombianas cuyos casos son presentados en esta obra.

En la presente investigación empresarial se tuvieron en cuenta los métodos descriptivo y argumentativo. Como fuentes de información primaria, unas entrevistas, y una encuesta. Como fuentes de información secundaria, la consulta de textos, documentos e Internet, los cuales fueron articulados para llegar al objetivo propuesto.

En la fuente primaria se utilizó el diálogo directo y personal a fundadores y directivos vinculados a la muestra de empresas seleccionadas, con el fin de conocer de primera mano la historia de la compañía, experiencias de esos primeros años y las estrategias para la perdurabilidad. Así mismo, se efectuaron entrevistas a empleados administrativos y ope-

rativos, con el objeto de conocer sobre las relaciones de los trabajadores con los administradores y asociados. Se realizaron igualmente entrevistas a académicos e investigadores conocedores del tema.

Para la selección de las empresas se tuvieron en cuenta criterios tales como antigüedad mayor a cincuenta años, sector económico, localización geográfica, liderazgo en el mercado y tamaño de la compañía.

La fuente secundaria se desarrolló con la consulta de libros especializados, artículos, revistas, periódicos y páginas de Internet. De igual manera, en la respuesta a una encuesta dirigida y remitida vía Internet a 561 empresas del sector real cuyos factores de selección estuvieron representados en que tuvieran una existencia mayor a cincuenta años y que en la actualidad se encontraran en marcha, con el fin de caracterizar las sociedades que han perdurado e identificar las variables comunes que les han permitido supervivir en el tiempo.

Capítulo

1

TEORÍAS RELACIONADAS CON LA PERDURABILIDAD EMPRESARIAL



En esta primera parte se pretende realizar una aproximación a las respuestas que algunos investigadores han presentado a la pregunta sobre los factores determinantes de la perdurabilidad empresarial.

Los doctores Luis Fernando Restrepo Puerta y Rodrigo Vélez¹, catedráticos e investigadores empresariales, señalan que la perdurabilidad es la suma de sostenimiento en el tiempo + resultados financieros + rotación del personal + sentido de pertenencia de empleados + eficacia + eficiencia operativa + gestión administrativa + flexibilidad ante la variación del entorno sectorial + respuesta a los cambios de las fuerzas del mercado.

Por su parte, James Collins C. y Jerry Porras², en el libro denominado *Empresas que perduran*, consignan conclusiones en torno a una investigación a 18 empresas. En su estudio “desmitifican” los siguientes mitos empresariales: 1. “Se necesita una gran idea para empezar una gran compañía”. 2. “Las compañías visionarias necesitan grandes líderes visionarios y carismáticos”. 3. “Las compañías de mayor éxito existen principalmente y ante todo para maximizar utilidades”. 4. “Las compañías visionarias comparten un subconjunto común de valores básicos “correctos”. 5. “Lo único constante es el cambio”. 6. “Las mejores compañías son muy prudentes”. 7. “Las compañías visionarias son un magnífico lugar para trabajar, para todo el mundo”. 8. “Las compañías de gran éxito logran sus mayores aciertos en virtud de una planificación estratégica brillante y compleja”. 9. “Las compañías deben contratar presidentes externos, a fin de estimular el cambio fundamental”. 10. “Las compañías de mayor éxito se concentran principalmente en superar

¹ RESTREPO, Luis Fernando y otros. Aproximación a una metodología para la identificación de componentes que crean condiciones para la perdurabilidad en empresas colombianas. Documento de Investigación. Bogotá: Universidad del Rosario. Marzo de 2009.

² COLLINS C., James y PORRAS I., Jerry. *Empresas que perduran: Principios exitosos de compañías triunfadoras*. Bogotá: Editorial Norma, 1996.

a la competencia". 11. "No se puede oír misa y andar en la procesión". 12. "Las compañías se vuelven visionarias principalmente por hacer una 'declaración de visión'". Al final de esta obra nos referiremos a la confirmación o no de estos mitos en los casos empresariales.

Para Alfred Chandler³ la estructura organizacional y la estrategia corporativa deben ser coherentes para lograr la perdurabilidad de las empresas. Define la estrategia como aquella donde se determinan los principales objetivos de la compañía en el largo plazo, así como los procedimientos y los recursos con los cuales se contará para desarrollarla. En su concepto, este proceso servirá de punto de partida para establecer la estructura más apropiada para ejecutar dicha estrategia.

Theodore B. Kinni, en su libro *Enfoque visionario*⁴, destaca algunas cualidades de las 21 empresas multinacionales que seleccionó para escribir el libro. Indica que una compañía se mantiene en el poder cuando está enfocada en el centro del negocio porque le permite crear habilidad y un poder especial para dominar el mercado. La empresa debe ser innovadora, de tal suerte que pueda presentarse mediante un nuevo modelo de negocio, un nuevo proceso operativo y de distribución, o a través de la producción de nuevos bienes o servicios.

Alfred Marcus en el libro llamado *Empresas ganadoras y empresas perdedoras*, en relación con la perdurabilidad de las empresas y luego de obtener conclusiones analizando un grupo de compañías, escribe: "Las compañías ganadoras se concentraban en sus fortalezas básicas y se apegan a su misión; buscan nuevos mercados, en los cuales los clien-

³ Citado por LONDOÑO, Jorge Eduardo y otro. En: Mac: Empresa y familia, medio siglo de energía. Bogotá: Editorial Norma, 2007, p. 63.

⁴ KINNI B., Theodore. *Enfoque visionario*. México: McGraw-Hill, 2002.

tes tienen necesidades especializadas que solo la empresa puede satisfacer⁵.

El escritor holandés Arie de Geus⁶ manifiesta que las empresas perdurables tienen un comportamiento orientado y diseñado para renovar a la empresa generación tras generación. En un estudio que realizó sobre 27 empresas americanas, europeas y japonesas, con una antigüedad mayor a cien años, relaciona varios factores que en su concepto sobresalen en las empresas exitosas y sostenibles en el tiempo: 1. Financiamiento conservador. 2. Sensibilidad del mundo que las rodea. 3. Conciencia de su identidad. 4. Tolerancia a las nuevas ideas.

El profesor Pinkas Flint⁷, originario de Perú y consultor en temas de insolvencia empresarial, dentro del estudio realizado a algunas empresas en crisis y su gestión para superarla, cita a Jean Paul Sallenave, quien en su obra *Gerencia y planeación estratégica* destaca algunos factores que deben ser potencializados positivamente para sostenerse, tales como el producto, mercado, el capital y el personal. En su concepto, de no ser manejados de esta forma, pueden minar la perdurabilidad de las empresas. En cuanto al "producto" señala que debe ser reinventado cuando así se requiera; respecto del "mercado", llama la atención en cuanto a estar atentos y preparados frente a las fluctuaciones de la oferta y la demanda; el "capital", que de ser escaso por abuso de las deudas, puede afectar significativamente la empresa y su capital de trabajo. Finalmente al "personal", en el que destaca el comportamiento de las personas que se oponen a los cambios⁸

⁵ *Ibidem*, p. 190.

⁶ De GEUS, Arie. *The Living Company: Quality Consultants*. Harvard Business Review. Disponible en: http://www.quality-consultant.com/gerentica/.../articulo_005.htm. Consultada el 24 de marzo de 2011.

⁷ FLINT, Pinkas. *Gestión de Empresas en crisis: Técnicas de Reflotamiento*. Segunda Edición. (Revisado y adaptado para Colombia por Cuesta y Asociados). Bogotá: Cámara de Comercio 1999.

⁸ Citado por FLINT, Pinkas, pp. 20-22.

influyendo notoriamente en el desarrollo óptimo de las estrategias de la organización.

El profesor colombiano Carlos Dávila Ladrón de Guevara⁹ señala que entre las estrategias más importantes que se deberían analizar en una compañía para crecer y ser sostenible, se pueden mencionar: “diversificación o especialización de las inversiones y negocios; expansión a nuevos mercados; integración vertical en sus procesos y operaciones; internacionalización; fusiones; alianzas estratégicas y cambios en la estructura de propiedad”¹⁰.

Paco López, consultor español e investigador empresarial, indica que las estrategias de una empresa deben estar ligadas a sus necesidades, a su medida. Maneja un concepto dentro de la perdurabilidad empresarial denominado “arquitectura organizacional”. Sostiene que “un elemento clave de la arquitectura organizacional, es que el edificio de la empresa no dependa de un solo apoyo, de un solo líder”¹¹. Para este investigador hay que combinar la realidad empresarial nacional e internacional.

Rodrigo Vélez, en el documento de investigación denominado *Aprendizajes estratégicos para la perdurabilidad. Reseña de investigación de casos latinoamericanos*¹² explica que la perdurabilidad de las empresas es función de una administración estratégica, basada en la filosofía de la responsabilidad social, en la que la innovación, el mejoramiento y el crecimiento organizacional sean efecto de una posición y concepción social de la empresa.

⁹ DÁVILA L. de GUEVARA, Carlos. Historia empresarial de Colombia: estudios, problemas y perspectivas. Bogotá: Universidad de los Andes, 1991, p. 9.

¹⁰ Op. cit. DÁVILA, Carlos, p. 55.

¹¹ Disponible en: <http://www.pacolopez.biz/2005/03/arquitectura-organizacional/>. Consultado el 13 de enero de 2011.

¹² VÉLEZ, Rodrigo. Bogotá, Universidad del Rosario, marzo de 2005, p. 99.

El investigador e historiador Adolfo Meisel Roca señala que las estrategias empresariales también están relacionadas con el entorno en el cual se desarrollan los negocios¹³. Sobre este aspecto comenta: “Los cambios en el entorno son básicos para la perdurabilidad. También pueden impactar factores familiares. Hay factores del entorno que cambian la geografía económica. Un sitio puede ser bueno pero después malo. Por ejemplo, la zona cafetera antes era buena para el café, ahora no es así”¹⁴.

José De La Cerda Gastélum¹⁵, investigador mexicano de empresas latinoamericanas, propone algunos factores para tener en cuenta en la perdurabilidad de las empresas, y caminos para superar una situación de crisis empresarial. Comenta que en Latinoamérica, como en otras regiones, es importante la capacidad de las empresas para superar los ciclos económicos; el adaptarse con rapidez a los cambios de su entorno, la globalización de sus mercados, y al mismo tiempo generar ventajas competitivas dentro de sus industrias, resulta vital para perdurar.

Jagoe, citado por Hugo Rivera, establece que las pautas para lograr el éxito empresarial y sobrevivir son: 1. Descubrir nuevas oportunidades de negocios. 2. Conservar y motivar a los empleados valiosos. 3. Utilizar la moderna tecnología comercial para maximizar las ganancias. 4. Mejorar las comunicaciones con los empleados y el público. 5. Aumentar su cuota en el mercado. 6. Estructurar y sacar el máximo provecho de su junta directiva. 7. Planear la sucesión. 8. Impartir directrices. 9. Recortar costos de seguro y otros gastos de funcio-

¹³ Entrevista con Adolfo Meisel Roca. Cartagena, 7 de julio de 2011.

¹⁴ Ibídem.

¹⁵ Disponible en: <http://www.lideditorial.com.mx/la-estrategia-de-las-latinas.htm>. José Delacerrada-Gastélum. *La estrategia de las latinas*. México, 2010. Consultado el 23 de septiembre de 2011.

namiento. 10. Concebir de manera efectiva la misión de la empresa¹⁶.

Carlos Julio Rojas¹⁷, en el libro *Empresas colombianas exitosas*, menciona los siguientes factores de perdurabilidad de las empresas: 1. Compañías que se forman en valores y los practican. 2. Propietarios o gerentes que conocen a sus colaboradores, que se preocupan por ellos y por sus familias. 3. Crecimiento planeado, sabiendo sortear las dificultades económicas, sociales y laborales. 4. Solidaridad en la función social que cumplen, compartiendo con la comunidad los beneficios y utilidades de sus compañías. 5. Respeto al cliente, como filosofía clave para lograr el éxito empresarial.

¹⁶ Jagoe, A. (1987). *Empresas triunfadoras*. Legis Serie empresarial. Bogotá, D.C. Citado por Hugo A. Rivera Rodríguez. *Longevidad Empresarial*. Documento de Investigación No. 43 Universidad del Rosario. 2008.

¹⁷ ROJAS B., Carlos J. *Empresas colombianas exitosas*. Bogotá: Editorial Grijalbo, Bogotá, 1992, p. 145.

Capítulo

2

LA MORTALIDAD EMPRESARIAL EN ALGUNOS PAÍSES



En el contexto global la perdurabilidad de las empresas es un tema que ha preocupado a gobiernos, organizaciones privadas, agremiaciones y empresarios, particularmente en relación con las medianas y pequeñas empresas. Hay evidencia sobre la progresiva apertura de empresas, y también la hay, casi en igual proporción, sobre la tasa de mortalidad de estas organizaciones, que impactan el desarrollo pacífico de las economías.

En algunos países de América Latina, en Estados Unidos, Europa y Japón las tasas de apertura y mortalidad de las empresas han tenido un comportamiento muy similar, claro que con algunas diferencias relacionadas con aspectos particulares de cada país, tal como se expone a continuación:

2.1. Perú

La economía peruana se ha caracterizado por incluir un importante número de empresas Mipyme. Actualmente estas “representan el 98,3% del total de empresas existentes en el país (94,4% micro y 3,9% pequeña). Sin embargo, un gran número de ellas opera en la informalidad”¹⁸.

Comenta Alberto Silva Cotrina¹⁹ que “El grueso de las Mipyme informales se ubica fuera de Lima, generan empleo de mala calidad (trabajadores familiares, en muchos casos no remunerados) con ingresos inferiores a los alcanzados en las empresas formales similares. Lo cierto es que este sector dinamiza la economía peruana desempeñando funciones tan importantes como mitigar las fallas de mercado, asegurar el suministro de bienes públicos y mantener condiciones para la igualdad de oportunidades”.

¹⁸ SILVA, Alberto. Situación actual de las micro y pequeñas empresas. Mype. (Marzo 15 de 2011). Disponible en: <http://albertbard-economia.blogspot.com/2011/03/situacion-actual-de-las-micro-y.html>. Consultado el 10 de febrero de 2012.

¹⁹ Ibidem.

En relación con el impacto de las Mipyme en la economía peruana, el citado comentarista señala: “esta clase de empresas en Perú, aportan aproximadamente el 47% del PBI del país y son las mayores generadoras de empleo en la economía, aunque en la mayoría de los casos se trata de empleo informal. Si concentramos la atención en el desarrollo exportador del país, de las 6.656 empresas exportadoras, el 64% de ellas son MYPE. Sin embargo, si se considera el valor total exportado por el país (este año se estima en aproximadamente US\$ 27.800 millones), las MYPE solo representan el 3%”²⁰.

Más del 50% de las MYPE que se constituyen en el Perú, “sobreviven menos de tres años, reveló Javier Herrera, director de investigación del Instituto de Investigación para el Desarrollo (IRD) de Francia. Pero, según Augusto Medina Acuña, presidente de Conamype, la situación es aún peor, pues señala que entre un 40% y un 50% de los empresarios que inician una actividad no superan el año. La precariedad de estas unidades económicas es tal que un 67.5% tiene solo un trabajador, mientras que un 19.2% tiene dos trabajadores. Asimismo, un 50.9% de estas empresas no tiene un local fijo; la mayoría carece de locales adecuados y se desarrollan al interior de las viviendas”²¹.

2.2. México

Conforme a lo escrito en el artículo *Crece mortandad de empresas en México*, realizado en el 2005, este país recibe unas 100.000 solicitudes al año para la creación de nuevas empresas.

“El 80% de las empresas muere antes de cumplir el primer año y de las que sobreviven, la mayoría cierra sus puertas an-

²⁰ Ibidem.

²¹ Disponible en: <http://www.pymex.pe/Peru/mas-del-50-de-mypes-mueren-antes-de-cumplir-su-tercer-ano-de-vida.html>. Consultado el 11 de febrero de 2012.

tes de un lustro. La causa del fenómeno es la escasa cultura empresarial que hay en México, el desconocimiento del mercado y el insuficiente apoyo gubernamental para mantener con vida a los negocios”²².

Agrega este informe que los trámites son una parte de las dificultades que deben sortear las empresas en México. “Los pequeños negocios —que son la mayoría en el país— tienen problemas para obtener créditos bancarios, lo cual impide emprender nuevos proyectos. También existe una elevada carga fiscal, señalan los expertos, que incluye no solo impuestos federales sino contribuciones a gobiernos estatales y del municipio donde se ubique la empresa. En algunos casos los negocios enfrentan además competencia desleal por la importación de mercancía de contrabando o la piratería, y recientemente se añadió otro factor: la creciente inseguridad pública en el país”²³.

Adicionalmente, se señala que “El 10% de las empresas que cumplen 10 años en el mercado, logran crecer, madurar y tener éxito. El 75% de las nuevas empresas mexicanas debe cerrar sus operaciones apenas después de dos años en el mercado. El 50% de las empresas quiebran durante el primer año de actividad. El 90% de las empresas quiebra antes de cumplir 5 años en el mercado. Las Causas: 1. Deficiencias en el área de marketing (problemas para vender). 2. Deficiencias en la gestión operativa (problemas para producir y operar). 3. Deficiencias en los sistemas de control (problemas para controlar). 4. Deficiencias en la planificación (problemas para prever el futuro y planificar). 5. Deficiencias en la gestión (problemas para dirigir la empresa)”²⁴.

²² Crece mortandad de empresas en México. Disponible en: http://www.bbc.co.uk/1/america_latina/100106_2240_mexico_empresas_gz.shtml. Consultado el 21 de marzo de 2012.

²³ Ibidem.

²⁴ Mortalidad de las Pyme en México. BriefBlog. Creatividad & Mercadotecnia. Disponible en: <http://www.briefblog.com.mx/1/mortandad-de-las-pymes-en-mexico/>. Consultado el 10 de febrero de 2012.

2.3. Estados Unidos

En los Estados Unidos de América, según Samuelson y Nordhaus, “el promedio de vida de las empresas es de seis años y más de un 30% no llega al tercer año. El 24% de las nuevas empresas ha cerrado dos años después y el 53% antes de los cuatro años”²⁵.

El profesor colombiano e investigador en temas de empresa José Vargas comenta que “En 1983, una encuesta del Royal Dutch/Shell reveló que un tercio de las firmas que figuran entre las ‘500’ de Fortune, había desaparecido. Shell estima que la longevidad promedio de las mayores empresas industriales es inferior a los cuarenta años, aproximadamente la mitad de la vida del ser humano (...). Un estudio del Financial Times (2002) encontró que solo un tercio de las mipyme perduran y que en ese mismo año quebraron 40.049 mipyme en Estados Unidos”²⁶. De acuerdo con el informe elaborado por Statistics of U.S. Businesses en el 2007, en Estados Unidos existen 6.304.458 “firmas” y 7.689.821 establecimientos, que generan 120.579.971 empleos. Anualmente se crean 912.874 empresas y se cierran o mueren 798.650²⁷.

Se evidencia en esta información que las tasas de mortalidad de las empresas de este país no están lejos de las indicadas en los países de Latinoamérica mencionados, de ahí que es pertinente reiterar sobre la importancia de estructurar desde el gobierno y el sector privado acciones tendientes a disminuir estos resultados.

Pese a este panorama del conglomerado empresarial en Estados Unidos, hay un estado de este país donde la creación

²⁵ La mortalidad empresarial. Disponible en: <http://bloggestion.blogspot.com/2007/03/la-mortalidad-empresarial.html> – Consultado el 21 de marzo de 2012.

²⁶ GÓMEZ, Johann E. y VARGAS, José. Las Mipyme familiares colombianas y sus desafíos de perdurabilidad. Bogotá: Ed. Universidad Externado de Colombia, Julio 2011, pp. 27-28.

²⁷ Disponible en: <http://www.census.gov/econ/susb>. Consultado el 28 de marzo de 2012.

de empresas es permanente y la tasa de mortalidad, por el contrario, es muy inferior. Se está hablando de Delaware, ubicado en la región del Atlántico Medio de dicho país; es el segundo estado más pequeño después de Rhode Island y el menos poblado. No obstante su tamaño, es un gran centro financiero.

“Esto sucede gracias a las leyes estatales que conceden beneficios fiscales a las compañías que deciden instalar sus sedes en el dicho estado, atrayendo incluso a muchas que operan principalmente fuera de él. Este hecho le dio el apodo de *The Land of Free-Tax Shopping*. Por ello, es también uno de los mayores centros bancarios de Estados Unidos. También posee una fuerte industria petroquímica. El Estado de Delaware proporciona una puerta de ingreso única y favorecida al mercado estadounidense. Más de 500.000 sociedades anónimas, compañías de responsabilidad limitada, fideicomisos creados en virtud de una ley y sociedades de personas han sido creadas en Delaware. Esa cifra, sin embargo, es solamente una parte de la historia. Delaware es el estado de origen corporativo de muchas de las compañías estadounidenses más grandes, exitosas y reconocidas.

Esta situación la ha logrado gracias a la existencia de leyes favorables y “al sólido conjunto de precedentes judiciales relevantes. Este acervo de decisiones judiciales permite a quienes toman decisiones comerciales planificar con mayor grado de certidumbre y predecibilidad”²⁸.

2.4. España

En este país la mayoría de las pequeñas y medianas empresas desarrollan actividades en el sector del comercio. Desde 1999, el crecimiento del total de empresas se ha elevado a 692.488, lo que supone un incremento acumulado del 26,7%

²⁸ *Ibidem*.

en el periodo 1999-2009. En el año 2009, se han visto afectadas por la crisis por lo que se ha producido una destrucción de 81.269 empresas, que supone una reducción del -2,7%²⁹, realidad que actualmente ha sido superada por el detrimento económico que ha tenido esta nación.

Según el Directorio Central de Empresas (DIRCE), “a 1º de enero del 2010, había en España 3.283.495 PYME (empresas comprendidas entre 0 y 249 asalariados)”³⁰. En este documento se comenta que las últimas estadísticas muestran un dato preocupante: crece la tasa de mortalidad de las nuevas empresas y son casi cuatro de cada 10 las que cierran al tercer año de vida.

De acuerdo con lo consignado en el documento denominado *La creación de empresas en España. Análisis por Regiones y Sectores*, elaborado y editado por Cámaras de España, “las empresas españolas tienen dificultades para lograr su consolidación una vez creadas. El 17% de las empresas nacidas en 1996 murió un año más tarde y, cuatro años después de la creación, solo permanecía en activo el 53% de las empresas. No obstante, la mortalidad empresarial disminuye rápidamente al aumentar la edad de la empresa, hecho indicativo de que los principales obstáculos a la consolidación se presentan inmediatamente después de la creación de la empresa, en forma de barreras a la supervivencia empresarial”³¹.

Este estudio concluye lo siguiente en relación con la apertura y mortalidad de las empresas españolas:

» “En ciertas zonas de España, las empresas experimentan unas probabilidades de consolidarse por debajo de las

²⁹ INARAJA, Javier. Supervivencia, factor clave para emprender. Disponible en: <http://www.emprendedores.es/empresa/noticias/supervivencia>. Consultado el 21 de marzo de 2012.

³⁰ Ibidem.

³¹ www.camaras.org/publicado/estudios/est_emp_966.html. Consultado el 30 de marzo de 2012.

del conjunto nacional. En la Zona Sur, solo 47 de cada 100 empresas creadas en 1996 permanecían activas cuatro años más tarde, frente al 53% de España. En el extremo opuesto se encuentra el Eje del Ebro, donde la supervivencia cuatro años después de la creación de la empresa es del 62%:

- La consolidación de las empresas industriales es relativamente más sencilla que la de las empresas de servicios y de construcción, pues las últimas experimentan mayores tasas de mortalidad que las empresas industriales.
- Aunque las empresas industriales nacen con mejores probabilidades de consolidación que las empresas de servicios y las de construcción, la tasa de mortalidad de las empresas de los distintos sectores se aproxima al aumentar la edad de las nuevas empresas.
- Las empresas tienen una menor probabilidad de consolidarse cuanto menor sea su tamaño inicial. Cuatro años después del nacimiento, solo el 49,2% de las empresas que no tenían asalariados cuando fueron creadas, permanece en activo. En el caso de las empresas que tenían entre 1 y 5 asalariados en el momento de su nacimiento, este porcentaje se eleva hasta el 62%, mientras que las empresas creadas con 6 o más asalariados alcanzan una supervivencia del 75% cuatro años después de su nacimiento.
- Las empresas de pequeña dimensión son las que mayores dificultades encuentran en el proceso de consolidación. Estas son, también, las empresas que mayores tasas de entrada bruta registran”³².

³² Disponible en: www.camaras.org/publicado/estudios/est_emp_966.html. Consultado el 30 de marzo de 2012.

Algunos estudios de la Cámara de Comercio Española informan sobre los principales factores que favorecen a las nuevas empresas para que superen sus primeros años: “Emprender por oportunidad (no por necesidad). A mayor tamaño, mayores posibilidades. Mejor emprender acompañado que solo (y preferiblemente si hay un socio mayoritario). Planificar con antelación una buena estrategia y modelo de negocio. Acceso a recursos ajenos y una gestión eficiente de ellos que permita el crecimiento. Poseer o adquirir conocimientos de gestión empresarial. Tener experiencia (tanto del mercado como de haber emprendido anteriormente)”³³.

Según la OCDE de España “el riesgo de desaparición de una empresa disminuye conforme aumenta la antigüedad de la misma, y es menor en las empresas que nacen con un mayor tamaño”³⁴.

2.5. Italia

Al igual que en los demás países que se han mencionado en esta investigación, el sector empresarial de Italia está representado en su mayoría por las pequeñas y medianas empresas, “las cuales casi en un 50% contribuyen al PIB. El tejido productivo italiano tiene aspectos muy particulares respecto a otros países de la Unión Europea”³⁵. Conforme a lo consignado en documento elaborado por la Cámara de Comercio de Italia en el 2011, denominado *Comunicatostampa movimprese natalità e mortalità delle imprese registrate*, en el año 2011 se crearon 50.000 empresas más que en el 2010, incrementán-

³³ LÓPEZ GARCÍA, Paloma y PUENTE, Sergio. Análisis de mortalidad empresarial basado en los registros mercantiles y el Dirce.

³⁴ Densidad demográfica empresarial, nacimiento, mortalidad y crecimiento neto de las cooperativas y las sociedades laborales. Informe 2003. España. Disponible en: <http://www.economistas-sevilla.com/info/observatorio/empr.../EMPRO4.pdf>. Consultado el 21 de marzo de 2012.

³⁵ Disponible en: http://www.camaracontabria.com/euro_info_centre/ue27/italia.pdf. Consultado el 26 de marzo de 2012.

dose esta cifra comparativamente con el periodo 2007-2009 y el periodo 2007-2009”³⁶.

Muestra este informativo de la Cámara de Comercio de Italia en relación con la creación y cierre de las empresas, que “Italia es un país que posee lo necesario para mantener su prestigio en el mundo en cuanto a la calidad, la creatividad extensa, la capacidad de innovar y la confianza, toda vez que son herramientas para crecer y competir”³⁷.

Señala, adicionalmente, lo siguiente en relación con la creación de empresas: “A finales de diciembre de 2011, los registros de las empresas que entraron en las Cámaras de Comercio han llegado a 6,110,074 unidades, más de 50 mil más que a finales de 2010. En términos porcentuales, el volumen de negocios ha experimentado una tasa de crecimiento anual de 0.82%, cifra inferior a la dinámica expansión registrada en 2010 (1,19% hasta situarse en 72 mil unidades más), pero mayor que el rendimiento del periodo 2007-2009, donde el promedio de crecimiento de las empresas ha sido de alrededor del 0,5%. La cifra de fin de año refleja el equilibrio entre la adición de nuevos registros de negocios 391 mila (casi 20 mil menos que en 2010, cuando las empresas que han abierto sus puertas estaban bien 410 mila) y sobre 341 mila terminaciones (3.000 más que el de 338 mila (El año anterior)”³⁸.

2.6. Francia

Algunas de las estadísticas más representativas en la región francesa sobre la mortalidad de empresas son analizadas por el Instituto Nacional de Estadística y de Estudios Económicos INSEE SUR, respecto de las regiones Champagne-Ardenne y

³⁶ Disponible en: <http://www.unioncamere.gov.it/NET/>. Camere di Commercio D'Italia. Infocamere. Italia. Consultado el 25 de enero de 2012.

³⁷ Ibídem.

³⁸ Ibídem.

Provenza-Alpes-Costa Azul. La primera integrada por seis (6) departamentos, y la segunda por cuatro (4) departamentos de dicho país.

En el informe citado a pie de página, uno de los más completos sobre mortalidad empresarial en dicho país, en Champaña-Ardenas entre el 2004 y el 2006, de 1.000 empresas 17 se han declarado en quiebra en promedio cada año, resultado cercano a la tasa de quiebra nacional. Indica dicho instituto que en el transcurso de sus primeros años de existencia, las empresas se encuentran más expuestas a la declaración de quiebra, más en esta región que en el nivel nacional, no obstante que en este contexto las sociedades se encuentran muy afectadas; indica el estudio que es más alto el nivel de riesgo de quiebra para las empresas que tienen entre 6 y 49 asalariados³⁹.

Agrega el informe que los sectores de la construcción y de las industrias agro-alimentarias son los más propensos a la declaración de quiebra; así mismo que “entre el 2004 y el 2006, en la región de Champaña-Ardenas, 2.065 empresas en cesación de pagos han sido el objeto de un fallo, o sea 690 quiebras de empresas por año en promedio. La región contribuye en un 1,7% en las declaraciones de quiebra juzgadas en Francia Metropolitana, para un parque de empresas que equivale al 1,6% del parque nacional”.

“Entre el 2004 y el 2006, de 1.000 restaurantes, un promedio anual de 32 se declararon en quiebra en Champaña-Arde-

³⁹ INSEE FLASH. Champagne Ardenne. Les défailances d'entreprise en Champagne-Ardenne. Une plus grande fragilité dans les premières années d'existence.
INSEE: Instituto Nacional de Estadística y de Estudios Económicos. “Las quiebras empresariales en Champaña Ardenas, una fragilidad más grande durante los primeros años de existencia”. Conforme a este análisis de las empresas, “Este estudio ha sido realizado en el marco del programa 2008-2009 del Área de Gestión Pública y de Desarrollo económico, animado por el Tesorero-pagador general de la región Champaña-Ardenas. Contribuyeron a este estudio: la Cámara Regional de Comercio y de Industria, la Cámara Regional de los Oficios y Artesanos, el Consejo Regional, el RSI (régimen social de los Independientes), la Urssaf (Unión de Cobro de Cotizaciones de Seguridad Social y de Subsidio Familiar), el delegado regional de Comercio y Artesanías”.

nas contra 25% a nivel nacional. El transporte se caracteriza de igual manera con una tasa de quiebra elevada y presenta una diferencia importante con el nivel nacional (25% contra 20%). En cambio, en el sector de la edificación, la tasa de quiebras regional es inferior al promedio nacional (24% contra 28%). En Champaña-Ardenas, así como a nivel nacional, el sector de las artesanías es más expuesto a la quiebra. En la región, la tasa de quiebras alcanza el 19% para las empresas artesanales y del 16% para las que no pertenecen a este sector. Este resultado se debe a la estructura de las actividades del sector artesanal⁴⁰.

Un dato interesante de esta realidad de las empresas en esta zona de Francia lo constituye que entre el 2004 y el 2006 el 34,5% de las que ingresaron al proceso de quiebra tenían menos de tres años y 54,6% menos de cinco años, mientras que las de menos de tres años representan el 20,4% del parque de empresas y las de menos de cinco años el 30,4%; tres años después de su creación, un tercio de las empresas cesaron su actividad (35%), y cinco años después de su creación, cerca de la mitad (47%), situación que es similar al nivel nacional, añade el estudio.

“Entre 1993 y el 2006, las quiebras empresariales han disminuido en Champaña-Ardenas como por todas partes en Francia. La región pasó así de 1.050 quiebras en promedio por año entre 1993-1995, a 690 para el periodo del 2004-2006. El volumen de empresas sufrió pocas variaciones en este periodo, la tasa de quiebras disminuyó de igual manera, pasando del 27% en promedio entre 1993 y 1995, a 17% entre el 2004 y el 2006, y del 25% al 15% a nivel nacional⁴¹.”

Finalmente, informa el estudio que “las actividades por las cuales las tasas de quiebras han disminuido más, son las que

⁴⁰ *Ibidem*.

⁴¹ *Ibidem*.

conocían unas tasas de quiebras dentro de las más elevadas al inicio del periodo, como las de confección-cuero, edición-impresión-reproducción, industria automóvil, metalurgia y transformación de metales, industria de componentes eléctricos y electrónicos así que las actividades inmobiliarias⁴².

En el año 2010 Champaña-Ardenas, “a 826 empresas se les ha ordenado la apertura de un proceso de reorganización o directamente de quiebra, un nivel nunca alcanzado en la década. Por quinto año consecutivo el número de aumento de quiebras de empresas era menos de 700. A nivel nacional el número de juicios disminuye. En el citado año 2010 los fracasos de los negocios son cada vez más comparativamente hablando con el año 2009. En Francia Metropolitana disminuyó en un 4.8%⁴³.

Así mismo, se comenta en este análisis que “a diferencia de la tendencia nacional, en esta región el número de fallas de negocios aumentó considerablemente en la industria⁴⁴.

En cuanto al cierre de empresas señala que “mientras que habían disminuido en el 2001 y en el 2002, las quiebras aumentaron ligeramente en el 2003, luego de manera más importante en el 2004. Respecto a los tres primeros trimestres del 2003, la totalidad de la cantidad de quiebras de los tres primeros trimestres del 2004 está en aumento del 15,9% en Provenza-Alpes-Costa Azul y del 2,7% en Francia⁴⁵. En este periodo, la progresión de la cantidad de quiebras está importante en todos los sectores: +20,3% en la Construcción,

⁴² INSEE Flash cit.

⁴³ SUD INSEE. N° 2 - avril 2005 Conjoncture Démographie d'entreprises: les créations et les défailances toujours en hausse.

⁴⁴ Ibidem.

⁴⁵ “Los datos sobre creación de empresas provienen del repertorio SIRENE, actualizado diariamente a partir de documentos informados por las empresas en los centros de formalidades. Toda empresa, persona natural o jurídica, se encuentra contabilizada desde su primer día de actividad”. Ibidem.

+17,8% en el sector del Comercio, +15,1% para la industria y +12,1% para los servicios⁴⁶.

2.7. Colombia

Recientes estudios señalan que un volumen considerable de iniciativas empresariales en Colombia fracasan dentro de los primeros tres años, especialmente en las empresas de familia, que representan más del 70% del sector real de la economía, donde el tránsito a la segunda generación es difícilmente superado. Esta realidad sobre la mortalidad empresarial y sus causas comunes, se evidencia en países desarrollados y en vía de desarrollo, tal como se mencionó en cada uno de los referenciados.

Sobre la mortalidad de las empresas en Colombia es pertinente traer a colación el estudio efectuado por la Superintendencia de Sociedades de Colombia en el año 2004, consignado en el libro Causas de la Liquidación Obligatoria de Sociedades en Colombia. Estrategias para prevenir la crisis⁴⁷, en la cual se analizan las características de las sociedades en liquidación y las causas que originan esta difícil situación.

Según el estudio citado, entre las causas más importantes que generan las crisis de las empresas, se destacan las siguientes: “Elevado endeudamiento, reducción en ventas, malos manejos administrativos, falta de capacidad para competir, falta de personal competente para administrar la empresa, mezcla de problemas familiares con el manejo de la empresa, tecnología obsoleta, escasez de recursos de la población, apertura económica y elevada carga tributaria⁴⁸.

⁴⁶ Op. cit. INSEE SUR. Provenza-Alpes-Costa Azul.

⁴⁷ GAITÁN Rozo, Andrés, y CASTRO Velasco, Danilo. Superintendencia de Sociedades. Bogotá, 2004.

⁴⁸ Ibidem, p. 52.

En este panorama, resaltan las decisiones y actos del hombre como una de las causas sustanciales que generan las crisis empresariales.

En estudio realizado en el año 2010 por Mónica Franco, de la Universidad ICESI⁴⁹, se indica que la tasa de mortalidad en Colombia es del 10.52%, resultado que no está muy lejano al de otros países como Canadá con el 10.9%, Estados Unidos con el 10.4%, Brasil con el 11.4%, México con el 10.5%, Francia con el 9.5%, cifras que han podido variar en los últimos años con la evolución crítica de algunos países.

Según el estudio de Global Entrepreneurship Monitor (GEM) –Investigación sobre la Creación de Empresas– en Colombia “Solo el 14% de las nuevas empresas se crean en un marco de formalidad, y la mortalidad empresarial es creciente, pues mientras se da una tasa de creación de empresas de 22,48%, la tasa de cierre de compañías es de 10,52%. En el 2009 la tasa total de la nueva actividad empresarial, TEA, fue del 22,38%, compuesta por una tasa de empresarios nacientes (con negocios creados entre uno y tres meses), del 14,98%, y por una tasa de nuevos empresarios (de cuatro a 42 meses), del 7,98%. El estudio encontró que solo el 12,61% de los negocios logró superar los 42 meses de permanencia en el mercado. La cifra indica que muchos colombianos no están logrando llegar a la etapa de madurez en su desarrollo empresarial y eso puede darse porque los negocios se están creando más por suplir necesidades que por oportunidad”⁵⁰.

En el 50° Congreso anual de Confecámaras, realizado en la ciudad de Cartagena los días 5 y 6 de septiembre de 2013, su Presidente, doctor Julián Domínguez, en relación con la perdurabilidad y mortalidad de las empresas en Colombia,

⁴⁹ El Éxito de las Pymes en Colombia: un estudio de casos en el sector salud. Universidad ICESI de Cali.

⁵⁰ *Ibidem*.

señaló que la vida promedio de las grandes empresas es de 18 años y la de las Pymes de 12 años⁵¹.

En artículo publicado en El Tiempo⁵² sobre la intervención del Presidente de Confecámaras resaltan lo siguiente: “se debe impulsar el fortalecimiento y la perdurabilidad de las compañías creadas ante cámaras de comercio y notarías, pues el 86 por ciento son de edad joven y mediana. Hay que fomentar el fortalecimiento, la innovación, la formalización, el gobierno corporativo, los clústers y los encadenamientos productivos. La antigüedad y el tamaño de las empresas se relacionan directamente con su estructura financiera.”

“A menor tamaño, mayor exposición al riesgo por la débil estructura de endeudamiento y menor rentabilidad económica, lo que se traduce en que las más jóvenes, tanto micro como pequeñas, son las que tienen un mayor riesgo financiero. Las empresas nacionales tienen la capacidad de impulsar la transformación para la competitividad.”

En documento publicado en la página web de Confecámaras el 5 de septiembre de 2013, denominado “Las empresas tienen la capacidad de impulsar la transformación para la competitividad”⁵³ se informa que realizaron una selección de 80.268 sociedades grandes y Pymes, para establecer su edad promedio, resultando que el 30,5% son empresas jóvenes, el 55,8% empresas en edad mediana y el 13,7% son empresas maduras. De otro lado, que “El 86% de las empresas en Colombia son de edad joven y mediana, por lo que debe trabajarse para fortalecer la perdurabilidad de las empresas, ya que la antigüedad tiene una mayor incidencia en la capitalización y equilibrio financiero. Doce años en promedio vive una empresa en Colombia; la supervivencia de las empresas

⁵¹ Basado en la información que recopilada en el Registro Único Empresarial y Social (RUES).

⁵² “Grandes firmas duran 18 años, según un estudio”. El Tiempo, 6 de septiembre de 2013.

⁵³ www.confecamaras.org.co

en los sectores industrial y agropecuario es mayor a la de los otros sectores de la economía; esto demuestra su adaptabilidad al mercado. Las empresas pymes y grandes tienen la capacidad para impulsar la transformación para la competitividad ya que sus activos alcanzan 2,2 veces el PIB.”

Concluye esta publicación que de acuerdo con la central de información más grande que tiene el país y que consolidan las Cámaras de Comercio, los sectores de la economía con mayor supervivencia son el industrial y el agropecuario, lo cual demuestra la adaptabilidad de estas actividades al mercado. En términos generales, las sociedades se concentran de mayor a menor en sectores económicos como Servicios con el 45,6%, Comercio con el 23,5%, Industria con el 13,3%, Construcción con 11%, Agropecuario en el 4,8% y por último, Minas con el 1,8%. En detalle, las empresas grandes tienen una vida de 18 años y las Pymes de 12 años, por lo cual es necesario trabajar por el fortalecimiento y la perdurabilidad de las empresas, ya que el 86% de las sociedades en el país son de edad joven y mediana.”

El informe presentado por la Superintendencia de Sociedades en el mes de septiembre de 2012, y publicado en su página web, relacionado con las principales causas internas y externas de insolvencia empresarial, léase liquidación obligatoria y acuerdo de reorganización, que tienen relación directa con la mortalidad de las empresas, indica lo siguiente citando la investigación del año 2004:

“Principales causas de la insolvencia de empresas en liquidación obligatoria. En el año 2004, la Superintendencia de Sociedades presentó un libro llamado “Causas de la liquidación obligatoria. Estrategias para prevenir la crisis”, en donde se hizo una encuesta a 409 empresas que se encontraban en liquidación obligatoria. Dentro de la encuesta se le consultó a las sociedades cuáles habían sido las posibles causas de la liquidación. Las respuestas señalan que las principales cinco

causas de las liquidaciones fueron el elevado endeudamiento, la reducción en las ventas, los malos manejos administrativos, la alta competencia y la falta de personal competente. Y con menor incidencia la inseguridad, la corrupción, la terminación de incentivos tributarios y el contrabando”⁵⁴.

En cuanto a las principales causas de la insolvencia de empresas en acuerdo de reorganización, el informe indica que “con la Ley 1116 de 2006, nació el proceso de reorganización que pretende a través de un acuerdo, preservar empresas viables y normalizar sus relaciones comerciales y crediticias, mediante su reestructuración operacional, administrativa, de activos o pasivos. Estos procesos se han venido tramitando desde el año 2007 y al 12 de junio se han presentado 373 sociedades”⁵⁵.

Con fundamento en las respuestas de las empresas encuestadas se informa que “las cifras indican que las causas externas que generan la insolvencia empresarial son principalmente la disminución de la demanda por el entorno económico, las altas tasas de interés, el incremento en la competencia, la pérdida de mercado y la dificultad de acceso al crédito. También se mencionan en una menor frecuencia la sobrerregulación, las barreras de acceso a los mercados, la inflación y el orden público”. Con respecto a las causas internas de la insolvencia “las respuestas del total de las 121 empresas encuestadas señalan que las de mayor relevancia son el alto endeudamiento, la falta de capital de trabajo, la disminución de las ventas, los altos costos y/o gastos operacionales y de ventas y la baja rentabilidad del negocio. Mientras que en una menor frecuencia, los empresarios mencionaron tener problemas con los socios, presentar crecimientos desmedidos en los inventarios y tener conflictos con la administración, entre otras”.

⁵⁴ Revista Supersociedades Número 4 Causas de la insolvencia Empresarial. www.supersociedades.gov.co.

⁵⁵ *Ibidem*.

En otro estudio realizado por la Superintendencia de Sociedades en el año 2009 sobre las causas que conducen a las compañías a solicitar los acuerdos de reorganización de que trata la Ley 1116 de 2006, se informa que se concretan en “la competencia y el contrabando, la revaluación del peso, el alto endeudamiento, la deficiencia organizacional, administrativa, financiera y empresarial, la falta de capital de trabajo, fenómenos naturales, problemas con proveedores y baja rotación de cartera”⁵⁶.

Concluyen que “las empresas que han ingresado a reorganización empresarial y las que han ingresado a liquidación obligatoria, coinciden en que las causas más frecuentes de la insolvencia son el elevado endeudamiento, la reducción en las ventas ocasionada principalmente por tener tecnología obsoleta y el contrabando”⁵⁷.

⁵⁶ Colombia. Superintendencia de Sociedades. Revista Estados Financieros. El reto de predecir la insolvencia. Bogotá, 2009, p. 13.

⁵⁷ Revista Supersociedades Número 4 cit.

LA PERDURABILIDAD EN LAS EMPRESAS DE FAMILIA

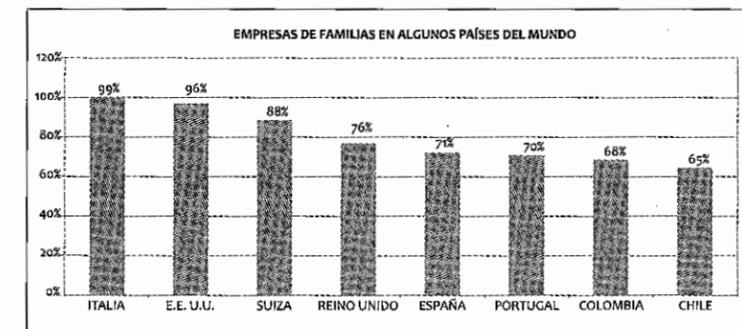


Diferentes estudios resaltan la importancia de las empresas familiares a nivel mundial. En la mayoría de los países del mundo las empresas de familia representan un porcentaje bastante alto dentro del total de compañías constituidas en cada uno de ellos. Así, por ejemplo, en Estados Unidos más del 90% del total de las empresas es de propiedad familiar. A pesar de que la mayoría de ellas son de tamaño pequeño y mediano, existe una cantidad importante de empresas grandes de propiedad familiar, entre las cuales se incluyen 175 de la revista *Fortune 500*⁵⁸.

De acuerdo con las cifras de John Martínez, las empresas de familia generan entre el 45% y el 70% del Producto Interno Bruto y entre el 45% y el 70% del empleo de cada país.

Existen empresas familiares de carácter multinacional y grandes dimensiones que son muy conocidas tales como Ford, Levi Strauss, Michelin, L'Oreal, Tata, Fiat, Ferrero, Sara, Wal-Mart Stores.

Un resumen general de algunos países se presenta en el siguiente gráfico.



⁵⁸ MARTÍNEZ ECHEZÁRRAGA, Jon. Empresas familiares: reto al destino. Claves para perdurar con éxito. Buenos Aires: Ediciones Granica, 2010, p. 19.

De acuerdo con estas cifras, en Italia casi la totalidad de las empresas, el 99%, son de origen familiar, siguiendo en orden Estados Unidos con el 96%, Suiza con el 88%, Reino Unido con el 76%, España con el 71%, Portugal con el 70%, Colombia con el 68% y Chile con el 65%. El gráfico muestra la participación de las empresas de familia en el total de cada uno de los países, destacándose una mayor concentración en los países desarrollados⁵⁹.

En Colombia también resulta evidente la significativa participación de las empresas familiares. Se estima que más del 68% de las empresas colombianas son de carácter familiar. Su presencia resulta evidente tanto en los grandes grupos económicos, como en las Pyme y en las microempresas.

No obstante, pocas de estas organizaciones logran proyectarse a largo plazo. El 40% de las empresas de familia de Estados Unidos desaparecen durante los primeros cinco años; el 66% del resto pasa a la segunda generación y solo el 12% sobrevive a la tercera generación. En el Reino Unido, solamente el 24% de las empresas familiares pasa a la segunda generación y el 14% sigue a la tercera generación. En Canadá, el 90% nace como empresas familiares, de las cuales el 30% pasa a la segunda generación y solo el 10% llega a la tercera generación.

Por lo anterior, es necesario reflexionar sobre las principales estrategias para lograr la perdurabilidad de las empresas familiares.

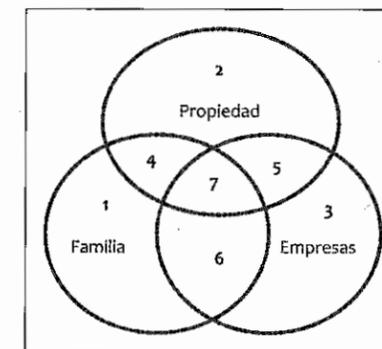
⁵⁹ GAITÁN ROZO, Andrés y CASTRO VELASCO, Danilo. Sociedades de familia en Colombia. Op. cit., p. 20.

3.1. Modelos conceptuales de la empresa familiar

El modelo conceptual de las décadas de 1960 y 1970 sostenía la existencia de dos subsistemas interconectados en la empresa familiar: la familia y el negocio. Cada uno de ellos tenía sus propias normas, reglas de pertenencia y estructuras de valores organizacionales.

Los problemas surgen porque los mismos individuos han de cumplir obligaciones en los dos círculos; por ejemplo, como padres y como gerentes profesionales.

En la década de 1980 se propuso el esquema de los tres círculos⁶⁰.



El modelo destaca en las empresas de familia la presencia de tres subsistemas independientes, pero estrechamente relacionados: empresa, propiedad y familia. Cualquier individuo de este tipo de empresa puede ser colocado en uno de los siete sectores que se forman al superponerse los círculos de los subsistemas. Por ejemplo, todos los propietarios (socios o interesados en la empresa), y solo ellos, se encontrarán en alguna parte del interior del círculo de la parte superior. Así mismo, todos los miembros de la familia se ubican en alguna

⁶⁰ GERSIK, Kelin; DAVIS, John et al. Empresas familiares. México: Mc GRAW-HILL, 1997; p. 1-26.

parte del círculo izquierdo de la parte inferior y todos los empleados en el de la derecha. La persona que tenga solo una conexión con la compañía estará en uno de los sectores externos: 1, 2 o 3. Por ejemplo, un miembro de la familia que no sea ni propietario ni empleado irá en el sector 1.

Quienes tengan más de un nexo con la organización se encontrarán en uno de los sectores sobrepuestos, que caen dentro de dos o tres círculos al mismo tiempo. Un propietario que además sea miembro de la familia, pero que no sea empleado se encontrará en el sector 4, que está dentro de los círculos de propiedad y familia.

Analizar las sociedades de familia desde la perspectiva que plantea el modelo de los tres círculos⁶¹ resulta muy útil para entender la fuente de los conflictos interpersonales, de los dilemas de papeles, las prioridades y los límites de las sociedades de familia. Por ejemplo, las luchas familiares por la política de dividendos o la planeación de la sucesión pueden entenderse mejor si se tiene en cuenta el lugar que cada participante ocupa en el modelo de los tres círculos.

Una persona del sector 4 (miembro de familia/propietario/no empleado) posiblemente desee aumentar los dividendos, pensando que esto es un premio legítimo por pertenecer a la familia y un rendimiento razonable por ser propietario. Por el contrario, una persona del sector 6 (miembro de familia/empleado/no propietario) querrá suspender los dividendos para reinvertirlos en una expansión, lo cual representará mejores oportunidades de progreso profesional. Otro ejemplo se refiere a las decisiones difíciles que ha de tomar una familia sobre ofrecer o no algún puesto a sus miembros. ¿Qué hijos conviene emplear en la empresa? ¿Cuánto debe pagárseles? ¿Se les promoverá? Si se analizan estas preguntas con la

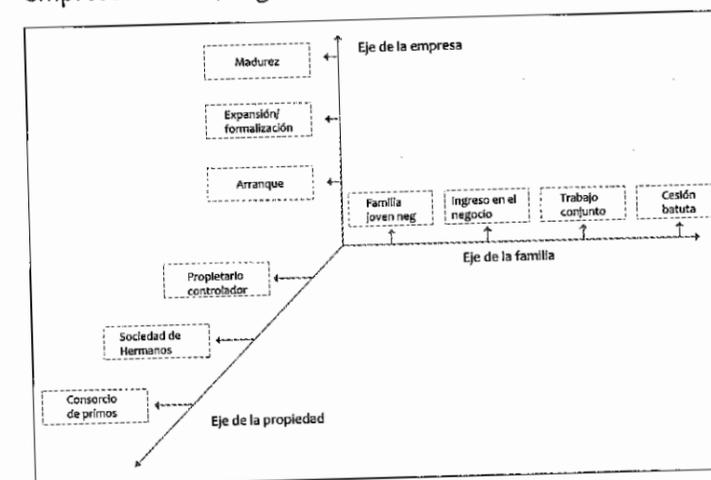
⁶¹ GAITÁN ROZO, Andrés y CASTRO VELASCO, Danilo. Sociedades de familia en Colombia. Op. cit., p. 17.

ayuda de este modelo conceptual, se lograrán mejores respuestas. Una persona que pertenezca exclusivamente al círculo de la familia podría pensar: "Démosle una oportunidad a todos. Son nuestros hijos". Por el contrario, alguien que pertenezca exclusivamente a la empresa dirá: "Sólo contrataremos a parientes si son mejores que el resto de los candidatos y su progreso profesional dependerá estrictamente del desempeño".

Los círculos de la empresa, la propiedad y la familia pueden proporcionar una idea de cualquier sistema de empresa familiar en un momento determinado, lo cual es un primer paso muy útil para comprenderla. No obstante, algunos de los dilemas más importantes en esta área se deben al paso del tiempo.

Las familias experimentan continuamente cambios importantes: matrimonios, nacimientos, divorcios, muertes. Igualmente, en el campo de los negocios el factor temporal es determinante.

El resultado de incorporar el desarrollo a los tres círculos, a lo largo del tiempo, es un modelo evolutivo tridimensional de la empresa familiar, según se ilustra a continuación.



Este modelo sirve principalmente para crear una estructura predecible del desarrollo de la empresa familiar con el tiempo en cada dimensión; indica además cómo la identificación de la etapa actual y las combinaciones de etapas entre propiedad, familia y compañía ayudan a analizar la dinámica de cualquier empresa familiar.

3.2. Principios de Gobierno Corporativo de OCDE

Los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE se han convertido en referencia para los interesados en analizar el buen gobierno de las empresas. El Foro sobre Estabilidad Financiera los ha calificado como fundamentales para garantizar unos sistemas financieros sanos. Estos principios hacen relación a los siguientes temas:

1. Garantizar la base de un marco eficaz para el buen gobierno.
2. Los derechos de los accionistas y funciones clave en el ámbito empresarial.
3. Un trato equitativo hacia los accionistas.
4. El papel de las partes interesadas.
5. Revelación de información y transparencia.
6. Las responsabilidades de la junta directiva.

<i>Garantizar la base de un marco eficaz para el gobierno corporativo.</i>	El marco para el gobierno corporativo deberá promover la transparencia y eficacia de los mercados, ser coherente con el régimen legal y articular de forma clara el reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras.
<i>Los derechos de los accionistas y funciones clave en el ámbito de la propiedad.</i>	El marco para el gobierno corporativo deberá amparar y facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas.
<i>Tratamiento equitativo de los accionistas.</i>	El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar un trato equitativo a todos los accionistas, incluidos los minoritarios y extranjeros. Todos los accionistas deben tener la oportunidad de realizar un recurso efectivo en caso de violación de sus derechos.
<i>El papel de las partes interesadas en el ámbito del gobierno corporativo.</i>	El marco para el gobierno corporativo deberá reconocer los derechos, de las partes interesadas, establecidos por la ley o a través de acuerdos mutuos, al igual que fomentar la cooperación activa entre las sociedades y las partes interesadas con vistas a la creación de riqueza y empleo, así como a facilitar la sostenibilidad de empresas sanas desde el punto de vista financiero.

Divulgación de datos y transparencia	El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la revelación oportuna y precisa de todas las cuestiones materiales relativas a la sociedad, incluida la situación financiera, los resultados, la titularidad y el gobierno de la empresa.
Las responsabilidades de la junta directiva	El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección ejecutiva por parte de la junta directiva y la responsabilidad de esta frente a la empresa y a los accionistas.

Resulta significativa la afirmación de la Corporación Andina de Fomento (CAF)⁶² al presentar el *Manual de gobierno corporativo* para empresas de capital cerrado: “Consciente de la importancia de incrementar la competitividad de las empresas de la región a través de un buen Gobierno Corporativo, CAF ha venido trabajando desde hace varios años en la difusión e implantación de buenas prácticas en la comunidad empresarial. En este esfuerzo se ha acopiado un volumen de evidencia que demuestra cómo dichas prácticas contribuyen a mejorar la competitividad a través de la reducción de los conflictos entre socios o accionistas, lo cual genera mayor

⁶² La CAF es un banco de desarrollo constituido en 1970 y conformado en la actualidad por 18 países de América Latina, El Caribe y Europa, así como por 14 bancos privados de la región Andina.
La Institución promueve un modelo de desarrollo sostenible, mediante operaciones de crédito, recursos no reembolsables y apoyo en la estructuración técnica y financiera de proyectos del sector público y privado de Latinoamérica.
Con sede en Caracas, Venezuela, la CAF cuenta con Oficinas en Buenos Aires, La Paz, Brasilia, Bogotá, Quito, Madrid, Ciudad de Panamá, Lima y Montevideo. Disponible en: <http://www.caf.com/view/index.asp?ms=19&pageMs=61396>. Recuperado el 2 de mayo de 2012.

confianza entre clientes, inversionistas y acreedores, y permite atraer capital y tecnología”.⁶³

En el referido *Manual de gobierno corporativo* para empresas de capital cerrado, dentro del cual la gran mayoría de empresas son de familia, la CAF presenta recomendaciones tales como:

- Evitar la dilución de la participación en el capital de la sociedad. Uno de los riesgos para los socios que no controlan en la sociedad es que los mayoritarios, de forma abusiva, vayan aumentando su porcentaje de participación. Debe establecerse que los accionistas minoritarios siempre tengan la opción de participar de los nuevos proyectos de la compañía, comunicando las consecuencias de abstenerse en cuanto al porcentaje de la empresa que tendrán después de un nuevo proyecto. Pueden presentarse diferentes circunstancias en las que un grupo de accionistas aproveche su posición privilegiada, en el proceso de toma de decisiones de la compañía, para apropiarse de un porcentaje mayor de derechos sobre los flujos de caja esperados del nuevo proyecto. Esto puede ocurrir de diversas maneras: a) un aumento de capital al que los otros accionistas no concurren por no estar adecuadamente informados, b) la fusión con otra empresa controlada por la misma matriz y c) la constitución de otra subordinada.
- Las compañías deberían mantener una comunicación fluida con sus socios a través de diferentes medios.
- Pueden establecerse mayorías especiales para la toma de ciertas decisiones, en las que se considere que las exigidas por la ley no son suficientes. Sin embargo,

⁶³ Disponible en <http://www.caf.com/media/3071/capital-cerrado.pdf>. Recuperado el 2 de mayo de 2012.

deberá evitarse que su adopción entregue derechos de veto encubiertos a un número de accionistas minoritarios⁶⁴.

- La convocatoria al máximo órgano social debe hacerse con el tiempo suficiente y por los medios necesarios para asegurar la mayor asistencia posible.
- Debe existir un reglamento interno de organización y funcionamiento de la junta directiva, en el cual se regulen aspectos como conflictos de interés, retribuciones y causales de retiro.
- La junta directiva debe ocuparse principalmente de la dirección estratégica.
- Es importante incluir miembros externos en la junta directiva.
- Las operaciones con vinculados pueden ser utilizadas en forma abusiva por parte de los socios controlantes. En consecuencia, estas operaciones deben ser reveladas.
- La junta directiva debe ser evaluada, por lo menos, una vez al año.
- Una buena junta directiva se caracteriza por encontrar el balance entre lo que se denomina "conflicto cognitivo" (el debate intelectual abierto y en profundidad de los temas) y el "conflicto emocional" (el enfrentamiento personal entre directores).

⁶⁴ Como ejemplo, la CAF cita a una sociedad que estableció un quórum calificado de 65% para decisiones como: la enajenación de un activo estratégico de la compañía o del 50% o más del activo fijo; la fusión con otra compañía, las ampliaciones de capital, las recompras de acciones de la compañía y el no pago del dividendo mínimo.

- La sociedad debe presentar estados financieros utilizando adecuadamente los principios contables contenidos en las normas internacionales de contabilidad.
- En los casos de grupo empresariales, debe prestársele especial atención a la consolidación de los estados financieros.
- Las relaciones de muy largo plazo entre el mismo auditor y la empresa pueden llegar a comprometer su independencia. Es importante no contaminar la relación entre el auditor externo y la empresa mediante la contratación de otros servicios.
- Se debe presentar un informe anual de gobierno corporativo incluyendo los siguientes aspectos:
 - Detalle de la estructura de la propiedad de la sociedad.
 - Política de pago de dividendos.
 - Estructura de la administración de la sociedad.
 - Información sobre los vínculos y conflictos de interés y sobre las transacciones con partes relacionadas.
 - Principios de actuación de la sociedad en materia de gobierno corporativo.
 - Acuerdos sobre gobierno corporativo.
 - Cumplimiento de las medidas de gobierno y demás recomendaciones en materia de buen gobierno.
- Los estatutos de la compañía deberán prestar particular atención a la consagración de mecanismos efectivos de resolución de conflictos, concretamente se recomienda

incluir una cláusula compromisoria donde se establezca que cualquier disputa relativa a la sociedad entre accionistas o entre accionistas y la administración deberá someterse a un arbitraje ante una institución local independiente, siempre que así lo permita la ley.

3.3. Protocolos de familia

Para el profesor Jon Martínez Echezárraga, el protocolo es “un documento escrito que contiene los acuerdos a que la familia ha llegado respecto de su relación con la empresa y la propiedad”⁶⁵.

Según se ha evidenciado en el análisis de casos, el protocolo es uno de los principales mecanismos para prevenir los problemas típicos de las sociedades de familia y lograr su perdurabilidad.

Para algunos autores, el protocolo solo tiene un carácter moral y no legal⁶⁶. En sentido contrario Andrés Gaitán Rozo y José Danilo Castro Velasco sostienen:

“Desde el punto de vista jurídico, el protocolo es un contrato consensual, pues para su nacimiento basta el acuerdo de voluntades. No obstante, se recomienda que sea un documento con estipulaciones claras y suscrito por todos los miembros de la familia que directa o indirectamente tengan relación con la empresa. Las normas y demás cláusulas consagradas en el protocolo de familia serán oponibles a quienes los suscriben. Esto se fundamenta en la naturaleza contractual del protocolo, por lo que sus normas son ley para las partes de conformidad con el artículo 1602 del Código Civil. No obstante, el protocolo se encuentra limitado por la ley y

⁶⁵ MARTÍNEZ ECHEZÁRRAGA, Jon. *Empresas familiares: reto al destino. Claves para perdurar con éxito*. Buenos Aires: Ediciones Granica, 2010, p. 134.

⁶⁶ *Ibidem*, p. 34.

los estatutos, es decir, se trata en principio de un acuerdo para social”⁶⁷.

Si bien el protocolo debe ser inspirador para la familia desde el punto de vista moral, y basarse en la convicción sobre la necesidad de buscar un equilibrio dinámico entre empresa, familia y propiedad, este no puede prescindir de su carácter contractual. En ese sentido, es fundamental responder a la pregunta ¿Qué ocurre si se incumple alguna de las obligaciones adquiridas en virtud de este acuerdo? En cada caso concreto debe discutirse sobre las posibles sanciones para las situaciones de incumplimiento.

En este punto es interesante tener presente que la Ley 1258 de 2008 permite que en los estatutos de la Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) se consagre que el grave incumplimiento del protocolo puede ser considerado como una causal de exclusión de los socios.

“La consagración de causales especiales de exclusión en la SAS es un tema que tiene la posibilidad de contemplar a la familia para que los protocolos cuenten con mecanismos más efectivos para asegurar su cumplimiento. El grave incumplimiento de alguno de los acuerdos del protocolo podría generar la exclusión del accionista de la sociedad. Será necesario que en el protocolo quede claramente establecido el procedimiento y el órgano competente para la calificación de la falta y que, por supuesto, en los estatutos aparezca con claridad la causal de exclusión.

Si bien los protocolos de familia deben basarse en el consentimiento y en la motivación de quienes suscriben el acuerdo, conviene establecer unas consecuencias concretas que se deriven del incumplimiento de lo pactado. Es preciso re-

⁶⁷ GAITÁN ROZO, Andrés y CASTRO VELASCO, Danilo. *Sociedades de familia en Colombia*. Op. cit., p. 78.

cordar que el protocolo es un contrato y, como tal, genera derechos y obligaciones para quienes se vinculen. Al incluir o modificar una causal especial de exclusión, los accionistas deben tener presente que se requiere el voto favorable del 100% de los titulares de las acciones suscritas⁶⁸.

En todo caso debe tenerse presente que en la elaboración de los protocolos de familia es relevante el factor psicológico. En efecto, un protocolo no es un simple contrato, pues para llegar a ese acuerdo es preciso profundizar en los elementos emocionales de la familia. Las relaciones que se construyen entre esposos, entre padres e hijos, entre hermanos, entre primos, entre exesposos, entre la familia consanguínea y la familia política están basadas en sentimientos. La historia de cada grupo familiar revela amores, sueños, desilusiones, compromisos, odios, sacrificios, infidelidades. Esto puede ser determinante en el momento de analizar los riesgos de cada familia y su proyección a largo plazo.

El profesor John Ward enfatiza sobre el protocolo familiar (al que prefiere denominar "constitución"): "lo que cuenta es el proceso, no el contenido". Este reconocido investigador precisa que los beneficios de un protocolo familiar no son tan fáciles de alcanzar. Muchas familias terminan poniéndolo a dormir en una biblioteca, sin aplicarlo. En ocasiones, el proceso de escribir el documento crea más problemas de los que resuelve, especialmente cuando los líderes del negocio familiar se encargan de redactar políticas a la carrera o cuando se asesoran de personas con poca formación y sin experiencia específica en estos temas⁶⁹.

⁶⁸ GAITÁN ROZO, Andrés. La SAS: una alternativa para las empresas de familia. En: Empresas Colombianas: Actualidad y perspectivas. Bogotá: Superintendencia de Sociedades, 2009, p. 27.

⁶⁹ WARD, John. La constitución familiar: lo que cuenta es el proceso, no el contenido. En: El éxito en los negocios de familia. Bogotá: Grupo Editorial Norma. 2006, p. 164.

Surge entonces la pregunta, ¿por qué fracasan tantas empresas familiares al redactar sus protocolos? John Ward responde: "La razón principal es que están demasiado concentradas en el contenido del documento más que en el proceso de desarrollarlo. Un estudio investigativo de IMD indica que las políticas que una familia incluye en su constitución no son tan importantes, en realidad, como la forma en que se adaptan a la familia y a su empresa; la idea que de sí tiene la familia, la forma como percibe y renueva las reglas, el procedimiento para adoptar la constitución y su capacidad creativa para reconciliar las necesidades e intereses de los familiares y del negocio"⁷⁰.

Para algunos fundadores de empresas familiares, el protocolo puede representar una amenaza por cuanto lo perciben como un instrumento para retirarles el poder y entregarlo a sus hijos. En realidad, un buen proceso de protocolo debe lograr que se prepare la sucesión de la empresa, pero reconociendo a los fundadores su liderazgo y garantizándoles, en el futuro, un papel importante tanto en la empresa como en la familia, aunque seguramente en roles diferentes a los ejercidos en el momento de suscripción del acuerdo. Así, un gerente puede proyectar un esquema de gobierno para ceder en determinado momento la gerencia, pero teniendo la opción de liderar la junta directiva, u ocupar la presidencia de la compañía, ocupándose ya no de los asuntos del día a día sino de otros temas, preferiblemente de estrategia o de relaciones de alto nivel.

Un protocolo exitoso se encuentra en el justo medio entre dos extremos: en el uno está el fundador que establece unas reglas y prácticamente obliga al resto de la familia a someterse a ese supuesto acuerdo, en el otro está el caso del protocolo impuesto por los sucesores al fundador, quien termina

⁷⁰ *Ibidem*, p. 164.

sin control y sometido, contra su voluntad, a las decisiones de sus hijos.

Existe también el riesgo de reducir el protocolo a resolver la sucesión en la propiedad, pero sin abordar lo relativo a las relaciones familiares o al aspecto complejo de la sucesión en la administración. Suele ocurrir que se diseñan estructuras para proteger el patrimonio familiar y resolver, en vida de los fundadores, la transmisión de la propiedad a los hijos, pero no se tiene en cuenta que esos hijos probablemente no han sido preparados para actuar como socios y es durante el desempeño de ese rol que suelen presentarse muchos de los problemas en las generaciones que siguen al fundador.

En efecto, el fundador puede trasladar en vida las acciones de la empresa a sus hijos en partes iguales, evitando de esa manera un proceso sucesoral. No obstante, eso no garantiza realmente una sucesión exitosa, pues ante la ausencia del padre puede ocurrir que los hijos no logren acuerdos para el manejo empresarial y se generen conflictos entre ellos. Es precisamente este uno de los aspectos que deben evaluarse en cada organización para formular estrategias que faciliten la toma de decisiones y permitan proyectar un buen gobierno a largo plazo.

Ahora bien, algunos protocolos surgen como respuesta a un problema grave que se ha tenido con un familiar, por ejemplo, una separación conyugal o el despido de la empresa, por lo cual se redactan cláusulas muy estrictas. El riesgo radica en la posibilidad de perder el equilibrio y se establezcan reglas demasiado severas que puedan resultar injustas para otras personas y terminen "pagando justos por pecadores". Sobre el particular comenta el profesor John Ward:

"Un estudio de la evolución de más de 30 constituciones familiares mostró que aquellas familias que han experimentado problemas con individuos que han puesto en riesgo la

fortaleza del negocio, adoptan constituciones muy protectoras de la compañía. Las reglas son más estrictas, legalmente obligatorias y permanentemente establecidas. Los líderes familiares, por ejemplo, pueden insistir en requisitos estrictos para que los familiares trabajen y progresen en la empresa. Esos requisitos no solo pondrán a la familia a la defensiva, sino que pueden hasta disuadir a familiares jóvenes de entrar a la empresa, de modo que esta se queda sin sucesores.

En el otro extremo, quienes acusan a la empresa de distanciar o desunir a la familia en el pasado fijarán políticas amistosas, informales y fácilmente cambiables, a riesgo de predisponer a los familiares a poner sus intereses personales por encima de los de la empresa"⁷¹.

El protocolo no tiene un contenido válido para cualquier empresa familiar, sino que es preciso en cada caso evaluar las circunstancias tanto de la familia como de la empresa y diseñar "un traje a la medida". Los puntos más frecuentes que suelen incluirse en un protocolo familiar son:

- Valores, misión y visión.
- Empresas, bienes y personas afectadas por el mismo.
- Órganos de gobierno de la empresa: determinación de los órganos de gobierno a implementar o actualizar y el régimen de funcionamiento de los mismos (junta directiva, comités, presidente, gerente, etc.).
- Órganos de gobierno de la familia: determinación de la estructura, composición, organización y funcionamiento de la asamblea familiar y del consejo de familia.

⁷¹ *Ibidem*, p. 177.

- Criterios para evitar la confusión de patrimonios familia-empresa.
- Criterios para determinar la vinculación o desvinculación de miembros de la familia.
- Sucesión en la propiedad.
- Sucesión en la administración.
- Distribución del capital y su incidencia en el gobierno de la empresa.
- Mayorías decisorias.
- Transmisión de acciones o participaciones en el capital: establecimiento de las pautas a seguir para transmitir las acciones o participaciones, tanto intervivos o mortis causa, al igual que de forma voluntaria como forzosa, para mantener la empresa en el ámbito familiar, así como para valorarlas en caso de transmisión.
- Reglas en relación con la familia política.
- Mecanismos de solución de conflictos.
- Normas para actualización y modificaciones del protocolo.

El primer punto que se ha mencionado hace relación a la identificación de los valores fundamentales de la familia propietaria. No se trata simplemente de escribir unos valores, sino de propiciar una reflexión seria para reconocer los valores que ha asimilado la familia, los cuales fueron inculcados por los fundadores y que constituyen un requisito para la perdurabilidad de las empresas y la unidad familiar.

“Los valores fundamentales deben ser auténticos, tienen que representar la realidad; el ‘qué’ debe ser acorde con el ‘cómo’ y tales valores deben ser de fácil expresión; además, es preciso creer en ellos honestamente y actuar de conformidad con lo que establecen en todos los aspectos. No son negociables y nunca se les debe comprometer, al menos no como un asunto de política, y cualquier desviación de la conducta correspondiente al valor básico deberá tratarse rápida, decisiva y públicamente. La incapacidad para vivir y defender sus valores fundamentales socavarán las bases de su organización y contribuirá a su decadencia. Es un asunto de confianza, un leve atributo muy difícil de hallar y supremamente fácil de destruir”⁷².

En el artículo *El equipo triunfador*, al reflexionar sobre la ética empresarial, Andrés Gaitán Rozo manifiesta: “La dimensión ética de la familia y de la empresa es muy compleja y el compromiso con la vivencia de los valores implica un proceso constante que nunca termina. Esto es definitivo y el desconocerlo es la razón de la inoperancia de algunos protocolos o códigos de conducta”⁷³.

Lo relevante del capítulo de valores, en el protocolo familiar, consiste en que este no se quede simplemente en una formulación de buenas intenciones. Las intenciones son muy buenas, pero es la traducción de ellas en hechos concretos lo que puede hacer que una empresa se convierta en visionaria, en lugar de quedarse en el nivel de las que solo lo desean.

⁷² RUDZI, Robert. Derrote los pronósticos: evite la muerte corporativa y construya una empresa perdurable. Bogotá: Panamericana Editorial, 2011, p. 44.

⁷³ GAITÁN ROZO, Andrés. El equipo triunfador.

Es pertinente la analogía entre la ética y el fútbol:

“La realidad de las personas, de las familias y de las empresas supone una lucha incesante entre el *bien* y el *mal*. En esa contienda intervienen dos equipos: por una parte los *verdes*, cuyos integrantes son los que reconocemos como valores (paciencia, persistencia, moderación, humildad, caridad, fidelidad, alegría, sabiduría, integridad, justicia, perdón y auto-control); por otra parte los *rojos*, que representan los antivaleores. Tal como ocurre en un partido de fútbol, se enfrentan equipos con muchos jugadores. La familia y la empresa ganan con los *verdes* y pierden con los *rojos*. El éxito supone tener en cuenta múltiples aspectos:

- Cada jugador debe buscar la excelencia. El objetivo es que cada jugador (cada cualidad) se encuentre en su punto más alto. No basta que uno esté muy bien entrenado si los otros presentan serias deficiencias. Si se destaca el delantero, pero el portero no juega bien, difícilmente lograrán la victoria.
- Se requiere un entrenamiento permanente. Lo que se ha logrado con mucho sacrificio se puede perder si no se continúa practicando.
- Todo el tiempo se debe estar alerta, puesto que basta un segundo para que gane el enemigo.
- Debe existir una estrategia de juego y es necesario conocer el juego del contendor. Por ejemplo, la mentira suele presentarse muy pequeña por lo que se le deja pasar creyéndola inofensiva, poco a poco esta va creciendo y se convierte en la gran goleadora. La ira utiliza a la sorpresa como mejor recurso. El orgullo se disfraza de autoestima. La envidia tiende a destruir el trabajo en equipo. El egoísmo impide que la felicidad

logre meter goles. El irrespeto dice llamarse autoridad. La venganza se esconde detrás de la justicia.

- Periódicamente todos los jugadores deben ser evaluados, pues su rendimiento puede cambiar.

El equipo de los *rojos* tiene a su favor que sin mayor esfuerzo se van fortaleciendo, pues reciben mucha ayuda externa. El cine, la radio, la televisión, el mercado, la crisis, permanentemente envían mensajes a estos jugadores.

Estos equipos tienen una característica especial: todos los días se enfrentan. Por lo tanto, el trabajo de entrenamiento tiene que ser permanente⁷⁴.

Para Gonzalo Gómez “los valores suelen consolidar económica y familiarmente una empresa, llenándola de fuerza y poder frente a otras que no los tienen. Se ha argumentado que algunos de los valores encontrados en empresas familiares exitosas son denominados ELISA, que han sido adoptados como parte de su cultura empresarial:

Excelencia: los miembros de una empresa familiar deben estar en una permanente búsqueda de la excelencia en los productos, los servicios, la marca, la organización, la atención al cliente, en las relaciones con los actores externos a la empresa y en el trato cotidiano con cada uno de los miembros de la misma, sin distinciones de cargos. La excelencia de una persona también se ve reflejada en su comportamiento honesto, en su trato justo y respetuoso con los demás, en su templanza ante las diversas situaciones que debe resolver en su trabajo diario; además de ser un valor, es una actitud que se tiene frente a la forma de asumir la vida.

⁷⁴ *Ibidem.*

Laboriosidad: es considerada como una de las virtudes de la empresa familiar, se basa en la dedicación al trabajo, en la búsqueda del éxito con el compromiso de cada miembro de la empresa.

Iniciativa: este valor se refleja en la disposición a cambiar y crecer, teniendo en cuenta la posibilidad de asumir riesgos en inversiones futuras para trabajar por la continuidad de la empresa.

Sencillez: practicada en la vida privada de cada uno de los propietarios y en las políticas, tanto internas como externas, que desarrolla la empresa con sus diferentes actores.

Austeridad: las empresas familiares deben ser prudentes en el momento de ejecutar gastos, no solamente por ser el patrimonio de la familia el que se arriesga, sino para enseñar a sus empleados el valor de la austeridad en las decisiones diarias que se toman en la empresa⁷⁵.

Es interesante la definición de valores centrales utilizada por James Collins y Jerry Porras:

“Los valores centrales son los principios esenciales y permanentes de la organización, que no se pueden comprometer por ganancias financieras o ventajas del momento”⁷⁶.

Ahora bien, los valores centrales unidos a un propósito, es decir, al conjunto de razones fundamentales de la existencia de las organizaciones, forman lo que se denomina la ideología central.

⁷⁵ GÓMEZ-BETANCOURT, Gonzalo. ¿Son iguales todas las empresas familiares? Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2005, pp. 211-212.

⁷⁶ COLLINS, James y PORRAS, Jerry. Op. cit., p. 89.

“El propósito dice por qué. Los valores dicen cómo”⁷⁷.

Algunos ejemplos de ideologías centrales de empresas que han perdurado son las siguientes:

Wal-Mart	Sobrepasar las expectativas de los clientes.
Disney	Llevar alegría a millones; atención fanática a uniformidad y detalles; progreso continuo por medio de creatividad, sueños e imaginación.
Marriot	Hacer que los que están lejos de su casa sientan que están entre amigos y que realmente son apreciados.
Procter & Gamble	Excelencia de los productos, honradez y equidad.
Johnson & Johnson	La compañía existe “para aliviar el dolor y la enfermedad”. Oportunidad individual y recompensa basada en el mérito.

El credo de Johnson & Johnson

Creemos que nuestra primera responsabilidad es con los médicos, enfermeras y pacientes, con las madres, padres y todos aquellos que usan nuestros productos y servicios. Para satisfacer sus necesidades, todo lo que hacemos debe ser de la más alta calidad. Debemos tratar constantemente de reducir nuestros costos con el fin de mantener precios razonables. Los pedidos de nuestros clientes deberán ser procesados pronta y correctamente. Nuestros proveedores y distribuidores deberán tener la oportunidad de obtener una ganancia justa. Somos responsables ante nuestros empleados, ante los hombres y mujeres que trabajan con nosotros en el mundo entero. Cada uno de ellos deberá ser considerado como persona. Debemos respetar su dignidad y reconocer sus méritos. Deberán sentirse seguros en sus empleos. Los salarios deben ser justos y adecuados y las condiciones de trabajo limpias, ordenadas y seguras. Debemos ser conscientes de las responsabilidades de nuestros empleados

⁷⁷ BLANCHARD, Ken y STONER, Jesse. ¡A todo vapor! Bogotá: Grupo Editorial Norma, p. 84.

con sus familias. Los empleados deberán sentirse libres para hacer sugerencias y presentar sus quejas. Deberá existir igualdad de oportunidad de empleo, desarrollo y progreso para quienes lo merezcan. La administración deberá ser competente y sus actos justos y conformes a la ética.

Somos responsables ante las comunidades en las que vivimos y trabajamos, así como ante la comunidad mundial. Debemos ser buenos ciudadanos; apoyar iniciativas filantrópicas, caritativas y pagar nuestros impuestos. Debemos estimular las mejoras cívicas así como salubridad y educación más satisfactorias. Debemos mantener en buen estado la propiedad que tenemos el privilegio de usar, mediante la protección del medio ambiente y los recursos naturales.

Nuestra última responsabilidad es ante nuestros accionistas. Los negocios deben producir ganancias satisfactorias. Debemos experimentar con nuevas ideas. La investigación debe continuar, debemos desarrollar programas innovadores y pagar por los errores cometidos. Se debe comprar equipo nuevo, proporcionar nuevas instalaciones y lanzar nuevos productos. Crear reservas para los tiempos adversos. Cuando operemos de acuerdo con estos principios, los accionistas deberán recibir un aporte justo a su inversión⁷⁸.

En el grupo empresarial Disney se le presta especial atención a transmitir vigorosamente a toda la organización los valores inculcados por el fundador: Walt Disney. Todos los trabajadores que se incorporan a la empresa deben participar en un programa de formación llamado Tradiciones antes de empezar a trabajar. Durante este período de orientación se transmite la cultura Disney con una retórica muy potente. Los seminarios tienen lugar en salones especialmente diseñados para el caso, con las paredes tapizadas de Walt Disney y sus famosos personajes.

⁷⁸ Disponible en: http://www.jnjcolombia.com.co/portal_institucional/contenidos/creed. Consultado el 28 de mayo de 2012.

Los valores se expresan en los diez principios básicos que conforman la metodología de Disney:

- Permita que todos los empleados de su empresa tengan la oportunidad de soñar y explote al máximo toda la creatividad que estos sueños incorporen.
- Manténgase firme en sus creencias y principios.
- Trate a sus clientes como invitados.
- Preste apoyo a sus empleados, asígneles responsabilidades y ofrézcales recompensas.
- Establezca relaciones duraderas con los principales proveedores y colaboradores.
- Atrévase a asumir riesgos controlados para que las ideas innovadoras lleguen a buen puerto.
- Realice una formación exhaustiva y refuerce constantemente la cultura de la empresa.
- Ajuste las perspectivas a largo plazo con las acciones más inmediatas.
- Utilice las técnicas especiales para resolver problemas de planificación y comunicación.
- Preste una especial atención a los detalles.

“Si queremos ofrecer los mejores productos o servicios a nuestros clientes no basta con infundir unos determinados valores como hizo Walt Disney. Es importante aprender a ver cuándo hay que anteponer un valor a otro. El fundador del imperio Disney insistía en la seguridad, la cortesía, el espectáculo y la eficiencia, pero también esperaba que se

impusiera el sentido común. La regla principal era que no podía ponerse en peligro la seguridad de los clientes en ningún momento y bajo ningún concepto, fuera cual fuera la atracción o el espectáculo. Así, pues, si un niño está a punto de caerse del barco pirata, la cortesía, el espectáculo y la eficiencia pasarán temporalmente a un segundo plano hasta que todo haya vuelto a la normalidad. Así mismo, si alguien no termina de entender las instrucciones, la cortesía tendrá prioridad por delante del espectáculo y la eficiencia⁷⁹.

Como lo señalan James Collins y Jerry Porras, un principio esencial de las compañías triunfadoras es preservar el núcleo y a la vez estimular el progreso.



“La reacción recíproca entre núcleo y progreso es uno de los resultados más importantes de nuestro trabajo. Con el espíritu del *genio de la agregación*, una compañía visionaria no busca simplemente el equilibrio entre núcleo y progreso; lo que busca es ser al mismo tiempo altamente ideológica y altamente progresista. La ideología central y el impulso para el progreso existen juntos en una compañía visionaria como el yin y el yang en la filosofía dualista china; cada elemento capacita, complementa y refuerza al otro⁸⁰.”

⁷⁹ CAPODAGLI, Bill y JACKSON, Lynn. La gestión al estilo Disney. Barcelona: Deusto, 2008, p. 47.

⁸⁰ COLLINS, James y PORRAS, Jerry. Op. cit., p. 103.

Otro de los capítulos más importantes en la estructuración de los protocolos familiares es el que se ocupa de los órganos de gobierno tanto de la familia como de la empresa. En el ámbito familiar juega un papel clave el consejo de familia, mientras que en la empresa los órganos de mayor jerarquía son la asamblea de accionistas o junta de socios⁸¹ y la junta directiva.

3.4. Asambleas y juntas de socios

Los protocolos de familia pueden ser instrumentos para optimizar la dinámica de los máximos órganos sociales. El proceso de perfeccionamiento de los mismos es una oportunidad para revisar el funcionamiento de la junta de socios o de la asamblea de accionistas. Con fundamento en esa evaluación, los miembros de la familia tienen la posibilidad de acordar mecanismos concretos sobre convocatoria, acceso a la información, derechos y deberes de accionistas, frecuencia de las reuniones, revisoría fiscal y elección de miembros de junta directiva, entre otros aspectos⁸².

No se trata simplemente de repetir en los protocolos el mínimo legal sobre el funcionamiento del máximo órgano social, sino de diseñar un *traje a la medida* de la familia y de la empresa. Por ejemplo, frente al tema de la información se puede consagrar que los socios reciban cada tres meses un informe completo sobre lo ocurrido en la empresa en las diferentes áreas y sobre las proyecciones del negocio. Es posible que la familia considere conveniente que la asamblea se reúna no solo una vez, sino dos o tres veces por año.

⁸¹ En las sociedades por acciones (SAS, anónima y en comandita por acciones) el máximo órgano social es la asamblea de accionistas, mientras que en las sociedades por cuotas o partes de Interés (limitada, colectiva, en comandita simple) el órgano soberano es la Junta de socios.

⁸² GAITÁN ROZO, Andrés. Asambleas y juntas de socios en empresas de familia: del Código de Comercio a la SAS. En: Empresas Colombianas: Actualidad y Perspectivas II. Bogotá: Superintendencia de Sociedades, 2010, pp. 50-51.

El protocolo debe considerar un tema clave para la continuidad de la empresa familiar, como es la formación de los futuros accionistas, es decir, de aquellas personas que tienen la vocación para llegar a ser los titulares de las acciones o cuotas sociales. Los miembros de la familia deberán reflexionar sobre la determinación de las estrategias para ir involucrando a esos potenciales accionistas y creando una cultura de *socios activos*.

Al proyectar la dinámica de los máximos órganos sociales se podrán apreciar ciertos riesgos, como el crecimiento de las ramas de la familia. Sobre el particular, las normas de la SAS facilitan el diseño de una estructura accionaria y celebración de acuerdos que, por ejemplo, garanticen que cada rama será representada por una sola persona para evitar un complejo y desequilibrado crecimiento de la asamblea de accionistas.

También existe la posibilidad de consagrar en el protocolo algunos acuerdos concretos que contribuyan a mejorar la participación de los accionistas en la asamblea. Por ejemplo, es frecuente que formen parte del máximo órgano social personas de diferentes profesiones tales como médicos, arquitectos, odontólogos, sacerdotes, etc., pues esa es la usual composición heterogénea de las familias. Una buena práctica en estos casos es que la familia programe unos cursos especiales para que todos, independientemente de su profesión u oficio, puedan hablar un *idioma común*. Así, puede programarse un curso sobre análisis de estados financieros, sobre planeación estratégica o sobre el manejo de los impuestos.

3.5. Junta directiva

3.5.1. Noción y marco legal

La junta directiva, también denominada consejo de administración, es la principal responsable de la definición de las es-

trategias corporativas, de la determinación de las políticas de negocios y de la fijación y control de la dirección estratégica de la institución. Adicionalmente, supervisa la gestión de las diferentes áreas de negocios y soporte de la organización. De igual manera, evalúa los resultados mediante su comparación con los planes y estrategias previamente aprobados, con la gestión de años anteriores y el sistema en su entorno.

Algunas personas suelen confundir el concepto de junta directiva con el de junta de socios o asamblea de accionistas. La junta directiva depende del máximo órgano social, sus integrantes son nombrados y removidos por la junta de socios o asamblea de accionistas. La junta es un órgano de dirección, sus integrantes pueden tener o no la condición de accionistas. Si bien en una junta todos sus integrantes pueden poseer acciones en la empresa, también es posible conformar juntas con personas que tengan esa condición de socios o accionistas.

De acuerdo con el Diccionario Enciclopédico de Derecho Usual, por comisión o junta directiva se entiende el grupo estable de personas que ejerce por designación de sus iguales, o por nombramiento de alguna autoridad, el gobierno de una asociación profesional⁸³.

En el contexto específico del Derecho de Sociedades, la junta directiva es un órgano subordinado del máximo órgano social, de muy alto nivel, en la estructura directiva. Existen principalmente tres marcos normativos para las juntas directivas:

- a. Código de Comercio: se aplica en general para las sociedades colectivas, en comanditas, limitadas y anónimas.

⁸³ CABANELLAS, Guillermo. Diccionario Enciclopédico de Derecho Usual. Tomo V. Buenos Aires: Ed. Heliasta, 1986, p. 38.

- b. Ley 964 de 1995: se aplica para los emisores de valores.
- c. Ley 1258 de 2008: se aplica para las sociedades por acciones simplificadas, SAS.

La ley SAS consagra gran libertad para regular lo relativo a los órganos de administración. En ese sentido, no es obligatorio consagrar en los estatutos la existencia de la junta directiva. Además, si los socios optan por este órgano cuentan con la posibilidad de establecer lo que estimen conveniente en cuanto a conformación, existencia o no de suplentes, funciones y mayorías decisorias, entre otros aspectos.

Los miembros de junta directiva tienen la calidad de administradores, es decir, no son simples asesores; así lo dispone el artículo 22 de la Ley 222 de 1995. Esto significa que tienen los deberes, derechos y responsabilidades atribuidos a los administradores. Según el artículo 23 de esta ley, los administradores deben obrar de buena fe, con lealtad y con la diligencia de un buen hombre de negocios. Sus actuaciones se cumplirán en interés de la sociedad, teniendo en cuenta los intereses de los asociados.

En el cumplimiento de su función los administradores deben:

1. Realizar los esfuerzos conducentes al adecuado desarrollo del objeto social.
2. Velar por el estricto cumplimiento de las disposiciones legales o estatutarias.
3. Velar por que se permita la adecuada realización de las funciones encomendadas a la revisoría fiscal.
4. Guardar y proteger la reserva comercial e industrial de la sociedad.

5. Abstenerse de utilizar indebidamente información privilegiada.
6. Dar un trato equitativo a todos los socios y respetar el ejercicio del derecho de inspección de todos ellos.
7. Abstenerse de participar por sí, o por interpuesta persona en interés personal o de terceros, en actos respecto de los cuales exista conflicto de intereses.

En relación con en este último deber, la Superintendencia de Sociedades se pronunció por medio de la Circular 5 de 2008 donde señala que existe conflicto de interés cuando no es posible la satisfacción simultánea de dos intereses, a saber: el radicado en cabeza del administrador y el de la sociedad, bien porque el interés sea de aquel o de un tercero.

Algunos eventos de conflicto de intereses son:

1. Cuando el administrador demanda a la sociedad, así dicha demanda sea atendida por el representante legal suplente.
2. Cuando el administrador celebra conciliaciones laborales a su favor.
3. Cuando el administrador, como representante legal, gira títulos valores de la compañía a su favor.
4. Cuando los miembros de la junta directiva aprueban la determinación del ajuste del canon de arrendamiento de bodegas de propiedad de dichos administradores.
5. Cuando los miembros de la junta directiva aprueban sus honorarios si dicha facultad no les ha sido expresamente delegada en los estatutos.

Deben tenerse en cuenta algunas circunstancias en los casos de actos de competencia y de conflictos de interés:

La participación en actos de competencia o de conflicto de intereses por parte de los administradores puede ser directa, cuando el administrador personalmente realiza los actos de competencia; o indirecta, cuando el administrador, a través de un tercero, desarrolla la actividad de competencia sin que sea evidente o notoria su presencia.

Considera la Superintendencia que los administradores incurren en competencia o conflicto de interés por interpuesta persona cuando además de los requisitos expuestos previamente, la compañía celebra operaciones con alguna de las siguientes personas:

- a. El cónyuge o compañero permanente del administrador, o las personas con análoga relación de afectividad.
- b. Los ascendientes, descendientes y hermanos del administrador o del cónyuge del mismo.
- c. Los cónyuges de los ascendientes, de los descendientes y de los hermanos del administrador o del cónyuge del mismo.
- d. Los socios del administrador, en compañías que no tengan la calidad de emisores de valores, o en aquellas sociedades en las cuales, dada su dimensión, el administrador conozca la identidad de sus consocios.

El Decreto 1925 de 2009 reglamentó el artículo 23 de la Ley 222 de 1995 en lo relativo a conflicto de interés y competencia con la sociedad por parte de los administradores de la sociedad.

3.5.2. Principales funciones de la junta directiva en las empresas de familia

- Asegurar la sucesión de la alta dirección.
- Intervenir en la determinación de estrategias.
- Asegurar la disponibilidad de recursos financieros.
- Vigilar todas las facetas de la actividad de la empresa.
- Designar, evaluar, confirmar y remover al representante legal.

3.5.3. Composición de la junta

Los expertos en el gobierno corporativo de las empresas familiares coinciden en la necesidad de incluir en la junta directiva personas externas, que tengan un perfil adecuado, preferiblemente:

- Empresarios o ejecutivos exitosos y vigentes.
- Con experiencia en sectores con elementos similares.
- Con experiencia en empresas más grandes, más profesionales, más eficientes.
- Con coraje, convicción y *piel dura*.
- Inquisidores y con ganas de aprender del negocio.
- Que sepan trabajar en equipo.
- Dispuestos a decir *no lo sé*.

- Honestos, íntegros y leales.
- Que guarden confidencialidad.

Se combina la experiencia de los directores externos a la compañía, que no intervienen en su administración, con los directores que, a su vez, son ejecutivos de la empresa. Se deben seleccionar por su mérito y por el aporte que puedan hacer a la junta y no para representar un interés particular. Cuando se están seleccionando directores externos (no vinculados a la compañía), se deben identificar criterios sobre potenciales en experiencia, antecedentes, edad y conocimiento del tema. Sobre estos parámetros será más sencillo elegir a un director que reúna dichas características.

3.5.4. Tamaño de la junta

Los límites a la cantidad de directores permiten que los miembros se conozcan entre sí y que puedan participar plenamente en las discusiones para llegar a un verdadero consenso. En este punto la Ley 964 de 2005 estableció para los emisores de valores un mínimo de cinco y un máximo de 10 miembros de junta. Una recomendación adicional es que las juntas se integran con un número impar de miembros, para evitar bloqueos en las decisiones.

3.5.5. El papel del presidente de la junta

La forma en que una junta trabaje y el grado en que los directores externos sean aprovechados adecuadamente descansan en manos del presidente. Por ello se recomienda que el cargo de presidente de la junta esté separado del director ejecutivo de la compañía por dos razones básicas: a) combinar este cargo con la más importante posición ejecutiva y b) para evitar la excesiva concentración de poder y fortalecer la independencia de la junta frente a la administración.

3.5.6. Comités dentro de la junta

En algunas organizaciones puede resultar de utilidad la conformación de comités *ad hoc* de junta directiva, como órganos de consulta y apoyo para la toma de decisiones. Así, pueden existir el comité de tecnología, el de investigación y desarrollo, el de planeación estratégica, el de evaluación de desempeño y mecanismos de compensación, el de gestión del talento humano, el de mercadeo y el financiero. Cada comité se integra por personas expertas en el respectivo tema, quienes deben presentar una reconocida solvencia moral y una trayectoria profesional sobresaliente en la respectiva rama profesional. La remuneración de los miembros de estos comités la determina la junta directiva. Los comités no suelen ser permanentes, sino que se conforman con carácter temporal, y cada vez que la junta directiva lo determine según las necesidades puntuales de la compañía. Los miembros de los comités reportan oficialmente y por escrito a la junta.

El profesor John Martínez recomienda que, adicionalmente, se constituya un comité ejecutivo conformado por quienes ocupan los cargos directivos, el cual debe especializarse en la ejecución de los proyectos, fomentando la dirección compartida de la empresa y evitando el autoritarismo del gerente.

3.5.7. Remuneración de la junta

El máximo órgano social debe determinar lo relativo a la remuneración de los miembros de junta directiva. Durante mucho tiempo era una práctica usual que estos cargos se ejercieran *ad honorem* y el solo hecho de figurar con tal calidad se entendía como un honor sin necesidad de retribución económica. En realidad es muy importante en cada caso definir cuáles serán los mecanismos de compensación para estas personas, pues se trata de una tarea con significativas responsabilidades. En algunas empresas combinan un elemento fijo con otro variable. Así puede asignarse una suma

determinada por la asistencia a las reuniones y otra parte condicionada a los resultados.

3.5.8. Frecuencia de las reuniones de la junta

Conviene acordar lo referente a la frecuencia de las reuniones de acuerdo con las necesidades y características propias de la empresa. Por supuesto, deben evitarse los extremos tales como programar una sola reunión al año o establecer reuniones quincenales que obstaculicen la labor de la gerencia.

3.5.9. Evaluación de la junta

Una recomendación para optimizar el desempeño de las juntas es establecer unos adecuados métodos de evaluación. Los profesores Fred Neubauer y Alden Lank analizan detalladamente este proceso, al indicar que debe incluir una identificación de las cualidades de cada miembro, una evaluación de cada consejero por parte de sus colegas, una autoevaluación de cada consejero y un debate de los resultados; por supuesto, la evaluación final la realizará el máximo órgano social encargado de nombrarlos, confirmarlos y removerlos.

3.5.10. La junta directiva en la SAS

El artículo 25 de la Ley 1258 contempla una regulación de la junta directiva más flexible que la contenida en el Código de Comercio. En primer lugar, se destaca que dicho órgano de administración será de carácter facultativo, a diferencia de lo establecido para la sociedad anónima en el Estatuto Mercantil. Esta disposición podría resultar contradictoria con uno de los temas centrales del gobierno corporativo: la profesionalización de las juntas directivas. Mientras en diferentes escenarios se viene insistiendo en la importancia de institucionalizar en las empresas juntas directivas de alto nivel, para la SAS deja de ser un órgano de carácter obligatorio.

Incluso contrasta con lo dispuesto en la Ley 964 de 2005, en la cual se aumentan los requisitos para la conformación y funcionamiento de las juntas directivas en los emisores de valores. Surge entonces la pregunta: ¿Existe realmente una contradicción entre la regulación sobre juntas directivas de la SAS y los principios de gobierno corporativo?

Para resolver este interrogante corresponde analizar si la exigencia legal de la conformación de las juntas directivas para las sociedades anónimas ha llevado a que en la realidad las sociedades cuenten con juntas directivas eficientes y eficaces que contribuyan a la implementación de mejores prácticas. En la mayoría de los casos la obligación de tener junta directiva se ha convertido en un tema formal que aumenta los costos de funcionamiento, pero que no genera un valor agregado para el buen gobierno empresarial. Se trata de juntas integradas exclusivamente por miembros de la misma familia, que casi nunca se reúnen y que no se ocupan de la tarea principal: el direccionamiento estratégico. Para algunas personas la exigencia legal de conformar una junta directiva ha sido un factor que los ha desmotivado para constituir sociedades anónimas.

Es preciso reconocer que debe ser un tema principalmente de autorregulación. Si los accionistas consideran conveniente y útil la conformación de una junta directiva, pueden incluirla en su estructura administrativa y diseñar los mecanismos para que esta realmente funcione. En caso contrario, pueden abstenerse de conformarla, sin que se generen problemas legales por tal determinación.

Ahora bien, es claro que para la empresa familiar existe un riesgo: que haya excesiva concentración de poder en cabeza de una persona. Si el 100% de las acciones las tiene el fundador, quien además es el representante legal y el que asume las funciones, pueden presentarse casos de dictadura em-

presarial en donde las organizaciones dependen de una sola persona, no desarrollan un esquema de gobierno colegiado y no se preparan para la sucesión.

Otra novedad en la regulación para las juntas directivas de la SAS es que se elimina el mínimo de tres (3) miembros del Estatuto Mercantil, permitiéndose que, incluso, existan juntas directivas unipersonales. Con esta disposición se traslada por completo a los accionistas la responsabilidad sobre la conformación de la junta directiva atendiendo a diversos criterios como el tamaño de la sociedad, el número de accionistas y el tipo de negocio, entre otros. Conviene que las familias propietarias definan a través de los protocolos de familia lo relativo al número de miembros internos y externos, sus respectivos perfiles, la frecuencia de las reuniones, los mecanismos de remuneración y la evaluación.

Dentro de esos diversos aspectos tiene particular importancia la vinculación de los miembros externos. Esta suele ser una difícil decisión para las familias propietarias acostumbradas a manejar con mucha reserva su información financiera, pues pueden sentir a los terceros como intrusos en el gobierno de la empresa. No obstante, esos terceros con un adecuado perfil pueden resultar muy útiles para separar los asuntos empresariales de los temas familiares y para darle un manejo más serio y eficiente a las reuniones de la junta. Se trata de un asunto que debe manejarse con sumo cuidado, puesto que debe evitarse que la presencia de esos agentes externos genere divisiones y conflictos en la familia.

Otro tema que debe destacarse es que para las juntas directivas de la SAS no se requiere que se designen miembros suplentes, esto es algo facultativo. La exigencia de los suplentes venía siendo apreciada por algunos como un obstáculo, pues el número mínimo de miembros terminaba siendo de seis (6) y no de tres (3), lo cual incrementaba los costos

y forzaba en ocasiones a vincular a más personas de las que realmente se quería.

También se observa flexibilidad en lo relativo a los mecanismos para la designación de los miembros de la junta directiva, pues se permite utilizar procedimientos diferentes al del cociente electoral, que es el establecido en el Código de Comercio. El párrafo del artículo 25 contempla que los directores podrán ser designados mediante cociente electoral, votación mayoritaria o por cualquier otro método previsto en los estatutos. Esto puede facilitar la vinculación de socios minoritarios a los que se les quiera garantizar una participación en la junta directiva, aunque por el mecanismo del cociente electoral podrían no tener esa posibilidad.

La ley no determina unas funciones específicas para la junta directiva, sino que permite a los accionistas regular con amplitud las tareas que debe asumir dicho órgano.

Considerando que algunas familias no están dispuestas a incorporar en forma inmediata una junta directiva, existe la posibilidad de organizar una junta o comité asesor que apoye a la administración. Si bien sus funciones no serían propiamente de administración sino de apoyo, puede ayudar para que gradualmente se introduzca la cultura de trabajo en equipo en el alto nivel administrativo. Al conformar la SAS, los accionistas tienen la facultad de regular detalladamente el funcionamiento de estos otros órganos, con el cuidado de precisar y diferenciar las funciones.

Es necesario mencionar que, de acuerdo con el párrafo del artículo 27 de la citada ley, "las personas naturales o jurídicas que, sin ser administradores de una sociedad por acciones simplificada, se inmiscuyan en una actividad positiva de gestión, administración o dirección de la sociedad, incurrirán en las mismas responsabilidades y sanciones aplicables a los

administradores". En consecuencia, si esos miembros de las juntas o comités asesores se inmiscuyen en la gestión, administración o dirección de la sociedad, les serán aplicables las reglas relativas a la responsabilidad de los administradores contenidas en la Ley 222 de 1995, aun cuando se digan *asesores*.

La junta directiva puede jugar un papel fundamental en uno de los procesos más importantes para la empresa de familia: la sucesión. En efecto, con frecuencia se cree que para resolver el tema de la sucesión basta con preparar un sucesor, lo cual es un grave error, pues esa persona puede enfermarse, morir antes que el fundador o simplemente tomar otra opción de vida diferente a la empresa. Es así como lo ideal es que la sucesión se apoye en un órgano más que en una persona, de tal forma que la empresa cuente con una pluralidad de personas que participen en la dirección estratégica, conozcan la información más relevante de la organización, sus fortalezas y debilidades, además de estar en condiciones de velar por un adecuado manejo gerencial cuando se produzca el retiro del fundador.

Adicionalmente, una junta directiva bien organizada es el escenario ideal para acoger al fundador que se retira de la gerencia, pero que desea seguir aportando a la organización desde un nuevo rol como el de miembro de este órgano colegiado, en donde incluso podría tener la condición de presidente. Algunos procesos de sucesión se dificultan, pues la única opción que se le presenta al fundador es la de retirarse totalmente de la empresa a vivir en la soledad de su casa o en un hogar para la tercera edad. Por el contrario, si el fundador encuentra que puede dejar la gerencia, pero seguir impulsando la administración desde la junta directiva, se comprometerá con mayor facilidad e interés en un proceso de sucesión.

En todo caso, si los accionistas de la SAS optan por la junta directiva, estos deben tener cuidado en establecer con clari-

dad las funciones y precisar igualmente las atribuciones del gerente. La junta directiva no debe convertirse en un órgano que demore injustificadamente la toma de decisiones ni servir para diluir responsabilidades.

El profesor Ram Charan, al referirse a la evolución de las juntas directivas plantea:

"Es cierto que en los últimos años las juntas han experimentado cambios favorables, pero aún no han evolucionado totalmente. Muchas están en una etapa de transición, sin haber alcanzado todavía el máximo de su potencial para ejercer una dirección realmente buena, es decir, una dirección que no solo prevenga fechorías sin que mejore la empresa. No han descubierto aún la manera de agregarle valor.

...

Los verdaderos factores causales que conducen a una gestión mejor, y que expongo en detalle, son la dinámica del grupo, la arquitectura informativa y la concentración en las cuestiones sustantivas"⁸⁴.

3.6. Planeación estratégica

Una de las recomendaciones concretas para la perdurabilidad de las empresas familiares es la implementación efectiva de procesos de planeación estratégica, dentro de los cuales se destaca el denominado *Balanced Scorecard*.

BSC (*Balanced Scorecard*) es una sigla que se traduce al español como *Indicadores Balanceados de Desempeño*. Esta metodología deriva de la gestión estratégica de empresas y presupone una elección de indicadores que no debe ser

⁸⁴ CHARAN, Ram. *Juntas directivas que contribuyen al resultado*. Bogotá: Grupo Editorial Norma. 2005, pp. 5-10.

restringida al área económico-financiera. Así como no es posible conducir un avión considerando apenas la velocidad, los indicadores financieros no son suficientes para garantizar que una empresa se dirija en la dirección correcta. Por estos motivos, será necesario controlar, junto a los indicadores económicos-financieros, el desempeño del mercado, los procesos internos, la innovación y la tecnología. De este modo, los resultados financieros serán fruto de la sumatoria de acciones generadas por personas a través del uso de las mejores tecnologías, vinculación a las mejores prácticas y los procesos internos de la organización, todo esto en armonía con la propuesta de valor ofrecida al cliente. Este proceso se denomina *crear valor a través de activos intangibles*.

Esta metodología ofrece una visión integrada y balanceada de la empresa y permite desarrollar la estrategia en forma clara. Esto se logra a través de objetivos estratégicos identificados en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje e innovación. Cada una de las perspectivas se vincula con las demás mediante relaciones de causa y efecto. BSC promueve, además, el alineamiento de los objetivos estratégicos con indicadores de desempeño, metas y planes de acción.

El Balanced Scorecard fue creado en 1992 por los Profesores de Harvard Business School, Robert Kaplan y David Norton y, desde entonces, ha sido aplicado en centenares de organizaciones. Recientes encuestas indican que cerca del 50% de las empresas listadas en el ranking Fortune 1000 utiliza este modelo en los EE.UU. mientras que en Europa este porcentaje alcanza el 45%. Es por este motivo que BSC fue escogido por la prestigiosa revista *Harvard Business Review* como una de las prácticas de gestión más importantes y revolucionarias de los últimos 75 años.

En todo proyecto de BSC debe elaborarse un mapa estratégico que describa, en forma clara, la estrategia de la organiza-

ción. Esto se presenta a través de objetivos vinculados entre sí y distribuidos en las 4 perspectivas. Cada objetivo tendrá, a su vez, 1 o 2 indicadores asociados con metas y planes de acción. El principal reto para las compañías es la creación de valor agregado. Para planificar cómo crearán dicho valor, las empresas elaboran estrategias, las cuales constituirán su posicionamiento y tendrán como objetivo alcanzar cierta situación futura.

Según la firma argentina Symnetics Business Transformation, los principios que deben seguir las organizaciones en la orientación estratégica son los siguientes⁸⁵:

- Traducir la estrategia en términos operacionales, de modo que todos puedan entender y vislumbrar cómo contribuir estratégicamente en la organización.
- Alinear la organización a la *estrategia*, a partir del desarrollo y compromiso
- de todos sus miembros.
- Transformar la estrategia en una tarea de todos a través de la contribución personal para implementar la estrategia.
- Convertir la estrategia en un *proceso continuo*, a través del aprendizaje y las constantes revisiones.
- Movilizar la organización a través del *liderazgo ejecutivo*, para así promover la transformación.

Para el caso concreto de las empresas familiares, el profesor John Ward plantea la importancia de la planeación paralela

⁸⁵ Disponible en <http://www.cpii.org.ar/resourcecenter/data/Que%20es%20el%20Balanced%20ScoreCard-%20Symnetics.pdf>. Consultado 4 de junio de 2012.

familia-empresa. “Las compañías familiares, particularmente las cerradas, tienen como enorme ventaja la posesión por parte de grupos discretos y coherentes que pueden participar de manera directa en los procesos de planeamiento y diseño de estrategias. Esta crucial ventaja permite a las empresas familiares elegir una estrategia porque le conviene a la empresa y a los propietarios, y no por su potencial especulativo en el mercado. Los propietarios familiares por lo general no “votan con los pies”, y su falta de liquidez puede ser una fuerza motivadora para mantener un estrecho control de propiedad y una participación directa en el planeamiento. Comprender las perspectivas estratégicas de la empresa es esencial para el futuro de la familia, y tomar decisiones estratégicamente correctas para la empresa y para la familia puede lograr un gran efecto en el futuro. Las empresas familiares tienen un mayor potencial para poner de acuerdo a los propietarios, las juntas y la gerencia en los procesos de planeamiento estratégico, lo cual, a su vez, se traduce en mayor claridad estratégica, agilidad y compromiso”⁸⁶.

En el proceso de planeación familiar, al igual que en las empresas, es preciso determinar su misión y su visión.

“Un enunciado de misión familiar es una expresión combinada y unificada de todos los miembros de la familia sobre el propósito de existir de la familia, qué es realmente lo que quiere hacer y ser, y los principios que elige para gobernar su vida familiar. Está basado en la idea de que todas las cosas se crean dos veces. Primero viene la idea, o la creación mental; luego viene la realidad, o la creación física. Es como hacer un plano antes de construir el edificio, escribir el guión antes de representar la obra, crear el plan de vuelo antes de despegar

⁸⁶ WARD, John. Planeamiento estratégico: comienza en la familia. En: El éxito en los negocios de familia. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2006, p. 38.

el avión. Es como la regla de carpintero: medir dos veces, cortar una vez”⁸⁷.

La gran mayoría de las familias no tiene el enunciado de misión tan vital para el éxito organizacional, aunque la familia es la organización más importante y fundamental del mundo.

Las empresas, al crecer, se enfrentan inevitablemente a desafíos de escala y competencia dentro de sus sectores y deben adaptarse a los cambios. En criterio del profesor Ward, la sucesión familiar frente a esos cambios lejos de ser una debilidad, puede constituir una fortaleza estratégica. Los miembros de las nuevas generaciones deben pensar de nuevas formas. Cuando se produce la sucesión, el número de accionistas de una empresa familiar tiende a aumentar, como también puede crecer el número de miembros de la familia que se vincula a la administración empresarial. Esa planeación paralela implica tres principales etapas:

- En una primera etapa, la familia explora su filosofía empresarial y sus valores básicos. Esto se lleva a cabo en reuniones familiares y el proceso debe buscar la participación activa de todos los propietarios, tanto de aquellos que trabajan en la compañía como de aquellos que solo tienen la condición de socios. En cuanto a la empresa, el proceso correspondiente supone un análisis de la filosofía de la compañía y de los objetivos de largo plazo. El resultado de esta etapa es la creación de un *filtro de adaptación de la visión*, herramienta de planeamiento que incorpora los compromisos de los propietarios y la gerencia.

⁸⁷ COVEY, Stephen. Los 7 hábitos de las familias altamente efectivas. México: Editorial Grijalbo, 1998, p. 81.

- En la segunda etapa, la familia elabora un *plan familiar de continuidad empresarial*, mientras que la gerencia desarrolla un *plan de estrategia empresarial*.
- En la tercera etapa, la gerencia escoge las estrategias que tengan el mayor potencial de éxito y sean coherentes con los objetivos de los propietarios. La junta directiva debe revisar y aprobar las recomendaciones. Un proceso adecuado compromete a los propietarios en la exploración de una diversidad de escenarios de reinversión y perfiles de riesgo. Al realizar una buena planeación, las empresas tienen muchas más posibilidades de generar valor de la manera más eficaz durante largos períodos.

3.7. Responsabilidad social empresarial

Otra de las estrategias claves para lograr la perdurabilidad es la optimización de la responsabilidad social empresarial, la cual pretende aumentar la competitividad de las empresas a través del desarrollo de acciones que contribuyan a mejorar las condiciones laborales de sus empleados, disminuir el impacto ambiental de su actividad, fortalecer la relación con los grupos de interés, generar o consolidar vínculos comerciales con empresas multinacionales y crear programas sociales de apoyo a la comunidad.

Los investigadores Quazi y O'Brien⁸⁸ definen cuatro enfoques posibles de responsabilidad social:

- Enfoque clásico: se identifica con la visión primaria de la responsabilidad social. Las empresas no buscan otro objetivo que no sea la maximización del beneficio y

⁸⁸ Citados por CABRERA SUÁREZ, María Katluska, DÉNIZ DÉNIZ María de la Cruz y SANTANA MARTÍN, Domingo Javier. En: Responsabilidad social corporativa y empresa familiar. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 14, núm. 4. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, 2005, pp. 43-58.

estiman que la implicación social genera un costo neto y ningún beneficio real.

- Enfoque socioeconómico: considera que la responsabilidad social puede proporcionar beneficios netos a la empresa, tiene un gran valor como instrumento de marketing, que puede llegar a conceptualizarse como un *producto* ofrecido a los grupos de interés de la compañía.
- Enfoque filantrópico: supone una visión amplia de la responsabilidad social. Las empresas están dispuestas a realizar donaciones, incluso aunque estas se perciban como un costo neto para la empresa.
- Enfoque moderno: consiste en una visión según la cual la empresa mantiene una relación amplia con los diferentes grupos de interés y obtiene beneficios netos a largo y corto plazo derivados de la implicación social corporativa.

Según Bob Langert, vicepresidente de Responsabilidad Social Corporativa de McDonalds, las diez pautas para impulsar la RSE son⁸⁹:

1. Crear un marco estratégico de RSE. Se deben estructurar órganos de gobierno y procesos para desarrollar los diferentes aspectos que comprende esta responsabilidad.
2. La sostenibilidad no es un programa, iniciativa o función, sino una actitud que debe estar incorporada en todos los aspectos de planificación y operación empresarial.

⁸⁹ Disponible en: www.compromisorse.com. Consultado el 5 de junio de 2012.

3. La RSE debe ser impulsada por la alta dirección y no convertirse simplemente en un proyecto periférico.
4. No basta con cumplir leyes y reglamentos, es necesario estar a la vanguardia.
5. Anticipar y gestionar las cuestiones emergentes. Los líderes deben realizar un análisis de riesgos a corto, mediano y largo plazo para adoptar oportunamente las medidas del caso.
6. Administrar en una sociedad abierta y transparente. Los interesados deben recibir información transparente, completa y oportuna.
7. Gestionar la huella en el planeta. Desarrollar acciones concretas y medibles para optimizar el manejo de los diferentes recursos.
8. Las empresas deben desarrollar un sofisticado plan de participación para todos los interesados, que incluye expertos, ONG, clientes, proveedores y medios de comunicación, entre otros.
9. Gestionar la RSE a nivel mundial. La RSE no es igual en todos los países. Lo que es importante para EE.UU. es diferente para Australia, China o Brasil.
10. Contar su historia, pero con humildad. Es importante contar qué se hace en materia de RSE y cómo se hace.

En el ámbito concreto de las empresas familiares se observa que las relaciones entre familia y empresa pueden impactar el nivel de responsabilidad social corporativa. Así, por ejemplo, si no existen reglas claras en relación con la vinculación

y desvinculación laboral de los miembros de la familia propietaria, esto puede incidir en forma negativa en las relaciones con los trabajadores. Es el caso de la persona que es contratada para un cargo directivo simplemente por su parentesco con el fundador sin tener en cuenta sus competencias para el cargo y sus habilidades para la administración de personal. Por el contrario, si en el protocolo familiar han quedado claras las condiciones de ingreso y salida de los familiares, así como sus compromisos frente al desempeño en la empresa, habrá mayor probabilidad de gestionar unas buenas políticas en materia laboral.

También debe destacarse la utilidad de los protocolos en lo relativo a concretar la contribución de la familia a la comunidad a través de proyectos especiales en diferentes áreas: salud, educación, recreación y atención a la tercera edad. Este es un aspecto muy llamativo de dichos acuerdos, pues más allá de generar un compromiso de carácter económico, se debe motivar a todos los miembros de la familia para que dediquen tiempo y esfuerzos a programas sociales de gran impacto.

3.8. Formalización empresarial

Una condición para la perdurabilidad es la formalización empresarial. Como se ilustra en el siguiente cuadro, que presenta la Cámara de Comercio de Cali en su página de Internet, al formalizarse las empresas obtienen muchas ventajas. Por el contrario, al permanecer en la informalidad las empresas tendrán serios inconvenientes para crecer, para competir y, por supuesto, para proyectarse a largo plazo. La informalidad puede condenar a una empresa a la mediocridad, sus dueños permanecerán en la intranquilidad del que sabe que está incumpliendo la ley.

Empresa formal	Empresa informal
Ventajas	Desventajas
Uso eficiente de recursos	Baja productividad y competitividad (empleados y empresas)
Apertura de relaciones comerciales	Pérdida de oportunidades comerciales
Se expande a otros mercados	Dificultad para encontrar nuevos mercados
Crecimiento más rápido	Bajo crecimiento económico
Acceso al crédito y servicios financieros	Dificultad para acceder al crédito
Alianzas estratégicas	Menor posibilidad de alianzas estratégicas
Oferentes de bienes y/o servicios	Dificultad para contratar con el sector privado y público
Tranquilidad	Trabaja intranquilo y con temores
Reconocimiento	Es vista como de alto riesgo
Beneficios tributarios y no tributarios	Se autoexcluye
Protección legal	Genera desconfianza
Evita riesgos de sanciones	Es invisible

La empresa familiar es muy vulnerable al problema de la informalidad, puesto que la supuesta confianza que existe entre esposos, o entre padres e hijos, o entre hermanos, con frecuencia lleva a que buena parte de la actividad empresarial se realice de manera informal. En ese sentido, es común que los fundadores trabajen tiempo completo, incluso sin limitaciones de horario (día y noche, sábados y domingos) y, no obstante, no aparezcan en la nómina y no coticen ni por salud ni por pensiones. Así mismo, en algunas de estas organizaciones se observa que las *urgencias de la familia* se atienden con recursos de la empresa y de esa manera se mezcla el patrimonio empresarial con el de la

familia. En la dinámica societaria las reuniones se realizan de manera informal, no se deja constancia de importantes decisiones de los administradores y no se valora el rigor de las actas y de ciertos formalismos básicos para organizar el funcionamiento de la empresa.

¿Qué es formalizar una empresa? “Es dotarla de las herramientas mínimas que requiere para su constitución, operación y funcionamiento en una actividad económica determinada. Es acompañarla por el camino de la legalidad, la ética, la libre competencia, la responsabilidad social y la preservación del medio ambiente para mejorar su sostenibilidad en el tiempo y la competitividad empresarial, creando un entorno apto y favorable para la inversión productiva, la dignificación de las condiciones laborales y la creación de riqueza”⁹⁰.

Una de las grandes dificultades que se enfrenta en los procesos de sucesión es, precisamente, el manejo informal de algunos fundadores en sus asuntos empresariales y patrimoniales. Es frecuente encontrar distribuciones de bienes realizadas entre los hijos sin cumplir requisitos legales, asignación informal de inmuebles a compañeras, aportes aparentes en la constitución de sociedades, préstamos no registrados ni garantizados.

3.9. Mecanismos de solución de conflictos

Dentro de las estrategias para la perdurabilidad de las empresas está la adecuada y oportuna incorporación de mecanismos para la solución de conflictos. En esta materia, tanto en los estatutos como en el protocolo, es conveniente detallar los procedimientos y competencias.

⁹⁰ Disponible en: <http://www.camaramed.org.co:81/mcc/content/316>. Consultado el 5 de junio de 2012.

3.10. El caso japonés

Entre los países que se destacan por la perdurabilidad de sus empresas Japón aparece en el primer lugar, con cerca de 4.000 empresas de larga duración.

EMPRESAS DE LARGA DURACIÓN EN EL MUNDO			
Japón	3.937	República Checa	102
Alemania	1.850	Suecia	84
Reino Unido	467	Bélgica	79
Francia	376	España	77
Austria	302	China	75
Países Bajos	296	Dinamarca	66
Italia	192	Polonia	49
Suiza	167	Noruega	44
U.S.A.	157	Irlanda	41
Rusia	149	Sudáfrica	41

De acuerdo con las investigaciones del profesor Goto⁹¹, el elemento más importante para que una empresa familiar viva por siglos es el compromiso fuerte de los miembros de la familia fundadora con la continuidad de la operación de los negocios, sin el cual ninguna compañía puede sobrevivir. El segundo está en el espíritu de la dedicación de los empresarios a los grupos interesados, incluyendo a los clientes y a la comunidad. Esto es no solo para Japón, es igual en todo el

⁹¹ Disponible en: <http://jcvvalda.wordpress.com/2011/05/27/empresa-familiar-empresas-que-duran-mas-que-los-siglos/>. Consultado el 5 de junio de 2012.

mundo que estos dos elementos aparezcan en muchas empresas familiares longevas. En Japón, de manera más clara que en otros países, estas dos se han preservado por siglos debido a su tradición cultural, social e histórica.

Según el profesor Toshio Goto, se ha identificado la siguiente distribución de firmas longevas de acuerdo con la duración de su operación:

1.000 años o más	21
500 años o más	147
400 años o más	579
300 años o más	1.939
200 años o más	3.937
100 años o más	52.000

El 34% de estas compañías pertenecen al sector de alimentos.

Para el citado profesor Goto, el principal enemigo de la vida larga de las empresas familiares es el deseo de una persona de darle prioridad a su propia utilidad personal y colocar la familia primero en lugar de los negocios primero. En las empresas que perduran encontraremos el interés público primero, el negocio segundo y la familia al final.

Para el referido investigador, las firmas longevas en Japón enfrentaron, al menos, tres calamidades: la derrota en la Segunda Guerra Mundial, la Restauración Meiji de 1868 y la tercera es con frecuencia específica de la industria o de la familia. Las dificultades para las industrias fueron causadas típicamente por un cambio tecnológico, un cambio político, etc. Las dificultades familiares incluyen sucesión y batallas familiares entre muchas otras. Japón enfrentó innumerables desastres naturales como terremotos, tsunamis, incendios y tifones. El gran terremoto y tsunami de 2011 fue, por su-

puesto, más serio que el terremoto Kansas de 1995. Sin embargo, este fue mucho menor que la Segunda Guerra Mundial en cuanto a pérdida de vidas y de valores económicos. La historia cuenta elocuentemente cómo Japón ha superado tales calamidades en el pasado.

Resulta interesante observar cómo la palabra *crisis* en japonés está compuesta por los caracteres que significan peligro y oportunidad. Los japoneses siempre intentan buscar formas de algún beneficio ante situaciones difíciles⁹².

En Japón, precisamente, se encuentra la que ha sido reconocida como la empresa familiar más antigua del mundo: el hotel Houshi Ryokan, hotel tradicional japonés que data del año 718; gestionado por la dinastía Houshi desde hace 46 generaciones. Este hotel es un buen ejemplo de que las empresas familiares pueden perdurar a lo largo de los años. La compañía hotelera sigue gestionada, casi 1.300 años después, por la familia fundadora, la dinastía Houshi.

Según la historia de la familia Houshi, fue el maestro budista Taicho Daishi quien descubrió que la región de Awazu Onsen, por sus condiciones climáticas, ofrecía beneficios para la salud. Fue el propio Taicho Daishi quien pidió a Garyo Houshi (el fundador del hotel y de la dinastía) que construyera allí un balneario, y así lo hizo. Los clientes acudían y donaban dinero al balneario mágico en agradecimiento por sus curaciones, dinero que permitió a Garyo Houshi aumentar el número de servicios que ofrecía y renovar el edificio. Desde entonces, albergue y spa siguen funcionando y recibiendo clientes. Gracias a la continuidad de la familia propietaria que gestiona el hotel desde hace 46 generaciones, la empresa se mantiene fiel al mismo espíritu fundacional.

⁹² Disponible en: <http://www.lgooh.com/notas/crisis-peligro-oportunidad/>. Consultado el 28 de mayo de 2012.

Los secretos de la empresa familiar longeva son los siguientes:

1. Administrar la empresa bajo una visión a largo plazo.
2. Dar prioridad al crecimiento sostenible.
3. Construir relaciones a largo plazo con los grupos de interés.
4. Implementar un sistema formal de administración del riesgo.
5. Prepararse para la sucesión.

Estos seis factores se representan en la expresión Vidogrres (visión, dominio, gobierno, manejo del riesgo, relaciones y sucesión).

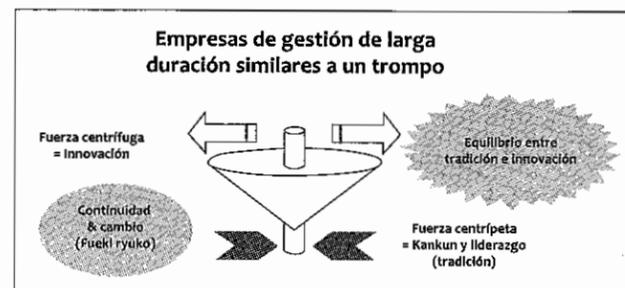
- Administrar la empresa bajo una visión a largo plazo

En concepto de los japoneses, desde un principio debe pensarse a largo plazo. Una planeación a corto plazo es a 10 años, a mediano plazo es a 30 años y a largo plazo es a 100 años.

- Dar prioridad al crecimiento sostenible

Para la perdurabilidad es fundamental no dejarse influenciar por la moda. En este punto resulta clave el adecuado manejo del endeudamiento. Para que las empresas japonesas tengan éxito, deben seguir una regla de reinversión durante 20 años que propenda al crecimiento.

Para ilustrar este punto se utiliza la figura del trompo, el cual representa el equilibrio entre tradición e innovación.



- Aprovechar las fortalezas de la compañía y especializarse en las áreas adyacentes para crecer.

Dentro de los secretos para la longevidad está reforzar extensivamente las fortalezas de la compañía y evitar que al diversificar estas se salgan del foco de los negocios.

- Construir relaciones a largo plazo con los grupos de interés.

Es fundamental reconocer que la confianza es el mayor patrimonio y para preservar ese valor la empresa debe ser tratada como un órgano público social. Se trata de construir relaciones de largo plazo con los clientes, los empleados, la comunidad y los proveedores.

El empresario Carlos Kasuga Osaka, hijo de japoneses, director de Yakult S.A., presenta algunas recomendaciones para el éxito empresarial:

- Bien ser: ser honestos, ser puntuales, ser trabajadores, ser disciplinados.
- Bien hacer: todo lo que hagas hazlo bien desde un principio, si te vas a levantar hazlo bien, si vas a trabajar hazlo bien, si vas a descansar hazlo bien.
- Bienestar: sinónimo porque diste lo mejor de ti a los trabajadores, a la sociedad.

- Bien tener: no decir *es mi empresa*, sino reconocer la importancia de los diferentes grupos de interés que giran alrededor de la empresa.
- Implementar un sistema formal de administración del riesgo.

Administración de riesgos es el término aplicado a un método lógico y sistemático para establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos asociados con una actividad, función o proceso de una forma que permita a las organizaciones minimizar pérdidas y maximizar oportunidades. La administración de riesgos consiste en identificar oportunidades y evitar o mitigar pérdidas.

“La gestión del riesgo, como palanca de competitividad, sirve a la empresa para que la dirección trate eficazmente la incertidumbre y sus riesgos y oportunidades asociados, en toda la empresa y en cada una de las partes que la integran, llegando desde la perspectiva individual a la agregada de toda la organización, y así disponer de una perspectiva de la cartera de riesgos y de un reflejo de su perfil de riesgo residual y sus tolerancias al riesgo, sin que superen el riesgo aceptado.

Mejora la capacidad de generar valor para todos los grupos de interés (stakeholders). Ayuda a encontrar un equilibrio óptimo entre crecimiento, rentabilidad y riesgo.

Permite alcanzar, razonablemente, el logro o grado de consecución de los objetivos estratégicos, operacionales, de fiabilidad de la información y cumplimiento de las normas y leyes aplicables”⁹³.

⁹³ Disponible en: <http://mba.americaeconomia.com/articulos/columnas/la-gestion-del-riesgo-y-la-funcion-de-la-empresa>. Consultado el 28 de mayo de 2012.

- Preparación de la sucesión desarrollando una fuerte voluntad para la continuidad:

Una de las claves de la perdurabilidad está en el adecuado manejo de los procesos de sucesión. El caso de la empresa Kongo Gumi resulta muy interesante para ilustrar este aspecto.

“La compañía japonesa constructora de templos Kongo Gumi funcionó desde 578 hasta su quiebra en el 2006. Tiempo de balances... ¿Qué hizo bien para sobrevivir tantos siglos? ¿Por qué terminó en la quiebra?

En el año 578, el príncipe japonés Shotoku contrató a la familia Kongo para la construcción del templo budista Shitennoji. Ese fue el primer contrato de la constructora Kongo Gumi. A lo largo de los siguientes 14 siglos, la empresa participó en la erección de muchos monumentos históricos japoneses como el Castillo de Osaka (siglo XVI).

La fabulosa duración del negocio nos parece más sorprendente si tenemos en cuenta que siete de cada diez empresas familiares sobreviven a la sucesión del fundador. Cuando el visionario líder se retira, muchas empresas familiares quedan expuestas a crisis terminales.

Es común que un hijo sin demasiadas luces para el negocio quede al frente de la empresa (y no tarde en fundirla). En otros casos, las pujas entre hermanos por quedarse con el control terminan con una empresa dividida.

En este contexto, ¿cómo se las ingenió Kongo Gumi para sobrevivir unas 40 generaciones?

El artículo *The End of a 1.400-Year-Old Business de BusinessWeek* muestra la visión del último presidente de la empresa, Masakazu Kongo, quien cree que uno de los factores

claves de la larga supervivencia fue la capacidad de enfrentar satisfactoriamente los procesos sucesorios. A lo largo de su historia, Kongo Gumi se caracterizó por una gran flexibilidad a la hora de elegir a sus líderes.

En primer lugar, la empresa no se aferró a la tradicional costumbre japonesa de dejar al hijo mayor a cargo, sino que los líderes elegían al hijo que parecía más capacitado para el puesto. Incluso, cuando no hubo un hijo que pudiera gestionar con éxito el negocio, los líderes de Kongo Gumi pusieron a una mujer al mando.

Sin embargo, más allá de sus sanas políticas sucesorias, lo cierto es que la compañía terminó quebrando en el 2006. A lo largo de la segunda mitad del siglo XX, la creciente secularización de la sociedad japonesa empezó a erosionar el modelo de negocio tradicional de la empresa. La demanda de templos se derrumbó. Finalmente, en 1998 el gobierno japonés eliminó los subsidios para la construcción de templos.

Sin embargo, la caída de la empresa más antigua del mundo no solo se debió a cambios culturales y regulatorios, sino también a errores propios. Durante los 80, en pleno auge de la burbuja inmobiliaria japonesa, Kongo Gumi se endeudó furiosamente para especular en real estate. El estallido de la burbuja, en 1992, dejó a la empresa con millonarias deudas.

Durante los últimos diez años de su existencia, la venerable compañía languideció lentamente. En 2006, Kongo Gumi ya no pudo pagar los intereses de su deuda de 343 millones de dólares y se declaró en quiebra. Sus activos fueron absorbidos por el gigante de la construcción, Takamatsu.

En definitiva, el caso de Kongo Gumi es una curiosidad que puede servirnos para refrescar algunos conceptos básicos de *management* de empresas familiares.

Primero, la supervivencia de largo plazo es más probable en industrias estables y con políticas de sucesión flexibles. Segundo, es mejor evitar entusiasmarse en inversiones que parecen grandes oportunidades, pero que pueden amenazar la estabilidad financiera de la empresa. Para Kongo Gumí, involucrarse en la especulación inmobiliaria significó el tiro de gracia para un negocio familiar de 14 siglos de duración⁹⁴.

Tiene particular importancia en el esquema gerencial japonés el denominado programa de las 5 S. Si bien las 5 S se aplican en muchos países de todo el mundo, el origen de este movimiento se encuentra en las prácticas gerenciales japonesas que, como tales, reflejan aspectos de la cultura de ese país.

El Programa 5 S toma su nombre de cinco palabras japonesas: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu y Shitsuke⁹⁵.

- Seiri: significa que debe diferenciarse entre los elementos necesarios y los innecesarios, y descartar estos últimos. Una mirada minuciosa revela que cada persona solo requiere un pequeño número de objetos, ya que muchos de los que suelen tenerse en los puestos de trabajo no se utilizan nunca o solo serán necesarios en un futuro lejano. Herramientas inservibles, máquinas obsoletas, piezas rotas sobrantes, recipientes vacíos y rotos, bancales de madera, materias primas, productos discontinuados y defectuosos, contenedores, estantes, tarimas, revistas, libros y catálogos obsoletos, basura, artículos que no se requieren en el proceso, oficinas y construcciones inservibles, entre muchos otros.

Es aconsejable retirar los elementos que se utilizarán en los próximos treinta días, pues generan gastos innece-

⁹⁴ Disponible en: <http://www.materlabiz.com/mbz/capitalhumano/nota.vsp?nid=30335>. Consultado el 28 de mayo de 2012.

⁹⁵ Disponible en: <http://Cura>, Hugo Máximo. Las 5 S una filosofía de trabajo, una filosofía de vida.

sarios de gestión, de personal, de transporte, de falta de espacio. Con base en el conocimiento del proceso, se deben clasificar los elementos y agruparlos según un común denominador: su utilidad para desarrollar el trabajo y su tiempo de uso.

- Seiton: significa poner las cosas en orden, es decir, disponer en forma ordenada todos los elementos que quedan después del Seiri. En Occidente, la segunda S corresponde al vocablo inglés *Straighten*, que significa poner en orden los elementos esenciales para tener fácil acceso a los mismos. Al dejar el número mínimo necesario de elementos, el paso siguiente es clasificarlos según su uso y disponerlos como corresponde para minimizar el tiempo de búsqueda y optimizar el esfuerzo. Se debe organizar lo necesario, lo que es sinónimo de estandarizar el almacenamiento de los objetos, lo que permitirá que cualquier persona pueda localizar cualquier elemento en forma rápida, tomarlo, utilizarlo y devolverlo fácilmente a su lugar.
- Seiso: es sinónimo de limpieza permanente del entorno de trabajo. En Occidente, la tercera S está asociada al término *Scrub* (limpiar). Hay un axioma japonés que dice: Seiso significa verificar. Un operador que limpia una máquina puede descubrir muchos defectos de funcionamiento. Cuando la máquina está cubierta de aceite y polvo, es difícil identificar cualquier problema que se está originando. Al limpiarla, se puede detectar con facilidad una fuga de aceite, una grieta, tornillos flojos, y así solucionar estas situaciones con facilidad.

En las empresas japonesas es habitual observar al presidente de la empresa, al directorio y a los gerentes y jefes vestidos con ropa de trabajo adecuada, con trapos y cepillos realizando las tareas de limpieza. Cada diez metros, aproximadamente, hay un conjunto de elementos

de limpieza que está disponible para todos. La limpieza en la empresa es toda una filosofía de mejoramiento que está estrechamente ligada a los resultados.

- Seiketsu: es extender el concepto de pulcritud y practicar continuamente los tres pasos anteriores. En Occidente, la cuarta S proviene del vocablo *Systematize* (Sistematizar), es decir, llevar a cabo una rutina de limpieza y verificación. Las personas mantienen su aspecto adecuado, utilizando ropa de trabajo limpia, lentes, guantes, barbijos y zapatos de seguridad, y hacen de la ejecución de las tres primeras S un hábito. En las fábricas japonesas es muy común observar una gran cantidad de espejos sobre las paredes, con el fin de devolver continuamente la imagen de las personas para ayudarlas a mantenerse pulcras y presentables.

Cada persona tiene otro equipo de trabajo disponible para ser utilizado de inmediato, en caso de necesidad. Es muy común en las empresas ejecutar Seiri, Seiton y Seiso por primera vez, pero si no existe el convencimiento del esfuerzo diario, la situación volverá rápidamente a su situación original. La gerencia de planta debe diseñar sistemas y procedimientos que aseguren la continuidad del programa 5 S, con su permanente apoyo, compromiso, respaldo e involucramiento.

- Shitsuke: construir la autodisciplina y formar el hábito de comprometerse con las 5 S, mediante el establecimiento de estándares. Para Occidente, la última de las S proviene de *Standarize* (estandarizar). La autodisciplina consiste en respetar las reglas de juego, nuestros acuerdos y compromisos, a partir del natural autoconvencimiento. Sin disciplina, toda actividad de mejora a partir del trabajo en equipo estará destinada al fracaso. La disciplina marca el camino que conduce a la formación de los hábitos. La clave está en la sucesiva

repetición de esas tareas, hasta que sean ejecutadas de manera inconsciente. La disciplina es la base de las sociedades civilizadas y es lo mínimo que se requiere para que una organización sea productiva. Las personas que continuamente practican las cuatro primeras S, deben adquirir el hábito de hacer estas actividades como parte de su trabajo diario, con autodisciplina.

Capítulo

**4 ANÁLISIS DE LA
ENCUESTA REALIZADA
A EMPRESAS
PERDURABLES EN
COLOMBIA**





La presente investigación fue preparada a partir de una encuesta con destino a sociedades del sector real, que fue aplicada a 561 empresas colombianas con una existencia mayor a cincuenta años. Se buscaron las particularidades relevantes de cada una de ellas, teniendo en cuenta aspectos tales como la propiedad para determinar si se trata de una sociedad de familia o no, la caracterización de los administradores, participación de la mujer, temas laborales, principios y valores, aspectos financieros, capacitación a empleados, tecnología y diversificación, participación en el mercado, gobierno corporativo, responsabilidad social y perdurabilidad.

La encuesta fue diligenciada por 316 empresas, que representan el 53.2% del total de las encuestadas. Estas compañías pertenecen a distintos sectores y tamaños y están localizadas en diferentes zonas del país.

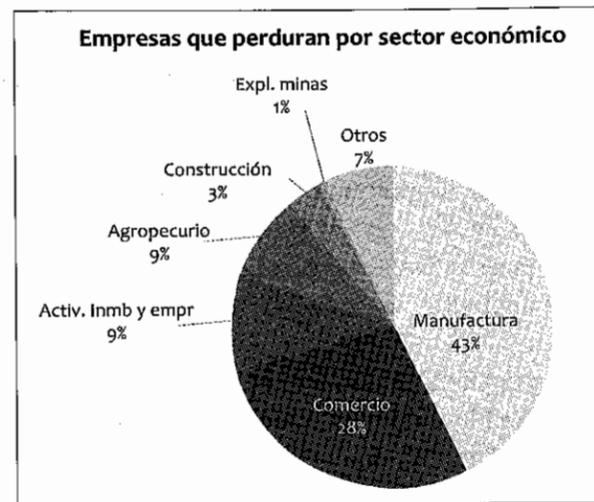
Una vez recepcionada la información de la encuesta, se procedió a tabularla, graficarla y analizarla. Los resultados se presentan a continuación.

4.1. Características de acuerdo con el sector económico, región, régimen concursal y tamaño de la empresa

Dentro de las 316 compañías que tramitaron la encuesta elaborada por los autores de esta investigación, se encontró que la mayor proporción pertenece al sector industrial, con una participación del 43%. Esta característica permite inferir que la mayor perdurabilidad de las compañías en Colombia se encuentra en las empresas manufactureras, posiblemente por los mejores estudios de mercados que se hacen antes de iniciar operaciones, por las posibilidades de éxito y por la actualización permanente en los aspectos tecnológicos, administrativos y financieros; así mismo, por las barreras de entrada que se presentan en el sector. Esta realidad permitió

una mejor selección de las empresas que iniciaron la operación de su negocio.

Las empresas comerciales también tienen una participación importante con el 28% del total, las agropecuarias tienen el 9% y las empresas destinadas a actividades inmobiliarias y empresariales, 9%. Ver gráfica:



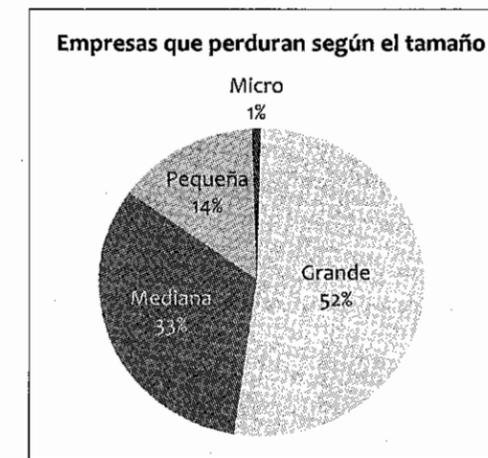
Se observa a partir de las respuestas que en Bogotá se concentra el 45% de las compañías que perduran; en Antioquia, 18%; en el Valle, 16%; en el Atlántico, 7% y en el resto en los demás departamentos del país. De estas el 60% son vigiladas y el 40% inspeccionadas por la Superintendencia de Sociedades.

Del total de empresas que contestaron la encuesta, el 5% se encuentra adelantando algún proceso concursal, tal como acuerdo de reestructuración, concordato o acuerdo de reorganización y el 95% no presenta ningún proceso.

Otro elemento importante para analizar es la perdurabilidad, esta se concibe como la capacidad de resistir, de afrontar y de superar las crisis empresariales. De acuerdo con los resul-

tados de la encuesta solo el 5% de las empresas se encuentran adelantando algún proceso concursal. Sin embargo, esta cifra necesariamente no indica que las demás compañías no hayan tenido crisis, porque en muchos casos se utilizan estrategias para resistir o se hacen acuerdos particulares con los proveedores sin acudir a los organismos de supervisión.

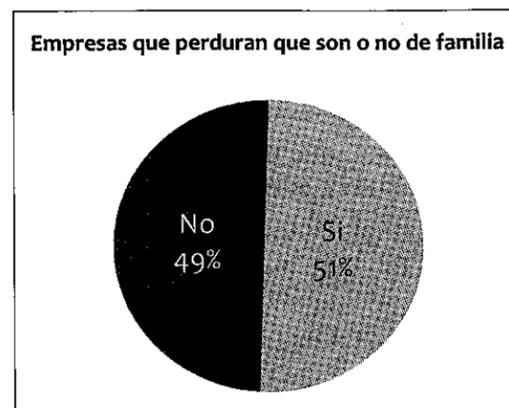
Es importante destacar que de estas empresas el 52% son grandes; es decir, tienen activos superiores a los 30.000 salarios mínimos legales mensuales vigentes, el 33% son medianas, el 14% son pequeñas y el 1% son microempresas. Esta distribución sugiere que el tamaño de las empresas es importante para poder perdurar. Las empresas pequeñas y las microempresas tienen períodos de vida más cortos que las grandes y medianas. Ver gráfica:



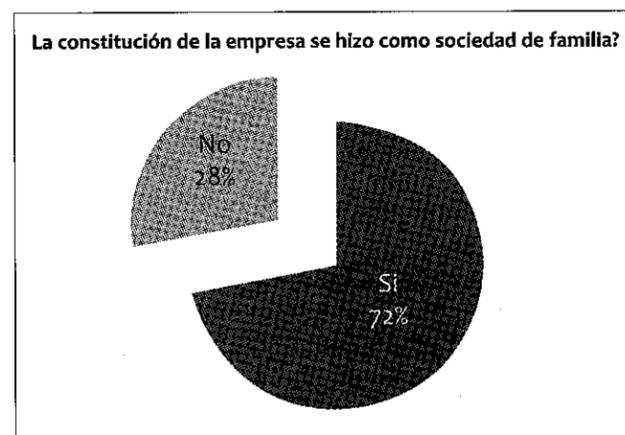
4.2. Empresas de naturaleza familiar

De las 316 empresas, 161 (51%) son sociedades de familia y el 49% tienen socios que no son integrantes de la misma familia. Los resultados de las investigaciones sobre sociedades de familia en Colombia y en el mundo sugieren que la mayoría de las compañías son propiedad de una misma familia. En el caso de las empresas que contestaron

la encuesta, que tienen más de 50 años de existencia, los resultados indican que también la mayoría son de propiedad familiar. Ver gráfica:



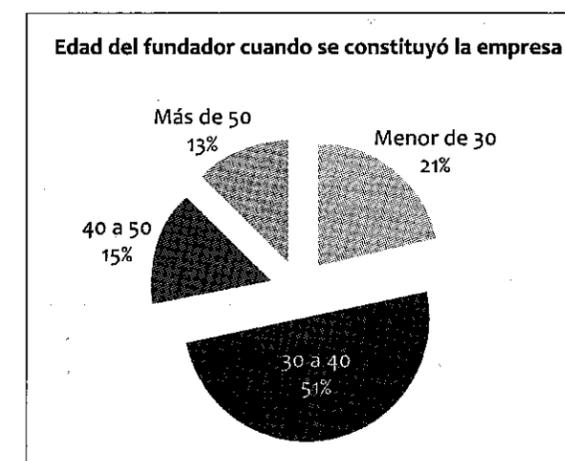
Cuando las empresas se constituyeron, el 72% ya era de familia y el 28% no; lo que significa que más del 50% de las empresas que diligenciaron la encuesta tienen el carácter de empresas familiares y que se ha dado un cambio de propiedad hacia las no familiares, porque esta cifra se redujo al 51%. Ver gráfica:



La edad también es importante a la hora de crear empresas. Más de la mitad de los empresarios fundadores, el 51%

tenía entre 30 y 40 años de edad. Esta es la edad de mayor productividad puesto que ya se cuenta con experiencia y capacitación y se tiene la motivación y las energías para el emprendimiento.

Sin embargo, de acuerdo con las cifras, la creación de empresas también se presenta en distintas etapas de la vida. El 21% de las compañías fueron creadas cuando los fundadores tenían menos de 30 años, el 15% cuando la edad estaba entre 40 y 50 años y el 13% cuando las personas tenían más de 50 años. Ver gráfica:



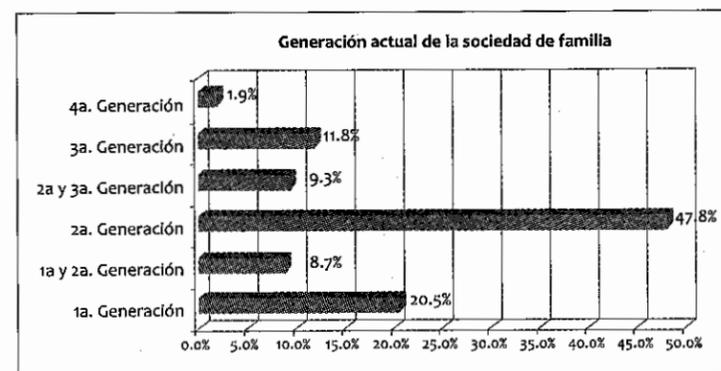
Una etapa crítica para las sociedades de familia es el momento de la sucesión, tanto en la administración como en la propiedad. En la muestra de empresas que han perdurado por más de 50 años, cerca de la mitad, el 47.8% se encuentra en poder de la segunda generación de la familia, es decir, ya hubo una primera transición.

La experiencia y la teoría dicen que las empresas en poder de la segunda generación de la familia enfrentan un cierto nivel de riesgo en su continuidad. Sin embargo, durante los últimos años, las formas de administración han cambiado, pasando de la gerencia familiar a la profesionalización y a la

gerencia por parte de personas externas o ajenas a la familia. Este cambio, seguramente, contribuirá a una mejor administración y a una mayor perdurabilidad de las compañías.

Este resultado también resulta coherente si se tiene en cuenta que las compañías seleccionadas para la encuesta tienen más de 50 años de creadas y, por lo tanto, los fundadores que existen deben tener una edad avanzada.

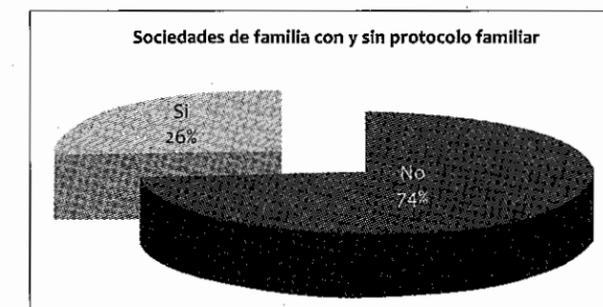
En poder de la primera generación de la familia aún permanece en el 20.5% de las empresas, las cuales seguramente están próximas a hacer la cesión tanto de la administración como de la propiedad. Las demás empresas se encuentran en poder de la tercera generación y otras entre las generaciones mezcladas. Ver gráfica.



Un elemento esencial en la perdurabilidad de las empresas familiares es el establecimiento de reglas claras que permitan la convivencia y relaciones sanas entre la familia y la empresa. El protocolo de familia es el instrumento más idóneo que se ha encontrado hasta el momento para asegurar estas relaciones. De acuerdo con los resultados de la encuesta, solamente el 26% de las empresas tienen establecido el protocolo familiar, es decir, una cuarta parte de las compañías, mientras que el 74% no lo tienen.

La implementación de sistemas eficientes de gobierno corporativo en las compañías, tales como los protocolos familiares y la profesionalización de las juntas directivas, son otro elemento de perdurabilidad que se ha encontrado en las investigaciones sobre este tema.

Los resultados indican que hay una gran proporción de empresas de familia que necesitan establecer estas reglas para que no existan conflictos entre la familia y la empresa que pongan en riesgo su perdurabilidad. No obstante este resultado, es importante destacar que ha habido una evolución en la implementación del protocolo de familia. En 2001, de acuerdo con el libro publicado por la Superintendencia de Sociedades⁹⁶, solamente el 8.5% de las empresas de familia tenía establecido este mecanismo, mientras que ahora esta cifra aumentó al 26%. Ver gráfica.

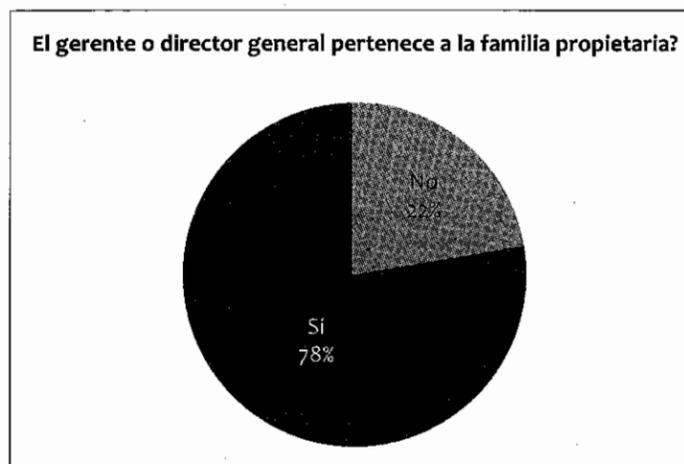


Otro aspecto para resaltar es el hecho de que en la gran mayoría de las empresas de familia (78%), el gerente actual es un miembro de la familia propietaria. La transición hacia la administración por parte de personas externas aún es pequeña; solamente en el 22% de estas empresas la gerencia es ocupada por personas ajenas a la familia.

⁹⁶ Gaitán Roza, Andrés y Castro Velasco, Danilo. Sociedades de familia en Colombia, 2001, página 127.

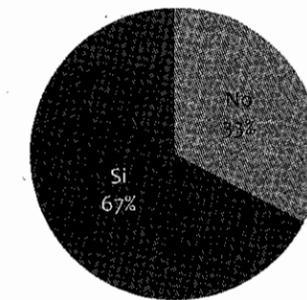
La gerencia por parte de miembros de la familia tiene aspectos en favor y en contra. Por una parte, el gerente propietario conoce muy bien la compañía, asume más compromiso, exige más resultados y evita los costos de agencia que se presentan cuando existen intereses diferentes entre los propietarios y los administradores. Por otra, cuando el gerente es externo se puede presentar una mayor democratización de la administración en el sentido de que muchas decisiones se toman en conjunto con la junta directiva y con otros órganos de dirección.

Cuando existe el gerente propietario, se puede presentar el autoritarismo, mientras que en otro caso, las decisiones son más consultadas y más analizadas desde el punto de vista racional y no tanto emocional. Ver gráfica:

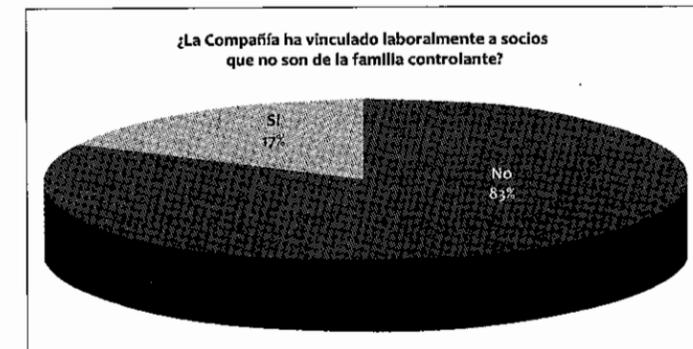


En el 67% de las empresas de familia, existen personas de la familia vinculadas laboralmente. En las empresas que tienen definido el protocolo de familia, normalmente se establecen los requisitos para admitir miembros de la familia a trabajar en la compañía. En los otros casos, es probable que la vinculación se haga con menores exigencias a las que se piden a personas externas. Ver gráfica.

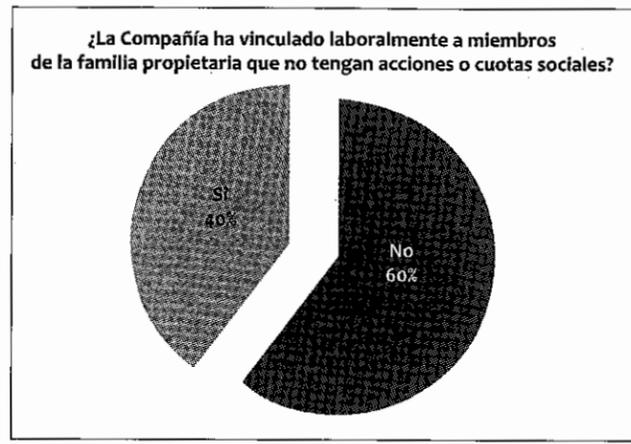
¿En la actualidad la compañía tiene vinculados laboralmente miembros de la familia controlante?



Solamente en el 17% de las empresas de familia han laborado personas socias que no pertenecen a la familia que controla, y en el 83% esto no ha sucedido. Ver gráfica:



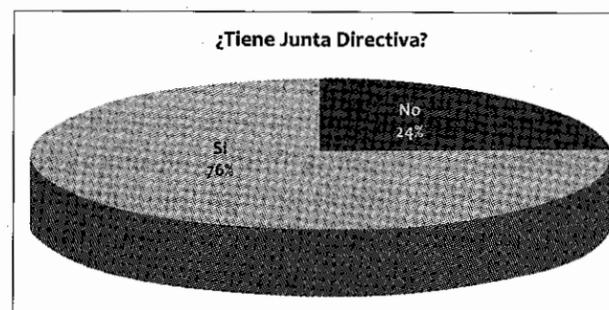
Se observa que en el 40% de los casos se han vinculado laboralmente miembros de la familia propietaria que no tienen la condición de socios o accionistas. La vinculación de personas de la familia propietaria a la empresa representa un aspecto de riesgo, en la medida en que se mezclan diferentes intereses y es posible que el criterio de ingreso sea únicamente su condición de familiar, sin reunir necesariamente las competencias requeridas para el cargo. Cuando se tienen los tres roles simultáneamente (socio, familiar y empleado) el nivel de riesgo aumenta. Ver gráfica:



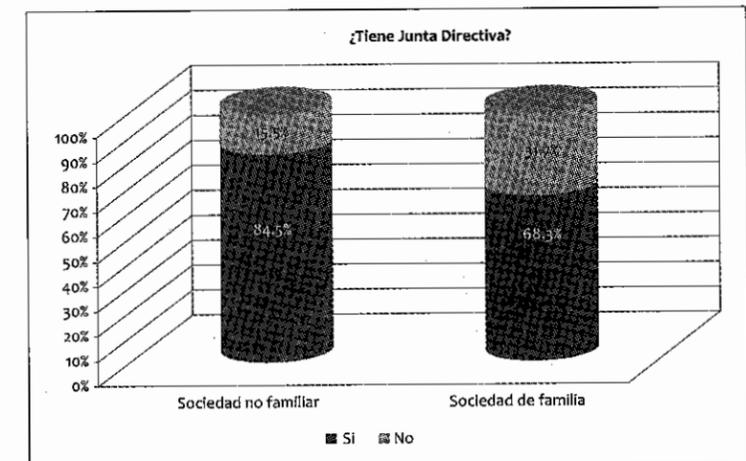
4.3. Administradores

Un órgano de administración que se ha impulsado en los últimos años para que ayude a tomar decisiones y a manejar la empresa es la junta directiva. De las 316 compañías que contestaron la encuesta, el 76% tienen junta directiva. A pesar de ser una participación alta, existe un 24% que no tiene este instrumento de administración y dirección que es importante para el buen manejo de las decisiones. Es pertinente aclarar que de acuerdo con las normas vigentes, las sociedades limitadas y las SAS no están obligadas a constituir este órgano de administración.

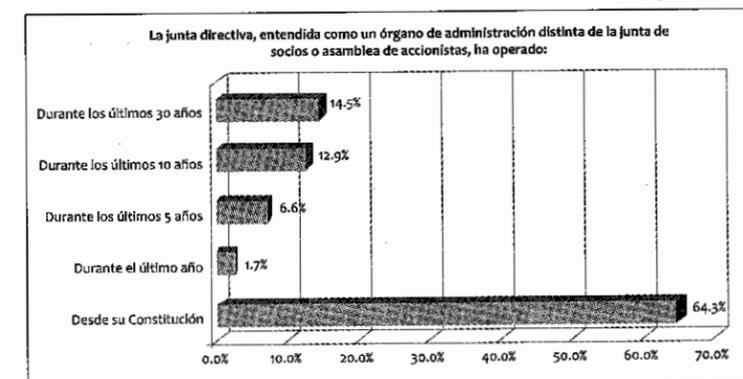
Esta cifra sobre la presencia de la junta directiva corrobora la premisa de que las juntas directivas y las buenas prácticas de gobierno corporativo son importantes para lograr la perdurabilidad empresarial. Ver gráfica:



Cuando se hace la diferencia entre las sociedades de familia y las que no lo son, los resultados indican que las empresas no familiares tienden a conformar en mayor proporción este órgano de administración con el 84.5% de los casos, frente al 68.3% de las sociedades que son de familia. Ver gráfica:

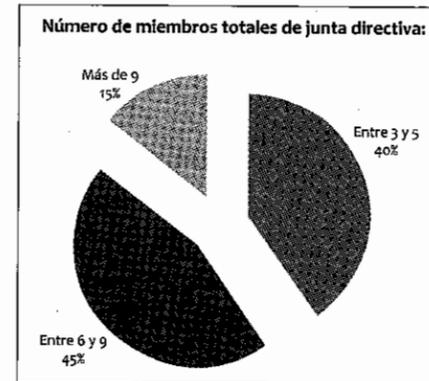


La mayoría de las compañías que tienen junta directiva, el 64.3%, la han tenido desde su constitución, es decir, siempre. En otros casos menos frecuentes, la junta directiva se constituyó en años posteriores. Ver gráfica:

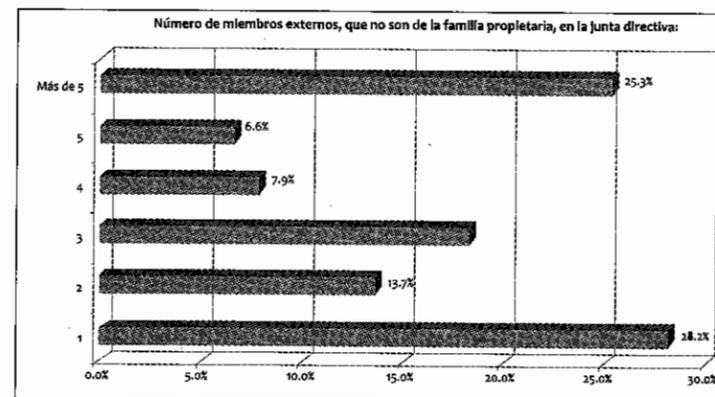


La composición de las juntas directivas oscila entre los 3 y 9 miembros. Las juntas más pequeñas, en este caso las que

tienen entre 3 y 5 miembros, están presentes en el 40% de las empresas que respondieron la encuesta y las de 6 y 9 miembros las tienen el 45% de las organizaciones. Solamente en el 15% existen más de 9 integrantes en la junta directiva. Ver gráfica:



Se presenta una dispersión en la cantidad de integrantes externos en las juntas directivas. En este caso se entiende por externos, aquellas personas que no son propietarias, gerentes, familiares, empleados o contratistas de la sociedad. La experiencia y la teoría recomiendan incluir miembros externos en las juntas directivas. De acuerdo con las empresas que contestaron la encuesta, en el 28.2% de los casos solamente existe un miembro externo y en el 25.3% existen más de 5 integrantes con esta característica. Ver gráfica:



Se observa que ha existido estabilidad en el cargo de gerente de las empresas que han perdurado en el país. Si se tiene en cuenta que estas compañías tienen más de 50 años y que en el 59% de estas empresas máximo han existido hasta 5 gerentes se puede corroborar que los cambios de gerente han sido pocos.

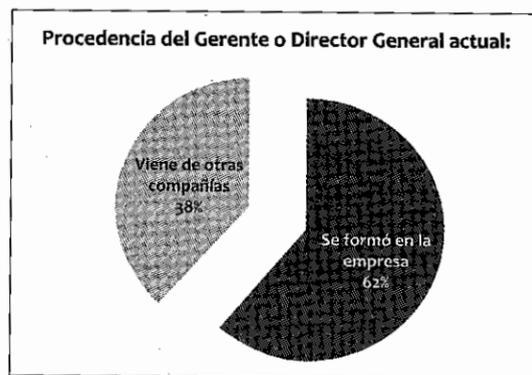
Esta circunstancia es positiva para la perdurabilidad, puesto que se pueden planear e implementar políticas de mediano y largo plazo. De esta manera se contribuye con la permanencia del pensamiento estratégico que es otro factor importante de perdurabilidad planteado al comienzo de este trabajo. Sin embargo, es importante resaltar que de acuerdo con investigaciones anteriores como la de Collins y Porras, lo que más se debe preservar es el núcleo central conformado generalmente por los valores y principios de la organización. Sin duda, la permanencia o estabilidad de los directores y en general de los empleados contribuye aún más a preservar, mantener y arraigar estos valores corporativos.

Adicionalmente, se reducen los costos de aprendizaje porque cuando hay cambio de gerente, generalmente también se cambian los directivos de primer nivel. Si se observa el otro extremo, es decir, cuando ha habido más de 20 gerentes, indica una baja estabilidad en ese cargo, los resultados muestran que solamente en el 5% de las sociedades se ha presentado esta situación. Ver gráfica:



En el 62% de los casos de las 316 empresas, el gerente se formó dentro de la compañía, lo que indica que existen estímulos entre los empleados para ascender en los cargos. Los gerentes en estos casos conocen más la empresa porque han pasado por diferentes cargos, pero cuando vienen de otras compañías, también tienen otra visión y otras perspectivas que pueden servir para hacer más competitiva la organización.

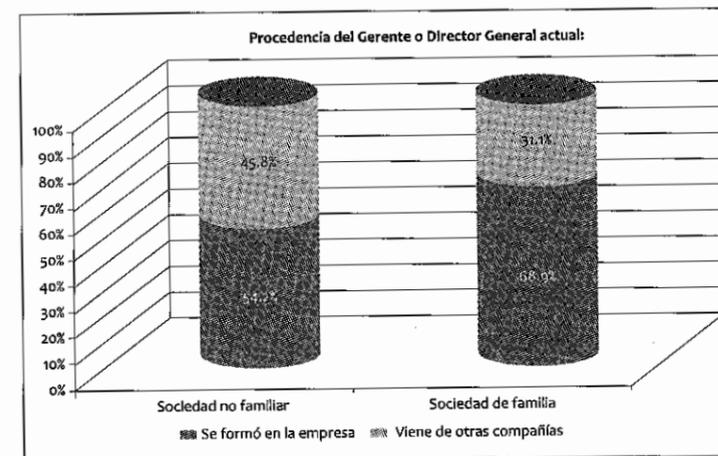
Investigaciones anteriores como las de Collins y Porras, desmitifican el hecho de que se requieren presidentes externos para que las compañías sean exitosas. Los resultados de esta encuesta para Colombia corroboran que en la mayoría de las empresas perdurables, el gerente se ha formado dentro de la misma y que generalmente han hecho carrera, es decir han empezado en cargos inferiores, pero dado su desempeño y los resultados han sido promovidos para dirigir la compañía. Ver gráfica:



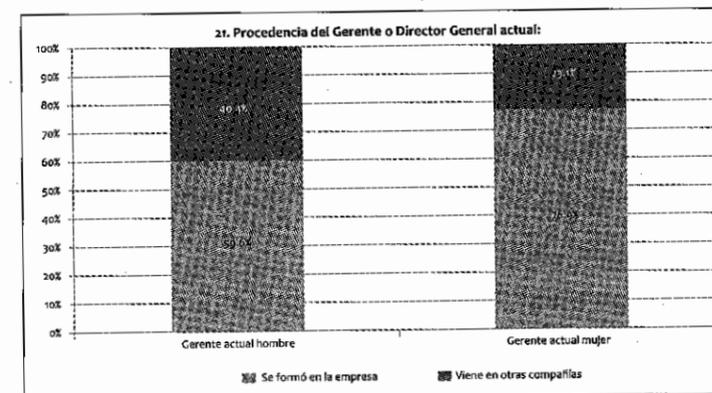
Si se tiene en cuenta la diferenciación entre sociedad de familia y las que no lo son, los resultados indican que en las primeras se forman en mayor proporción los gerentes de la compañía que cuando no son de familia.

En el 68.9% de los casos de las sociedades familiares el gerente se ha formado en la propia empresa, mientras que cuando

no son de familia, este valor se reduce al 54.2%, lo que indica que existe una mayor participación de gerentes externos con el 45.8%, en estas últimas compañías. Ver gráfica:

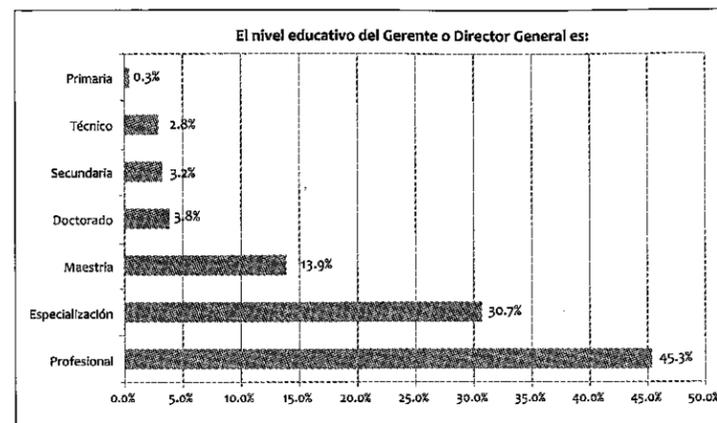


También se observa que la mujer ha tenido una mayor oportunidad de ser gerente cuando se ha formado en la compañía. En el 76.9% de los casos de las mujeres que son gerentes en la actualidad, se han formado en la empresa, mientras que este valor con las mismas características en el hombre es de 59.6%. Ver gráfica:

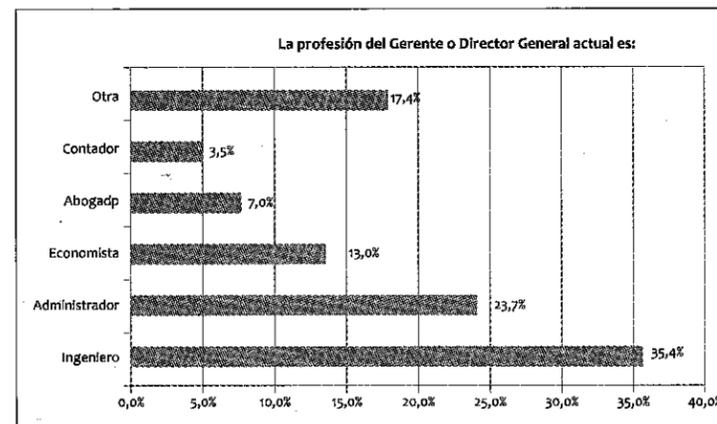


Con respecto al nivel educativo del gerente, los resultados de la encuesta muestran que en el 45.3% de las empresas

es profesional, en el 30.7% tiene especialización y el 13.9% tiene maestría. Los resultados sugieren que existe un alto número de compañías que diligenciaron la encuesta donde el gerente no ha hecho estudios de posgrado. Ver gráfica:

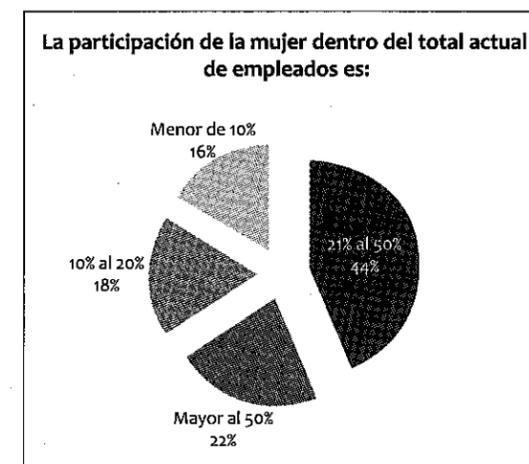


Las profesiones más comunes de los gerentes de las empresas que han perdurado son las de ingeniero, administrador de empresas y economistas. Así mismo se observa en los resultados que también existen gerentes con otras profesiones como abogados y contadores, pero en menor proporción. Ver gráfica:

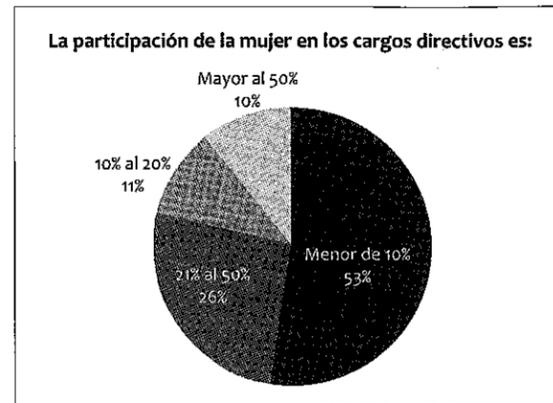


4.4. Participación de la mujer

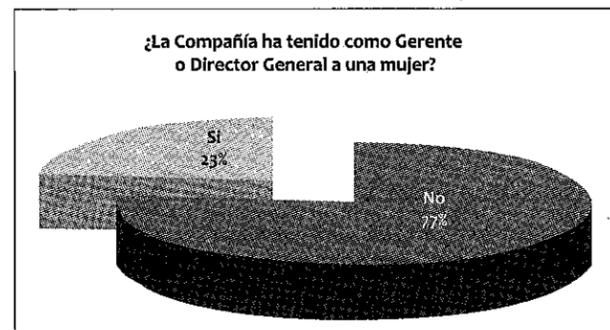
En relación con la participación de la mujer, en las compañías encuestadas se observa que es relativamente menor a la de los hombres. Solamente en el 22% de estas organizaciones, la participación de la mujer en los empleos es mayor al 50%. Esto indica que en el 78% de los casos la mayoría de los empleados son hombres; sin embargo, allí participan también mujeres, aunque en menor proporción. Ver gráfica:



Cuando se analiza la participación de la mujer en los cargos directivos, se puede determinar que esta cifra es menor a la anterior. Solamente en el 10% de las compañías que respondieron la encuesta, la participación de la mujer en los cargos directivos es superior al 50%; mientras tanto en el 53% de los casos, esta participación es menor al 10%. Los resultados indican que en su gran mayoría las empresas están siendo direccionadas por hombres y aunque la participación de la mujer ha ganado terreno, sigue siendo menor en las compañías que han perdurado en Colombia. Ver gráfica:

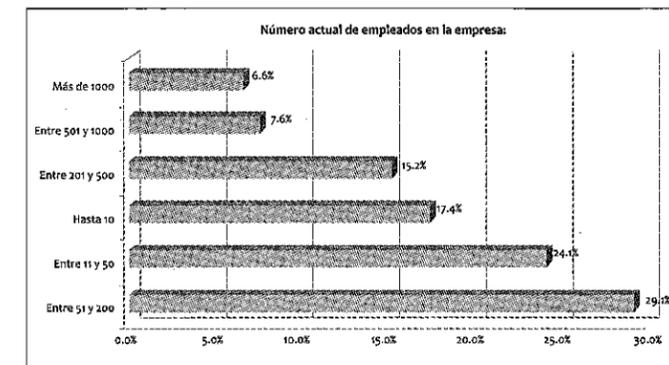


En el siguiente gráfico se puede apreciar que se corrobora lo anteriormente dicho, en el sentido de que la participación de la mujer en el direccionamiento de las compañías sigue siendo inferior a la de los hombres. Solamente en el 23% de las sociedades ha habido una gerente mujer y en el 77% nunca se ha presentado esta situación, o sea que en estos casos, siempre los gerentes han sido hombres. Ver gráfica:



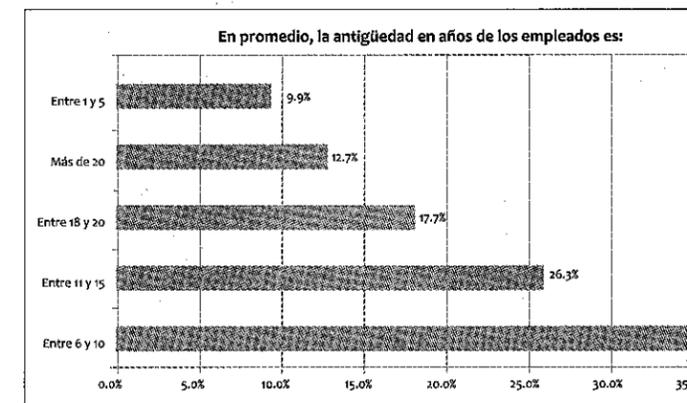
4.5. Aspectos laborales

Más del 60% de las empresas encuestadas tienen más de 50 empleados. El mayor rango de empleados está entre 50 y 200, en el cual se clasifica el 29.1% de las compañías. El 6.6% de estas empresas tienen más de 1000 empleados. Ver gráfica:

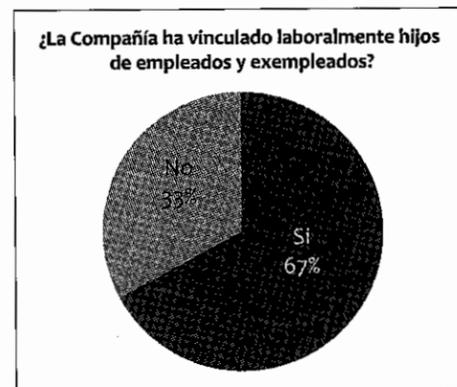


Los resultados de la encuesta muestran que existe estabilidad en los cargos de los empleados. Solamente para el 8.9% de las empresas, el promedio de antigüedad de los empleados es inferior a 5 años, lo que significa que para más del 90% de las empresas el promedio de antigüedad ha sido superior a 5 años.

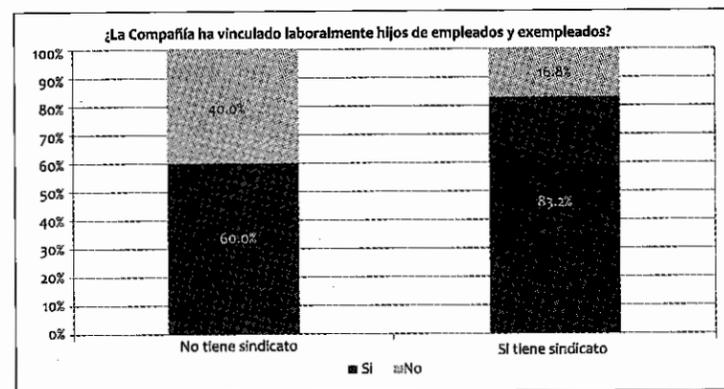
La estabilidad laboral es importante para mantener las políticas y estrategias de la organización, para ahorrar costos de aprendizaje y para estimular a los empleados. Adicionalmente, genera confianza y compromiso por parte de los trabajadores, más en la actualidad, donde predominan los empleos temporales. La estabilidad laboral también permite afianzar los valores corporativos en los empleados que es otro de los factores de perdurabilidad encontrados en investigaciones anteriores. Ver gráfica:



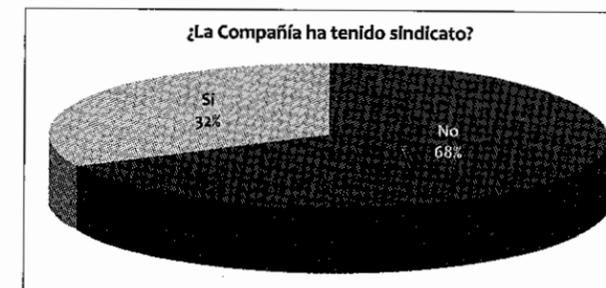
El compromiso de los empleados con la compañía y viceversa, llega en algunos casos a que se vinculen hijos de empleados a la organización. Generalmente, esta situación se da cuando por diferentes circunstancias, en especial cuando se jubilan los trabajadores, en cuyo caso recomiendan a un hijo o a un familiar para que lo vinculen a la empresa. De acuerdo con los resultados de la encuesta, en el 67% de los casos las compañías han vinculado hijos de empleados o exempleados. Ver gráfica:



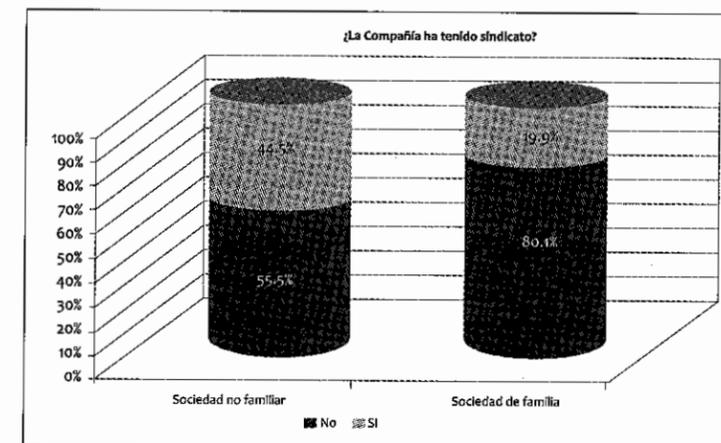
Cuando la compañía tiene sindicato el porcentaje de empresas que han vinculado hijos de empleados es mayor, con el 83.2%, frente a las que no tienen sindicato cuando esta cifra es de 60%. Ver gráfica:



El sindicalismo en Colombia creció paralelo con la creación de las grandes empresas o de grandes instituciones del Estado, proceso que se desarrolló hace ya varias décadas. La antigüedad de estas empresas supondría la presencia de sindicatos en muchas de ellas. Los resultados muestran que en el 32% de las sociedades ha existido o existe sindicato y en el 68% no se han conformado estas organizaciones. Ver gráfica:



Cuando se hace la diferenciación entre sociedad familiar y no familiar, se observa que la participación del sindicalismo es mayor en estas últimas con el 44.5% de los casos, mientras que en las de familia este valor es de 19.9%. Ver gráfica:

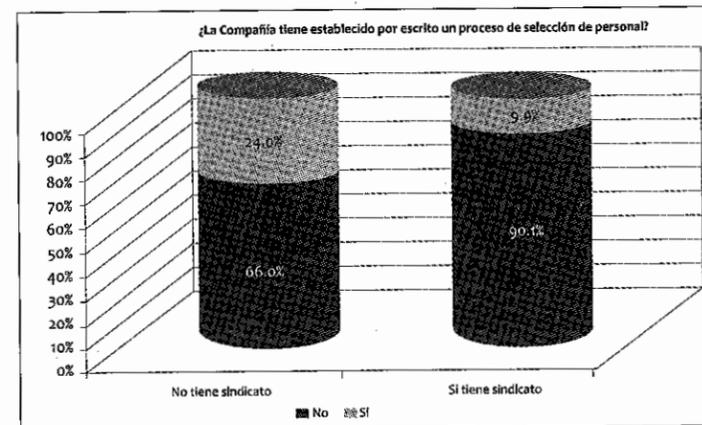


Para el 74% de las empresas encuestadas, la selección de personal se hace mediante un procedimiento previamente establecido. En el 26% no hay un proceso definido para este

tema, requisito importante para acertar en la selección de personas competitivas para el cargo que se encuentre vacante. Los resultados indican que en la mayoría de empresas se utiliza este proceso; en muchas de ellas, si se presentan varios candidatos, se les da prelación a los empleados ya vinculados que cumplan con los requisitos para que compitan por el cargo, o en su defecto, se convocan a personas externas para escoger a la más competitiva. Ver gráfica:

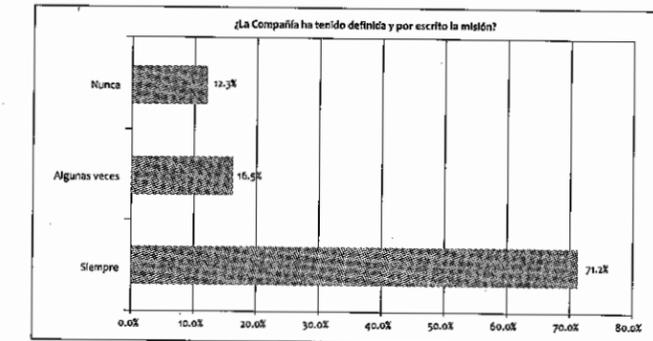


En 91% de las empresas con sindicato tienen establecido y por escrito un proceso de selección de personal. Este resultado es lógico, puesto que una de las funciones del sindicato debe ser la de velar por la implementación de mecanismos sanos para la selección de personal y que se garantice la igualdad de oportunidades para todos, en especial para los trabajadores sindicalizados. Ver gráfica:

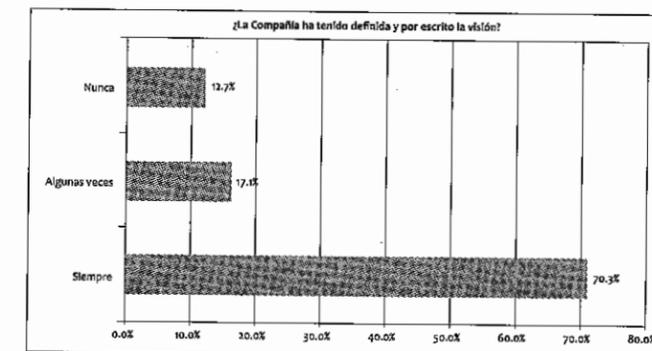


4.6. Misión, visión, principios y valores

La misión, generalmente definida dentro de la planeación estratégica, ha sido tenida en cuenta por el 73.2% de las empresas encuestadas y en el 12.3% de ellas nunca se estructuró. Ver gráfica:

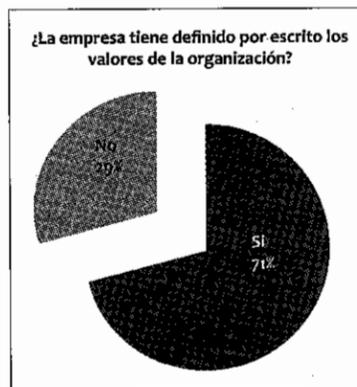


La visión que también se incluye dentro de la planeación estratégica, presenta resultados similares a los de la misión. En el 70.3% se encuentra definida y por escrito y en el 12.7% de las empresas encuestadas, este instrumento no se ha tenido en cuenta. Existen algunos elementos comunes y básicos en la planeación que sirven para proyectarse al futuro tales como la misión, la visión y los valores corporativos, los cuales forman parte del pensamiento estratégico de las organizaciones, donde la proyección de mediano y largo plazo se encuentra integrada a la estrategia global ya mencionada como factor de perdurabilidad. Ver gráfica:

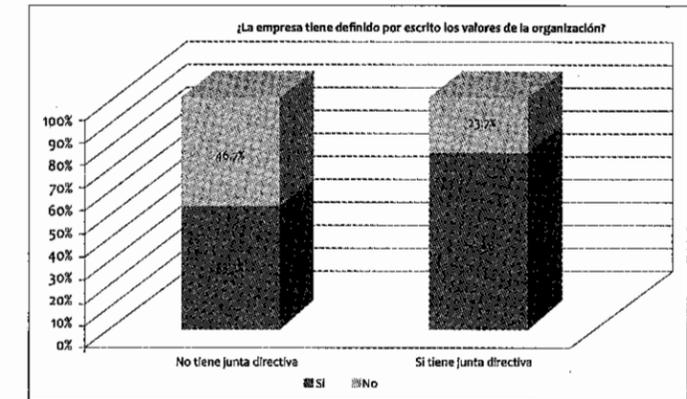


Los valores corporativos son otros elementos que se definen dentro de las organizaciones. Pero más que enunciarlos es importante la aplicación y puesta en marcha, porque condicionan el comportamiento de las personas alrededor de la compañía.

En el 71% de las sociedades que respondieron la encuesta, existen definidos y por escrito los valores corporativos y en el 29% no están establecidos. Esta cifra corrobora la importancia de este factor de perdurabilidad que ha sido mencionado en investigaciones nacionales e internacionales sobre este tema. Ver gráfica:



Cuando la empresa tiene junta directiva, existe una mayor proporción de las mismas que tiene definidos y por escrito los valores de la organización con el 76.3% de los casos, frente al 53.3% de las compañías que no tienen implementada la junta directiva como órgano de direccionamiento. Ver gráfica:

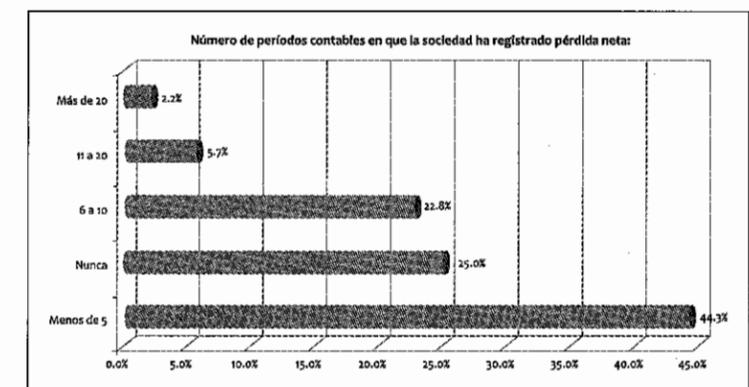


4.7. Aspectos financieros

Otro elemento importante para tener en cuenta en la caracterización de las empresas que han perdurado en Colombia por más de 50 años, es el de resultados financieros.

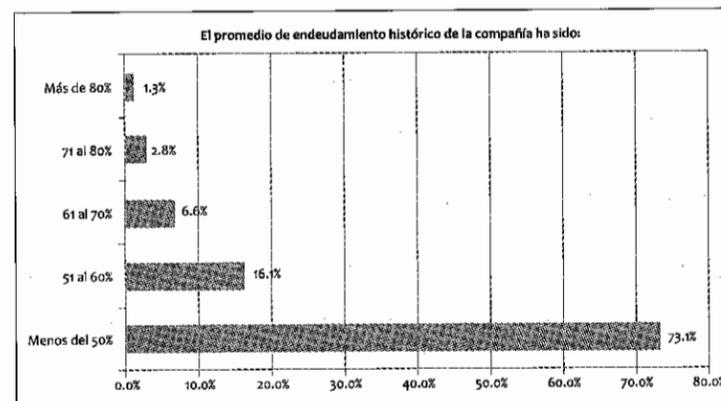
El 25% de las empresas encuestadas nunca han tenido pérdida neta y el 44.3% en menos de cinco periodos contables. En cerca del 70% de las sociedades solamente han registrado pérdida neta en menos de cinco oportunidades dentro de los más de 50 años de existencia.

En el 75% de los casos en algún momento se ha registrado pérdidas. Solo un 25% manifiestan que nunca han tenido pérdidas. Ver gráfica:



En cuanto al nivel de endeudamiento que se calcula como la relación entre el pasivo total y el activo total, se observa que aunque esta cifra es relativa, puesto que la calificación de bueno, regular o malo depende de varios factores, tales como el sector económico en el cual operan los negocios, la coyuntura que atraviese la economía del país y las circunstancias propias de la empresa, entre otros, la mayoría de las empresas registraron un endeudamiento moderado.

Se muestra en las cifras que para la gran mayoría de compañías, en el 73.1% del total, el promedio de endeudamiento ha sido inferior al 50%, es decir el valor de los pasivos es menor de la mitad al valor de los activos. Con fundamento en este resultado se puede sostener que las empresas que han perdurado han sido moderadas en el manejo de la deuda. Ver gráfica:



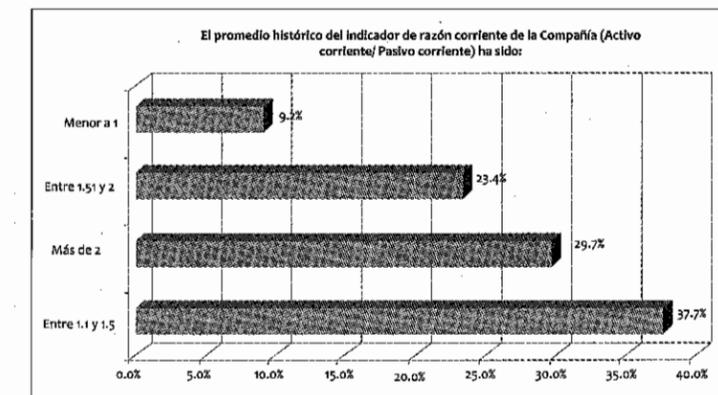
El endeudamiento moderado es otro elemento importante que se ha encontrado en investigaciones anteriores que ha sido fundamental para la perdurabilidad de las compañías. Un endeudamiento muy elevado puede llegar a generar crisis, especialmente si el flujo de caja generado no alcanza para cubrir el pago de las obligaciones.

En varias investigaciones sobre causas de las crisis empresariales, se ha encontrado que el elevado endeudamiento es

una de las causas que ha llevado a las compañías a la liquidación o a buscar acuerdos de restructuración.

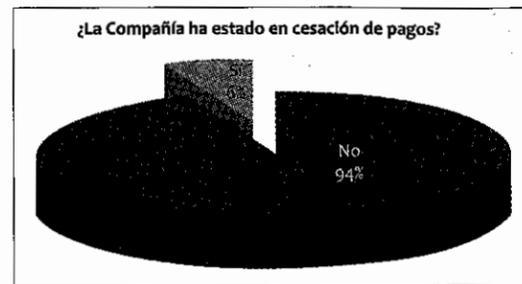
La liquidez o disponibilidad de recursos inmediatos para pagar las deudas es otro elemento financiero significativo para las empresas. El indicador de razón corriente es uno de los más comunes para medir la liquidez y se calcula como la relación entre los activos corrientes o de corto plazo con respecto a los pasivos corrientes, también de corto plazo. Para el 37.7% de las empresas el promedio de este indicador en sus más de 50 años de existencia ha estado entre 1.1 y 1.5 veces, lo que indica que la disponibilidad de recursos de corto plazo que se mide por medio del activo corriente, ha sido mayor a las exigibilidades o pasivos de corto plazo, es decir, han tenido recursos suficientes para pagar estas deudas.

Se observa en los resultados de la encuesta que solamente en el 9.2% de los casos el indicador de liquidez ha sido menor a 1, lo que está señalando que en estas compañías han existido algunos problemas de liquidez, pero que son una minoría frente al total de las empresas. Ver gráfica:

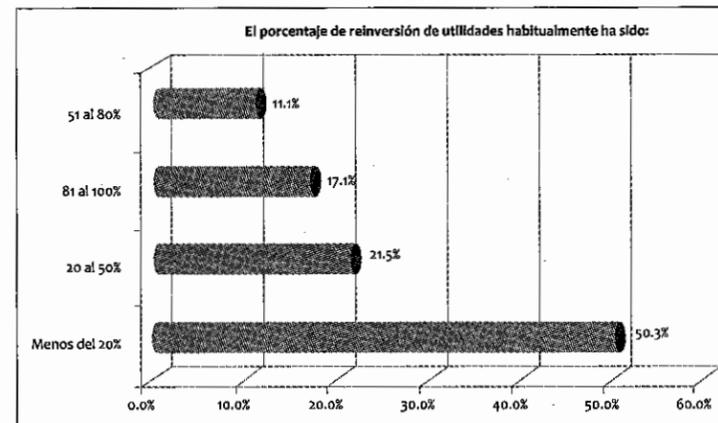


La buena situación financiera que han experimentado las empresas que han perdurado por más de 50 años se corrobora con los resultados de la encuesta sobre la cesación de pagos. El 94% de las compañías nunca ha tenido esta situación y

solo el 6% sí la ha afrontado en algún momento de la existencia. Ver gráfica:



En más de la mitad de las empresas encuestadas, el 50.3% han reinvertido menos del 20% de las utilidades, lo que indica que el crecimiento y capitalización de las compañías ha sido con otras fuentes de recursos, tales como deuda o capital de los socios. El destino de las utilidades puede ser para repartirlas como dividendos o como reservas de las empresas y en menor proporción para reinvertir en las organizaciones. Adicionalmente, las utilidades generalmente no son suficientes para financiar su crecimiento y su modernización. Ver gráfica:



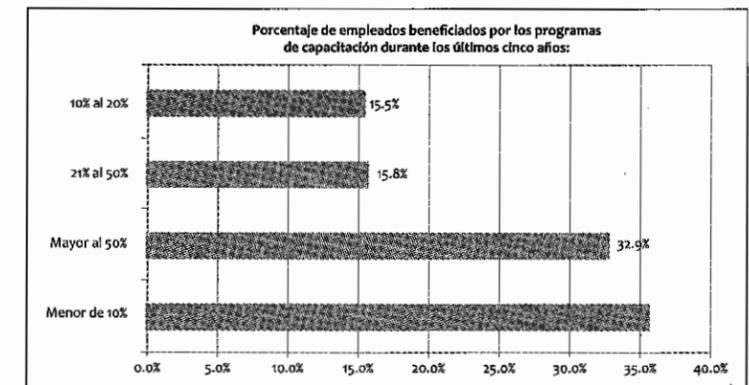
Los resultados de la encuesta indican que la mayoría de las empresas que han perdurado han tenido resultados financieros positivos durante su existencia, entendiendo estos

resultados como la generación de utilidad neta, bajo endeudamiento, liquidez aceptable y la no entrada a cesación de pagos. Adicionalmente, la reinversión de utilidades no ha sido significativa para modernizarse, capitalizarse o para poder crecer. Para ello han utilizado otras fuentes de recursos diferentes a las utilidades.

4.8. Capacitación a empleados

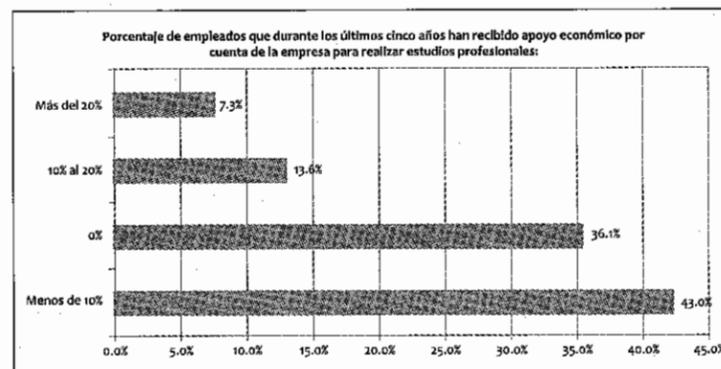
La capacitación permanente de los empleados es necesaria para lograr una mejor competitividad tanto en los trabajadores como en la empresa. En la tercera parte de las sociedades que respondieron la encuesta, 32.9%, más de la mitad de los empleados se beneficiaron de los programas de capacitación, cifra que muestra la importancia que tiene esta variable dentro de las compañías. Para el 35.8%, menos del 10% de los trabajadores se beneficiaron de estos programas.

Las respuestas a esta pregunta representan valores extremos, es decir, mientras que para una parte significativa de empresas la capacitación ha sido importante y se ha aplicado a más de la mitad de los trabajadores, para otra parte de empresas, no ha sido tan interesante y solo se ha aplicado durante los últimos cinco años a una minoría de trabajadores que representan menos del 10% del total. Ver gráfica:

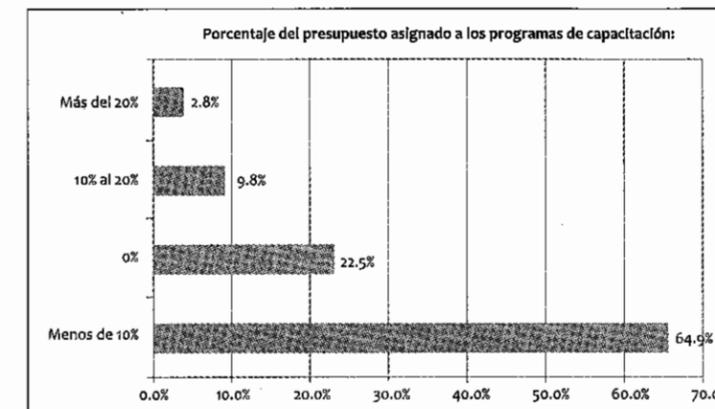


Cuando la anterior pregunta se concreta un poco más, y se relaciona únicamente con apoyo económico para estudios profesionales, la respuesta cambia. El 36.1% de las empresas que contestaron la encuesta no ha dado apoyo para estudios profesionales a los trabajadores y en el 43% de los casos solo se la ha dado a menos del 10% de los empleados.

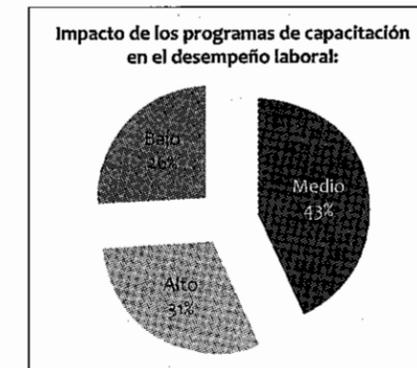
Las respuestas sugieren que son pocos los trabajadores beneficiados con apoyo económico para estudios profesionales y que tal vez la mayor capacitación se hace por medio de entidades como el SENA o entidades técnicas que ayuden a mejorar el desempeño específico del trabajador. Ver gráfica:



La capacitación tiene costos, especialmente la formal. El 22.5% de las empresas de la muestra no incluyen este rubro dentro del presupuesto y la mayoría, el 64.9%, asigna menos del 10% de su valor para programas de capacitación de los trabajadores. Ver gráfica:



En relación con el impacto de los programas de capacitación en el desempeño laboral, las respuestas son representativas en los tres niveles, alto, medio y bajo. A pesar de la dificultad para medir esta variable, las respuestas sugieren que la capacitación laboral mejora el desempeño de los empleados, lo cual debería ser cierto, en especial si esa capacitación se hace específicamente sobre las funciones que están desarrollando los trabajadores en la compañía. Ver gráfica:



4.9. Tecnología y diversificación

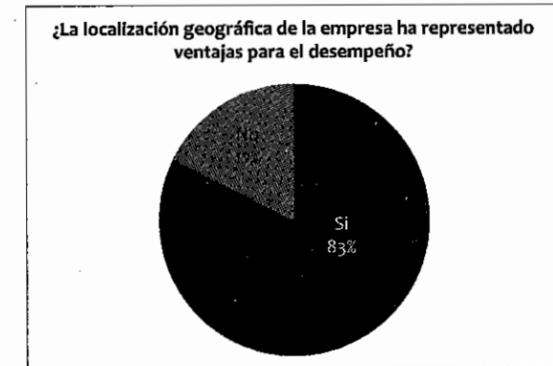
Otro elemento trascendental para la buena marcha de las compañías es el uso de tecnología moderna, tanto en los procesos administrativos como en los operativos.

Las empresas que han perdurado contestaron esta pregunta diciendo que en el 58% de los casos el nivel de sistematización de los procesos productivos es alto; en el 37% de las sociedades es medio, y solamente en el 5% es bajo. Las respuestas muestran la dimensión e importancia que tiene este elemento y que aunque es costoso, se ve recompensado con los beneficios que ofrece la tecnología como son la mejora en la productividad y por tanto en la eficiencia de la organización, necesarios en el mundo moderno. Ver gráfica:

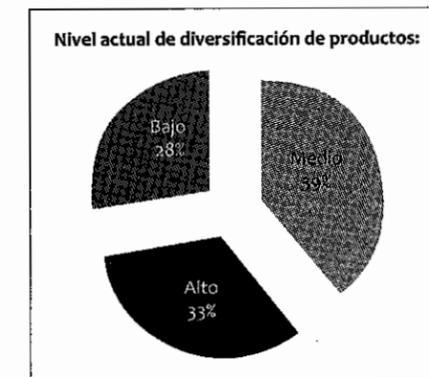


La localización geográfica también puede tener ventajas o desventajas para una compañía. Generalmente, la localización afecta los costos de transporte y de almacenamiento. Dependiendo del tipo de empresa, en ocasiones es conveniente ubicarse cerca del origen de las materias primas, cerca de los grandes centros de consumo o cerca de los puertos fluviales y marítimos, si la operación tiene un alto componente de comercio exterior.

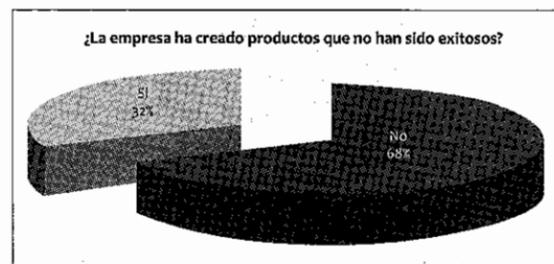
La respuesta a esta pregunta dio como resultado que en el 83% de los casos la localización geográfica ha representado una ventaja para el desempeño del negocio y que para el 17% no es tan importante. Ver gráfica:



Otro tema por el cual se les preguntó a las empresas encuestadas, es el relacionado con la diversificación que han tenido en los productos. Las respuestas no evidencian una tendencia clara puesto que no hay grandes diferencias entre los niveles. En el nivel alto contestó el 33%, en el medio 39% y en bajo el 28%. La diversificación no es un elemento diferenciador en las empresas que perduran. Las compañías, hacen ensayos, pero sin perder el foco de los bienes o servicios que han sido exitosos. Ver gráfica:



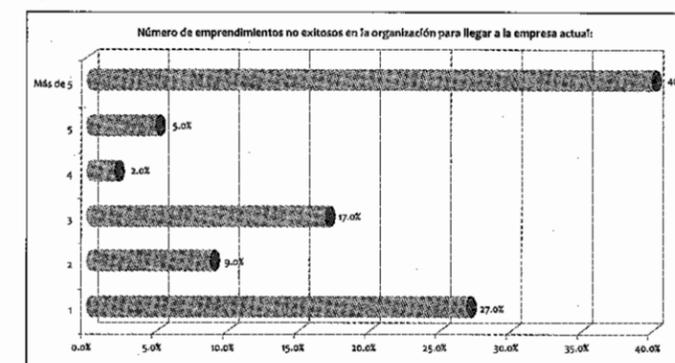
Durante los ensayos con diferentes productos, en algunos el resultado es exitoso y en otras ocasiones no lo es. Las respuestas a esta pregunta indican que para el 32%, es decir, cerca de la tercera parte, sí han creado productos que no han resultado exitosos. Sin embargo, se observa que para la mayoría la diversificación o lanzamiento de nuevos productos ha sido positiva y ha contribuido a la ampliación de la oferta y a satisfacer otros gustos de los consumidores. Ver gráfica:



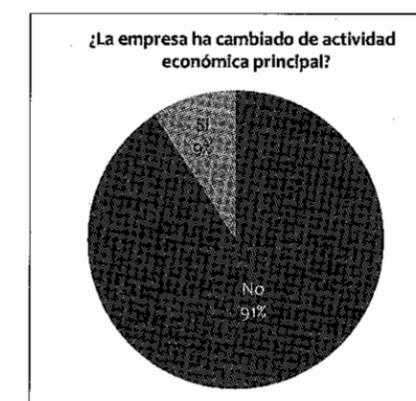
Antes de llegar a los productos actuales que son exitosos, generalmente las empresas han tenido que hacer varios ensayos y crear diferentes opciones. Las respuestas a esta pregunta indican que en el 40% de las compañías se hicieron más de cinco lanzamientos de productos que no fueron exitosos. En el 27% de los casos solamente se hizo un producto anterior y para el 17% se hicieron tres ensayos que no perduraron.

Otras de las premisas importantes para la perdurabilidad son la innovación y diversificación, las cuales conllevan a hacer varios ensayos antes de obtener el bien o servicio exitoso. Estos ensayos requieren del conocimiento de los gustos de los consumidores o clientes que es otro factor encontrado por estudiosos del tema, como determinante de la perdurabilidad. De igual manera otro factor relevante para la perdurabilidad que se ha encontrado en estudios anteriores es persistir en los experimentos hasta quedarse con el mejor. Los resultados de la encuesta corroboran la

importancia de estos factores en las empresas perdurables colombianas. Ver gráfica:



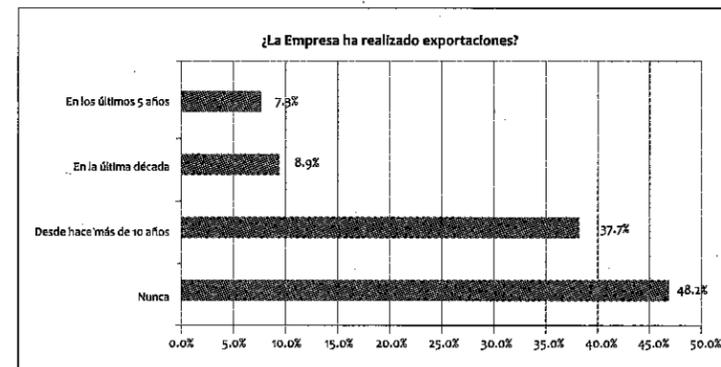
El 91% de las empresas han mantenido la actividad principal, y solamente el 9% la ha cambiado. Existen varios argumentos sobre la conveniencia de mantenerla. Las empresas cuando se especializan, ganan eficiencia y productividad y se hacen más fuertes frente a la competencia. En ocasiones, dependiendo de la coyuntura del mercado y de las condiciones de la empresa, pueden cambiar de actividad principal o reenfocarse para adaptarse mejor a las circunstancias propias de su entorno. Ver gráfica:



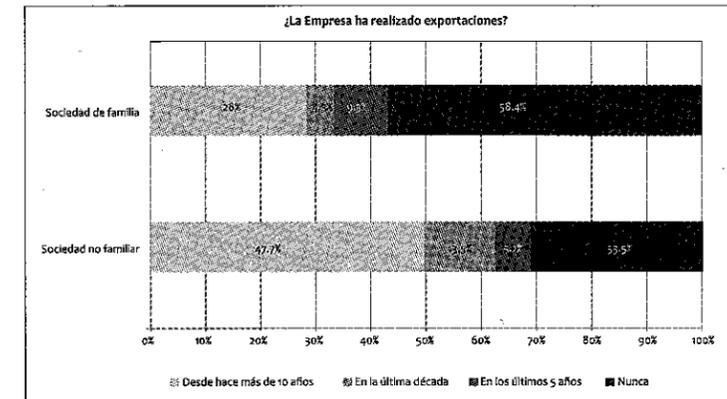
Una parte importante de las empresas que han perdurado en Colombia, el 46.2% nunca han realizado exportaciones,

todo su mercado es interno. Con la apertura económica que se gestó en el país a partir de la década de 1990, muchas compañías empezaron a ampliar los mercados en el exterior, entre otras razones porque también llegaron empresas de afuera a competir. En el 37.7% de los casos, las compañías que perduran exportan desde hace más de 10 años y en las demás esta actividad es reciente.

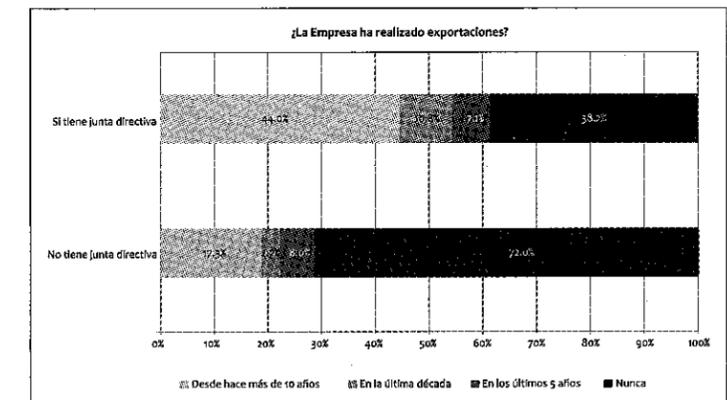
A pesar de que cerca del 54% de las compañías encuestadas han efectuado exportaciones en alguna ocasión, las respuestas sobre este tema indican que hace falta explorar el comercio exterior por parte de muchas de estas empresas para ampliar su mercado. Ver gráfica:



Las empresas familiares son más cerradas que las no familiares. En el primer caso el 58.4% nunca han efectuado exportaciones, mientras que en las sociedades no familiares este valor se reduce al 33.9%. Así mismo, las exportaciones que se hacen desde 10 o más años antes es mayor en las empresas no familiares con el 47.7% del total, frente al 28% de las sociedades de familia. Ver gráfica:

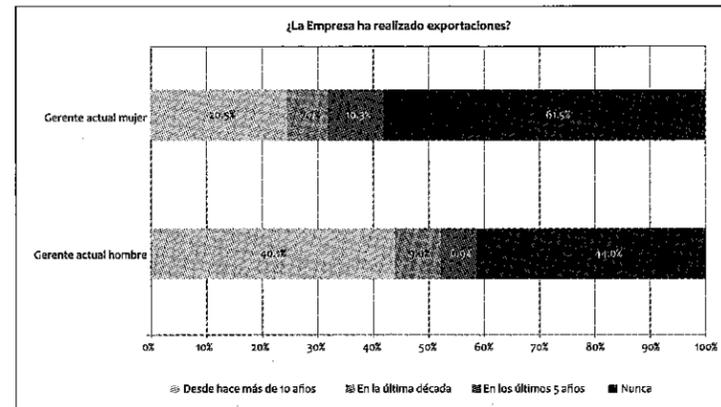


Cuando las respuestas a esta pregunta se clasifican en las empresas que tienen junta directiva y las que no la tienen, se observa que estas últimas son más cerradas por cuanto en el 72% de los casos nunca han realizado exportaciones, mientras que cuando existe este órgano de administración, este valor se reduce al 38.2%. Las exportaciones antiguas que se han efectuado 10 años antes, representan el 44% en las empresas que tienen junta directiva, en tanto que este valor de 17.3% cuando no existe este órgano social. Ver gráfica:



Esta misma pregunta presenta resultados interesantes cuando se separan los gerentes entre mujer y hombre. Las respuestas indican que la gerencia de los hombres es más abierta al comercio exterior. En este caso el 44% de las empresas nunca ha realizado exportaciones, frente al 61.5%

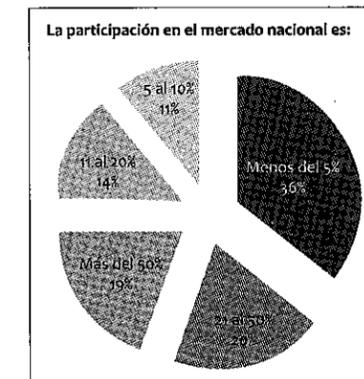
cuando el gerente es una mujer. La participación en cuanto a las exportaciones de hace más de 10 años también sugiere que en el caso de la gerencia de hombres es del 40.1% de los casos mientras que este valor es de 20.5% para la gerencia de mujeres. Ver gráfica:



4.10. Participación en el mercado

La participación en el mercado es otra forma de medir el tamaño de las compañías. El 20% de las empresas encuestadas dice que participan en más de la mitad del mercado nacional. Este valor permite inferir que dentro de la muestra de las empresas que perduran existe una proporción importante de compañías de gran tamaño que abastece gran parte del mercado nacional en su rama o actividad.

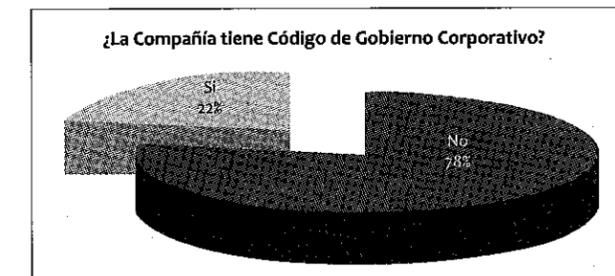
Así mismo existe otra parte de empresas pequeñas, el 35%, que solamente aportan menos del 5% al mercado nacional en su segmento. Los resultados a esta pregunta indican que la muestra de empresas que han perdurado, tenidas en cuenta en este estudio, tienen todos los tamaños, es decir pequeñas, medianas y grandes y que como tales participan en el mercado en cada uno de sus negocios. Ver gráfica:



4.11. Gobierno corporativo y responsabilidad social

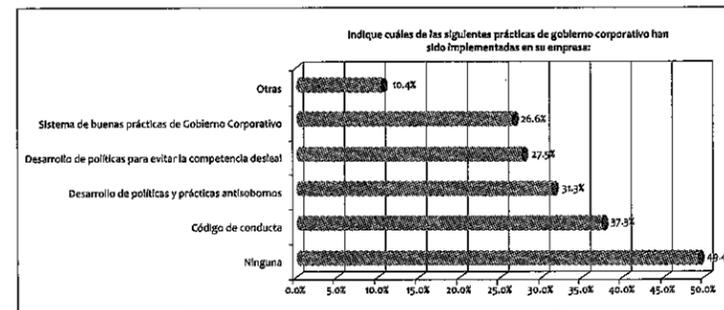
Otro tema incluido en la encuesta realizada a las empresas que han perdurado en Colombia es el relacionado con el gobierno corporativo y la responsabilidad social que han puesto en práctica dentro de la compañía.

Únicamente, el 22% de las empresas encuestadas respondió que tienen Código de Gobierno Corporativo. Ver gráfica:

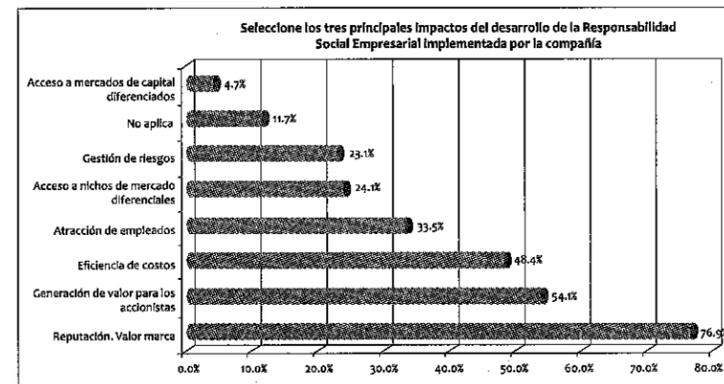


Con respecto a las prácticas de gobierno corporativo, los resultados de la encuesta indican que en el 37.3% de los casos ha implementado códigos de conducta, el 31.3% ha desarrollado políticas y prácticas antisoborno y el 27.5% políticas para evitar la competencia desleal. Así mismo, en cerca de la

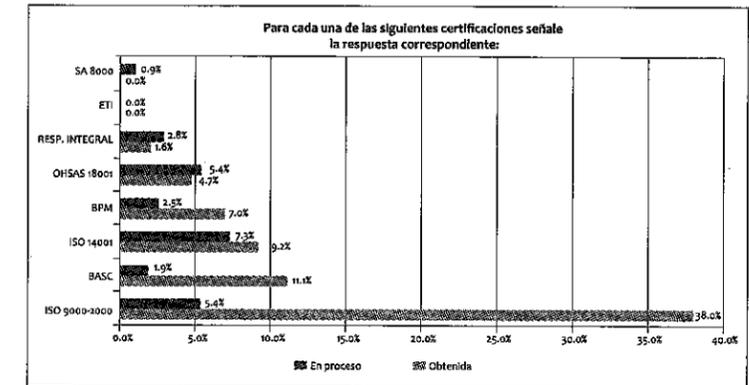
mitad de las empresas, el 49.4% no ha implementado ninguna política de gobierno corporativo. Ver gráfica:



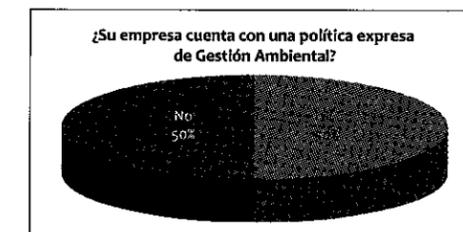
En relación con el impacto que tienen los programas de responsabilidad social en las empresas, las respuestas indican que los principales se relacionan con la reputación y el buen nombre, la generación de valor para los accionistas y la eficiencia en costos. Ver gráfica:



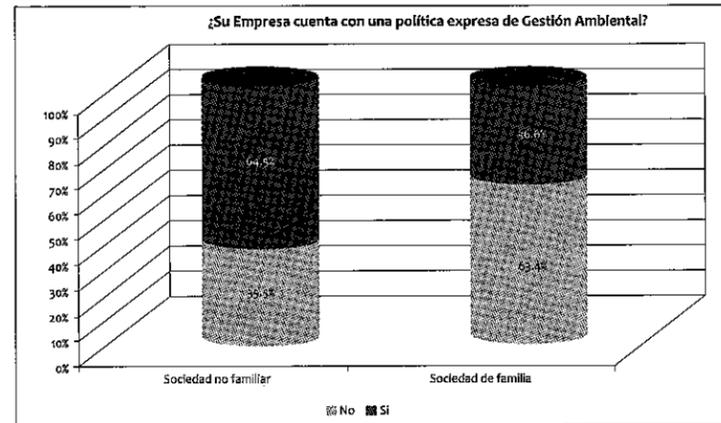
Las distintas certificaciones de calidad también ayudan a mejorar la reputación y la competitividad de las organizaciones. La norma ISO 9000-2000 es la que tiene una mayor implementación en el 38% de los casos, seguida de la BASC con el 11.1%. Así mismo las respuestas indican que existen otras que se encuentran en trámite. Ver gráfica:



La gestión para proteger el medio ambiente que apunta a una eficaz responsabilidad social empresarial, también ha ganado importancia durante los últimos años. Las respuestas a esta pregunta están divididas. El 50% de las empresas cuenta con una política orientada a proteger el medio ambiente, mientras que el otro 50% no la tiene. En algunos casos la protección del medio ambiente obedece a normas ya establecidas y en otros casos se hace de manera voluntaria cuando se conoce la importancia que tiene para el futuro de la humanidad la preservación de un medio ambiente sano y sostenible. Ver gráfica:

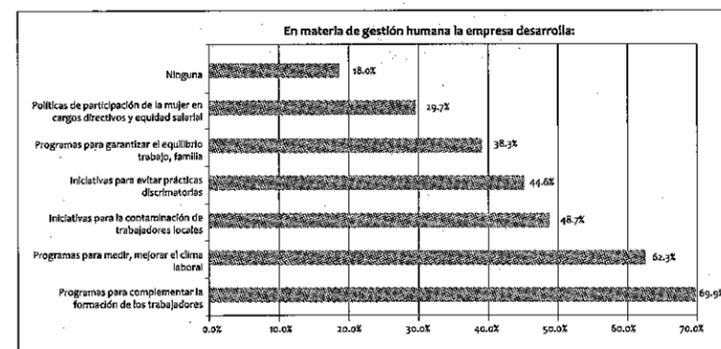


Cuando se separan las respuestas entre sociedades familiares y no familiares, las cifras cambian. Es mayor la política de gestión ambiental en las empresas no familiares, con el 64.5% de los casos, frente al 36.6% de las sociedades de familia. Ver gráfica:

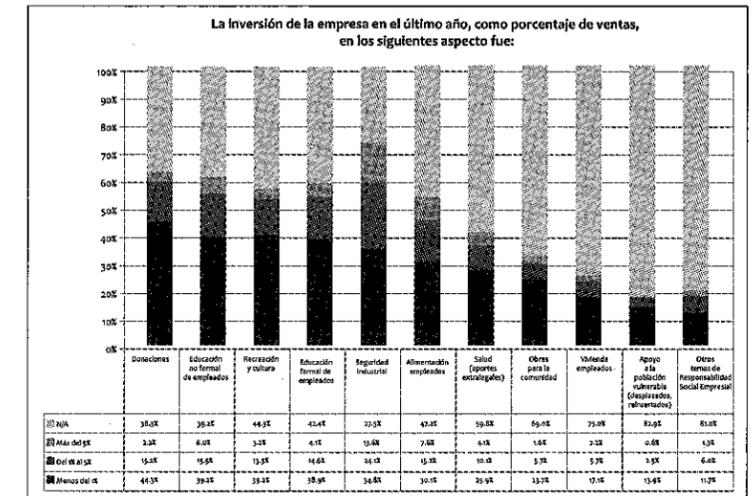


Un elemento que se incluye dentro de la responsabilidad social es el trato que se da a los trabajadores. En relación con la gestión humana que desarrollan las empresas, las respuestas más relevantes se refieren al ofrecimiento de programas para complementar la formación de los trabajadores, programas para medir y mejorar el clima laboral, contratación de trabajadores locales e iniciativas para evitar prácticas discriminatorias.

Los resultados de la encuesta sobre este punto indican que las compañías que han perdurado tienen varios programas enfocados a optimizar el desempeño de los trabajadores, basado en el mejoramiento de la capacitación y del ambiente laboral dentro de las organizaciones. Ver gráfica:



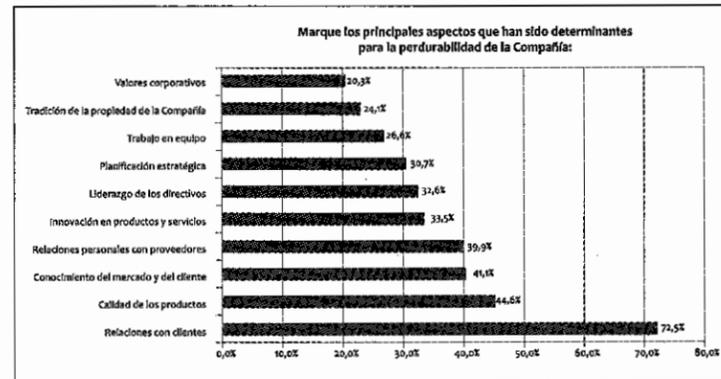
La inversión que hacen la mayor cantidad de empresas que han perdurado en temas de responsabilidad social se relaciona con donaciones y representan menos del 1% de las ventas, seguido de educación no formal y recreación y cultura. La mayor inversión que en este caso representa más del 5% de las ventas, se hace en seguridad industrial, aunque en pocas empresas, 13.6%, del total que respondieron la encuesta. Ver gráfica:



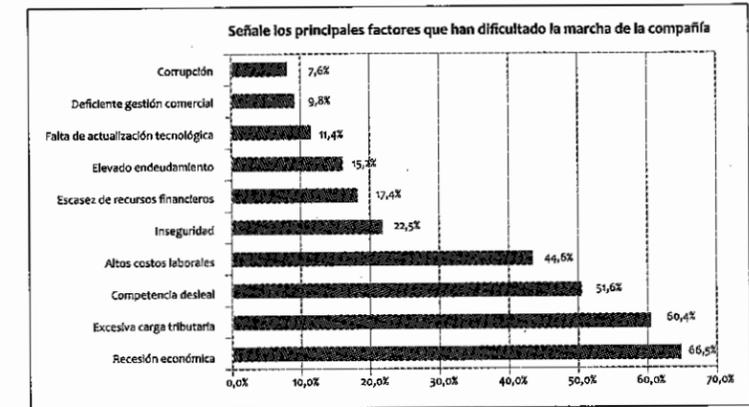
4.12. Perdurabilidad

Una de las preguntas más relevantes de la encuesta es la relacionada con las razones por las cuales las empresas han perdurado. Las respuestas indican que para el 72.5% de las organizaciones la principal razón es la relación que han mantenido con los clientes. Las empresas viven de los clientes y de ellos depende su crecimiento y perdurabilidad. Con tal propósito buscan estrategias que permitan satisfacer las necesidades cambiantes de los consumidores, bien sea con otros bienes y servicios o a través de otros complementarios. Así mismo, establecen programas de fidelización de clientes que les permitan mantener y aumentar las ventas a través de ellos, por medio de las familias y de su entorno.

Existe una amplia diferencia con las demás razones que respondieron, entre las cuales se destaca que para el 44.6% de las compañías ha sido importante en la perdurabilidad la calidad de los productos, para el 41.1% el conocimiento del mercado y del cliente, el 39.9% respondió que las relaciones con los proveedores también han incidido en la perdurabilidad. Otras variables son la innovación a los productos y servicios, liderazgo de los directivos, planeación estratégica, trabajo en equipo, tradición de la propiedad de la compañía y valores corporativos. Ver gráfica:



Así mismo se les indagó en la encuesta a las empresas, cuáles han sido los principales factores que han dificultado la marcha. Sobre este tema, el 66.5% respondieron que el principal obstáculo ha sido la recesión económica, seguido de la excesiva carga tributaria, competencia desleal, altos costos laborales, inseguridad, escasez de recursos financieros, elevado endeudamiento, falta de actualización tecnológica, deficiente gestión comercial y corrupción. Ver la siguiente gráfica:



Capítulo

5 CASOS DE EMPRESAS
PERDURABLES
EN COLOMBIA



Superintendencia
de Sociedades

Como complemento a este estudio sobre perdurabilidad de las empresas en el país, se estudiaron 31 casos de compañías colombianas que han prevalecido por más de cincuenta años y son reconocidas en Colombia, respecto de las que se evaluó su historia y factores para la perdurabilidad, resaltando los aspectos de mayor relevancia que han impactado su camino empresarial.

Estos aspectos fueron relatados directamente por sus fundadores en algunos casos, por sus herederos en otros, por sus directivos, así como por algunos empleados de cada compañía. Se complementaron con textos y documentos.

En la selección de la muestra se tuvieron en cuenta criterios tales como antigüedad mayor a cincuenta años, sector económico, localización geográfica, liderazgo en el mercado y tamaño de la empresa.

5.1. PRODUCTOS FAMILIA S. A.

“Una visión y una estrategia para ser jugadores en el mercado latinoamericano y atender las necesidades del consumidor”.

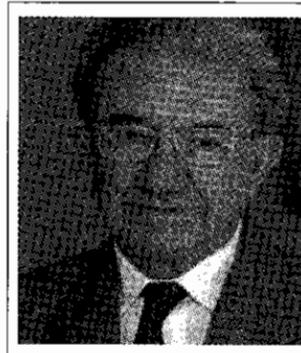
Historia

La información histórica y estrategias para la perdurabilidad relacionadas con este caso empresarial, fueron consultadas en el libro “EAFIT, Grupo de Historia Empresarial. Grupo Familia. Medio siglo de Familia para las Familias” y en escrito que relata parte de su historia, ambos proporcionados por la empresa.

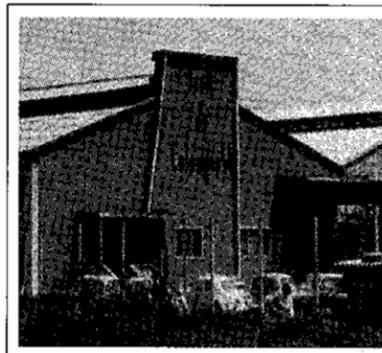
Scott de Colombia S. A. (hoy Productos Familia S. A.) fue fundada en la ciudad de Medellín en 1958 por los señores John Gómez Restrepo y Mario Uribe Uribe. La sociedad fue protocolizada mediante la escritura 7.973 de la Notaría Cuarta

de dicha ciudad⁹⁷. Los fundadores iniciaron la empresa con experiencia comercial a través de la sociedad Urigo Ltda., la cual se encargaba, entre otras cosas, de importar y comercializar grandes cantidades de papel higiénico.

Luego de un análisis de costos de la naciente empresa, los dos socios antioqueños le propusieron al fabricante estadounidense Scott Paper Co., que importaran el papel higiénico, con el fin de traer grandes rollos de este producto, cortarlos y venderlos. Para el efecto instalaron en Medellín una compañía con capital mixto, 50% de la empresa americana y 50% de los socios colombianos, iniciando labores en 1958⁹⁸.



John Gómez Restrepo



Planta Scott de Colombia en sus inicios, hoy Grupo Familia

En 1965 comenzó a operar la planta de producción en las nuevas instalaciones de la zona industrial, donde se encuentra actualmente. Antes funcionaba en el centro de Medellín.

⁹⁷ Se reafirma este aspecto de la historia de Productos Familia S. A., con lo señalado por don John Gómez Restrepo, donde comenta que los fundadores de la empresa fueron a Scott Paper Company, como representantes de la firma extranjera, solicitando les dieran la representación para Colombia, la que obtuvieron después de tres intentos. Proponen a dicha empresa conformar una compañía en el país, la cual fue aceptada, pues el valor de los fletes de E.U. a Colombia eran muy altos, naciendo en consecuencia Papeles Scott de Colombia. Gómez, Restrepo John. *Cómo nació Familia*, noviembre 17 de 1998.

⁹⁸ EAFIT, Grupo de Historia Empresarial. *Grupo Familia. Medio Siglo de Familia para las Familias*. Medellín, 2008. Editorial Colina, pp. 41-49.

Con la construcción de esta planta y el ánimo de sostenerse en el tiempo, se inició el proceso de diversificación con otras variedades de papel higiénico. En 1966, y luego de varios ensayos, lanzaron al mercado el papel marca Familia, que posteriormente pasó a ser el nombre de la empresa. El emblema de esa marca era: "el papel que rinde más en la familia". En ese mismo año lanzan las servilletas Scott, producto requerido por el mercado, fuerza económica que estaba permanentemente en sus estrategias. En 1971 lanzan al mercado los pañuelos faciales y las toallas para la cocina marca Scott; en 1975 las toallas higiénicas Nosotras y en 1976 los pañales Pequeñín.

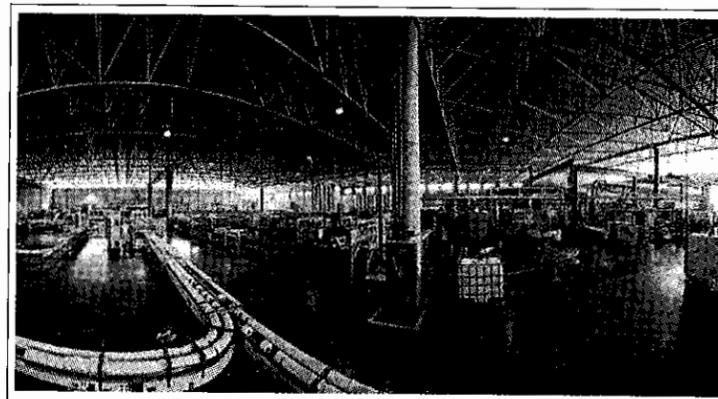
Ante el aumento del consumo mundial de pulpa de papel y la escasez de la misma, empiezan a subir los precios, así como el arancel para las importaciones, lo que obliga a la compañía a buscar alternativas en materias primas. Una muy importante fue el papel reciclado, cuya compra inició en 1967. Esta clase de papel, mediante un proceso fisicoquímico, vuelve a ser reutilizado para producir otros papeles. Para aumentar la eficiencia en la fabricación de productos, en 1970 compran un nuevo molino de papel con tecnología de punta japonesa y abren oficinas en Bogotá, Cali y Barranquilla.

Con el objeto de mejorar la eficiencia de la compañía y por ende impactar en su perdurabilidad, en la década de los setenta a los ochenta la empresa inicia la capacitación y profesionalización de los empleados.

En 1985, Scott Paper Co. vende su participación en la compañía colombiana. Dentro de las transacciones se crea una nueva empresa: Productos Sanitarios Sancela S. A., al que ingresa el nuevo accionista sueco Molnlycke A. B., que fue fundamental en la transferencia de tecnología requerida para generar productos de óptima calidad. Ante el retiro de Scott Paper Co. como socio de la empresa colombiana, los directivos deciden cambiar el nombre a Productos Familia S. A.

En 1990 se instala un nuevo molino de papel con mayor capacidad y con tecnología moderna. De igual manera se consolida la internacionalización de la compañía. En 1993 se asocia con Tecnopapel de Ecuador, y participa con el 25% de la propiedad y en 1998 adquiere la totalidad de esta empresa. Por esta misma época incursionan en el mercado de Puerto Rico, Bolivia, Jamaica y Antillas Holandesas con los productos estrella de la marca Nosotras.

En la actualidad Productos Familia tiene el 100% de la propiedad de sus empresas localizadas en Ecuador, Argentina y Puerto Rico; de igual forma en el resto de países hace presencia por medio de distintos mecanismos de cooperación y alianza. En el año 2000 Productos Familia absorbe a Productos Sanitarios Sancela mediante fusión y la compañía pasa a llamarse Productos Familia Sancela S. A., luego del acuerdo logrado con el socio sueco que tiene el 50% en cada una de las compañías. Para hacer presencia en Argentina, en 2009 Productos Familia compra a Algodonera Aconcagua.



Planta en Cajicá -2012-

Para la empresa, el bajo desarrollo de la infraestructura colombiana reduce su competitividad para atender otros comercios. La apertura de los mercados constituye una fortaleza, porque a partir de allí la empresa empezó a incursionar en varios países latinoamericanos.

Estrategias para la perdurabilidad

Para el actual gerente de la empresa, Darío Rey Mora, son factores de perdurabilidad en la compañía, en primer término, el desarrollo de marcas líderes⁹⁹; estrategia soportada en la innovación y la agilidad, teniendo en cuenta que los gustos y las costumbres de los consumidores son cambiantes y marcan el desarrollo de nuevos productos.

Otro factor está representado en la excelencia en la distribución y su logística. Debido al tipo de productos, requieren de grandes espacios para el transporte y el almacenamiento; por lo tanto, la compañía ha enfocado sus esfuerzos en optimizar su distribución, acciones que han soportado su sostenibilidad. Este proceso ha sido fundamental para la empresa, pues constituye una forma de llegar a todos los lugares del territorio nacional y a otros países.

Otra estrategia de sostenimiento es el desarrollo de la responsabilidad social. En su ejecución se ha capitalizado el conocimiento y la experiencia para optimizar el uso de los recursos y la gestión de los residuos, logrando mayor eficiencia con impactos mínimos en una gestión de transformación responsable de los recursos naturales. Consideran sus directivas que la diversidad de regiones, culturas y creencias de las personas que conforman el Grupo Familia, hablan de una empresa donde se vive y se posibilita el pluralismo de pensamiento, de saberes y de conocimientos en un ambiente de respeto que acoge tanto al trabajador como a su familia. La empresa entiende el trabajo que genera, como la mejor vía para alcanzar una mejor calidad de vida, pero además, como una experiencia dignificante que permite el desarrollo, el bienestar y la superación personal y familiar.

⁹⁹ Tales como Familia, Nosotras, Pequeñín, Freshkids, Familia Institucional y Tena, entre otras.

La calidad es otra estrategia importante para la perdurabilidad y para el desempeño de la organización, focalizada en aumentar la satisfacción del cliente, disminuir quejas y reclamos, mejorar el desempeño de los procesos e incrementar la participación del mercado”.¹⁰⁰ En el libro publicado por Eafit se escribe: “Los crecimientos y excelentes resultados de la compañía durante este medio siglo han sido el resultado de su reinención permanente, del rompimiento de paradigmas, pero sobre todo de su trabajo arduo, serio y consistente, basado en sus principios y valores”¹⁰¹.

Otra estrategia de permanencia en el tiempo de la empresa está representada en la estabilidad laboral de los gerentes, facilitando la continuidad de las políticas. El Grupo Familia ha tenido cinco gerentes durante su existencia. Los administradores, en concepto de su representante legal, deben ser líderes y dar ejemplo con sus acciones y decisiones, pues en su acierto radica la permanencia de la empresa en el mercado; deben delegar y empoderar, saber generar confianza en su gente, al igual que saber escuchar y comunicarse con los demás, así lo comenta en escrito enviado por la empresa para el efecto.

Constituye un factor fundamental para el éxito y la sostenibilidad de la organización, la capacidad de encontrar socios estratégicos para impulsar el negocio y hacerlo verdaderamente competitivo. Desde la sociedad inicial con Scott Paper Co. se ha mantenido una dinámica de crecimiento y desarrollo tecnológico impulsada en buena medida por la capacidad de asociarse.

El logro de los objetivos corporativos de Productos Familia S.A. se ha materializado entre algunos de los aspectos observados, en el desarrollo de la tecnología de punta para

¹⁰⁰ *Ibidem*, p. 135.

¹⁰¹ *Op. cit.* p. 135.

alcanzar mayor capacidad y eficiencia en sus procesos, factor predicado por Pinkas Flint¹⁰², quien aboga, en aras de una mayor competitividad, que las empresas estén a la vanguardia de la tecnología, estrategia que debe estar presente en cualquier compañía, pues de lo contrario no es posible participar frente a mercados internos y externos, y puede correr el riesgo de quedar rezagada, minando su supervivencia.

La incursión y presencia en mercados internacionales, práctica que en concepto de Carlos Dávila¹⁰³ y Theodore B. Kinni¹⁰⁴, contribuye a posicionar competitivamente las empresas, es un factor de supervivencia desarrollado por Productos Familia, pues conscientes de la necesidad de participar y hacer presencia internacionalmente, se exigen día a día en calidad y oportunidad en la comercialización de bienes y prestación de servicios requeridos por estos mercados, y así se han mantenido en el tiempo para poder participar en iguales condiciones con otros competidores.

El desarrollo de marcas líderes, la atención permanente del entorno y la diversificación de productos, corroboran lo dicho por Arie de Geus¹⁰⁵, Alfred Chadler¹⁰⁶ y Luis Fernando Restrepo¹⁰⁷, quienes indican como factor de supervivencia empresarial el estar atentos a la sensibilidad del mundo que rodea a la organización y al desarrollo sostenible por medio de la diversificación relacionada para atender los cambios.

¹⁰² FLINT, Pinkas. *Gestión de Empresas en Crisis: Técnicas de Reflotamiento*. Segunda Edición. (Revisado y adaptado para Colombia por Cuesta y Asociados). Bogotá: Cámara de Comercio 1999.

¹⁰³ Entrevista con Carlos Dávila L. de Guevara, profesor de historia empresarial en la Universidad de Los Andes e investigador empresarial. Bogotá, 29 de junio de 2011.

¹⁰⁴ KINNI B., Theodore. *Enfoque visionario*. México, McGraw Hill, 2002.

¹⁰⁵ DE GEUS, Arie. *The Living Company: Quality Consultants*. Harvard Business Review. Disponible en: http://www.quality-consultant.com/gerencia/.../articulo_005.htm. Consultada el 24 de marzo de 2011.

¹⁰⁶ Citado por LONDOÑO, Jorge Eduardo y otro. En *Mac: Empresa y familia, medio siglo de energía*. Bogotá: Editorial Norma, 2007. p. 63.

¹⁰⁷ PUERTA Luis F. y RIVERA, Hugo A. *¿Por qué la convergencia estratégica puede originar la mortalidad empresarial?* Bogotá: Universidad del Rosario, marzo de 2005.

Ahora bien, en el campo del conocimiento, “el saber hacer” analizado por Javier Cadena y un grupo de investigadores de la Universidad del Rosario¹⁰⁸, para preparar el presente y proyectarse en el futuro, se manifiesta en la constante capacitación a los empleados para minimizar riesgos de calidad y atender exigencias de los mercados Internacionales, donde la imagen y posición de la empresa ha sido trabajada permanentemente. Puede afirmarse que constituye un intangible de gran valor corporativo.

5.2. CARVAJAL S. A.

“Crecimiento y perdurabilidad como resultado de la unión familiar, un mismo ideario y constante innovación”.

Historia

La historia de Carvajal S. A. se remonta a 1904. Su fundador fue don Manuel Carvajal Valencia, político, periodista y un gran emprendedor vallecaucano. Nació en Popayán en 1851 y falleció el 21 de marzo de 1912; su esposa fue Micaela Borrero Borrero, y sus hijos Alberto y Hernando —quienes lideraron la empresa por muchos años—, Manuel Antonio, Mario, Josefina y Ana María Carvajal Borrero.

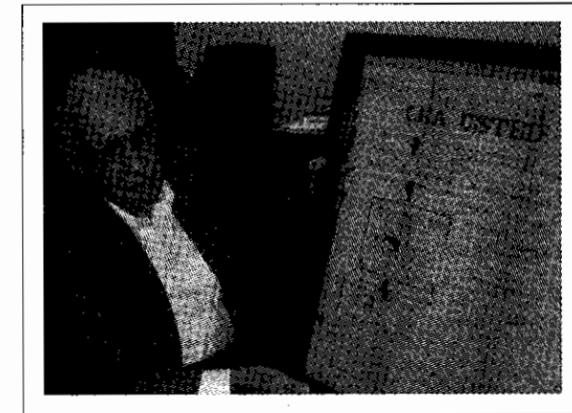
Su primera incursión empresarial fue un taller de imprenta denominado Imprenta Comercial¹⁰⁹, en la ciudad de Cali. “La empresa inició con un capital de doscientos pesos, con objeto social relacionado a actividades sobre impresión de periódicos, libros y otros documentos, así como la comercialización de productos de papelería. Fueron registrados como propietarios del negocio sus hijos Alberto y Hernando Carva-

¹⁰⁸ CADENA, Javier; GUZMÁN, Alexander y RIVERA, Hugo. Es posible medir la perdurabilidad. Revista Científica. UCES, Vol. X No. 1. p. 2.

¹⁰⁹ Carvajal Cien Años. Edición Conmemorativa 1904-2004. Ed. Cargraphics S. A., Imprelibros S. A. p. 116.

jal Borrero”¹¹⁰. El negocio fue instalado en el primer piso de su casa, donde trabajó en compañía de su esposa.

Recuerda Don Alfredo Carvajal Sinisterra, actual miembro de la junta directiva de la empresa¹¹¹, como hecho relevante de aquellas épocas, la impresión y difusión del periódico “El Día”, semanario de cuatro hojas que inició su circulación el 29 de octubre de 1904, en prensas con un tiraje de 150 ejemplares por hora, con la ayuda de operarios.



Alfredo Carvajal Sinisterra con un ejemplar de “El Día”

En los primeros ejemplares se publicitaron los productos que la empresa ofrecía, por ejemplo “un magnífico surtido de tipos y tintas, la realización de toda clase de trabajos en libros, folletos, periódicos, hojas sueltas, programas y carteles. De igual forma las asignaturas y nómina de profesores de la Escuela de Comercio y de la Escuela de Medicina del Colegio de Santa Librada”¹¹².

En el libro que conmemora los cien años de Carvajal, se lee como filosofía de la empresa: “sólo nos anima el vivo deseo

¹¹⁰ Op. cit. Carvajal Cien Años. p. 24.

¹¹¹ Entrevista con Alfredo Carvajal Sinisterra. Cali 18 de mayo de 2011.

¹¹² Bicentenario a través de aquellos emprendedores que dejaron su marca. Editora Puntoaparte Editores, p. CA.

de contribuir de algún modo a que se haga perdurable el imperio de la paz, que como bendición de Dios trae consigo las fruiciones del hogar, la armonía de las familias, el enriquecimiento del comercio, que poderosamente contribuye al de la nación, el progreso de las artes y las ciencias, la ilustración popular y la moralidad de las masas"¹¹³, valores que, en concepto de don Alfredo Carvajal, apoyaron positivamente las nuevas generaciones y los negocios futuros, así como el buen manejo de la relación familia-empresa.



Manuel Carvajal Valencia
1851-1912

Alberto Carvajal Borrero
1882-1967

Hernando Carvajal Borrero
1884-1939

Comenta don Alfredo Carvajal S., en la entrevista mencionada a pie de página, que el 15 de junio de 1907 la Imprenta Comercial cambió su nombre por el de Carvajal & Cía. Cuando falleció don Manuel Carvajal la empresa quedó en manos de sus dos hijos mayores Hernando y Alberto, quienes la fortalecieron con nuevos equipos adquiridos en Alemania (1921).

Frente a los sucesos como la crisis de los años treinta y el consecuente desplome de la economía colombiana, colocaron a Carvajal & Cía. en serias dificultades para cumplir con sus obligaciones financieras, no obstante la empresa salió adelante por sus políticas de ahorro para solventar las épocas difíciles. Gracias al hábil manejo que don Hernando le dio a esta situación y al buen nombre logrado por la

¹¹³ Ibidem, p. 40.

empresa, esta pudo sobrevivir y conservar el buen crédito de sus proveedores, que continuaron enviándole los suministros requeridos con plazos convenientes de financiación. Ese resultado de Carvajal & Cía. tiene como fundamento la práctica de los principios y valores heredados del fundador, los que fueron legados de generación en generación.

Con el fin de crecer y fortalecer la empresa, en 1935 importaron de Alemania su primera prensa Offset de dos colores, situándose a la vanguardia en la tecnología de impresión por aquellas épocas, por su mayor velocidad y tamaño.

La década de los cincuenta imprimió un hecho relevante para Carvajal, en consideración a que amplió sus actividades en las principales ciudades de Colombia, reforzando así sus líneas de negocio más importantes. La empresa tomó plena conciencia del impacto que tendría la información en el desarrollo y la vida de las personas y las empresas, decidiendo en consecuencia la creación de la línea de las formas continuas y la de los directorios telefónicos.

En los años setenta, más fortalecida y diversificada, utilizó como imagen corporativa el eslogan "Carvajal hace las cosas bien", el cual permaneció hasta 2009, época en que lanza su nueva imagen institucional, utilizando el nuevo eslogan "Carvajal marca la diferencia", el cual es aplicado en la actualidad al interior y exterior de la organización.

En los años posteriores Carvajal toma cada vez mayor fuerza dentro del ámbito local e internacional, presentando una significativa expansión con el ingreso a varios países de América Latina, como Puerto Rico, Panamá, Ecuador, Costa Rica, México, entre otros.

Productos que marcaron un hito en Colombia fueron los cuadernos Norma, los directorios telefónicos y las páginas amarillas a través de Publicar S. A., creada en 1959. En 1969

lanzan las primeras líneas de muebles para oficina. En 1973 iniciaron la impresión de la revista "Selecciones" para Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia.

Como resultado de la necesidad de reinventarse frente a las nuevas exigencias del mercado y el desarrollo de la tecnología, algunas actividades y productos fueron sustituidos y otros renovados.

Uno de los grandes deseos de don Manuel Carvajal Sinisterra fue "la promoción de estudios de administración de empresas y de alta gerencia en el país"¹¹⁴, elemento que consideraba de prioridad para el desarrollo empresarial de Colombia. En la obra citada anteriormente se comenta que don Manuel Carvajal S., quien no había terminado sus estudios de bachillerato en los años treinta, al regresar a Cali no solo impulsó la puesta en marcha del Programa Especial de Magíster en Administración en la Universidad del Valle, después de una visita del profesor Peter Drucker, sino que se inscribió como alumno en el programa de 1965-66, e instó a sus hermanos y a los colaboradores de Carvajal a hacer lo propio¹¹⁵.

Señala don Alfredo Carvajal que la compañía "es una empresa que mira con respeto a su entorno, al medio ambiente, a la cultura, a sus colaboradores y a sus clientes. El colaborador de Carvajal no está supeditado a las jerarquías para hacerse oír de los jefes inmediatos o mediatos. El propósito de una filosofía de puertas abiertas, consiste en que nadie se inhiba de expresarse. La empresa no es un mero escenario de producción; facilita espacios para el encuentro social, los deportes, la capacitación, el desarrollo profesional"¹¹⁶.

¹¹⁴ *Ibidem*. p. 204.

¹¹⁵ *Ibidem*. p. 62.

¹¹⁶ Entrevista con Ricardo Obregón Trujillo, Presidente del Grupo Carvajal hasta diciembre del 2012. Cali, 18 de mayo de 2011.

En relación con la educación y la formalización de competencias de los miembros de la familia, considera que es vital y necesaria para trabajar en la organización, aspecto que está regulado en el Protocolo de Familia, del cual se hará referencia en las estrategias para la perdurabilidad implementadas por esta empresa.

El expresidente del Grupo, Ricardo Obregón Trujillo, quien marcó un hito en la Organización Carvajal por ser el primer directivo externo a la familia, en relación con las competencias profesionales para desarrollar un trabajo, en especial de una persona que lidera una organización, señala que "la universidad es una obligación permanente de estudio si se quiere optar por posiciones de liderazgo, no es una simple etapa de la vida. Siempre hay que estar actualizado, pues el cambio del mundo y la sociedad así lo imponen".

La era de la Internet frente a productos tales como libros, directorios y páginas amarillas han forzado a la empresa a utilizar este medio para que los usuarios y clientes puedan acceder a ellos utilizando esta tecnología, en aras de seguir creciendo y ser competitivos, realidad amparada en los principios aprendidos de sus ancestros.

Acorde con el nuevo pensamiento corporativo, en los años noventa, bajo la presidencia de Adolfo Carvajal Quequejeu¹¹⁷ se pone en marcha un nuevo modelo de gestión, especializando cada frente de actividad en cabeza de una empresa líder e independiente, fundamentado en la importancia de "optimizar el manejo contable, financiero y los demás que fuere requiriendo, salvo los campos reservados a la holding"¹¹⁸. Esta nueva estructura corporativa se mantiene hasta la fecha brindándoles organización en todos los procesos.

¹¹⁷ *Op. cit.* Carvajal Cien Años. Pág. 68.

¹¹⁸ Entrevista *cit.* con Alfredo Carvajal Sinisterra.

Actualmente, la familia está conformada por más de 200 miembros; la familia se encuentran en la sexta generación. En el 2012 se encontraban vinculados a la Organización Carvajal cerca de 20 familiares, en diferentes niveles que van desde presidencias de algunas de las empresas, hasta cargos profesionales y técnicos.

El constante emprendimiento de Carvajal, la perseverancia, la adaptabilidad, la reinención, el respeto y la capacitación de sus 26.000 colaboradores, así como su interés de estar a la vanguardia de los avances tecnológicos, la han convertido en una organización reconocida.

Estrategias para la perdurabilidad

La primera iniciativa de perdurabilidad de la empresa fue en 1935 cuando utilizaron máquinas de un mayor desarrollo tecnológico, demostrando este hecho la permanente idea de progreso y competitividad desde los años treinta, con el objeto de ser sostenibles y supervivir.

Durante el desenvolvimiento de la empresa a lo largo de cinco generaciones, su perdurabilidad y fuerte estructura se ha fortalecido con los siguientes valores: "unión familiar, espiritualidad, responsabilidad social, creatividad, integridad, sencillez, respeto y confianza"¹¹⁹, que fueron consignados en el protocolo de familia, impulsado por Adolfo y Alfredo Carvajal, donde en forma organizada y sencilla se han consagrado los principios de la familia para garantizar su unión y, por ende, la supervivencia de la empresa.

Conscientes del gran riesgo que representaba para el negocio la desarticulación de la familia y de esta con la empresa, que podría minar la perdurabilidad en el tiempo de la organización, estructuraron en este pacto privado o protocolo

¹¹⁹ Ob. Cit. Carvajal Cien Años. p. 75.

de familia, aspectos como el proceso de sucesión -que era el punto más álgido en la familia-, la forma de gobernar, la elección de la persona que represente la cabeza de la organización, el ingreso de la familia a la empresa por competencias y la educación. Así mismo, temas como empleo, gobierno, propiedad, planeación financiera, relaciones familiares y con la comunidad, entre otros. El proceso de redacción del protocolo, que duró tres años, se inició a finales de 1995, y es revisado y actualizado periódicamente.

En el mencionado protocolo se consigna la siguiente frase que representa la herencia ética y moral de la familia desde sus orígenes, ha soportado su unión y la permanencia en el tiempo de la empresa: "Que se escuchen, se consideren, y se respeten las ideas de todos, que se mantenga siempre el buen trato, que las decisiones se orienten al beneficio general y no al individual, que exista absoluta sinceridad en los planteamientos para que las diferencias se conozcan y se puedan resolver"¹²⁰.

Los valores de la familia y su sólida estructura corporativa, le han permitido trabajar sus relaciones familiares exitosa y armónicamente.

Para fortalecer la perdurabilidad y el proceso de la sucesión, durante la presidencia de Alfredo Carvajal Sinisterra se cambió la gobernabilidad de la empresa. Por lo anterior, se designó una junta directiva, en total con 9 miembros, 5 independientes y 4 de la familia; igualmente se establecieron órganos de gobierno como los comités de gestión humana, auditoría, inversiones y estrategia financiera, nombramientos, remuneración y gobierno.

El protocolo de familia ha fortalecido la unión de los Carvajal, y la armoniosa y organizada independencia de los intereses

¹²⁰ Entrevista cit. a Alfredo Carvajal S., Cali, 18 de mayo 2011.

de empresa a los de la familia, uno de los baluartes de su perdurabilidad como empresa.

Otro instrumento de perdurabilidad de esta empresa, en concepto de don Alfredo, ha sido el Código de Buen Gobierno Corporativo, pues ha contribuido en el cubrimiento de una serie de brechas que tenía la organización. Es respetado por la empresa, directivos y demás empleados, con el fin de trabajar juntos en pro de la competitividad de la organización y de su consecuente perdurabilidad.

La organización cuenta desde el 2009 con el citado Código de Buen Gobierno Corporativo, el cual, según se comentó, regula aspectos de trascendencia para la organización y la familia. En este documento privado son definidos los conflictos de interés como “toda actuación o transacción de carácter individual que implique beneficio personal para el colaborador y/o sus familiares más cercanos y puedan perjudicar a la organización”¹²¹, conflictos que están dados en relación con inversiones, aceptación de regalos o favores, empleo externo, participación en juntas directivas, negocios en competencias con la organización, propiedad de la información, divulgación de la información, viajes y atenciones, autorización de gastos, contratación de parientes. Este documento es revisado periódicamente.

Ricardo Obregón destaca en relación con las buenas prácticas corporativas de la organización, “la participación y motivación a los empleados, de ahí que nunca se haya conformado un sindicato, pues los trabajadores se sienten parte de la empresa”¹²². Comenta que las empresas están hechas

¹²¹ *Ibidem*.

¹²² “La mayor diversificación de la producción y la expansión internacional se desarrollaron durante las presidencias de Manuel Carvajal Sinesterra, quien falleció en 1971, de Jaime Carvajal Sinesterra, quien la ejerció desde 1971 hasta 1979, y de Adolfo Carvajal Quelquejeu, presidente por 20 años, quien profundizaría ambas estrategias de la empresa y prepararía la organización para enfrentar los retos de la globalización”.

de personas y estas deben ser competentes y no mediocres. “Apreciar y respetar a las personas es uno de sus secretos”¹²³.

Otro aspecto corporativo que ha generado beneficios a la organización en términos de competitividad, está representado en estar agrupados en una holding, señala don Alfredo Carvajal S. En concepto de Ricardo Obregón Trujillo¹²⁴, en los “grupos” hay respaldo y buenos esquemas de financiación; el riesgo está muy diversificado al tener varios negocios de diferentes productos como resultado de la reinversión, estrategia fundamental en la perdurabilidad de las empresas.

Don Alfredo resalta de la holding que “al tener una unidad de caja, representa un solo control financiero, permite reorientar las inversiones donde sean más productivas y le brinda músculo para negociar créditos más atractivos. No es lo mismo la solicitud de financiación de una empresa pequeña a una grande. En segundo lugar, facilita el manejo del recurso humano, porque se puede trasladar a un colaborador de una empresa a otra de acuerdo a su perfil y sus competencias y de acuerdo con las necesidades que requiere la función a desempeñar. Esta estructura es como un banco en la parte económica y un banco en la parte humana”¹²⁵.

Año tras año, según se evidencia en las notas a pie de página consignadas en el libro “Carvajal Cien Años”, la empresa permanentemente ha realizado actividades de expansión en el país y en el extranjero y ha diversificado sus productos en pos del crecimiento y la sostenibilidad, hechos que evidencian con alto impacto su esfuerzo en ser competitivos y perdurables en el tiempo.

¹²³ *Ibidem*.

¹²⁴ El Tiempo. Carvajal Mueve sus fichas continentales. Bogotá, 24 de noviembre de 2011.

¹²⁵ Entrevista cit. con Ricardo Obregón T. Considera que la Universidad es una obligación permanente de estudio si se quiere optar por posiciones de liderazgo, no es una simple etapa de la vida. Siempre hay que estar actualizado pues el cambio del mundo y la sociedad así lo imponen.

Don Alfredo Carvajal Sinisterra resalta como otra estrategia de perdurabilidad de Carvajal, la confianza de los accionistas en la administración y dirección de la empresa, así como el haber siempre compartido principios, ideales y valores que han inspirado su desarrollo. Diversificar haciendo algo similar o relacionado, es otro factor que resalta. Una empresa para ser perdurable, debe reinventarse y actualizarse en la medida que las economías cambian; esta política es necesaria para perdurar en el tiempo. Indica que las empresas deben adaptarse a las nuevas circunstancias y además velar por su gobernabilidad.

Frente a la era digital y la Internet, han tomado la decisión de reinventarse, estrategias que siempre han permanecido y han soportado su sostenibilidad en el tiempo.

Ricardo Obregón T.¹²⁶, sobre el tema de perdurabilidad de Carvajal, considera como fundamental la disciplina en el paso generacional “forma parte del ADN de la familia”¹²⁷. Los miembros de la familia son personas con vena empresarial, trabajadores, poco dados al protagonismo. La unión de la familia, que les ha permitido sobrevivir, ha sido un baluarte de suma importancia en la perdurabilidad de la empresa, pues ha evitado conflictos en el manejo del interés de familia y del interés de empresa, que la afecten.

La supervivencia de la empresa, su fuerza y su reconocimiento a nivel nacional e internacional, según lo manifiestan las posteriores generaciones de don Manuel Carvajal, “se deben en gran medida a la unidad y cohesión familiar, al espíritu de austeridad, a la prudencia en las inversiones, a la perspicacia en los nuevos desarrollos, a la transparencia en el manejo empresarial, a las buenas relaciones laborales con el equipo humano, a la sana política de reinversión de utilidades, al alto

¹²⁶ *Ibidem.*

¹²⁷ *Op. Cit. Carvajal Cien Años, p. 35.*

sentido comercial y de innovación oportuna, a la sensibilidad para adaptarse a tiempo a los cambios tecnológicos, a la lucidez para aprovechar las oportunidades o para abandonar negocios según las exigencias y a una excelente conciencia del entorno social¹²⁸, exigencias que le han permitido ser sostenible frente a los cambios de modelos económicos, sociales, así como frente a la globalización y la internacionalización.

Los valores forman parte de la filosofía de la organización. Dentro de este espíritu describen la misión y la visión de la empresa. Como principios que han sostenido y fortalecido la organización para sobrevivir durante tantos años, están: “conocimiento y satisfacción del cliente, comportamiento ético y cumplimiento de la ley, compromiso con la productividad, innovación y compromiso con el cambio, crecimiento, rentabilidad y globalización, respeto por la empresa, responsabilidad y protección con el medio ambiente, respeto y reconocimiento al colaborador, liderazgo y trabajo en equipo”¹²⁹.

Reconocen como políticas internas la “participación en la organización, sistemas de planeación y control, políticas financieras”¹³⁰.

Otras acciones que han facilitado el camino de la perdurabilidad están representadas en las políticas de gestión humana. Destacan la selección y desarrollo del personal, el trato a los colaboradores, la política de puertas abiertas, las comunicaciones, la exigencia del alto desempeño y la orientación a los colaboradores para la corrección de desempeños deficientes. En cuanto a los colaboradores arguye Ricardo Obregón que “Carvajal sin su talento humano no podría montarse en la nave del cambio. Estamos desarrollando programas para

¹²⁸ Informe de Sostenibilidad 2010, Carvajal Internacional S. A.

¹²⁹ *Ibidem.*

¹³⁰ *Ibidem.*

fortalecer su potencial desde la perspectiva del crecimiento profesional, las competencias y los resultados”¹³¹.

Adicionalmente señala “que las personas deben tener inteligencia emocional, esto es, que puedan trabajar en grupo. Dicha inteligencia debe evidenciarse en un estilo gerencial positivo. Los directivos deben asegurarse de que las personas sean conscientes de su deber para mejorar, proceso que les garantiza tener una compañía con buen recurso humano, que genere buenos resultados”. Esta filosofía impacta positivamente en la perdurabilidad de la empresa.

Indica igualmente que “En su proceso de evolución, Carvajal considera que la innovación es un tema vital para enfrentar los cambios del entorno y sobrevivir. Las industrias del libro, el papel y la impresión están llamadas a reinventarse, de ahí el desarrollo de proyectos con metodologías para crear nuevos productos, servicios y soluciones que el mercado está requiriendo”¹³².

En términos de perdurabilidad, otro factor por el que trabajan es el relacionado con las relaciones con los grupos de interés. Respecto de los *clientes*, la empresa se ocupa de lograr su satisfacción y lealtad, superando sus expectativas y necesidades; al igual que con los *proveedores* y demás grupos de interés, realiza acciones por que las relaciones sean a largo plazo, afirma don Alfredo Carvajal Sinisterra.

Refiriendo los factores de perdurabilidad que han fortalecido esta compañía con los estudios citados en la primera parte de la investigación, se encontró que se confirman las claves de proyección a largo plazo de las empresas, enseñadas por Carlos Julio Rojas¹³³, quien en su concepto, una empresa que

¹³¹ Código de Buen Gobierno Carvajal.

¹³² Entrevista cit. con Ricardo Obregón.

¹³³ ROJAS B., Carlos J. Empresas colombianas exitosas. Editorial Crijalbo, Bogotá, 1992.

se forma en valores y los practica, trabaja por el respeto por el cliente, así como el interés y el conocimiento que tienen los asociados y administradores de los colaboradores, como sucede en Carvajal, son factores de permanencia en el tiempo de las empresas. También se verifica en esta empresa, lo expuesto por Alfred Chandler¹³⁴ en relación con el crecimiento continuo por medio de la diversificación relacionada, como aspecto determinante de la perdurabilidad.

La innovación permanente, premisa fundamental de crecimiento en la empresa, resaltada por Theodore Kinni¹³⁵, es otra tesis que se confirma en Carvajal, pues siempre está dentro de sus planes de acción considerarla como un factor primordial en su permanencia en el tiempo; es un elemento que surge frente a la necesidad de atender las necesidades del consumidor y permanecer en el mercado.

El endeudamiento conservador, la sensibilidad al mundo que la rodea y la valoración de las personas por encima del valor de los activos, forman parte del pensamiento central de la compañía desde su fundación. Sus efectos se evidencian en el manejo de las finanzas, la renovación oportuna y atenta frente al cambio en las tendencias de los consumidores y el sentido de compromiso, pertenencia y eficiencia de todos los empleados y directivos. La cultura del ahorro también se revela en la familia Carvajal como un elemento que soporta la perdurabilidad de las empresas, lo cual corresponde a lo expuesto por el profesor Pinkas Flint.

La internacionalización de las empresas, factor resaltado por el profesor Carlos Dávila de la Universidad de los Andes¹³⁶, se evidencia en el constante crecimiento en esta empresa, y en la significativa participación en mercados externos.

¹³⁴ Citado por LONDOÑO, Jorge Eduardo en el libro sobre la historia de MAC. 2007.

¹³⁵ KINNI B., Theodore. Enfoque visionario. 2002.

¹³⁶ Entrevista cit. a Carlos Dávila.

Reviste particular importancia en la organización Carvajal la implementación del protocolo de familia, reconocido como un instrumento útil para regular las relaciones entre empresa, familia y propiedad. Los atributos de marca de Carvajal le apuntan precisamente a la perdurabilidad: organización orientada a resultados cercana y sostenible. El reto en Carvajal no es solo obtener utilidades, sino generar valor. A pesar de su gran tamaño, se empeñan por mantenerse cercanos a sus grupos de interés.

En la página web de la compañía se señala que “Somos una organización multinacional, comprometida con la generación de valor, alto desempeño y liderazgo en siete sectores: 1. Tecnología y servicios; 2. Empaques; 3. Soluciones de comunicación; 4. Educación; 5. Información; 6. Espacios y 7. Pulpa y papel”¹³⁷.

5.3. ALMACENES ÉXITO S. A.

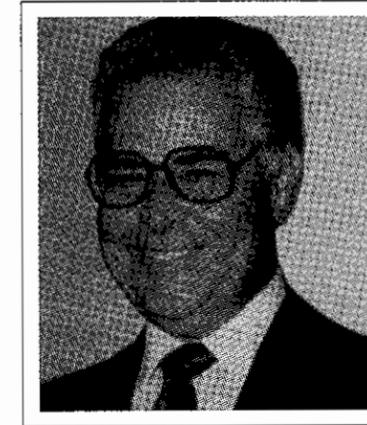
“De un local de cuatro por cuatro a líder del *retail* en Colombia”

Historia

Almacenes Éxito fue fundado en 1949 por los señores Gustavo Toro Quintero, su hermano Mario y su amigo David Restrepo; “Cada uno aportó cinco mil pesos”¹³⁸. Iniciaron actividades en un local de 16 metros cuadrados, comercializando telas, retazos y cobijas, portafolio que amplió a la línea de confecciones.

¹³⁷ Disponible en www.carvajal.com consultado el 11 de octubre de 2012.

¹³⁸ ALMACENES ÉXITO S. A. *Emprendedores de Éxito*. Bogotá: Editorial Mnr Ediciones. 2009. p. 31.



Gustavo Toro

El líder del negocio fue Gustavo Toro, nacido en Titiribí (Antioquia), quien luego de vender telas empezó a comercializar también confecciones, adquiriendo locales aledaños para crecer. La filosofía del negocio consistía en vender grandes volúmenes a precios bajos. El negocio de los textiles se mantuvo por muchos años.

Sobre las características de Gustavo Toro, líder empresarial y fundador de Almacenes Éxito, Gonzalo Restrepo López, presidente de la empresa hasta el mes de febrero de 2013, comenta: “Don Gustavo era una persona muy sencilla, humana, generosa con los demás, era un humanista y muy buen matemático, llevaba las cuentas en la cabeza. Lo secuestraron un par de veces, era de buen humor. Cuando lo secuestraron la primera vez les dio plata a los secuestradores para que mejoraran la comida porque les decía que eso podía ser muy largo y la iban a pasar muy mal con una mala alimentación”¹³⁹.

Adicionalmente señala que “Gustavo Toro era una persona muy trabajadora; laboraba también los sábados y domingos, tenía un chiste para todo el mundo, pero también era exi-

¹³⁹ *Ibidem*.

gente en el trabajo. Si un empleado no servía, lo cambiaba y después lo ayudaba. Era un hombre que quería salir de Antioquia. El dinero no lo motivó mucho. Después de tener bastante, siempre vivió en una casa modesta. Lo que lo movía era generar empleo. Los trabajadores eran como sus hijos"¹⁴⁰. Agrega que para todos Gustavo Toro fue un gran líder.

Con el ánimo de crecer, "adquirieron las antiguas instalaciones de Sears en Colombia, donde se encuentra actualmente el Éxito Colombia en la ciudad de Medellín"¹⁴¹.

Para comprar a Sears, Gustavo Toro decidió llamar a sus hermanos con el fin de que aportaran capital y a otros socios externos, aspecto que muestra la apertura mental del fundador para poder acceder a capital nuevo. Posteriormente, los socios ajenos a la familia se retiran.

A principios de la década de los 70, el local de Sears resultó muy grande para la mercancía que comercializaban, razón por la que hubo la necesidad de sumarle otros productos como calzado, alimentos, aseo, productos de gran consumo, etc., adicionando más adelante productos perecederos, luego muebles y electrodomésticos, iniciando así el negocio del retail. "Con el inmenso local a su disposición, don Gustavo Toro decidió innovar en el negocio de autoservicio y crear lo que se llamaba el combo, es decir un gran supermercado donde el cliente pudiera satisfacer todas sus necesidades bajo un mismo techo"¹⁴².

Hacia comienzos de la década de los 80, el fundador hace una segunda apertura de la compañía e invita a ser socios de Almacenes Éxito a personas prestigiosas de Medellín, entre

¹⁴⁰ *Ibidem*.

¹⁴¹ Entrevista con Gonzalo Restrepo, presidente de Almacenes Éxito hasta febrero de 2013. Medellín, 9 de agosto de 2011.

¹⁴² MEJÍA, Juan Luis. 50 años Éxito. Medellín: Editorial Colina, 1999. p. 49.

las que se destacan Guillermo Londoño, Gabriel Jaramillo, Jorge Humberto Restrepo y otros, quienes adquieren porcentajes pequeños. Conforman una junta directiva y deciden tener un gerente profesional, siendo el primero en ocupar dicho cargo León Jaime Aristizábal. En 1978 nombran a José Restrepo, quien estuvo 12 años, hasta 1990; fue sucedido por Gonzalo Restrepo López.

En 1989 abren el primer almacén Éxito en Bogotá, en la calle 80 con avenida 68. En 1992 muere el fundador de Almacenes Éxito, Gustavo Toro, quien estuvo por cerca de treinta años al frente de la compañía.

En relación con la participación de la familia en la empresa, informa Gonzalo Restrepo que el fundador quería que la compañía fuera abierta y que estuviera en crecimiento constante. Tenía claro que debía tener una administración profesional y, por lo tanto, en principio era importante que la familia no trabajara directamente en el negocio para acertar debidamente en las competencias requeridas.

La empresa recibe ingresos por varios conceptos, entre otros, por rentas de los locales que tienen arrendados en los centros comerciales y los que acompañan a los almacenes. Todo esto les ayuda a mejorar el flujo de caja. Actualmente, tienen cerca de 35.000 empleados directos.

El ambiente laboral en la empresa es positivo; los empleados se sienten contentos y motivados. Acogiendo una iniciativa gubernamental y en el marco de un proceso de contratación directa iniciado en 2009, en el 2011 los empacadores fueron contratados de manera directa por la empresa. A pesar de tener un socio mayoritario extranjero, Almacenes Éxito es percibido como nacional por su origen y trayectoria, lo cual puede contribuir a la lealtad de los consumidores. Existe un reconocimiento nacional de la empresa.

Estrategias para la perdurabilidad

En relación con las estrategias de fortalecimiento y permanencia en el tiempo de Almacenes Éxito, Gonzalo Restrepo López manifiesta que en su concepto el crecimiento de la empresa era necesario para hacerle frente a la competencia extranjera que iba a llegar más adelante y para proyectarse a largo plazo. Con su administración, y como estrategia de sostenibilidad, se inicia la etapa de evolución globalizada de la empresa en forma ascendente, generado por medio de dos estrategias: la primera corresponde al crecimiento orgánico interno, y la otra a través de otras cadenas de supermercados ya establecidas.

En consonancia con estos pilares, la primera gran adquisición que hizo fue la de Cadenalco en el año 2001, que manejaba los almacenes Ley y otras marcas también con presencia nacional como Pomona, Candelaria y Óptimo. Al comienzo compraron una fracción, posteriormente se hacen propietarios de la mayoría, realizando la fusión de las dos empresas.

En 1999, el grupo francés Casino adquiere el 25% de Almacenes Éxito S. A. y en el 2007 la misma cadena francesa aumenta su participación en el capital de la empresa, al 61.5%. Más adelante, en el 2007, se dio la oportunidad de la adquisición de Carulla Vivero, concursando con otros participantes. Lo importante era fortalecer el crecimiento de la compañía con quienes tienen el capital, las tecnologías y el conocimiento del negocio.

Comenta Gonzalo Restrepo que “La etapa siguiente fue la conversión de marcas. Los almacenes Vivero, Óptimo y Ley se volvieron Éxito y potencializaron las marcas Carulla, Pomona y Surtimax”. En el 2009 realizan una alianza comercial con Cafam, Almacenes Éxito adquiere la operación de dichos almacenes, sin incluir los activos y la operación comercial de las farmacias de Cafam.

Otra estrategia ha sido el cambio de imagen de la organización, pues de esta forma han permanecido en la mente de los consumidores, conservando su posición en el mercado. El cambio de logo ha estado acompañado de un nuevo marketing, con instrumentos como la tarjeta de puntos y la promoción de artistas nacionales e internacionales, principalmente cantantes. Esta estrategia ha permitido tener una imagen más moderna, sentir que la empresa está viva, que se está moviendo, agrega Gonzalo Restrepo. Estas estrategias han sido fundamentales para valorizar el precio de la acción en el mercado de valores.

En su concepto, haber conseguido un socio extranjero, como es el caso del Grupo Casino, ha sido fundamental para fortalecer su crecimiento y desarrollo. Además, ha permitido la transferencia de tecnología y la competencia digna con las otras compañías del sector, elementos necesarios para perdurar en el tiempo. No obstante esta operación, el *management* sigue siendo colombiano, acota don Gonzalo Restrepo. Hay empleados colombianos que viajan continuamente a Francia a capacitarse y también hay empleados franceses trabajando en Colombia.

“Los franceses nos brindan know how, tecnología, control administrativo, sistemas, manejo de perecederos, de panadería y de vinos. Las personas son libres de vender o seguir aquí. El camino de nosotros fue la apertura para que llegaran otros capitales, el mundo es globalizado¹⁴³”, acota Gonzalo Restrepo.

Otro aspecto que ha tenido especial importancia en la sostenibilidad de esta compañía es la junta directiva, conformada por miembros externos que brindan nuevas ideas en la toma de decisiones. “Hay varios integrantes independientes muy prestantes de Medellín y Bogotá. Existe un código de buen

¹⁴³ *Ibidem.*

gobierno corporativo a través del cual se crearon tres comités: el de expansión, el de buenas prácticas y el de auditoría. Como buena práctica para mencionar, es la creación de un documento que consagra los conflictos de interés¹⁴⁴.

La consigna de Almacenes Éxito es seguir creciendo con visión de largo plazo. En la actualidad se están instalando almacenes en ciudades intermedias. Como expresión de la estrategia de crecimiento se adquirió la sociedad propietaria de participaciones mayoritarias en las marcas líderes del comercio minorista en Uruguay, Disco, Devoto y Geant.

Otra estrategia que está implementando la compañía consiste en prestar servicios relacionados con el comercio, tendientes a satisfacer las cambiantes necesidades del consumidor. “Una conducta permanente de la empresa consiste en ver al consumidor como el jefe, hacer todo lo necesario para complacerlos, vender todo bajo un mismo techo, ir volviéndonos una corporación de negocios; ya no solo hay *retail*, sino un negocio inmobiliario. “Tenemos 8 centros comerciales, el negocio de crédito masivo que inició en alianza con Bancolombia, y que ahora maneja una nueva empresa de financiamiento comercial; el negocio de viajes con Avianca; estamos impulsando el negocio de ventas por Internet; también se pueden pagar los servicios públicos, comprar boletas para ir al cine. Hay cajeros y bancos dentro de los almacenes, se pueden hacer retiros de dinero, las cajas ahora son un computador”, afirma Gonzalo Restrepo López¹⁴⁵.

La aseveración anterior se corrobora con lo que se anuncia en la página web de la compañía. “Dentro de su propuesta opera, además del comercio al detal, otros negocios: inmobiliario, financiero, seguros, textiles, alimentos,

¹⁴⁴ Ibidem.

¹⁴⁵ Ibidem.

viajes y estaciones de servicio, brindando más servicios y comodidades a los clientes en un solo lugar¹⁴⁶.

En cuanto a los grupos de interés, señala que se logró establecer una relación de amistad y fidelidad con muchos clientes. “más que clientes, los compradores son amigos fieles para los que siempre hay un tinto y un momento de conversación, se escribe en el libro *Emprendedores de éxito*, que cuando llegaban con niños pequeños encontraban dulces y gestos de cariño¹⁴⁷.

La responsabilidad social es otro elemento que trabaja la compañía. “En el 2010 fueron destinados \$11.000 millones para atender la nutrición de 37.000 niños en el país. Colombia tiene niveles altos de desnutrición infantil y Almacenes Éxito, a través de su fundación, tiene como una de sus prioridades ayudar a la población infantil porque consideran que ahí está el futuro del país”.

Adicionalmente a la ayuda a la niñez, en la página web se mencionan otros aspectos de la responsabilidad social. “El Grupo Éxito trabaja en el cumplimiento de su responsabilidad social enfocándose en 4 pilares: oportunidades de empleo digno, trabajo en alianza con proveedores, cuidado del medio ambiente y apoyo a la nutrición infantil¹⁴⁸.

Otro aspecto es el relacionado con la planeación estratégica a largo plazo, que constituye una política importante de esta compañía. Una de las recomendaciones concretas para la perdurabilidad de las empresas es la implementación efectiva de procesos de planeación estratégica, que presupone una elección de indicadores que debe abarcar todas las áreas de la organización. Cada elemento y proceso se vincula con

¹⁴⁶ Disponible en: <http://www.grupoexito.com.co/conozcoexito/default.aspx?DS=Sobre%20el%20Grupo%20Exito>. Consultado el 12 de septiembre de 2011.

¹⁴⁷ Op. cit. *Emprendedores de Éxito*. p. 32.

¹⁴⁸ Ibidem, página web. Consultado el 12 de septiembre de 2011.

los demás, mediante relaciones para que todos comprendan y trabajen en pro del cumplimiento de los objetivos de dicha planeación.

La planeación estratégica a largo plazo basada en valores y grandes metas, es un distintivo real de Almacenes Éxito, que confluye con la visión de los demás casos empresariales.



Relacionadas las acciones y estrategias de perdurabilidad de esta compañía con las tesis de los investigadores de empresa comentados en el primer capítulo de esta obra, se observa en el presente caso la liderada por los ya citados Collins y Porras en cuanto a mantener una ideología central, al evidenciar que Almacenes Éxito ha mantenido y socializado permanentemente en la organización valores como el respeto entre los grupos de interés interno y externo, disciplina, persistencia y trato justo al ser humano. En suma, se trata de valores y principios aplicables desde siempre y por siempre en la compañía. La creación y preservación de una estructura a partir de la creación de valores centrales y un propósito, según estos autores, es fundamental.

Señalan que deben mantenerse los principios esenciales y permanentes de la organización, “que no deben confundir-

se con las prácticas culturales u operativas”, para el primer caso, y los motivos más importantes que justifican la existencia de la empresa, “que no deben confundirse con las metas específicas o estrategias de negocios”, para el segundo.

En términos de Collins y Porras, las empresas deben formalizar, implementar y desarrollar las buenas prácticas heredadas y enseñadas por el líder de la organización, de tal suerte que aún sin su presencia, el conocimiento y aplicación en la compañía le permitan trascender en el tiempo. Tal es el caso de lo enseñado por don Gustavo Toro, quien diseñó desde la fundación de la empresa una estrategia de negocio que se ha cumplido desde entonces, consistente en generar la venta de grandes volúmenes a precios bajos y tener bajo un mismo techo todos los bienes y servicios a la orden de los consumidores.

Este es uno de los casos en que la permanencia en el tiempo de la filosofía básica y propósitos del fundador de la empresa fortalecen en el tiempo a una organización. Así las cosas, se cumple otra premisa señalada por estos investigadores, quienes enseñan que deben construirse empresas que puedan prosperar más allá de la presencia de cualquier líder.

Ahora bien, en relación con el conjunto de las buenas prácticas implementadas por la compañía, que para algunos, como Nena Stoiljkvic¹⁴⁹, son importantes para el crecimiento de las empresas, se observa en este caso que se materializa en la profesionalización de la junta directiva y su conformación por miembros externos, así como en la expedición de un Código de Buen Gobierno Corporativo, que es acatado a nivel directivo y por toda la compañía.

¹⁴⁹ Disponible en <http://www.portafolio.co/economia/%E2%80%98olombia-hay-mas-interes-la-sostenibilidad%E2%80%99>. Consultado en septiembre de 2011.

5.4. COMPAÑÍA DE GALLETAS NOEL S.A.S.

“Construcción de marcas y país con innovación, servicio y calidad de productos”.

Historia

Con el espíritu emprendedor y visión de futuro del banquero Maximiliano Correa, el ingeniero Fernando Escobar Chavarriga, su hermano Jorge, y los comerciantes Juan de la Cruz Escobar, Ernesto Vogt, Luis Heiniger, Marcelo Vuillenmier, Juan Cancio Restrepo y Luis Restrepo Mesa, nace la empresa “Fábrica Nacional de Galletas y Confites”¹⁵⁰ (hoy Compañía de Galletas Noel S.A.S), formalizada el 1° de febrero de 1916 en la Notaría Primera de Medellín. Inician con tres empleados y 14 operarios, nómina que fue creciendo en la medida en que las circunstancias del mercado y distribución de sus productos lo requerían. El capital inicial fue de \$1.000.00 oro dividido en acciones de \$ 10.00 oro cada una.



De pie: Fernando Escobar Ch., Antonio Martínez, José Jaeggi.
Sentados: Maximiliano Correa y Francisco Luis Moreno.

Según la información obtenida de la página web de Noel sobre los inicios de la compañía, la iniciativa de fabricar dulces tuvo como antecedente “la suspensión temporal de las importaciones de confites y galletas a Colombia, como conse-

¹⁵⁰ Disponible en: www.noel.com.co. Consultado el 20 de agosto de 2011.

cuencia de la Primera Guerra Mundial”. Inicialmente identificaron una demanda que no estaba siendo atendida, a pesar de que existía en el país un hábito de consumo fomentado por las importaciones provenientes de países como Suiza e Inglaterra. Alberto Hoyos Lopera, su actual Presidente, comenta que algunos de los fundadores que eran miembros de la Junta Directiva de una compañía harinera antioqueña, encontraron una oportunidad de agregarle valor a la harina convirtiéndola en un producto de consumo final¹⁵¹.

La producción se inicia el 14 de julio de 1917 con una orientación hacia la confitería, contando con más de 30 clases diferentes de confites como: Caramelo de Leche, Bananas, Frisolitos de Colores, Cascos de Naranja, Corazones y Huevitos de Colibrí, entre otros; todo bajo la orientación y asesoría de técnicos suizos. Durante el primer año de operaciones la compañía se dedica a la importación y puesta en marcha de los equipos europeos. En dicho año fabrican las primeras galletas llamadas “Suizas” y “Marías”; luego aumentan la oferta a las galletas de soda, galletas dulces con sabor a vainilla y galletas saladas.



La planta en sus inicios

A tan solo un mes de haber producido sus primeras galletas, lanzan al mercado galletas de vainilla con crema de chocola-

¹⁵¹ Entrevista con Alberto Hoyos Lopera. Vinculado a la Compañía hace 18 años y en el rol de Presidente desde el año 2008. Medellín 8 de agosto de 2010.

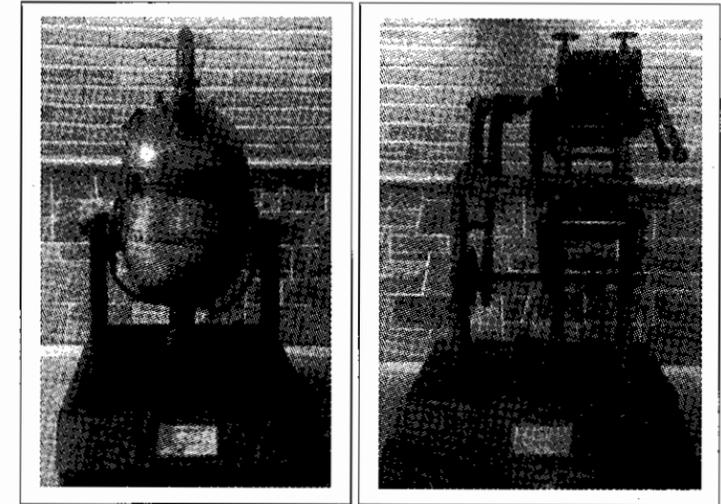
te, café, piña, frambuesa, limón y frutas; Victoria, Té, Albert y Champagne, bajo el nombre "Papagayo", marca estrella de la compañía por aquellas épocas. Las galletas se empacaban en tarros de lata y se transportan en cajas de madera, para protegerlas de la humedad y conservar la calidad del producto.

"En 1917 sacaron al mercado unas galletas especiales para la época de navidad, las cuales se ofrecían empacadas con motivos navideños, costumbre que permanece y es de grata recordación para los colombianos", comenta Alberto Hoyos Lopera, Presidente de la Compañía de Galletas Noel S.A.S.¹⁵².

En una época de pioneros e industriales en el país, estos empresarios vanguardistas se motivan a buscar maquinaria y materias primas para fabricar galletas y lograr ser cada día más productivos y competitivos. Las primeras importaciones son de material de empaque, glucosa, colores, esencias, hojalata, almendras, avellanas y harina, la cual debe ser importada por su alta demanda, pues no alcanza a abastecerse con el mercado nacional. Internamente se abastecen de huevos, leche, manteca de cacao, mantequilla y azúcar.

En 1917 cuentan con 21 distribuidores en Medellín, alcanzando ventas por un total de \$6000 pesos. En 1918 abren el primer almacén de ventas al público en las ciudades de Medellín, en la calle Junín, y en Bogotá, Manizales, Barranquilla y Cali.

¹⁵² La cita se extrae del documento enviado por la empresa a los autores de esta obra.



Cocnador de Caramelos

Máquina Formadora de Confites

En 1925 los accionistas aprueban el cambio de razón social a "Fábrica de Galletas y Confites S. A.". Posteriormente, y con la idea de asignarle a sus productos un nombre más comercial e impactante, abren un concurso al público, el cual fue ganado por la señora Marcelina O. de Restrepo, quien participó con el nombre Noel, recibiendo como premio una suma de dinero por valor de \$50 pesos y unas libras de galletas y confites. A partir de ese momento la "Fábrica de Galletas y Confites" registra la nueva marca "NOEL"¹⁵³. Sobre el concurso agrega el Presidente de la Empresa, que "12 concursantes propusieron el nombre NOEL y bajo sorteo se escogió a la ganadora. Este nombre ha sido la marca de la Empresa por más de 87 años"¹⁵⁴.

Para 1945, el crecimiento de la empresa obliga a ampliar la planta de producción de la nueva sede, ubicada en la zona industrial del barrio Colón. Once años más tarde se construye una moderna planta y se compran terrenos

¹⁵³ *Ibidem*.

¹⁵⁴ Hoy en día el Negocio más grande del Grupo Nutresa, del cual forma parte la Fábrica de Galletas Noel S. A. El Grupo maneja seis negocios básicos: cárnicos, galletas, chocolates, café, helados y pastas.

con una extensión de 108.000 m², ubicados en la avenida “Guayabal”, proyecto que al estar respaldado por una “altísima inversión”, representa hasta el día de hoy una de sus mejores inversiones. Las instalaciones en el Barrio Colón son vendidas y cerradas.

Comienza un amplio camino de productividad y esfuerzos para trabajar con la competencia, actividad comercial atendida de acuerdo con las necesidades del mercado interior y exterior; estrategia corporativa que en su camino empresarial le genera éxitos frente a otras empresas con igual objeto social, señala su presidente.

El crecimiento económico le permite ampliar su línea de negocio, por lo que en abril de 1960 adquiere la compañía Zenú, de propiedad de la familia Ospina Vásquez, empresa fundada en agosto 19 de 1957 para la producción de salchicha tipo Viena y tipo Frankfurt, pasta de hígado y carne de diablo¹⁵⁵.

La empresa entiende la importancia de conjugar el desarrollo tecnológico y el conocimiento del proceso galletero en la década de los setenta; por tal razón, es en esta época que se profesionalizan las labores y se contrata a ingenieros, arquitectos, químicos, farmacéuticos y bromatólogos¹⁵⁶. Algunas de estas profesionalizaciones las realizaron y aún lo hacen a través del SENA. De igual manera, apoyan la terminación de estudios primarios y secundarios de sus colaboradores.

Los ochenta son sinónimo de un importante crecimiento en los avances tecnológicos mundiales, a los cuales la empresa no es ajena. Por estos días inician los procesos computariza-

¹⁵⁵ Personas que analizan la composición de cualquier sustancia, el grado de concentración y los elementos químicos que la componen.

¹⁵⁶ Entrevista cit. con Alberto Hoyos Lopera.

dos en Noel, un desarrollo que mejora considerablemente los procesos de la planta de producción, indica Alberto Hoyos.

La década de 1940 a 1950 es una época donde impera la gestión del crecimiento en todo sentido, resaltando dentro de él la consecución de un mayor capital, “desarrollando para el efecto una búsqueda seria de nuevos socios”. Se presenta entonces el aporte de grandes accionistas -empresas como Nacional de Chocolates y compañías de seguros como Suramericana, Colombiana y Panatlantic- ; personas naturales, en especial mujeres solteras, quienes contribuyen con sus aportes económicos al crecimiento comercial de la compañía. En 1954 contratan créditos externos para atender la construcción de las nuevas instalaciones de la empresa y sortear las dificultades de capital de trabajo y programas iniciados.

En el año de 1965 la sociedad decide cambiar su razón social por el de Industrias Alimenticias Noel S. A., dándole cabida a nuevos productos tales como pastas, gelatinas, carnes frías, carnes enlatadas, refrescos en polvo, etc.¹⁵⁷. La propiedad accionaria cambia. En 1951 cuenta con 100 accionistas, y en 1970 ingresan varias firmas nacionales. Dos décadas después, la propiedad accionaria se incrementa a 6.000 asociados.

La apertura a nuevos mercados alrededor del mundo marca la década de 1970 a 1980. Comenta su Presidente que este paso “abre las puertas de la empresa al mundo”. En consecuencia, llegan a Puerto Rico, Curazao, Haití, Panamá, Surinam y Chile. “El proceso para realizar debidamente exportaciones no es fácil, por lo que es necesario desarrollar muy

¹⁵⁷ Entrevista Cit. con Alberto Hoyos Lopera.

bien la habilidad de la empresa para superarlo, solo con las ganas no se puede hacer"¹⁵⁸.

Posteriormente, inicia una fase diferente con fundamento en el buen crecimiento de la compañía, consistente en reemplazar por redes propias a los distribuidores ubicados en otros países. Crean dos comercializadoras: una en Venezuela y otra en Ecuador; asimismo asisten a ferias internacionales buscando desarrollo y competitividad internacionales para presentar sus productos y conocer las tendencias.

Conscientes de la importancia de atender las necesidades de los clientes de las diferentes regiones, y que la satisfacción de los mismos debe tener una connotación diferente al empaque y costo, en la década del 2000 al 2010, deciden indagar acerca de lo que necesita cada consumidor; es así que inician con empaques individuales, menos costosos, menos pesados. Se desarrolla a su vez un mejoramiento en los empaques, como los de lata, y se definen solo para ciertos productos, especialmente los de la época navideña.

Resalta el Presidente de la empresa que en el año 2008 Noel tiene participación en 52 países de los cinco continentes, a los cuales llega con las marcas: Ducales, Dux, Festival, Saltín y el portafolio de Navidad. En el año 2009 se convierte en el negocio con mayor participación internacional del Grupo Nutresa, con un 41% del total de las ventas por fuera de Colombia. Así mismo, "llevan 96 años construyendo marcas, productos y país. Compañía de Galletas Noel S.A.S. atiende a clientes matriculados en 55 países de los cinco continentes, incluyendo Colombia".

¹⁵⁸ Ibidem.

Estrategias para la perdurabilidad



Alberto Hoyos Lopera
Presidente

En este tema de perdurabilidad es importante resaltar que con el crecimiento de la compañía en su historia, nace la necesidad de promocionar su marca a través de la publicidad y fortalecer la inversión en recursos en pro de su permanencia en el tiempo. En este proceso crecen los productos, las marcas y la tecnología, fundamentados en la innovación, parámetro que rige las actividades y visión de la compañía hasta la fecha.

La vocación de internacionalización en la década de 1990 es una de las estrategias de sostenibilidad. Para la empresa no fue difícil; no obstante el cambio de modelo económico en esa época, pues ya se encontraban preparados, pues venían desarrollando ventajas competitivas, "hicieron la tarea antes". "Sus productos ya eran exportados y estaban compitiendo en el exterior. El riesgo de cerrar o liquidarse por no poder competir, nunca existió. La perdurabilidad de la empresa estaba protegida", comenta su Presidente.

Otra táctica de supervivencia de la empresa la ha constituido el liderazgo como marca galletera en Colombia, que se ha sostenido pese a las fuertes competencias. Adicionalmente,

entender todos los consumidores, el mercado y crear productos teniendo en cuenta sus necesidades.

En la década del 2000 crece el proceso de creatividad y se realizan contactos con compañías industriales galleteras, constituyendo estos hechos un paso fuerte hacia la competitividad y por ende la perdurabilidad de Noel. Señala Alberto Hoyos Lopera que a través de la eficiencia y la productividad han superado algunas dificultades de competitividad de costos donde hay que pagar aranceles que les resta capacidad de competitividad, y aún así, lo logran.

Tener personal muy calificado en la empresa es una política que permite calidad en los productos y por ende supervivencia de la empresa en el mercado. Tener áreas de innovación, desarrollo de nuevos productos, de materias primas, investigación y desarrollo, expertos en manufactura y expertos en procesos de internacionalización, entre otros, representan una estrategia importante en su proceso de crecimiento, todo este proceso bajo el esquema de prevención de riesgos.

Otra política de sostenibilidad son las acciones emprendidas para el bienestar para los más de 1.300 trabajadores en temas de salud ocupacional, capacitación, centros de acondicionamiento físico, autocuidado en accidentes de trabajo y alimentación¹⁵⁹. Constantemente se realizan trabajos y programas conjuntos. Estas acciones generan compromiso de los empleados con la empresa.

La empresa forma parte del Grupo Nutresa a partir de 2005¹⁶⁰. Para sus directivos y empleados, trabajar dentro de dicho Grupo (antes Inversiones Nacional de Chocolates) es sinónimo de respaldo de crecimiento de futuro muy sólido.

¹⁵⁹ Ibidem.

¹⁶⁰ Entrevista Cit. Alberto Hoyos Lopera.

Otras estrategias de sostenibilidad empresarial están representadas en mantener la visión de largo plazo, desarrollar el músculo necesario para enfrentar la competencia Internacional y poseer certificaciones de calidad para abrir mercados.

La innovación en productos, servicios y procesos; la creatividad permanente en la atención a las necesidades del consumidor; el desarrollo de la tecnología, la investigación y la visión a largo plazo, representan los principales factores de crecimiento y perdurabilidad de esta empresa, que enmarcados dentro de la ideología central y principios implementados desde su fundación, la han mantenido y fortalecido en todo su camino empresarial, y corroboran en su orden las teorías de T. Kinni¹⁶¹, Luis F. Restrepo¹⁶², P. Flint¹⁶³ y el citado Carlos Julio Rojas.

La diversificación y la reorientación de productos cuando se requiera, son prácticas que Galletas Noel tiene establecidas dentro de su planeación estratégica, que confirman las enseñanzas de los comentados Alfred Chandler y C. Dávila.

Se resalta que estos factores van de la mano del apoyo que brinda la empresa al desarrollo del proceso de aprendizaje institucional en la fabricación de productos, profesionalizando labores y estudios, y generando sentido de pertenencia en los empleados.

5.5. INDUSTRIAS HACEB S. A.

“La pujanza de un líder empresarial con visión de futuro y crecimiento con innovación”.

¹⁶¹ Enfoque visionario. México. McGraw Hill, 2002.

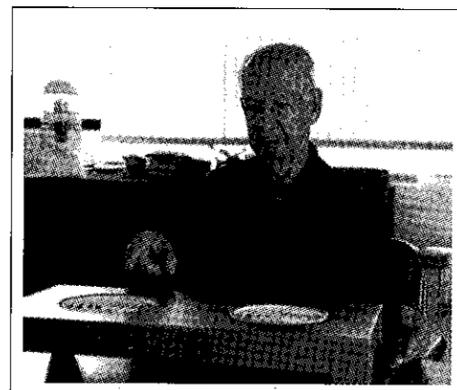
¹⁶² ¿Por qué la convergencia estratégica puede originar la mortalidad empresarial? Bogotá: Universidad del Rosario, marzo de 2005.

¹⁶³ Gestión de Empresas en crisis: Técnicas de Reflotamiento. Segunda Edición. 1999.

Historia

Industrias Haceb S. A. fue fundada en 1940. Su historia inicia con el ingenio de don José María Acevedo Alzate, su fundador, antioqueño emprendedor, inteligente y con extraordinaria visión de futuro, quien nació el 2 de agosto de 1919 en la ciudad de Medellín. En 1937, cuando tenía 17 años de edad, fallece su padre don Pastor, quien en compañía de su madre, Doña María, marcaron los valores que aplicó como empresario en el camino exitoso de Industrias Haceb S. A.

Inició su vida laboral trabajando en un taller eléctrico “haciendo mandados”, recibiendo como salario \$5 pesos. Cuenta don José María que “sus padres nunca le enseñaron historia o matemáticas; la responsabilidad era de cada uno de los hijos, circunstancia que lo formó en la lucha y superación personal”¹⁶⁴.



José María Acevedo Alzate, 2011

Ganaba 5 pesos mensuales de salario, de los cuales ahorraba un poco. Recuerda que “casi todo costaba 5 centavos; el trabajador no recibía nada diferente al sueldo, debiendo trabajar en la mayoría de los casos el domingo; no había

¹⁶⁴ Entrevista con José María Acevedo, fundador de la empresa. Medellín, mayo 10 de 2011.

un horario, se trabajaba hasta que hubiera luz”¹⁶⁵. Estas condiciones lo formaron y las recordó cuando empezó a tener empleados a cargo, a quienes, en la medida que mejoraba su situación económica, les reconocía otras prestaciones.

Don José María, comenta que habiendo sido obrero aprendió el arte de ser un buen patrón, lo que le ha permitido tener muy buenas relaciones con sus colaboradores, muestra de ello es que durante setenta años no se ha presentado ninguna huelga en la compañía. Igualmente, señala que su vida y las dificultades por las que pasó, le sirvieron para reconocer las bondades de un buen ambiente laboral y la necesidad de velar permanentemente porque así se establezca.

Recuerda “que el dueño del taller no le enseñaba nada, es más, le daba la espalda cuando estaba trabajando para que no conociera el proceso en el que estaba laborando. Esta situación lo llevó a desbaratar las cosas para aprender, actuación que nacía de su espíritu inquieto y de progreso”¹⁶⁶. Por las escasas posibilidades de colaborar en la reparación de aparatos eléctricos, su temperamento progresista lo llevó a tomar un curso de técnico electricista por correspondencia. Cuenta que “un día el eléctrico principal del taller se enfermó y debió enfrentar la reparación de un esterilizador de la Cruz Roja, arreglándolo sin problema, resultado que le brindó confianza y fuerza para seguir adelante en sus propósitos industriales y de empresario”¹⁶⁷.

Relata don José María que en 1940, a los 21 años de edad, “lleno de salud, alegría, esperanza y positivismo”, marcando una ruta en su camino, inicia su vida de trabajo y con el reto de ser el patrón y dueño de su negocio, decide abrir su propio taller en un local de 25 metros cuadrados, con un

¹⁶⁵ *Ibidem*.

¹⁶⁶ *Ibidem*.

¹⁶⁷ *El Colombiano*, 25 de julio de 2010.

empleado de tan solo 13 años de edad —Pedro Nel Bedoya—, quien le cuidaba el taller, en tanto él hacía arreglos eléctricos a domicilio. Comenta don José María de su fiel empleado que “ha sido un apóstol completo para la empresa, donde aún trabaja”¹⁶⁸.

El señor Acevedo inicia su negocio reparando aparatos eléctricos en su taller y a domicilio; lo denominó Taller Eléctrico Medellín, razón social que permanece hasta 1955, cuando la cambia a Electricidad Medellín, y en 1962 a Industrias Haceb S. A.

Pasados dos años, luego de experimentar con elementos lo que su ingenio creador le sugería, fabricó su primera cocineta eléctrica cortada de tarros de caneca y con hornilla; la ofreció en algunos almacenes de la ciudad, y para su profunda satisfacción, obtiene su primer pedido: una docena de cocinetas, al que le seguirían muchas más. Esta situación coincidió con la Segunda Guerra Mundial, la misma que inició en 1939 y que tuvo como consecuencia la escasez de las importaciones de electrodomésticos en Colombia, afianzando esta realidad su actividad como fabricante de cocinetas eléctricas en el país.

“Cada cocineta era vendida a 3.50 pesos. En honor a su nombre las denominó Jacev pero un comerciante le propuso que les pusiera *Haceb*, para que sonara y luciera más gringo”¹⁶⁹.

Recuerda que su vida de trabajo la inició pegando adobe en un muro, lo que le sirvió a futuro, para las ideas que propuso en la construcción de los edificios donde está actualmente la empresa. Comenta que los valores de honradez, decencia y cumplimiento que ha aplicado en Haceb, fueron enseñados por su papá, quien le decía: “Es mayor el placer de estirar

¹⁶⁸ Entrevista cit. José María Acevedo.

¹⁶⁹ Documento cit.

la mano para dar y no de estirla para recibir”¹⁷⁰, y ese ha sido uno de sus postulados, así lo confirman sus empleados y amigos.

En el proceso de reparación de las cocinetas aprendió a conocer lo bueno y lo malo de los productos importados, todo lo bueno que encontró lo tomó y todo lo malo lo reemplazó por cosas mejores.

En esos primeros años de emprendedor, de empresario y negociante, don José María le preguntó a su cliente más adinerado: ¿Cuál es la clave de la fortuna? quien respondió con un consejo: “Si quiere progresar, compre algo y véndalo, o produzca algo y véndalo, porque si sigue haciendo solo reparaciones, va a morir de remendón”¹⁷¹, consejo que él estaba practicando eficazmente y que superó ampliamente sus expectativas hasta convertirse en un reconocido empresario.

De su experiencia personal enseña que “uno tiene que valer-se por sí mismo sin esperar que los demás le ayuden”¹⁷². En aquella época pensaba que si en el futuro tenía subalternos, el trato sería muy diferente al que él recibió. Toda esa experiencia vivida lo hace entender sobre la necesidad de estar bien con los trabajadores y el compromiso de la alta dirección en sus propuestas.

En 1978 se creó el sindicato, con el que ha mantenido muy buenas relaciones. Afirma el fundador que en 72 años no se ha perdido ninguna hora de trabajo por causa del sindicato, las relaciones han sido armoniosas y respetuosas. Para una mejor comunicación con el sindicato, señala que es mejor

¹⁷⁰ Entrevista cit.

¹⁷¹ Documento Cit.

¹⁷² Entrevista cit.

reunirse con sus representantes para encontrar soluciones a sus pretensiones, que con todos los empleados.

Como anécdota, cuenta que hubo un incendio en la empresa que destruyó un sector donde se hacían las resistencias eléctricas; un representante de los trabajadores vinculado al sindicato se presentó y le manifestó que los empleados deseaban ayudar para recuperar lo perdido, proponiendo trabajar horas extras. A esta oferta agradeció emocionado y les comentó que la compañía tenía un seguro que respaldaba el siniestro, no siendo necesario utilizar tan generosa oferta.

Otra anécdota interesante con el sindicato, que recuerda don José María, consistió en la oferta que le hicieron de entregarle nueve millones de pesos que tenían ahorrados para que atendiera una situación financiera difícil por la que atravesaba la organización en 1999.

Don José María, aún presenta ideas y recomendaciones para la calidad y los diseños de los productos, las que pasa a los creativos de la empresa para que las perfeccionen, las estudien, y verifiquen si son procedentes; igualmente, interviene en el mejoramiento de los procesos con ideas frescas y de vanguardia.

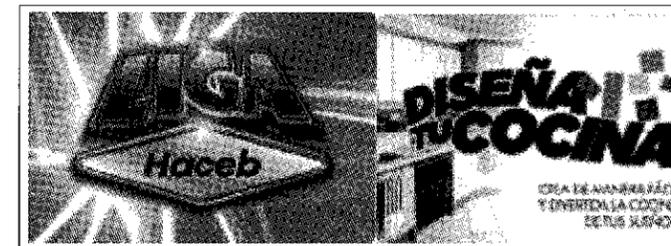
Comenta que acude a la oficina de lunes a viernes trabajando con una fórmula: "Buena calidad de vida", la que le ha permitido tener salud física y conservar una buena memoria. De joven leía aventuras y luego novelas de Alejandro Dumas; actualmente, le gusta leer en los periódicos lo que necesita para su empresa, al igual que sobre política.

Informan los trabajadores de Industrias Haceb S. A. que acceden a la atención del fundador fácilmente; su oficina es de puertas abiertas, sin antesalas o largas esperas. Si alguien lo aborda en una de sus inspecciones a la planta y le solicita unos minutos para hablarle, lo atiende sin formalismos,

lo que siempre ha permitido un buen ambiente laboral. Las ideas de los trabajadores presentadas a la gerencia, si son viables, son desarrolladas y aplicadas, creando sentido de pertenencia y pasión por el trabajo en sus empleados.

El señor Acevedo informa que los retos en la empresa han sido eternos, de un valor o proporción diferentes. Señala que siempre lo ha salvado el saber jugar ajedrez, pues se cuestiona: ¿Qué es lo mejor que puedo hacer frente a esta situación? Este pensamiento le ha permitido encontrar fácilmente las soluciones adecuadas frente a hechos difíciles. "Los obstáculos pertenecen a cada persona y ella es la que tiene que solucionarlos. Ahora es más fácil hacer empresa que antes, por los recursos y la tecnología a disposición de todos. En la medida que las cosas y los procesos son más voluminosos, el esfuerzo debe ser superior"¹⁷³.

En relación con el desarrollo tecnológico de la compañía, resalta don José María a manera de ejemplo, "que de la maquinaria que se utiliza para la producción, un porcentaje importante es fabricado por sus departamentos de mecánica y con la asesoría de compañías tecnológicas del ámbito nacional e internacional. La tecnología ha estado siempre presente en las plantas, ejemplo de ello son los modernos laboratorios de metrología para revisar, calibrar y ajustar las herramientas de medición y equipos de producción, así como un software de mantenimiento preventivo para maquinaria y equipos"¹⁷⁴.



¹⁷³ Ibidem.

¹⁷⁴ Empresas Colombianas Exitosas. Ed. Grijalbo, 1992, págs. 56-60.

En relación con la vinculación de la familia a la empresa, el periódico El Colombiano en el artículo ya citado de julio de 2010, comenta que don José María Acevedo “vinculó a sus tres hermanos como socios industriales. Gerardo era el teso en asuntos financieros y duró cinco años en la empresa. Ignacio era el cerebro industrial y también el más estudiado. A Bernardo aún lo añoran como jefe de personal, solo sabía firmar y nunca tuvo una huelga”.

Como antecedente de la participación de la familia en el negocio, don José María recuerda que inicialmente trabajó 15 años solo y llamó luego a sus tres hermanos para que lo acompañaran a trabajar, ofreciéndoles ser accionistas. Los hermanos estaban convencidos de que la familia debe trabajar por fuera de la compañía, razón por la cual suscribieron un acta donde se comprometieron a no permitir el ingreso de los hijos a la empresa, con el fin de evitar la lucha y los conflictos que minarían la perdurabilidad de Industrias Haceb.

Continúa el artículo informando sobre el desarrollo de la compañía y señala que “el año 1966 fue todo un suceso la producción de la primera nevera, con precio de \$4.600 pesos. Para su fabricación Ignacio compró neveras de la competencia y analizó lo bueno y lo malo de cada una; conoció las plantas de otros fabricantes en Estados Unidos, Suecia, Francia y España, a su regreso hizo un resumen y se diseñó el producto de Haceb. Esta unión de hermanos en la empresa duró cerca de treinta años, hasta 1983”¹⁷⁵.

Su esposa, María García González, falleció en el 2003. Señala que fue una excelente aliada en su camino y lucha empresarial. Entre los dos pactaron que ella manejaría el hogar y él en

¹⁷⁵ *Ibidem*.

nada se inmiscuiría, y ella debía dejarlo trabajar en la empresa, y así les funcionó muy bien todo¹⁷⁶.



La unión y el respeto forman parte de la esencia de la empresa, comenta don José María. Hay reuniones para compartir con la familia en las que se genera amor y sentido de pertenencia –importante para la sostenibilidad–. Las personas hacen carrera, tienen la posibilidad de ascender por su tesón, hay un valor reconocido hacia ellas; existe cultura arraigada de quererlas y respetarlas. Esta estrategia va de la mano con la permanencia de los empleados en la compañía, los cuales tienen un promedio de antigüedad de 15 años.

Informa el gerente general de la empresa, Cipriano López, que actualmente trabajan en la formalización del proyecto de Responsabilidad Social Empresarial y de la adhesión al Pacto Global, y hacen parte de gremios como Camacol, Andi, Fenalco, entre otros.

Industrias Haceb está comprometida con el desarrollo de la cultura, pues patrocinan el Parque de Ciencia y Tecnología denominado Parque Explora, así como del Museo de Arte

¹⁷⁶ *Ibidem*.

Moderno de Medellín. Don José María ha promovido la cultura; es uno de los fundadores del Teatro Metropolitano de Medellín.

Estrategias para la perdurabilidad

Cipriano López, comenta que un secreto para mantenerse vigente en el mercado es la competitividad, la productividad y el talento local. Indica que “los productos son creados para que lleguen a todos los estratos y diferentes consumidores. Colombia es su patria y a sus habitantes hay que facilitarles una mejor calidad de vida”¹⁷⁷. En este desarrollo el conocimiento de la alta calidad de cada producto y la prestación del buen servicio posventa les ha permitido sostenerse en el tiempo.

Lo que más enorgullece al señor Acevedo en términos de proyección de la compañía en el tiempo, es el haber confiado siempre en la propia empresa y reinvertir en ella año tras año las utilidades netas. Señala Cipriano López que “Esta política la ha fortalecido y le ha permitido poder llegar a donde están, vendiendo 438 mil millones de pesos anuales”.

El protocolo de familia fue constituido hace 12 años. En este documento se definen claramente las reglas básicas de convivencia de la familia, de los accionistas, y de estos con la empresa, que en concepto tanto de don José María como de Cipriano López, estimulan la unión de la familia e independizan los intereses de esta y los de la empresa, previniendo conflictos futuros que afecten la permanencia en el tiempo de la compañía.

Industrias Haceb tiene actualmente una junta directiva compuesta por tres miembros externos de un alto perfil gerencial,

¹⁷⁷ Entrevista con Cipriano López. Medellín mayo 10 de 2011.

conocedores del negocio, quienes se reúnen mensualmente, participando de manera activa en el desarrollo del negocio, coadyuvando en la toma de decisiones que fortalezcan la empresa y la proyecten en el tiempo. Para sus directivos, las características de este organismo directivo han soportado la sostenibilidad de la empresa, pues sus decisiones son conciliadas y acertadas.

La compañía implementó su Código de Buen Gobierno Corporativo en el año 2011, expedido y publicado en la página web de la empresa¹⁷⁸. En dicho documento se establecen, entre otros aspectos, las reglas que rigen las relaciones de los accionistas con la administración y de la empresa con los diferentes grupos de interés y empleados. Agrega Cipriano López que la implementación de las buenas prácticas del Buen Gobierno ha tenido un gran impacto en la cultura organizacional, fortaleciéndola interna y externamente, facilitando su supervivencia.

En concepto del actual gerente general, forman parte de las estrategias de perdurabilidad, la actividad, creatividad y actitud positiva de don José María Acevedo; su buen ejemplo y enseñanzas han permanecido en el tiempo y han sido aprehendidas por directivos y trabajadores. Se trata de un intangible importante para la empresa, sus directivos y trabajadores.

Para la empresa los empleados representan uno de los mayores activos, respaldan la compañía y colaboran en su crecimiento y sostenibilidad. Este grupo de personas se sienten parte de ella, la quieren y la respetan. La calidad de los individuos, así como la lucha ante la adversidad para enfrentar

¹⁷⁸ Todos los trabajadores y administradores son respetuosos del cumplimiento del mencionado código de buen gobierno, según el gerente general.

momentos difíciles, es una forma de pensar y de actuar que previene conflictos que puedan minar su perdurabilidad.

En concepto de Cipriano López, hay compromiso con el país en toda la cadena productiva; generan empleo, hay transparencia, y cumplen con el Estado. La marca y la empresa tienen un excelente posicionamiento. Estos elementos fortalecen su permanencia en el tiempo.

Trabajan permanentemente en el servicio al cliente, en la calidad del producto y en la innovación cuando las fuerzas del mercado lo requieran, acciones que en su concepto soportan la supervivencia de Industrias Haceb.

Comenta su gerente general, que como proyecto para perdurar en el tiempo, actualmente están desarrollando el montaje de la planta de refrigeración más moderna de Latinoamérica, con la participación de Colciencias, el Sena, Corporación ECO, PNUD, proveedores locales e internacionales de tecnología, que permitirá entregarle al consumidor colombiano productos de mayor eficiencia energética, con un ahorro hasta del 40%¹⁷⁹. Afirma que el proyecto de la planta tiene una inversión de 40 millones de dólares y su apertura está programada para el año 2013, las materias primas utilizadas serán de última generación, tales como gases refrigerantes y espumantes amigables con el medio ambiente, que no deterioren la capa de ozono.

¹⁷⁹ Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo en Colombia.



La Planta actual

En esta empresa el ejemplo de trabajo constante, la honestidad, el buen manejo de la relación laboral y respeto a los empleados, representan la ideología y el foco central enseñadas por el fundador desde hace más de setenta años han marcado el crecimiento de esta empresa y su permanencia en el tiempo. Este elemento confirma una de las conclusiones de Collins y Porras¹⁸⁰ en relación con uno de los factores de perdurabilidad de una empresa, consistente en la existencia y permanencia de una ideología y propósito central.

Como en los casos empresariales precedentes, conservar una ideología básica, principios y valores, constituye una estrategia que le ha permitido supervivir a Industrias Haceb, pues la enseñan, implementan y fortalecen día a día.

Realizar varios ensayos hasta encontrar la meta y el producto exitoso, es una labor que emprendió su fundador y que corrobora otro de los hallazgos encontrados por los citados Collins y Porras en temas de perdurabilidad. En esta compañía el pensamiento progresista y creativo de este empresario en

¹⁸⁰ COLLINS C., James y PORRAS I., Jerry. Empresas que perduran: Principios exitosos de compañías triunfadoras. Bogotá, Editorial Norma, 1996.

sus inicios, acompañado de su persistencia para salir adelante, sentaron unas buenas bases en su organización. Se trata de un líder reflexivo y con visión de futuro.

Resulta significativo encontrar un fundador de más de 90 años que ha permitido la implementación de estructuras de gobierno corporativo orientadas a que la empresa pueda funcionar aún sin la presencia de ese líder, como enseñan estos investigadores. La empresa cuenta con una junta directiva conformada en su mayoría por miembros independientes, un gerente externo y un protocolo de familia, como se señaló. Ahora bien, esto no ha significado que el fundador se encuentre aislado de su obra, pues él sigue vinculado en actividades de representación y generando ideas para optimizar los procesos y fabricar productos innovadores. Es del caso señalar que don José María al atender a los autores de este estudio, se encontraba diseñando una lámpara especial como un nuevo producto.

La satisfacción de las necesidades del mercado, el crecimiento continuo, la fabricación de productos que brinden soluciones de vanguardia que puedan competir en el país, representan estrategias de sostenibilidad de la compañía, que confirman las teorías de Chandler¹⁸¹, Arie de Geus¹⁸², P. Flint¹⁸³, Richard Foster¹⁸⁴ y José de la Cerda¹⁸⁵.

Innovar y producir con calidad y con la mejor tecnología, apoyar el desarrollo de ideas de los trabajadores y el oportuno servicio a sus clientes, acompañan el proceso de per-

¹⁸¹ Citado por Jorge Eduardo Londoño en la Historia de MAC.

¹⁸² Disponible en: http://www.quality-consultant.com/gerentica/.../articulo_005.htm.

¹⁸³ FLINT, Pinkas en Gestión de Empresas en Crisis.

¹⁸⁴ Citados por MONROY, Lázaro; ALBERTO, Diego y HERAZO Yollán. Trabajo de grado Perdurabilidad de las empresas en Colombia. Bogotá, Universidad Nacional, noviembre de 2010.

¹⁸⁵ Disponible en: <http://www.lideditorial.com.mx/la-estrategia-de-las-latinas.htm>. José de la Cerda-Gastélum. *La estrategia de las latinas*. México, 2010. Consultado el 23 de septiembre de 2011.

durabilidad de Industrias Haceb, que marcan una diferencia importante en su estrategia para el presente y el futuro.

5.6 SUCESORES DE JOSÉ JESÚS RESTREPO Y CIA. S. A. "CASA LUKER".

"Una historia con cien años de tenacidad, innovación, honestidad y respeto".

Historia

En el libro que publicó la empresa con motivo de los cien años, se comenta que "el nacimiento de la sociedad ocurrió en 1905, cuando el mundo y Colombia en particular sufría las consecuencias de una guerra, momento de la historia apropiado y desafiante para aquellos visionarios con amor de patria y deseos de progreso".

En este proceso de fundación cuentan en el libro "Una Historia con sabor Casa Luker Cien Años" que "en la fonda y hospedaje de "Ña Reyes", el más famoso tertuladero de Manizales por aquellos años, llegó Enrique Cardona Mejía, con el fin de reunirse con sus dos socios Luis Jaramillo Walker y Leonidas Villegas, inversionista y mayor exportador de café el primero, y administrador de negocios el segundo, a quien les expuso su sueño de montar una fábrica de chocolate¹⁸⁶, producto apreciado y fabricado en las casas de manera rudimentaria. Les comentó que si lograban presentar un producto que se vendiera fácilmente *creo que podemos ser exitosos*. Dibujó en un papel lo que serían las instalaciones de la fábrica, los molinos, el tostador, los moldes para verter el chocolate y presentarlo en pastillas y la trilladora, acordando los tres socios que la ubicación sería en La Enea, finca de

¹⁸⁶ Editorial D'Vinni Ltda., 2006. p. 10.

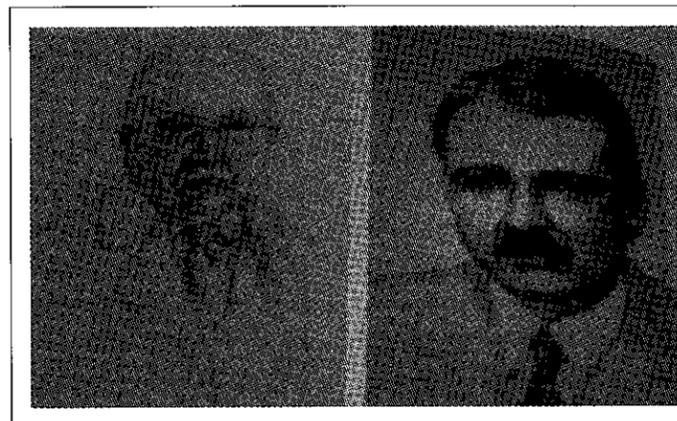
propiedad de Pablo Jaramillo, arrancando la producción el 6 de enero de 1906”, detalla la obra citada.

Como anécdota impactante de ese primer día, relata el libro que “Todo iba bien hasta que de repente una de las poleas se soltó y con una fuerza incontrolable tiró al suelo a don Enrique, y a los pocos minutos se dieron cuenta del horror: su brazo derecho se había desprendido totalmente. Nadie se atrevía a hablar, y él, con valentía inusitada, casi en un acto de irresponsabilidad, se hizo un torniquete siguió trabajando por unas horas más hasta cerciorarse de que todo estaba marchando bien.” Así, con la entereza, determinación y visión de negocio, fabrican la primera pasta de chocolate, cuyo resultado tuvo un éxito rotundo, pues todo lo que producían lo vendían.

El nombre de Luker surgió de las dos primeras letras del nombre de don Luis y las tres últimas de Walker.

La sostenibilidad del negocio era difícil por aquellas épocas, razón por la cual la llegada de José Jesús Restrepo Botero, propietario de la empresa José Jesús Restrepo & Cía., dedicada a vestir a las personas de Manizales y las de sus alrededores, fue trascendental, pues le inyecta la energía requerida para continuar.

Don José Jesús Restrepo posteriormente compra la participación de los tres fundadores y queda como único dueño de la fábrica Chocolate Luker. Mediante la Escritura Pública 1440 de 1910 otorgada en la Notaría Segunda de Manizales se proroga la duración de la sociedad del señor Restrepo Botero y se admite como socio a Luis Restrepo Isaza; posteriormente ingresan a la propiedad de la compañía los industriales Jorge Botero R. y Luis Jaramillo R.



José Jesús Restrepo y Alfredo Restrepo

La sociedad José Jesús Restrepo & Cía. entra en liquidación. Fallece José Jesús Restrepo Botero y posteriormente algunos de los otros socios, heredando sus esposas e hijos. Esta situación obligó a que en 1935 se liquide la sociedad José Jesús Restrepo & Cía., y se constituya una nueva bajo la razón social “Sucesores de José Jesús Restrepo y Cía. S. A.”, con un término de duración de 99 años, dedicada exclusivamente a la producción de chocolate en sus diferentes presentaciones.

La empresa fue formalizada mediante Escritura Pública No. 1026 del 11 de octubre de 1935 en Manizales. El capital inicial fue de \$141.000 dividido en 141 acciones por valor de mil pesos cada una, totalmente suscritas y pagadas por los fundadores¹⁸⁷.

Comenta don Guillermo Restrepo Mejía¹⁸⁸, miembro de la familia -cuarta generación- y presidente de la empresa hasta el mes de agosto de 2011¹⁸⁹, que en 1944 surge en los socios la necesidad de expandirse, es así que adquieren chocolaterías ya establecidas. Compran La Herradura de Medellín y

¹⁸⁷ Op. cit. p. 30.

¹⁸⁸ Entrevista con Guillermo Restrepo Mejía. Bogotá, 31 de mayo de 2011.

¹⁸⁹ En el mes de septiembre de 2011 fue designada como Presidente de la compañía la señora Luz Adriana Osorio.

Quesada de Bogotá. En 1947 abren oficinas en Neiva y Cali para la compra de cacao. En este camino de desarrollo, y con la marca Chocolate Luker, lanzan en 1950 la fábrica Chocolate Sol¹⁹⁰, ampliando el portafolio de sus marcas.

En 1958 ingresa una tecnología avanzada para la empresa con el montaje de un “cavemil”¹⁹¹, que perfeccionaría y acortaría el proceso de fabricación. Este paso fue el inicio de la constante tecnificación, y lo que es más representativo, según lo afirma don Guillermo, constituyó el punto de partida de la supervivencia de la compañía por más 100 años, cumplidos en el 2006. En 1956, como estrategia de crecimiento, construyen una fábrica en Bogotá, con el fin de acortar plazos, disminuir costos y cautivar dicho mercado.

Un hecho que marcó un hito en la historia de la empresa, por el gran aporte a la tecnificación del cultivo de cacao, es la creación de la “Granja Luker” como centro de experimentación y capacitación¹⁹², para enseñar el cultivo del cacao. Esta granja constituye uno de los pocos centros de investigación de cacao en el mundo, donde se trabaja para modernizar la tecnología de producción y de conservación y la calidad del cacao fino de aroma¹⁹³ en beneficio de los agricultores que viven de tal cultivo.

Las enseñanzas en la granja se realizan a través de asociaciones, y los beneficiados replican en otros cultivadores. En su desarrollo entregan un software para controlar la producción, información técnica y material vegetal para obtener un buen cacao; realizan contactos con los bancos para facilitar

¹⁹⁰ Emblemática en Colombia.

¹⁹¹ Máquina que da punto al chocolate, pesa y sirve los moldes, que a su vez entran en una cava fría que solidifica la mezcla para luego ser desmoldada. Ob. cit. Pág. 35.

¹⁹² Disponible en: www.lukercacao.com. Consultado el 20 de mayo de 2011.

¹⁹³ Producto con el que trabaja exclusivamente la empresa. Se diferencia de las demás clases de cacao por su aroma y sabor a frutales, flores, nueces y malta.

la financiación, la enseñanza del modelo productivo de producción, facilidades de riego y nutrición para el cultivo.

Las cosechas son adquiridas por la empresa, garantizándole al cultivador su venta, la cual inicialmente debía ser traspasada en su totalidad a Luker; estas condiciones cambiaron con el tiempo para brindar al granjero la oportunidad de ofrecerla a otros compradores, centralizando la exclusividad para Casa Luker en el 70%. Esta estrategia ha permitido a la empresa estar siempre abastecida, y brindar a sus clientes internos y externos un grano de excelente calidad.

Para Casa Luker un agricultor juicioso o su núcleo familiar, con una tecnología de producción en tres hectáreas y las enseñanzas de la empresa, genera ingresos de quince millones al año. Se trata de una política de mutuo beneficio para la empresa y el cultivador.

Comenta Francisco Gómez, quien maneja los negocios internacionales de la compañía¹⁹⁴, que el proyecto de la Granja Luker se ha ido perfeccionando y tecnificando con el transcurso del tiempo, hasta convertirse en la actualidad en cabeza de la plataforma agrícola de la organización. Su éxito en el país permitirá que sea instalada en Ecuador y Perú, países productores de cacao, informa don Guillermo.

Consideran como una de sus mayores fortalezas, su red de distribución, que les ha permitido llegar a todo su portafolio de clientes oportunamente. La desarrollan a través de agencias ubicadas en ciudades estratégicas, lo que les permite tener el cubrimiento en todo el país.

Resaltan que en 1997 “hay dos hitos sin precedentes para la compañía: la consolidación de la alianza Team, y el retiro

¹⁹⁴ Entrevista Francisco Gómez. Bogotá, 31 de mayo de 2011.

de la familia de la administración”¹⁹⁵. El origen de la alianza radicó en unir fuerzas con sus mayores competidores en el negocio de las grasas y crecer bajo una sola organización. Es así que se unen con la empresa Gravetal S. A., C.I. Grandinos S. A., Acegrasa S. A., Fagrave S. A., Crasyplast S. A., Grasas S. A.

En el libro que conmemora los cien años de la compañía se transcriben los siguientes comentarios presentados por los accionistas con ocasión del centenario, que sin duda reflejan su sentir, y enseña la forma como la relación familia empresa es manejada:

“Casa Luker es sinónimo de respeto a la autoridad, a la estructura y eso sigue inmutable. Todos hemos decidido seguir así, marginados y presentes. Queremos fortalecer un árbol que dé mucha sombra a nuestra descendencia, a nuestra familia. Eso quiere decir que primero está la empresa. Las grandes peleas de las empresas familiares empiezan por la empresa y no por la familia misma. Todo termina siendo, desgraciadamente, un tema de dinero y de poder. Esta es una familia tal vez extraña para el resto del mundo. Aquí no nos gusta ni el protagonismo ni el poder, porque estamos convencidos de que este destruye, mata. Para nosotros Casa Luker está por encima de las personas, aunque esto no suene bien. La teoría dice: si la familia está unida, hay esperanza de construir. Aquí el poder es compartido. Es más, es el arte de entender los negocios de una manera distinta, y que tienen que estar por encima de las veleidades de los seres humanos”¹⁹⁶.

Constituyen valores para la empresa que representan su ideología básica, la perseverancia, la lealtad, la honestidad, la solidaridad, el respeto, la sencillez, el compromiso y el trabajo por la calidad. Comentan respecto de los cien años que

¹⁹⁵ Op. cit. Una Historia con Sabor. Casa Luker, Cien Años. p. 37.

¹⁹⁶ Ibidem. p. 79.

cumplió la compañía, que se trata de un camino de “triumfos, fracasos, alegrías, decepciones, pero sobre todo, la historia de cien años de tenacidad, honestidad y respeto”¹⁹⁷.

En relación con los accionistas y la confianza que han depositado en la empresa y sus administradores, hay que destacar, según don Guillermo Restrepo, que siempre se ha visto garantizada. Las asambleas son estrictas y ajustadas a la ley y los estatutos. Explica que una vez finalizada la reunión del máximo órgano social, en el transcurso del día se explica a los accionistas qué es la compañía, estrategias, etc., acciones que generan confianza y transparencia en su manejo.

El objetivo de esta empresa según don Guillermo, no radica en el cultivo directo del cacao, sino en enseñar a sembrarlo con tecnología que garantice la calidad del producto, y explotarlo con garantía de “absorción de cosechas”, esto es, con la garantía al cultivador de adquirirle su producto, para lograr así dos objetivos: incentivar el cultivo exitoso del cacao y obtener la materia prima de sus productos. Desean demostrar a los inversionistas que el cacao es un buen negocio.

Francisco Gómez, en relación con el proyecto de la empresa del cacao frente al mundo, comenta que la empresa se fundamenta para su negocio en la ICCO –Organización Internacional del Cacao–, quien clasificó las regiones en el mundo donde se produce el cacao fino de aroma, e identificó que hay 15 países que lo producen, encontrándose un gran porcentaje en Latinoamérica, específicamente en Colombia, Venezuela, Ecuador y Perú, donde trabaja Luker. Con la última producción mundial en cada región, informada por dicho organismo, el cacao fino de aroma en el mundo, Luker compra 23.000 toneladas, correspondientes al 8.7% del cacao fino de aroma en el mundo.

¹⁹⁷ Entrevista cit. Guillermo Restrepo.

Luker quiere ser el líder de cacao fino de aroma a través de la comercialización, buen desempeño y reconocimiento de dicho producto en el mundo. Hacen marcas propias, maquilas y productos que puedan competir en cualquier parte. Para desarrollar estos productos y mostrarlos al mundo, establecieron una plataforma técnica, científica, agrícola, comercial.

El nivel de atención a los clientes es garantizado a través del sistema de información geográfica (GIS) –fuente de simulación del comportamiento de rutas para los clientes– a quienes se les garantiza el nivel de servicio que requieran.

Transcurrido este siglo “el portafolio de Casa Luker supera las 1000 referencias, 32 líneas y 80.000 clientes atendidos directamente; alianzas con las grandes multinacionales y presencia en varios países, con operación propia en algunos y exportación en otros, 1600 empleados en Colombia y más de 600 en Panamá”¹⁹⁸. Informan que actualmente venden alrededor de 500.000 millones al año. Tienen oficinas en Bogotá, Medellín, Manizales, Ecuador y Panamá; plantas procesadoras en Manizales, Chinchiná y Bogotá; oficinas de compra de cacao en Bucaramanga, Cúcuta, Arauca, Medellín, Bogotá, Neiva, Tumaco y Guayaquil (Ecuador).

Frente a la necesidad de globalizar la empresa, salen al mundo con las marcas Luker Cacao, Luker 1906 como chocolates finos y especiales; comercializan exitosamente las coberturas de chocolate.

Con ocasión de la conmemoración de los cien años, la empresa proyecta el futuro aplicando su experiencia en consumo masivo para brindar soluciones flexibles a las necesidades de alimentos y aseo personal de los consumidores, y acorde con

¹⁹⁸ *Ibidem*. p. 40.

esta nueva definición de estrategia, presentar una imagen diferente y vanguardista”¹⁹⁹.

Estrategias para la perdurabilidad

Se resalta en primer término, la filosofía basada en el respeto y la confianza en las administraciones de la compañía, que ha sido el soporte fundamental de la perdurabilidad de la empresa. Como se señaló, la familia actúa “por respeto natural”, lo que significa evitar conflictos que atenten contra su supervivencia.

Las prácticas de buen gobierno corporativo representan otra estrategia de sostenibilidad de esta empresa. En este desarrollo han implementado medidas en relación con la junta directiva, designando dos asesores externos, quienes la acompañan con el fin de ampliar el mundo de la empresa, escuchando otras culturas, otros pensamientos. Dicho organismo está integrado por tres miembros principales con sus respectivos suplentes, todos de la familia. Se reúnen cada mes con la asistencia de principales y suplentes.

El papel de la junta directiva es determinante en las decisiones corporativas, pues son ampliamente respetadas por la familia y la empresa. Su apoyo en la toma de decisiones fortalece la permanencia de la empresa en el tiempo. Las decisiones se toman por consenso y en su seno sobresale la armonía y el respeto. Resaltan que en la empresa a los ejecutivos se les prohíbe pertenecer a más de una junta, para dedicar el tiempo necesario en cada empresa de la organización.

Para organizar las relaciones familia-empresa a efectos de prevenir riesgos que minen su supervivencia, en 1996 iniciaron el estudio y estructuración de un Protocolo de Familia, lo redactaron en compañía de un asesor de empresas de esta

¹⁹⁹ *Op. cit.* Una Historia con Sabor. Casa Luker, Cien Años. p. 89.

naturaleza, pero nunca lo firmaron. No obstante, esta circunstancia, sí llevan a la práctica las reglas allí contenidas, como por ejemplo las condiciones de ingreso de un miembro de la familia a la empresa, asunto en el que todos pueden participar, pero agotando un proceso de selección profesional. Si se presenta un empate, se prefiere a la familia.

En relación con la sucesión se determinó que lo decide la junta directiva, mas no la familia. Para los administradores los problemas de la familia no deben contaminar a la empresa y para ello trabajan en cada práctica corporativa y decisión tomada.

La armonía en las relaciones de la familia, su independencia con los intereses de la empresa y el respeto a las decisiones sobre su presente y el futuro, tomadas por quienes la dirigen, representan la mayor fortaleza de la organización y una de las mejores prácticas de buen gobierno corporativo que apoyan eficientemente la perdurabilidad de Casa Luker.

Otra fortaleza de la empresa la constituyen los empleados, quienes representan uno de los pilares de crecimiento y sostenibilidad; son capacitados en sus labores y especialidades que requiera la compañía. “Las personas son las que hacen las empresas”, sostiene don Guillermo Restrepo.

Ahora bien, en punto a otras estrategias o factores de perdurabilidad de Casa Luker, hay que referirse a la diversificación, fortalecida en 1990 con la apertura económica. Según comenta don Guillermo, se trató de otra política de supervivencia de la empresa, pues la competencia se incrementó, y surgió la necesidad de participar en el mercado con varios productos, y la exigencia de una mayor capacitación, así como de profesionales más preparados y agresivos.

Soporta igualmente la permanencia de la empresa en el mercado, las acciones encaminadas a fomentar las relaciones

con los agricultores que cultivan el cacao, a quienes enseñan a través de la Granja Luker, la tecnología necesaria para la calidad del producto, así garantizan el permanente abastecimiento.

La comentada plataforma agrícola de la organización está direccionada a varios pilares, que protegen y aplican en pos de su sostenibilidad y competitividad. Uno es el técnico, donde han hecho grandes inversiones en tecnología que les permite competir, crecer y fortalecerse; la están ampliando en la medida que se requiera. Otro pilar es el científico, allí se apoyan en Cenicafé para llevar su conocimiento al cacao, se encuentran en el proceso para identificar sabores de cacao fino de aroma en las diferentes regiones de Colombia y del resto del mundo, hasta poder lograr científicamente identificar la región, el país, el sabor y el aroma, y de esta forma garantizar a los clientes la clase de cacao que le venden y de dónde proviene, es un certificado de garantía de calidad del producto que coetáneamente protege la perdurabilidad de la empresa en el tiempo.

Según comenta Francisco Gómez, y retomando la estrategia de diversificar el portafolio, esta herramienta de empresa comienza a surgir como baluarte del futuro de la compañía, como estrategia de perdurabilidad; soportado en los ideales de los tres fundadores, “quienes mezclaron telas, chocolate, pañolones y maíz”²⁰⁰. Así adquieren una planta para procesar maíz en Caloto (Cauca), y lanzan al mercado Ricamasa; en Chinchiná compran una planta de concentrados y jugos; igualmente, la planta de La Joya en Bogotá para productos de aseo, que les ha facilitado el ingreso a dichos mercados. Se hacen alianzas para completar el portafolio de aseo con las empresas Hada, Marchen, Ilko Colombia, Plasecol, Produ-sa y El Tigre²⁰¹.

²⁰⁰ *Ibidem*, p. 40.

²⁰¹ www.casaluker.com

Realizan alianzas con otros productores y comercializadores. Es así que en el 2003 adquieren la marca Vikingos y celebran un contrato de maquila con Atunec para la producción de atún enlatado, distribuyen actualmente seis productos enlatados entre filetes de atún y sardinas.



Publicidad de algunos de sus productos

Hoy, su proyecto de crecimiento y proyección de futuro sigue estando acorde con el mundo globalizado y sus expectativas y estrategias de sostenibilidad y perdurabilidad, soportadas en la reinvención, las buenas prácticas de gobierno corporativo, la permanencia de la unión y armonía familiar, como se señaló, y el desarrollo de interesantes programas de responsabilidad social con sus empleados, sus hijos y la comunidad.

Focalizan el presente y el futuro de la empresa y su perdurabilidad, en relación con el cacao fino de aroma, en su etapa de comercialización y procesamiento con los más altos estándares de calidad, ofreciendo a sus clientes la garantía de productos fabricados en equipos de última generación que permiten la conservación de aromas y sabores de cacao seleccionado.

Para los administradores de la empresa, una gran fortaleza de sostenibilidad y por ende su proyección hacia el futuro, la constituye, en su concepto, el tener en Bogotá la planta más moderna de procesamiento de cacao de Latinoamérica. Salen al mundo a vender chocolate colombiano como ingredientes para la industria chocolatera; tienen una oficina en Bélgica y a través de ella comercializan en toda Europa, desde allí distribuyen sus productos a Emiratos Árabes, Turquía, Japón, Australia, E.U., Canadá. Así mismo poseen una oficina en Rusia para atender el mercado local. Su objetivo más importante es la venta de ingredientes para el producto final.

Consideran que deben estar preparados frente a la competencia, pues si bien es cierto comercializan cacao fino de aroma muy calificado, no deben descuidarse frente a países que también lo tienen. Para sostenerse es necesario ser más competitivos en cuanto al grado de especialización que poseen los otros fabricantes.

Analizado este caso empresarial frente a las diferentes teorías presentadas en este estudio, se confirma nuevamente la idea de conservar una misma ideología y principios. Su ideología fundamental está dirigida a conservar el núcleo central y sus principios, y a fortalecer el progreso de la compañía, proceso acompañado de la enseñanza de valores como el respeto y la confianza en las decisiones de los administradores y en sus relaciones con los diferentes grupos de interés.

En cuanto a las estrategias de crecimiento se confirma lo expuesto por Alfred Marcus²⁰² en relación con el fortalecimiento de la posición alcanzada en el mercado; la diversificación de productos, el desarrollo tecnológico vanguardista de P.

²⁰² Empresas ganadoras y empresas perdedoras. Bogotá, Grupo Editorial Norma, 2006.

Flint²⁰³; y la internacionalización de mercados comentados por los investigadores Carlos Dávila, Adolfo Meisel y José de la Cerda, ya mencionados, práctica que representa para la empresa un tema de importancia, pues atendiendo las exigencias de los consumidores en el exterior han preservado y fortalecido su imagen corporativa; se trata de un factor fundamental dentro sus planes de acción.

5.7. LABORATORIO FRANCO COLOMBIANO LAFRANCOL S. A.

“Una empresa exitosa en medio de multinacionales”.

Historia

El fundador de esta empresa fue Bernard Pauly, ciudadano francés, quien llegó a Colombia por Puerto Colombia.

El señor Pauly era consejero del gobierno francés para el comercio exterior. Su familia fue comerciante de medicamentos desde sus oficinas en el centro de París, donde distribuían para el resto del mundo los medicamentos que eran famosos en la época²⁰⁴. Bernard Pauly vio en Colombia posibilidades de éxito empresarial y renunció a todas sus comodidades en París para radicarse en Barranquilla, que se había convertido en la conexión de Colombia con el mundo. En dicha ciudad fundó Laboratorio Franco Colombiano, Lafrancol S. A., empresa que inició operaciones el 11 de febrero de 1911.

En relación con los primeros años de la empresa, comenta Esther Ventura -Presidente de la Junta Directiva de la compañía, año 2012- en relación con el manejo de los medicamentos en el país, que “en Colombia se preparaba la fórmula magistral,

²⁰³ Gestión de Empresas en Crisis: Técnicas de Replotamiento. Segunda Edición. (Revisado y adaptado para Colombia por Cuesta y Asociados). Bogotá, Cámara de Comercio, 1999.

²⁰⁴ Disponible en: www.lafrancol.com. Video sobre los 100 años de la empresa, presentado por Juan Gossain. Consultado el 25 de julio de 2011.

mezclando los componentes en un mortero; los principios activos venían en rocas y en cristales y a los pacientes se les entregaba el producto terminado con las instrucciones respectivas en cuanto a la dosificación. Cuando la empresa pasó a la etapa de fabricación de los medicamentos, minimizan la dependencia de los importados, y deben enfrentar la resistencia al cambio de parte de los consumidores, para quienes no era fácil reemplazar las fórmulas magistrales que hacían los médicos, por los nuevos medicamentos²⁰⁵.

Bernard Pauly se trasladó a Bogotá por considerarlo un centro urbano muy importante. Decide por ese entonces vincular a la familia a la empresa, y es así que ingresan a laborar sus tres sobrinos Maurice, Michael y Robert Ventura, este último graduado posteriormente en Químico Farmaceuta (1939).

Robert decide importar una tableteadora, con la que produjo el primer producto farmacéutico en Colombia. Comenta la señora Ventura que “un mérito muy importante de Robert fue iniciar la modernización de la oferta farmacéutica nacional con productos importados de Francia”. Uno de los productos fue *la pasta Colombia* que fabricó el médico colombiano Alfonso Esguerra Gómez. Así mismo se exportó un reconstituyente denominado Guayacerol, elaborado por el médico barranquillero Virgilio de la Cruz.

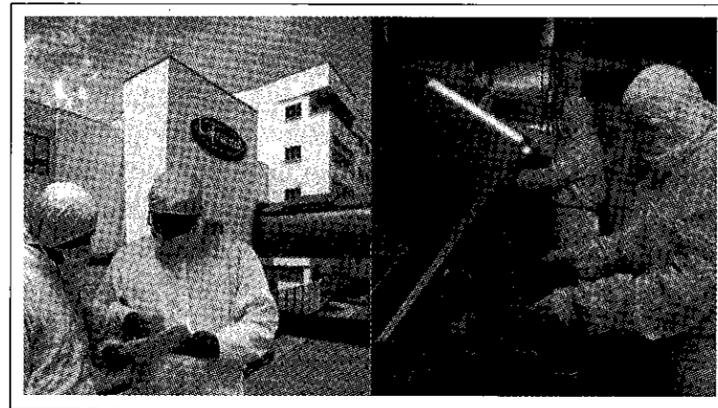
Robert Ventura padre, considerando que la regulación de precios estaba amenazando la sobrevivencia de la empresa, aconseja a sus hijos que se dediquen a otras actividades. Atendiendo la sugerencia, Esther se fue a estudiar a Estados Unidos y luego vino como profesora a la Universidad del Valle donde trabajó 7 años. Estando en esta labor, su padre la invitó a trabajar a la empresa nuevamente, pues se había

²⁰⁵ Entrevista con Esther Ventura, Presidente Junta Directiva Lafrancol. Bogotá: 13 de mayo de 2011.



fortalecido. La señora Ventura acepta la oferta y reemplaza a su padre en la presidencia de la compañía por 35 años, retirándose de este cargo en el 2009, mas continúa laborando en la empresa como Presidente de la Junta Directiva.

En la presidencia fue nombrado el médico Juan Camilo Palacio, con experiencia en multinacionales del sector, quien afirma en la entrevista que Lafrancol inicialmente era representante de varios laboratorios; primero franceses y luego belgas y americanos. Posteriormente, con el ingreso de Esther Ventura a la compañía en 1976, empezó a desarrollar productos propios, lo que permanece hasta hoy, dejando las representaciones de laboratorios en un segundo plano.



Planta y laboratorio en Cali

La familia propietaria de la compañía se encuentra en la tercera generación. Para la época de la entrevista, la junta directiva estaba integrada en su mayoría por miembros de la familia. Su hermano Roberto como Vicepresidente de Operaciones, y Carmela, una de las hermanas, encargada de los nuevos negocios internacionales de la compañía. Algunos miembros de la cuarta generación han hecho prácticas en la empresa.

Señala Juan Camilo Palacio que Lafrancol está exportando sus productos a varios países. En los últimos 10 años han venido creciendo aceleradamente. Durante tres años ese crecimiento fue del 35% y 40%, con respecto al año anterior, mientras que el crecimiento del mercado solo fue del 10%.

Según información de estos directivos, Lafrancol tiene diferentes productos en distintas líneas, tales como cardiología, antibióticos, hormonas y ginecología, analgésicos, dermatología, gastroenterología, psiquiatría, medicación respiratoria y disfunción eréctil. También están trabajando en biotecnología, pues se prevé que en el mediano plazo un porcentaje muy alto de los productos farmacéuticos tendrán este origen. En el 2000, el Invima certificó a Lafrancol en buenas prácticas manufactureras farmacéuticas²⁰⁶. Esta certificación hizo que el estándar de calidad de la industria farmacéutica evolucionara.

Existen empleados antiguos que hablan bien de la empresa. Uno de ellos es Andrés Avelino Martínez, quien ingresó a trabajar a Lafrancol en 1955 y aún continúa colaborando. Este trabajador indica que ingresó en el departamento de empaque; pasó a ser cobrador, almacenista, manejo de kárdex, cuentas corrientes y tesorería²⁰⁷.

Estrategias para la perdurabilidad

Para Esther Ventura una estrategia fundamental de perdurabilidad en Lafrancol, ha sido la innovación permanente. Señala que “el secreto de todo es observar y satisfacer las necesidades de los consumidores y de los pacientes. Se debe sacar al mercado lo que las personas necesitan. Por ejemplo, las pruebas del Eroxim se hicieron en Londres para optimizar

²⁰⁶ Entrevista con Roberto Ventura, Vicepresidente de Operaciones. Cali: 17 de mayo de 2011.

²⁰⁷ Entrevista con Andrés Avelino Martínez. Cali: 17 de mayo de 2011.

la credibilidad del producto. Cuando se quiere algo, hay que invertir²⁰⁸”.

Acota que están trabajando en productos con base en biotecnología que representan la apuesta del futuro próximo. “Una estrategia clara para que los precios de los productos no suban en exceso consiste en crearles competencia. Se estima que dentro de 15 años, el 70% de los medicamentos que nos vamos a tomar van a ser de origen biotecnológico²⁰⁹”.

De acuerdo con los directivos de esta compañía, lo más importante para la perdurabilidad es observar lo que necesita el mercado, usar tecnología moderna, tener conocimientos técnicos sobre la fabricación de los productos y sobre el comportamiento de la economía, así como sentir pasión por la industria.

Una de las razones de la perdurabilidad de Lafrancol es que en medio de las multinacionales, buscan accesibilidad a los productos. “Una de las cosas más hermosas de esta industria es poder poner al alcance de más personas medicamentos de calidad y eficacia que ayuden a resolver sus problemas de salud; ese es un tema que hace vigente siempre a esta empresa”, comenta Juan Camilo Palacio²¹⁰. Señala que una empresa perdurable debe entender las decisiones cambiantes del consumidor, por lo tanto, su oferta de valor debe estar enfocada a satisfacer las necesidades de los consumidores. La propuesta de la compañía es calidad y eficacia, pero con posibilidades de acceso.

En concepto de Roberto Ventura, se debe convivir con la competencia y respetarla mucho, “más se debe luchar para

²⁰⁸ Entrevista cit. a Esther Ventura.

²⁰⁹ *Ibidem*.

²¹⁰ Entrevista cit. a Juan Camilo Palacio.

que el crecimiento de la empresa sea mayor que el de la competencia²¹¹.



Esther Ventura
Reconocimiento por 100 años de existencia de la compañía

Estar monitoreando continuamente los cambios en la economía y de la regulación, es un factor de perdurabilidad importante para esta empresa. El profesor Carlos Dávila, considera que se trata de dos aspectos que específicamente deben cuidarse, pues además de proteger la supervivencia, previene el riesgo, este último elemento, sostenido igualmente por Alfred Marcus²¹² como acción importante de supervivencia.

Lafrancol concibe a los líderes como las personas que deben apoyar el crecimiento de las empresas y, por ende, su perdurabilidad. Bajo esa filosofía consideran que estas personas deben conocer el mercado, estudiar, actualizarse, tener una voluntad férrea y vencer las dificultades que se presenten. Para Juan Camilo Palacio, un líder debe generar confianza para que su trabajo y el de los demás trascienda; su labor va

²¹¹ Entrevista cit. a Roberto Ventura.

²¹² *Empresas ganadoras y empresas perdedoras*. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2006.

más allá de ganar un salario. Un líder debe crear futuro, debe tener planes y programas a mediano y largo plazo.

La ideología central de Lafrancol radica en la enseñanza y práctica permanente del respeto y la confianza, valores que protegen y proyectan desde su fundación, Forman parte de esta filosofía la conciencia de nunca desistir, ni renunciar.

El profesor Carlos Dávila, dentro de sus comentarios de perdurabilidad empresarial señala la necesidad de una integración de la organización con los grupos de interés, esto es, con las personas naturales o jurídicas que de una u otra manera le aportan riqueza a la empresa. Lafrancol trabaja este elemento para generar confianza, en especial con sus clientes, razón por la cual la credibilidad es permanentemente protegida y fortalecida.

La innovación y diversificación enseñada por la gran mayoría de los investigadores constituye la estrategia de perdurabilidad más importante de Lafrancol, así como la de hacer presencia en mercados internacionales, que según algunos de los estudiosos ya mencionados, representan la apertura a una mayor competitividad y, por ende, a un fortalecido crecimiento de la organización.

5.8. AZUL K S. A.

“Transparencia, calidad e innovación para atender las necesidades del mercado”

Historia

Los orígenes de la sociedad se remontan a la década de los 40, cuando la señora Ernestina Mora y su esposo se radicaron en Bogotá e instalaron en el barrio San Victorino una miscelánea denominada Almacenes Unidos. Por su espíritu de comerciantes, que les permitía intuir un “buen negocio”,

se dieron cuenta de que el jabón para lavar ropa era el artículo más vendido en su establecimiento, por esta razón deciden aventurarse en su fabricación. Iniciaron este proceso en forma artesanal en el patio de la casa, mezclando el sebo animal y la soda caústica y secándola al sol, la que vertían en los respectivos moldes.

La fábrica fue denominada Azul K, nombre del cual se desconoce su origen. Comenta su actual Gerente General, Mauricio Vanegas Merino²¹³ designado desde 1983 en dicho cargo, que al parecer obedece a que los jabones de barra para lavar ropa para esa época debían ser azules y la K por ser una de las letras más sonoras del alfabeto.

Si bien el negocio de los jabones fue prosperando, con la muerte del esposo de Doña Ernestina, hacia comienzos de la década de los 50, este entró en decadencia, pues ella no conocía mucho del proceso y sus colaboradores, en quienes confió para continuarlo, no les fue posible sostenerlo. Es así como en 1952 Doña Ernestina Mora le ofreció en venta una parte de la fábrica al señor Germán Merino Visbal, exportador de café nacido en Honda (Tolima), quien aceptó la negociación²¹⁴. En 1958 adquiere en su totalidad el negocio, formalizando la compraventa el 18 de febrero de dicho año, cuyos accionistas fueron él, su esposa, sus siete hijos y dos hermanos. De esta forma la empresa nace como una sociedad de familia.

La fábrica crece y se traslada al barrio Santander. Según cuenta su Gerente General, el lugar donde se ubicó la sede era muy conocido y poco a poco la costumbre de muchas personas que salían hacia el sur de la ciudad -Melgar, Girar-

²¹³ Entrevista con Mauricio Vanegas Merino, Bogotá, 5 de abril de 2011. Ingeniero de Alimentos vinculado a la empresa desde hace 31 años y en la gerencia desde hace 24 años. Tiene las calidades de administrador y accionista.

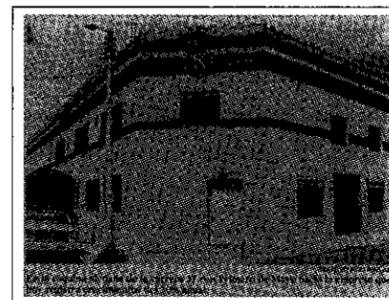
²¹⁴ Abuelo del actual gerente general y quien podría decirse que es su fundador.

dot, Ibagué-, fue encontrarse en Azul K.²¹⁵. Al fallecer Germán Merino Visbal, en 1972, quedan como accionistas sus hijos, esposa y hermanos, bajo la dirección de Ernesto Merino Martínez, sobrino del fundador, quien se dedicó a trabajar por su crecimiento y expansión.

Azul K por aquellas épocas se focaliza en la generación de maquilas para otras empresas durante 20 años, especialmente en la producción de jabones de tocador, siendo considerada como una de las mejores proveedoras en estos productos, comenta el gerente.



Germán Merino



Primera sede

Ernesto Merino Martínez es reemplazado en el año 1973 por Baltasar Otálora Rubiano, persona ajena a la familia Merino y luego este por Ricardo y Germán Merino Guerra, quienes son reemplazados por Paolo De Martis Escobar en 1978, hasta que en el año 1983 llega Mauricio Vanegas Merino a la gerencia general de la empresa –pertenece a la tercera generación—. Es importante anotar que esta década de 1973 a 1983, se caracterizó por ser un periodo de fuerte turbulencia e inestabilidad para Azul K, señala su gerente general.

²¹⁵ El Espectador.com. Bogotá, D.C., 22 de febrero de 2008. Artículo con ocasión de los cincuenta años de la empresa.

La estructura corporativa de la empresa es plana. La conforma la asamblea general de accionistas, la junta directiva, la gerencia general y 4 gerencias (ventas, mercadeo, operativa y logística). Actualmente tienen 550 empleados directos y 400 indirectos. La empresa pertenece a 16 miembros de familia.

Comenta el gerente que Azul K S. A., posee una participación del 15% en la industria nacional de jabones en la actualidad. Dentro de sus proyectos está la exportación a Ecuador y otros países de la región. Para lograr este objetivo han estudiado de primera mano las características de sus consumidores, viajando a cada territorio para diseñar las estrategias de mercado que harían posible lograr este fin. “El desafío es continuar siendo protagonistas²¹⁶”.



Algunos de sus productos

Estrategias para la perdurabilidad

Inicialmente, y frente a la suspensión de las maquilas para las multinacionales, que le generaban buenos ingresos, la empresa se vio avocada a una situación de desestabilización financiera que la obligó a determinar otras estrategias, otros rumbos para fortalecerla. Como tenían la capacidad instalada y la tecnología, en 1985 toman la determinación de iniciar el posicionamiento de sus marcas, política que se mantiene hasta la fecha y que les ha facilitado la supervivencia en el tiempo.

²¹⁶ Entrevista cit. Mauricio Vanegas.

El desarrollo de esta estrategia les permitió crecer, fortaleciéndolos para distribuir sus productos en otras ciudades. Actualmente poseen sucursales de distribución en Bucaramanga, Pereira, Cali, Barranquilla y Medellín. Mauricio Vanegas Merino comenta que el vuelco de la compañía ha sido dinámico y positivo.

Dejar el manejo de la empresa en manos de la familia y la gerencia general en cabeza de uno de ellos, dotado de las competencias pertinentes para expandirla, fortalecerla y hacerla perdurable, es otra estrategia de continuidad de la compañía.

En cuanto a las relaciones de la familia y la empresa, comenta Mauricio Vanegas, que han sido armoniosas y organizadas, precisamente para evitar conflictos que afecten la unión de la familia, la empresa y el negocio. El éxito ha radicado en la transparencia, la honestidad y los resultados positivos que se entregan a los asociados, comenta don Germán Merino.

Desde el 2010 se ha trabajado en un acuerdo de accionistas –protocolo de familia– debido al crecimiento de la familia que, en su totalidad, afirma que las buenas relaciones entre accionistas y la empresa son fundamentales.

No hay reglamentación sobre el ingreso de familiares a la empresa, más si está abierta la necesidad de hacerlo en el protocolo que están trabajando. No obstante, tienen claro que las reglas deben formalizarse para evitar conflictos que afecten la estabilidad y sostenibilidad de la empresa.

En los estatutos quedó establecido que en el momento que se firme un protocolo o acuerdo de accionistas, este forme parte del manejo de la compañía como una medida de buena práctica de gobierno corporativo, herramienta de manejo de empresa moderna que contribuye a la organización de las empresas y a su proyección en el tiempo.

En las asambleas de accionistas participan todos los miembros de la familia con esta calidad y las decisiones se toman por unanimidad, “nunca ha habido disidencias ni problemas en este aspecto”, comenta Mauricio Vanegas.

El Director Financiero de la empresa, Iván de la Roche Merino²¹⁷, resalta las buenas relaciones entre la familia y entre esta y la empresa. “Hay respeto y altura en su manejo, la relación es cordial y profesional. Llegar a la tercera generación con perdurabilidad, para ellos ha sido un logro²¹⁸”.

La unión de la familia, la independencia de la relación familia – empresa, la transparencia en su manejo y la confianza de los socios en quienes han estado al frente de la compañía²¹⁹ es otro baluarte de permanencia en el tiempo de la empresa.

La compañía se transforma de limitada a anónima en 1991. A partir de esa fecha la junta directiva ingresa a la estructura de la organización con 3 miembros principales con sus respectivos suplentes, decidiendo como buena práctica de gobierno corporativo que uno de los miembros fuera externo y los demás de la familia²²⁰.

Otra política de supervivencia para destacar es la determinación en todos sus procesos internos y externos del trabajo en equipo, la búsqueda constante de la calidad de los productos y la permanente innovación, atendiendo las necesidades de

²¹⁷ Entrevista con Iván de la Roche. Bogotá, 5 de abril de 2011, –tercera generación–. Ingresó a la empresa por sus competencias en temas financieros y experiencia adquirida en otras empresas. Comenta que a partir de 1996 se le dio la vuelta a la compañía, centrándose en sus marcas, y eso ha hecho que estén dentro del top 5 en el sector del aseo. Resalta como buena práctica de la empresa la manera muy honesta de manejar los negocios, herencia del abuelo que fue un gran empresario, la unión de la familia que ha evitado conflictos y luchas de poder que acaban con las empresas, permitiéndoles crecer y generar retribución a los accionistas.

²¹⁸ *Ibidem*.

²¹⁹ Artículo El Espectador cit.

²²⁰ Antes era órgano consultivo.

los consumidores, con el fin de fortalecer la compañía y su permanencia en el mercado.

Ha marcado un hito en la empresa para su organización y proyección permanente en el tiempo, el manejo y utilización de una herramienta gerencial para la organización de la compañía, adoptada desde 1996, denominada “teoría de restricciones”²²¹ ideada por el físico israelí Eliyahu Goldratt, resumida en su libro *La Meta*, en el que se aplica el proceso físico a la realidad de la vida, señalando que todos los procesos deben ser manejados como el engranaje de una bicicleta, de tal suerte que si se rompe un eslabón, este debe ser el más débil dentro del proceso, en cuyo caso se aconseja que los esfuerzos y recursos de la compañía deben dirigirse a este para darle apoyo y lograr una estabilidad.

Dicha teoría se desarrolla a través del uso del sentido común para solucionar un problema de raíz y le brinda una visión tranquila y emprendedora al tema de las decisiones, pues se evalúan los aspectos negativos para llegar claramente a una solución. El autor de la teoría señala que si se logra que toda la velocidad de la cadena vaya con la misma rapidez, no van a generarse problemas. Mauricio Vanegas comenta que con esta herramienta solucionaron la crisis que tuvo la empresa en 1996.

Indica el gerente que el desarrollo de esta teoría en la compañía les mereció el premio Robert Fox, otorgado a las empresas que han tenido un mejoramiento continuo a través de la teoría de restricciones desarrollando estrategias y habilidades gerenciales, y que han mostrado con ellas un mejoramiento continuo en sus procesos.

²²¹ La teoría de las restricciones, Theory of Constraints, es una metodología científica que permite enfocar las soluciones a los problemas críticos de las organizaciones sin importar su tamaño ni giro, para que se acerquen a su meta, mediante un proceso de mejora continua. Comenta Emigdio Alfaro. Disponible en: www.eticaygestion.org. Consultado el 10 de junio de 2011.

El mantenimiento de una política financiera conservadora, esto es, el trabajo por un nivel de endeudamiento moderado, controlando costos y gastos, son políticas que han contribuido al sostenimiento de la empresa en el tiempo.

Otra estrategia es la innovación, que reviste especial importancia para la empresa, la cual es desarrollada en los productos, permitiéndole atender las necesidades de los clientes y, de esta forma, permanecer con bienes que generen ventas y, por ende, ingresos.

Forma parte de esta estrategia el cambio del portafolio de acuerdo con las necesidades de los clientes –aseo y hogar– jabones y detergentes en polvo para el cuidado de la ropa, cremas y “geles” corporales, jabones para el cuerpo, limpiadores líquidos para aseo de la casa, cremas y jabones líquidos para lavar la loza. Su propósito es atender las necesidades del mercado del siglo XXI, para cuyo efecto reinvierten el 30% de las utilidades.

Como elemento adicional al proceso de perdurabilidad se encuentra la capacidad de llegar a zonas apartadas del país y la de manejar bajo iguales parámetros las relaciones con clientes de almacenes de grandes superficies, práctica de buen gobierno corporativo que atañe a uno de los principios de esta herramienta: aquel que se refiere a las relaciones con los *Stakeholders* o grupos de interés, que debe ser armónica, justa y acorde a los valores y fines de la organización.

Según comentan sus empleados, otra situación que ha permitido que la empresa crezca y lleve una dirección con visión de futuro, la constituye la administración de Mauricio Vanegas Merino. Martha Sánchez, empleada desde hace 35 años, resalta que la gerencia de don Mauricio Vanegas Merino es de puertas abiertas, situación que permite fácilmente a un empleado abordar cualquier tema. Resalta “su inteligencia, el análisis de los problemas con cabeza

fría, la objetividad en el manejo de todos los asuntos, y los valores personales, además de tener un trato familiar y respetuoso con los empleados; les inculca el sentido de pertenencia y compromiso, rechazando de plano el maltrato a los operarios²²²”.

Mauricio Vanegas Merino, con su experiencia en el campo empresarial, considera que tanto el emprendedor como el empresario deben trabajar con honestidad, deben respetar los derechos de todos los grupos de interés, pues la ausencia de este valor en la mayoría de los casos acaba con las empresas, incluso iniciando actividades.

El crecimiento continuo por medio de la diversificación relacionada del investigador ya citado Alfred Chandler y la innovación, le han permitido a Azul K fabricar solamente productos que generen ventas. Una adecuada estructura organizacional estratégica acompaña este proceso, factor que según este investigador, fortalece la organización.

La política corporativa de llegar a zonas apartadas del país y la de manejar las relaciones con clientes, son estrategias de la empresa trabajadas permanentemente, bajo el esquema de que son factores que fortalecen su sostenibilidad. En criterio de don Germán Merino, el mayor cubrimiento de regiones y la buena atención de quienes le generan riqueza a una organización, deben representar una de las metas fundamentales de toda empresa que tenga como objetivo permanecer en el mercado.

²²² Entrevista con Martha Sánchez. Bogotá, 5 de abril de 2011.

5.9. EL COLOMBIANO S. A.

“Una empresa moderna al servicio de la región”

Historia

El Colombiano fue fundado por el jurista Francisco de Paula Pérez, el 6 de febrero de 1912²²³. Fue un hombre público, estadista, parlamentario, diplomático, y profesor universitario. Consolidó desde sus inicios unos claros objetivos para el periódico, los que aún permanecen, adaptándolos a la realidad actual. Estos son:

“1. Contribuir al bienestar de la patria y llevar la inteligencia de nuestros compatriotas al aire generador de fervorosos entusiasmos. 2. Nuestros conceptos llevarán siempre la sinceridad y el ardimiento de la juventud. 3. No habrá sujeción absoluta a determinadas personalidades, ni nos dictarán la orden del día directorios políticos. 4. Las columnas de El Colombiano estarán libres para todos, aunque defiendan diversas opiniones. 5. Periodistas y caballeros debemos llevar a todas horas el guante blanco de la caridad y de la tolerancia, aunque tengamos que hacer pesar mano de hierro sobre las ideas que consideramos falsas²²⁴”.

El periódico fue estructurado inicialmente para salir a la venta dos veces a la semana. Su filosofía inicial tenía un lineamiento político conservador. Era un periódico político de opinión, comenta Juan Gómez Martínez, accionista, asesor de la junta directiva y ex director del periódico. Inicialmente su circulación y venta no fue muy exitosa, situación que cambió posteriormente con las estrategias de crecimiento.

²²³ Disponible en: www.elcolombiano.com. Consultado el 15 de octubre de 2011.

²²⁴ Entrevista con Juan Gómez Martínez, Medellín: 9 de agosto de 2011.

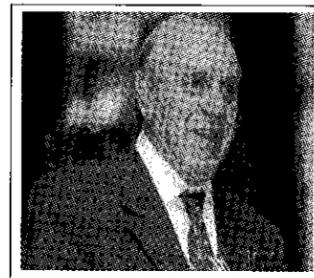
Fue orientado a partir de 1930, en su segunda etapa, por Julio C. Hernández Fernández y Fernando Gómez Martínez²²⁵, quienes lo proyectaron como diario democrático. Esta transición tuvo como antecedente la invitación realizada por los propietarios del periódico, para que en su orden se encargaran de su administración y de su dirección.



Francisco de Paula Pérez



Fernando Gómez Martínez



Jorge Hernández Restrepo

Comenta Fernando Gómez que tanto Julio como Fernando eran de orientación conservadora, pero con una filosofía más abierta, variando la orientación típicamente política, como lo fue en sus inicios. El slogan o publicidad de la época era “un periódico de todos y para todos”. Frente a esta nueva estructura filosófica y corporativa, inician actividades en 1930. Comenta Juan Gómez Martínez que tanto el gerente como el

²²⁵ Ibidem.

director del periódico, visionarios y trabajadores ejemplares, “le metieron el hombro” al negocio para sacarlo adelante²²⁶.

Julio C. Hernández Fernández salía diariamente con unos periódicos debajo del brazo para distribuirlos a los voceadores, quienes debían venderlos a 3 centavos, cobrándoselos a ellos a 2 centavos. Por su parte Fernando Gómez se dedicaba a escribir, a revisar el material, y a armar el periódico hasta sacarlo para la venta.

Fernando Gómez como editor, salía diariamente para su casa a las 2 o 3 de la madrugada. Comenta como anécdota que “su esposa decía a los hijos cuando se levantaban muy temprano para ir al colegio: no hagan ruido porque su papá acaba de llegar”.

La confianza existente entre los dos socios, valor que imperó desde los inicios de la sociedad, desarrolló un escenario ajeno a conflictos que afectaran el negocio. Había honestidad y total confianza entre ellos.

La propiedad de la empresa actualmente está en manos de sus herederos, quienes conservan la misma estructura en el manejo de la empresa: la familia Hernández, la gerencia y la familia Gómez la dirección. Se conserva igualmente la filosofía de ser un periódico abierto donde se reciben y publican artículos de cualquier tendencia política, claro está, previamente aprobados por el director.

Recuerda Juan Gómez de esos primeros años de trabajo entre su padre y Julio C. Hernández, que “a su padre los conservadores le decían “patiamarillo”, porque no apoyaba íntegramente a los conservadores, incluso Laureano Gómez lo

²²⁶ Ibidem.

expulsó del partido por enfrentamientos cuando se discutía el concordato²²⁷”.

A manera de anécdotas y hechos que de alguna forma impactaron en la vida del periódico, comenta que en 1948, cuando el trágico 9 de abril, su padre era embajador en Holanda y allí se encontraba con toda su familia. Por la dificultad y lentitud de las comunicaciones, les llega la noticia de los hechos violentos en Colombia “por la muerte de Jorge Eliécer Gaitán, informándoles que “Laureano Gómez estaba colgando de un farol en la plaza de Bolívar, que habían matado al presidente, y que El Colombiano había sido quemado totalmente; noticia terrible que los llenó de angustia²²⁸”.

Este panorama cambió al día siguiente, cuando les informan que las cosas no eran tan graves y que el periódico no había sido quemado, aunque hicieron el intento. Sin embargo por la gravedad de la situación Julio C. Hernández y Juan Zuleta Ferrer, Director del periódico, debieron escapar por detrás de la edificación del periódico, comenta Juan Gómez. Relata que en 1952 la casa de su padre fue atacada por una bomba, atentado del que afortunadamente no hubo mayores consecuencias. Este hecho se repitió en 1996, generando consecuencias dolorosas: un hijo muy herido, una vecina muerta, su esposo ciego y la casa totalmente destruida.

Comenta don Juan que en 1987 tuvo un intento de secuestro ordenado por Pablo Escobar, hecho donde hubo enfrentamiento a bala y un herido de los asaltantes. En 1988, por la grave situación de terrorismo que vivía el país, en especial Medellín, le ponen una bomba a la empresa, atentado frente

²²⁷ *Ibidem*.

²²⁸ GÓMEZ MARTÍNEZ, Fernando. *La Vigencia de un Pensamiento*. Tomo I. Medellín: 1997 Editorial Eslabón Publicidad. p. 4.

al que se fortalecen para continuar con la compañía y con el periódico.

Conscientes el gerente y el director sobre la necesidad de modernizar la empresa, de implementar buenas prácticas corporativas, trasladan esta función a un organismo diferente, y es así que desde la década del sesenta se formaliza una junta directiva integrada con 4 miembros principales y 4 suplentes. Dos eran representantes de la familia Hernández, y dos de la familia Gómez Martínez. Actualmente, y como buena práctica de gobierno corporativo, todos los miembros principales son independientes y los suplentes son de la familia. Este organismo es fundamental en la toma de decisiones corporativas.

Desde siempre la familia Hernández ha manejado el tema administrativo y la familia Gómez Martínez el tema editorial, sin contratiempos, conflictos o primacía de intereses, afirma Juan Gómez. Ana Mercedes Gómez Martínez y Luis Miguel de Bedouth Hernández, han sido desde 1991, la Directora y el Gerente de la empresa.

Comenta Juan Gómez que creen en el futuro de Medellín, en el apoyo de sus gentes y de los empresarios, cuyas fuerzas unidas siempre la harán crecer y ser fuerte. Señala que las empresas unidas hacia un mismo norte, desarrollando innovación, tienen un futuro muy prometedor.

El adecuado manejo del tema laboral ha contribuido en el fortalecimiento de la empresa. Para la compañía el trabajador es muy importante. El éxito en el manejo laboral fue el entendimiento de la alta dirección con los trabajadores.

No ha habido sindicato en la empresa. Tienen actualmente alrededor de 500 empleados. La antigüedad hace unos años era extensa, ahora es menor por el cumplimiento de requisi-

tos para pensión, aunque las personas desean permanecer en ella, pues el apego y sentido de pertenencia y servicio, es un obstáculo para dar el paso al retiro.

Marcela Chaverra, comentarista del diario La República, en artículo publicado el 6 de febrero de 2012, con ocasión de la conmemoración de los cien años de El Colombiano, manifiesta: “El que El Colombiano siga después de 100 años en vigencia, es la demostración de que la muerte de los medios impresos no está si quiera cerca, y más ahora que se adaptan a un nuevo tiempo con el nuevo rediseño”, apuntó Nora Sanín, Directora Ejecutiva de Andiaros. Y es que después de vivir durante mucho tiempo en la era del teléfono, los cables y las transmisiones, ahora el periódico se fortalece con una apuesta dinámica en su formato físico y emprende una apuesta hacia el mundo digital que procura no robarle los hechos y las palabras, características de algún tiempo²²⁹”.



Ana Mercedes Gómez. - Juan Gómez Martínez
Martínez – Directora y Ex Director y Socio

Estrategias de perdurabilidad

La verdad, libertad de pensamiento y honradez, son los valores que guiaron la vida del director de la empresa y editor de

²²⁹ CHAVERRA, Marcela. La República. El Colombiano cumple 100 años y se rediseña. Bogotá: 6 de febrero de 2012.

El Colombiano. Fernando Gómez Martínez, quien señalaba que “decir la verdad a medias es igual que mentir”. Se trata de una filosofía o ideología central que ha soportado la empresa en el tiempo.

Desde la época de Julio C. Hernández y Fernando Gómez, las decisiones eran tomadas solamente entre ellos, en sus calidades de gerente y director; se realizaban por consenso; no había forma de imponerse el uno al otro; la confianza y armonía en las relaciones evitaba la generación de conflictos en ese proceso, garantizando la supervivencia de la compañía. Para preverlos llegaban a acuerdos respecto de ciertos asuntos, era una forma de proteger la empresa y fomentar la sostenibilidad, señala Juan Gómez Martínez.

Esta filosofía, por aquella época, es compartida íntegramente por su socio y amigo entrañable Julio C. Hernández, quien desde la gerencia y administración de la empresa, imponía su cumplimiento en la ruta diaria, en el presente y en el futuro, en las relaciones entre las dos familias. Su pensamiento estratégico estaba guiado por la determinación de políticas que generaran perdurabilidad, y ellas debían estar contextualizadas dentro de estos valores, que además minimizaban la generación de conflictos familiares que afectarían el negocio, la empresa, el periódico²³⁰.

Hay que resaltar que la confianza, respeto, transparencia y amistad existente entre Julio C. Hernández y Fernando Gómez, ajena a conflictos, ha permitido la supervivencia de la compañía, señala Fernando Martínez.

Agrega que el proceso de seleccionar adecuadamente la persona que va a suceder al gerente y al director, y que fortalecerá su perdurabilidad, los ocupa en la actualidad.

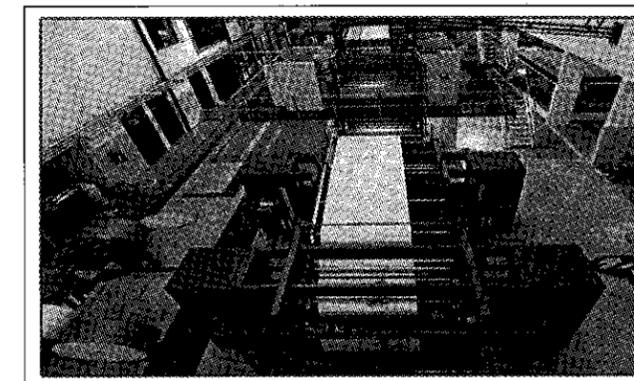
²³⁰ Ibídem.

Para el efecto, entre las dos familias realizaron un acuerdo consistente en que el reemplazo debe ser seleccionado dentro de la familia –segunda y tercera generación–, de una lista de candidatos enviada por la familia a una firma “casatalentos” especializada profesionalmente en el tema, para que escoja la persona apropiada conforme a conocimientos y competencias específicas, previamente definidas. Señala que en el caso de no ser seleccionados, la decisión se toma entre dos candidatos independientes informados por la familia, e igualmente analizados por la firma, nombrados por la junta.

La innovación y renovación permanente fortalecen y proyectan la empresa en el tiempo. Según Juan Gómez, El Colombiano es una compañía proveedora de contenidos informativos orientados a mejorar la calidad de vida del individuo y la sociedad. De esta manera han conseguido que las personas comprendan su entorno, evalúen, tomen decisiones, participen, construyan y crezcan en comunidad, pensamiento que corresponde a la misión de la empresa.

Consideran que los canales electrónicos no la van a terminar; creen en la prensa escrita. En su concepto, la estrategia es combinar los medios. Su objetivo es crear un formato de periódico más fácil de leer; están innovando para permanecer en el mercado y este proceso implica trabajar en medios escritos como revistas, suplementos, incluso imprimir para otros.

Otra política de sostenibilidad en el tiempo es el constante análisis del presente y el futuro de los medios de comunicación, de las empresas, y sobre este contexto la determinación de estrategias. De igual manera fortalecerse en Internet y montar un gran centro de información por medios electrónicos que les permitirá ser competitivos, productivos y sostenibles como empresa y como periódico en la región.



La última rotativa

El crecimiento continuo que plantea Chandler como clave de perdurabilidad, la necesidad de crear habilidad en los negocios planteada por Theodore Kinni²³¹ y la sensibilidad al mundo que los rodea analizada por Arie de Geus²³², son factores desarrollados por esta compañía.

Determinar metas claras y estimular el progreso son factores que han implementado empresas que han sobrevivido por muchos años. Esta estrategia en El Colombiano deviene de su fundador, desde su creación y hasta la fecha.

La filosofía y principios de esta empresa sobre la verdad, libertad, honradez y disciplina, son enseñados a directivos y empleados, quienes conservan y practican esta filosofía. Conocer desde siempre la base ideológica con la que trabaja la fuerza laboral de una empresa, es un intangible de gran importancia en temas de perdurabilidad, como lo sostienen los investigadores empresariales Collins y Porras, ya citados.

La creencia absoluta en su producto, la tecnología de avanzada y la firmeza en conservar la credibilidad y confianza de

²³¹ KINNI B., Theodore. *Enfoque visionario*. México: McGraw Hill, 2002.

²³² Citado por PINEDA, Leonardo y SANABRIA, Mauricio. En: *Protocolo de Investigación*. Universidad del Rosario. Bogotá: junio 15 de 2011.

su mercado, son pilares que han permitido a esta empresa permanecer y tener un crecimiento sostenido.

5.10. COMPAÑÍA MANUFACTURERA DE PAN S. A. COMAPAN

“Empresa pionera en la elaboración del pan tajado. Una visión distinta del uso potencial del pan”.

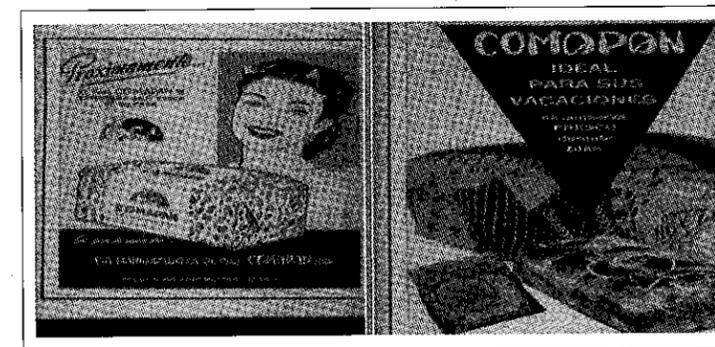
Historia

La Compañía Manufacturera de Pan S. A., Comapan fue creada en Bogotá en 1950. Como la mayoría de las empresas colombianas, empezaron muy pequeñas y poco a poco se fueron expandiendo para atender las necesidades del mercado. Comenta Alejandro Vélez van Meerbeke, actual Presidente de la Junta Directiva y perteneciente a la segunda generación de la familia, que los fundadores fueron la familia Vélez y Rodrigo Vásquez, en desarrollo de la iniciativa que surgió de su abuela Eugenia Ángel de Vélez, casada con Roberto Vélez, muy respetada en Medellín por su participación en obras sociales²³³.

Resalta Van Meerbeke que Comapan fue la primera empresa que fabricó pan tajado en Colombia. Sobre este proceso señala que “empezaron a producir esta clase de pan con recetas de la abuela y otros miembros de la familia, fabricado en pequeñas máquinas industriales; utilizaban el papel mantequilla para marcar los panes y una máquina para envolverlo. Cuando una máquina se dañaba tenían que pedir apoyo a los padres y madres de los empleados para que ayudaran a empacar los productos y así cumplir a los clientes”²³⁴.

²³³ Entrevista con Alejandro Vélez. Bogotá: 1° de julio de 2011.

²³⁴ Entrevista con María Fanny Ramírez, gerente de Comapan. Bogotá, 1° de julio de 2011.



Publicidad de la empresa en sus inicios

La administración de Comapan estuvo a cargo de dos personas: Hernando Vélez y Alberto Vélez, hijos de la fundadora. Hubo otros socios externos como Rodrigo Vásquez y Eduardo Goetz, cuyas participaciones fueron adquiridas luego por la familia Vélez.

Hernando Vélez, químico de profesión, fue el motor de la empresa por muchos años. María Fanny Ramírez cuenta que “en él recae gran parte de la historia de la administración de la compañía; era un soñador y un visionario, pero con la cabeza en el cielo y los pies en la tierra. La empresa fue su sueño de toda la vida. No realizaba estudio de mercado para el lanzamiento de un producto, decidía por su experiencia. Fue una persona muy hábil e inteligente; conocía las fórmulas de memoria, no tenía escrito nada y sabía si el cambio en los ingredientes afectaba un producto”. Actualmente, las fórmulas se encuentran escritas y documentadas en debida forma²³⁵. Fue el mayor accionista de la empresa y la administró hasta que falleció en 2008. Durante su administración Comapan se consolidó como líder en el mercado nacional en la producción de pan tajado, agrega don Alejandro.

Posteriormente, diversificaron la producción, fabricaron ponqué redondo, tostadas, galletas, brownies, mermelada, mos-

²³⁵ Ibidem.

taza y diferentes salsas. En la actualidad tienen más de 200 productos, atienden las necesidades del mercado, lanzan productos muy económicos, tales como panes con sabores, calados, redondos, caladitos, mogollas integrales, pan para hamburguesas y una línea institucional.

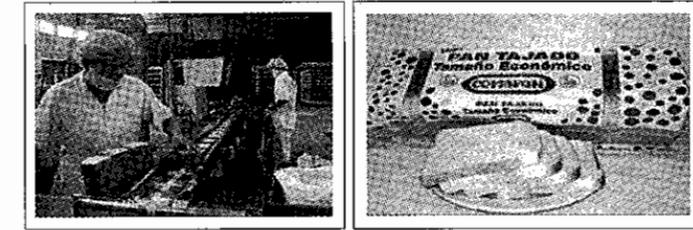
Actualmente, tienen 750 empleos directos y una red de distribución amplia que genera una cantidad importante de empleos indirectos. Los camiones que distribuyen la mercancía no son de propiedad de la empresa, sino de empresarios independientes, con ello brindan trabajo a este segmento.

Informa Alejandro Vélez que con los trabajadores existe un *pacto colectivo*, pero no tienen sindicato. Tienen programas de capacitación interna y externa y hay una baja rotación de personal. Hay empleados que llevan 40 o 42 años trabajando; son los pilares de la compañía y están muy comprometidos con su crecimiento y desarrollo, este resultado soporta en parte la sostenibilidad de la empresa.

A excepción de la costa Atlántica, poseen agencias de distribución en las principales ciudades, a donde llevan los productos en camiones. En la actualidad no exportan, en consideración a que la mayoría son productos perecederos y la producción de mermeladas y conservas solo alcanza para abastecer el mercado nacional. Una fortaleza de la compañía, en concepto de su presidente, es trabajar con materia prima totalmente nacional, estrategia que impacta en la disminución de los costos en los productos. Otra acción que minimiza costos y tiempos es el tener un molino propio para garantizar el suministro de la harina de trigo.

En relación con las épocas difíciles en la empresa, don Alejandro resalta en primer término el problema con la guerrilla, pues en el transporte de los productos les quitaba los camiones. En segundo lugar, la entrada de la competencia

a Colombia, “hecho que en últimas los obligó a mejorar la calidad”²³⁶.



Fabricación pan tajado y su publicidad

Estrategias para la perdurabilidad

La primera estrategia de persistencia de la empresa que resalta el directivo es la permanencia de la propiedad de Comapan en cabeza de la familia, esta situación la resguardó en el tiempo. Los miembros de la familia trabajan por la armonía y protegen el negocio de conflictos familiares. En la actualidad están trabajando en la elaboración del protocolo familiar que permite establecer de manera clara las relaciones entre la familia y la empresa, con el objeto de protegerla de conflictos que puedan minar su perdurabilidad.

Otro factor está en la participación de los miembros independientes en la junta directiva, los cuales han sido importantes en las decisiones. Este organismo se reúne cada mes.

La diversificación en los productos, atendiendo oportunamente el mercado y sus preferencias, es una de las mejores estrategias de sostenibilidad de Comapan. Mantener su calidad ha sido un componente importante para perdurar y ser exitosa en el mercado. La venta por medio de los almacenes de cadena facilita el acceso a muchos consumidores, así como la distribución en muchas tiendas de barrio de gran parte del territorio nacional.

²³⁶ Entrevista a María Fanny Ramírez.

Otra política de sostenibilidad en el mercado de esta empresa es la honestidad ante el consumidor y el buen servicio, soportados en un precio competitivo. Afirma su representante legal que “Tenemos una línea de servicio al cliente y el control de calidad es permanente”²³⁷. Tienen una planta para cada producto. En su concepto, si bien la especialización genera un mayor costo, adoptarla garantiza una mejor calidad, este resultado constituye uno de los elementos que soportan la competitividad de una empresa y por ende su permanencia en el tiempo.

La capitalización de utilidades es un factor de supervivencia empresarial para esta empresa. Estos recursos les han permitido actualizarse tecnológicamente en algunos procesos, aunque otros están pendientes para realizarlos en el corto plazo.

Desarrollar programas de Responsabilidad Social Empresarial es otra de las acciones emprendidas por la compañía en pos de su supervivencia. Por ejemplo, “todos los desechos están controlados, tienen bolsas ecológicas y un departamento ambiental que se encarga de cumplir todas las normas relacionadas con este tema. Trabajamos de la mano con el Dama; estamos educando a nuestra gente para que apliquen las normas hasta en la casa”, comenta María Fanny Ramírez²³⁸.

Los valores representan una filosofía que ha permanecido en la empresa y la han sostenido en la determinación de políticas de supervivencia. Esta filosofía enseña valores como la integridad, la responsabilidad, el servicio, la calidad, el trabajo en equipo, la innovación²³⁹.

²³⁷ Entrevista cit. a Alejandro Vélez.

²³⁸ Disponible en: www.comapan.com.co. Consultado el 5 de septiembre de 2011.

²³⁹ Entrevista cit. a Alejandro Vélez.

Comapan inició con una clara conciencia de identidad, factor apoyado por Arie de Geus²⁴⁰ como elemento de supervivencia empresarial. Asumieron el reto de haber sido la primera empresa en Colombia en fabricar pan tajado. Para lograr este objetivo, acudieron a tecnología avanzada; así mismo a estudios de mercado y de costos en toda la cadena de producción, en especial cuando en el mercado se presentaron competidores de gran reconocimiento con productos similares o de la misma línea. Estas herramientas le permitieron fortalecerse y ser más competitiva.

La diversificación enseñada por los ya nombrados investigadores empresariales T. Kinni, R. Foster, A. Chaldler, y P. Flint se evidencia en los procesos de Comapan, pues fabrican variados productos que les han permitido incursionar en diferentes mercados, a efectos de atender las necesidades del consumidor.

La importancia del análisis estratégico del producto, la industria y la empresa, otro elemento informado por P. Flint²⁴¹, son variables que también se observan en este caso empresarial, específicamente en la ubicación y distribución de los productos, así como en la estrategia de precios muy competitivos –bajos–, sin sacrificar calidad y oportunidad. Estas acciones les han permitido supervivir y competir.

²⁴⁰ De Geus comenzó su investigación en 1983 en la Royal Dutch Shell, con el propósito de estudiar cómo sobreviven las empresas más longevas del mundo.

²⁴¹ FLINT, Pinkas. Gestión de Empresas en crisis: Técnicas de Reflotamiento. Segunda Edición. 1999.

5.11. BATERÍAS MAC S. A.

“De taller a multinacional”

Historia

Baterías MAC fue fundada en 1957 en la ciudad de Cali por el señor Ernesto Mejía Amaya. La empresa inició en un taller y poco a poco la organización, el manejo administrativo, la diversificación de actividades y el servicio, la fueron fortaleciendo.

En el prólogo del libro escrito sobre la empresa en el 2006 denominado, *MAC empresa y familia, medio siglo de energía*²⁴², Carlos Caballero Argáez, comenta acerca del fundador lo siguiente: “Ernesto Mejía Amaya, santandereano de nacimiento, fue el creador y el artífice de esa empresa que los colombianos conocemos indistintamente como Baterías MAC o MAC. Con respecto a las funciones que ha desempeñado permiten calificarlo como emprendedor, imitador, seguidor y administrador²⁴³”.

Diego Mejía, de la familia, decía: “nosotros iniciamos las baterías con soplete y martillo y pasamos a hacerla en línea a través de procesos automatizados”²⁴⁴ Para impulsar la empresa adquieren una planta y la materia prima que tecnológicamente le permitió avanzar en sus primeros años.

²⁴² LONDOÑO, Jaime. *MAC: empresa y familia, medio siglo de ENERGÍA*. Bogotá: 2007. Grupo Editorial Norma. Prólogo.

²⁴³ Ob.cit. p.7.

²⁴⁴ Ibídem. p. 171.



Ernesto Mejía Amaya

La historia de Baterías MAC S. A., ha servido como ejemplo de estudio y de emprendimiento para varias personas y empresas. En cincuenta años de existencia, logró transformarse de taller de reparación de baterías a una multinacional con una participación importante en el mercado nacional y latinoamericano.

La cultura organizacional en MAC integra aspectos tales como valores, socialización organizacional, desarrollo humano, formas relacionales, capital social y en el centro se encuentra la organización como familia. Entre el saber hacer, la lealtad y el paternalismo.

Entre 1965 y 1982 construyen una red nacional de distribuidores de autopartes, lo cual permitió que la empresa alcanzara un rápido crecimiento regional y nacional. Entre los clientes se encontraban almacenes y talleres que requerían autopartes, y en especial baterías. Una estrategia importante utilizada durante esta fase fue la capacitación y apoyo a los distribuidores y mecánicos en las regiones en donde se vendían los productos.

La aplicación de esta estrategia permitió estrechar la confianza, empezar a ser reconocidos como marca líder y fortalecer la imagen. Se dictaban capacitaciones en servicio al cliente,

ventas y tecnología. Así mismo se pintaba de color amarillo las fachadas de los clientes y se les colocaba la marca MAC.

A partir de 1973 empiezan a surgir en la empresa las mujeres profesionales, ejecutivas y empresarias.

Un caso destacado en Baterías Mac es el papel de la familia en la cultura organizacional. Comenta el autor del libro sobre esta empresa, que “el elemento más fuerte simbólicamente compartido y valorado por los miembros de MAC, lo constituye la metáfora de la organización como familia (...) este equipo familiar se percibe como un grupo de trabajo unido, cuyas relaciones son cordiales y que, a pesar de las dificultades que hayan podido presentarse, son capaces de ponerse de acuerdo y permanecer solidarios para el logro de objetivos comunes, siendo el principal la dirección de MAC. En la unión sobresale el papel de Ernesto Mejía, quien como padre vinculó a sus hijos desde temprana edad a la empresa. Los trabajadores más antiguos recuerdan que en el período de vacaciones escolares no era extraño encontrar a María Fernanda Mejía trabajando en el archivo, a Diego Mejía trabajando en el mostrador y a Luis Ernesto Mejía en el taller”²⁴⁵.

Informa la obra que hay un elemento que fortalece la organización como familia, y es la forma como día a día se desenvuelven las relaciones, pues tanto en las comunicaciones como en los vínculos interpersonales y en la asunción de roles, las relaciones son armoniosas, cordiales y ajenas a conflictos.

“La informalidad de la familia en las relaciones con los empleados es tranquila y muy familiar, permitiendo un mejor clima laboral.”

²⁴⁵ Op. Cit. p. 275 - 276.

La estrategia comercial de MAC ha sido y sigue siendo la construcción de una red social y comercial para entregar un servicio a través de un producto. Se informa que en la actualidad MAC exporta baterías a 24 países y su estrategia principal sigue siendo el servicio al cliente; no solo exporta baterías sino también servicios que ayudan a la consolidación del producto y a lograr la fidelización de los clientes. MAC participa con el 7% del mercado de baterías en América Latina y con el 38% en la región Andina, por lo que se considera un importante jugador y competidor de este mercado en la región, se comenta en el libro mencionado.

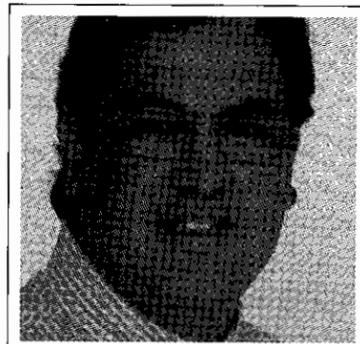
La estructura de la compañía también ha sido importante en el crecimiento y desarrollo. Dado que es una empresa familiar, conserva una estructura plana con pocos niveles jerárquicos que le permiten reducir costos de agencia y tiempos en los procesos, por cuanto los administradores también son accionistas. En 1999 la empresa registró un cambio importante en la estructura: separó la producción de la comercialización con lo cual focalizó aún más la producción en MAC S. A., y centralizó la comercialización en COEXITO S. A.

La consolidación del mercado de Baterías MAC se orientó a satisfacer necesidades de este producto en distintos segmentos del mercado nacional e internacional. Resalta el hecho de producir baterías exclusivamente para taxis y también de abastecer el mercado de baterías para automotores grandes como buses y camiones. Otra estrategia fue la de producir baterías de diferente calidad y precio, con el objeto de llegar a diferentes nichos de niveles de ingreso, acciones que les permitió abarcar un mayor mercado, esto con el fin de atender la capacidad adquisitiva de las personas.

La compañía creó la fundación MAC en 1991 con el ánimo de ayudar a las familias trabajadoras y no trabajadoras de MAC, en especial en la creación de microempresas. Tiene un

centro de desarrollo de confección y un centro de desarrollo automotriz.

Estrategias para la perdurabilidad



Diego Mejía. Vicepresidente de Baterías MAC.



Su producto estrella

Como estrategias de perdurabilidad para destacar respecto de esta empresa está la focalización del negocio en la producción y comercialización exclusiva de baterías, la integración vertical y la aplicación de economías de escala y economías de alcance. En alguna época diversificaron el negocio, pero luego de la contratación de consultorías internacionales, decidieron focalizarse y especializarse solo en baterías.

Para MAC la principal estrategia de internacionalización ha sido las alianzas, puesto que cada país tiene sus propias características en cuanto a medios de transporte, normas y demás elementos que hacen parte de la cultura de los consumidores. Posicionarse en otros países ha marcado su camino hacia la competitividad y por ende su posicionamiento en el mercado con visión a largo plazo.

El fundador de MAC, Ernesto Mejía y sus administradores, han implementado los siguientes principios, que como se infiere de la lectura del libro citado, les ha facilitado y soportado el camino hacia la perdurabilidad:

1. Primero las ventas. 2. Visión de largo plazo. 3. Visión compartida. 4. Pensamiento estratégico. 5. Tecnología vanguardista tanto en producción como en comercialización. 6. La gente es la clave. Por eso es necesario el buen trato para comprometerlos. 7. Saber es poder. 8. La energía no se destruye, se recicla. 9. MAC exporta más que baterías, exporta también servicios. 10. Familia que trabaja unida, permanece unida.

Entre las claves de perdurabilidad de esta compañía se encuentran la integridad de procesos, los principios establecidos, una clara decisión sobre el producto, la internacionalización y la organización corporativa integral con la familia.

Si bien inicialmente diversificaron, política que no les dio resultado, sus estrategias actuales consisten en la decisión de permanecer con la fabricación exclusiva de un sólo producto: las baterías. Esta estrategia que les ha permitido diseñar acciones y planear el presente y el futuro con actividades para permanecer en el tiempo.

En las políticas de Baterías MAC para perdurar, se encontró su conformidad con algunas de las teorías de los investigadores empresariales citados en esta obra, tales como Theodore Kinni²⁴⁶, quien enseña que dentro de los presupuestos de las empresas perdurables está el de crear habilidad y un poder especial para dominar el mercado, elegir un negocio que tenga potencial de crecimiento y que pueda crear nuevos bienes y servicios que le permitan ganar espacio, tal como lo desarrolla esta empresa.

El clima organizacional, la estrategia corporativa, la toma de decisiones y toda la estructura de esta compañía están

²⁴⁶ Enfoque visionario, 2002.

enmarcadas en principios o propósitos –en el lenguaje de Collins y Porras–, que la guían permanentemente. Honestidad, pasión por el trabajo, respeto por las personas y un gran amor por la familia son valores enseñados y aprehendidos en esta empresa desde sus inicios.

Algunos de los principios ya citados no son ideas exclusivas de MAC, como por ejemplo en el caso de la visión de largo plazo, la planeación estratégica y la tecnología vanguardista; no obstante, conservan su autenticidad por la forma en que son aplicados, aprehendidos y desarrollados, es ahí donde se marca la diferencia que se fortalece con los demás propósitos, muy propios de la empresa. En este aspecto hay que recordar lo enseñado por Carlos Julio Rojas, cuando identifica a una empresa perdurable, como aquella que se forma en valores o principios y los practica.

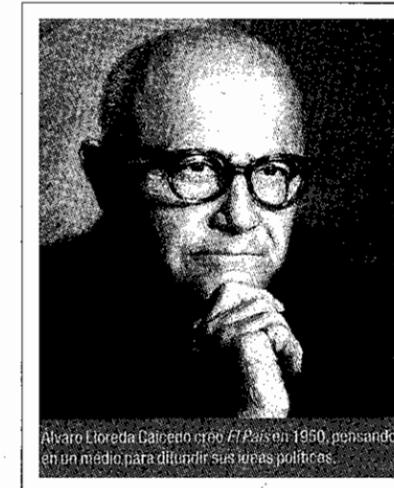
5.12. EL PAÍS S. A.

“Una historia de opinión en el occidente colombiano”

Historia

La empresa fue creada en 1950 por don Álvaro Lloreda Caicedo y sus hermanos Alfredo y Mario. Álvaro José fue su primer gerente. Ocupó el cargo de director desde 1954 hasta 1970. Posteriormente, este rol es desempeñado por Álvaro José Lloreda, su hijo, entre 1968 y 1984. María Elvira Domínguez, gerente y directora de *El País*, comenta que su abuelo “era político y vio en el periódico, más que como empresa, una herramienta para dar apoyo a la ciudad, para dar unas batallas en la ciudad²⁴⁷”. La primera edición de *El País* circuló el 23 de abril de 1950.

²⁴⁷ Entrevista con María Elvira Domínguez, Editora y Directora de *El País*. Cali, 17 de mayo de 2011.



Álvaro Lloreda Caicedo

La propiedad de la empresa pasó a manos de Álvaro Lloreda, quien combinó el periodismo con el servicio público. En la segunda generación ingresan a trabajar a la empresa Rodrigo Lloreda y Álvaro José Lloreda; este último ocupó la dirección de *El País* entre los años 1978 y 1980.

Rodrigo Lloreda Caicedo asumió la dirección del periódico en 1970, cargo que desempeñó por espacio de dos años. Estuvo al frente de la Dirección del periódico durante 16 años repartidos en tres periodos. Sobre la labor de Rodrigo Lloreda Caicedo, en el libro, *El país 50 años*, se escribe: “Entre sus principales realizaciones como director se cuentan el establecimiento del Centro Informativo de EL PAÍS (Ciep) en Bogotá, la organización de una redacción en la capital, la reestructuración de los sistemas informativos y editoriales en distintas épocas, la edición de periódicos regionales, la construcción de una nueva sede para la planta de producción en Yumbo y, la más importante, la nueva concepción periodística que nació con el rediseño del diario en marzo de 1993²⁴⁸”.

²⁴⁸ *Ibidem*. p. 24.

Luego del retiro del fundador, la empresa fue manejada por la segunda generación de la familia, representada por Álvaro José Lloreda y Rodrigo Lloreda, quienes actuaron hasta 1998. Llegó la transición generacional con María Elvira Domínguez de la tercera generación de la familia, quien asume la gerencia en el 2002, y la dirección en el 2007, hasta la fecha.

Comenta doña María Elvira que en la empresa trabajan varias generaciones de la familia: la directora y gerente, su hermano Alfredo Domínguez Lloreda en calidad de gerente de Unidades de Negocios, Felipe Lloreda Garcés, primo, como director de Nuevos Medios, quien está encargado de la transformación digital de la compañía, “misión que representa un reto muy importante para los medios de comunicación²⁴⁹”.



Francisco Lloreda / María E. Domínguez Celebración 60 años

Señala que “una filosofía de la empresa consiste en que por encima del interés particular debe estar el interés colectivo. La independencia política genera mayor credibilidad. El periódico El País ha mantenido el liderazgo regional en cuanto a medios de comunicación²⁵⁰”. En su concepto, los ingresos de los periódicos dependen del estado de las empresas, así como de los demás sectores económicos. En la medida en que las empresas estén bien, a los periódicos también les va bien, porque aumenta la pauta publicitaria que representa cerca del 65% de sus ingresos. Con respecto al crecimiento

²⁴⁹ *Ibidem.*

²⁵⁰ Entrevista cit. María Elvira Domínguez.

de Internet como medio de comunicación, comenta que “sabemos que tenemos que ir para allá, pero creemos que el periódico impreso no se va a acabar²⁵¹”.

Con respecto al tema de recursos humanos de la compañía, Patricia Rayo, vinculada a la administración de la empresa, comenta que en la actualidad la compañía cuenta con 600 empleados y que un interés de la empresa es trabajar por su bienestar; hoy en día trabajamos en la semana de la salud, la semana deportiva, y en el logro de una capacitación permanente. El ambiente laboral se mide a través de encuestas periódicas. Los empleados tienen una tranquilizadora estabilidad; la mayoría llevan más de 15 años trabajando en la empresa²⁵²”.

“La financiación para la educación formal de los trabajadores se efectúa mediante canje del 100% entre publicidad de la institución educativa en el periódico y el valor de la matrícula. Si no es posible este procedimiento, se le brinda el apoyo al trabajador hasta el 50%, previa firma de un compromiso de permanencia del empleado por un cierto tiempo y un promedio de 3.75 en las calificaciones²⁵³”.

La señora Domínguez comenta que “en 1999 el periódico El País, al igual que otras empresas, registró una crisis temporal debido a la reducción en las ventas. Por la modernización de la rotativa la empresa alcanzó altos niveles de endeudamiento; situación que se manejó adecuadamente y ahora goza de una buena salud financiera, con una estructura flexible en el manejo de los costos y gastos que se ajusta a los niveles de ingresos”. Sobre esta crisis del periódico Patricia Rayo comenta que durante los años 2001 y 2002 se obtuvieron grandes reducciones, se flexibilizaron los gastos en función

²⁵¹ Entrevista cit. a María Elvira Domínguez.

²⁵² Entrevista Patricia Rayo, 17 de mayo de 2011.

²⁵³ *Ibidem.*

de los ingresos, luego se reactivaron las ventas y se logró pagar las deudas²⁵⁴.

Indican que tanto en El País como en otros periódicos, la venta de ejemplares ha bajado durante los últimos años, especialmente entre semana, debido fundamentalmente a que algunos lectores han migrado a la Internet. Por ello, los medios impresos están implementando mecanismos para vender publicidad en las páginas de Internet y compensar la reducción en la venta del periódico de papel.

El periódico se ha diversificado y cuenta con cerca de 15 productos, incluido el servicio de información a través de Internet. Tienen publicaciones como El País, Quiubo Cali, Quiubo Palmira, dos semanarios en Cartago y Palmira Hoy, dos zonales que circulan cada 15 días: Cali Norte y Cali Sur; al igual que varias revistas que circulan con el periódico y otras por fuera del mismo.

Estrategias para la perdurabilidad

En relación con las estrategias de perdurabilidad, María Elvira Domínguez señala que “en primer término se encuentra el trabajo por la credibilidad, pues se trata de uno de los activos más importantes para un medio de comunicación²⁵⁵”.

Las costumbres y el desarrollo de la tecnología impactan en su diario vivir, es por ello que la empresa tiene como política anticiparse a los hábitos de consumo de las personas, por ejemplo la Internet, acción persistente que ha contribuido a su sostenibilidad. Esta política de perdurabilidad va de la mano de la segmentación de productos para audiencias específicas, atendiendo al cambio del mercado y sus hábitos. Al respecto indican que hay que tener el objetivo muy definido.

²⁵⁴ *Ibidem*.

²⁵⁵ Entrevista cit. a María E. Domínguez.

La independencia y valores practicados en el periódico es otra estrategia de perdurabilidad, se trata de un intangible que forma parte de su filosofía, de su esencia. “El editorial de El País defiende las instituciones y la democracia, enmarcadas dentro de unos principios y valores heredados. La denuncia y combate de cualquier forma de corrupción es otro de los objetivos misionales de *El País* como medio de comunicación²⁵⁶”.

En relación con las políticas de prevención de riesgos presentes y futuros respecto de conflictos que desestabilicen la empresa, suscribieron un protocolo de familia en el año 2011, el cual obedece a la convicción plena de que una empresa de familia es perdurable si cuenta con reglas claras que permitan la relación armoniosa entre familia, empresa y propiedad.

Otra estrategia de sostenibilidad de la empresa en el tiempo, es la conformación de la junta directiva con miembros externos y de la familia. Al respecto indican que una de las funciones de este organismo es la de efectuar seguimiento a los planes diseñados. Se reúnen una vez al mes y las opiniones y decisiones son fundamentales dentro de las estrategias de la compañía. La junta ha venido trabajando en el desarrollo e implementación de un importante plan estratégico de la mano de una experimentada firma mexicana, con una proyección a 5 años.

Otra política de la empresa es su focalización regional, especialmente Cali, la cual es acompañada con la conservación de los liderazgos regionales a través de alianzas con otros periódicos.

“La perdurabilidad de la empresa se sostiene igualmente en la audiencia para la venta de publicidad; la sola venta del periódico no da para cubrir los gastos, da pérdida. Somos el

²⁵⁶ *Ibidem*.

periódico de la región, hemos sido reconocidos así durante 62 años. Somos totalmente objetivos, no tomamos posición propia en cuanto a temas políticos. Manejamos unos conceptos éticos muy altos, lo que genera credibilidad en los lectores, y audiencias²⁵⁷ comenta Patricia Rayo.



En concepto de la señora Domínguez las empresas deben tener líderes visionarios que conozcan su compañía y colaboren permanentemente en su presente y futuro. Señala que “un líder empresarial puede tener distintos estilos y depende de la coyuntura, la empresa, el momento. Un líder debe saber escuchar, pues es un buen camino para ganar el respeto de las personas; debe tener la capacidad de reconocer los errores²⁵⁸”.

Se destaca la socialización y enseñanza de valores en la empresa, factor recurrente y transversal en todos los casos empresariales. Esta acción ha sido uno de los elementos de supervivencia de la compañía, que es coincidente con lo señalado por el investigador Carlos Julio Rojas²⁵⁹ y el Grupo de Investigación Empresarial de la Universidad del Rosario

²⁵⁷ Entrevista cit., con Patricia Rayo Meneses.

²⁵⁸ Entrevista cit. a María Elvira Domínguez.

²⁵⁹ Empresas colombianas exitosas. Bogotá: Editorial Crtjalbo, Bogotá, 1992.

en temas de perdurabilidad²⁶⁰. Así mismo, se observa el prudente manejo de los gastos y la actualización tecnológica reconocidos por el citado Pinkas Flint, como importantes elementos de permanencia en el tiempo de las empresas.

Las especiales características de algunos de sus líderes, unos carismáticos y otros reflexivos, la impulsaron en sus ideales y reconocimiento incluso a nivel nacional y lo más importante, cimentaron sus ideas y estrategias de perdurabilidad para que permanecieran en el tiempo.

En El País han logrado proyectarse a largo plazo, generando y conservando la confianza y la transparencia como valores empresariales fundamentales para la perdurabilidad, pues la credibilidad de sus clientes constituye uno de sus mayores baluartes de supervivencia.

5.13. PALMAS OLEAGINOSAS BUCARELIA S. A.

“Crecimiento y perdurabilidad en medio de adversidades”

Historia

Palmas Oleaginosas Bucarelia S. A., fue fundada en 1960 en el municipio de Puerto Wilches, departamento de Santander, por iniciativa del antioqueño Manuel Ruiz Arango. Adolfo León Pizarro, actual gerente general de la compañía, señala al respecto que “Don Manuel a duras penas sabía leer y escribir, más su habilidad en los negocios era sobresaliente. Compró una finca en la zona de Puerto Wilches de nombre Bucarelia, expandiéndose a su alrededor mediante la compra de las fincas vecinas”.

Consciente don Manuel de la necesidad de estar agremiados, en 1963 la empresa se afilia a Fedepalma y allí permane-

²⁶⁰ Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial GIOE. Junio 2011.



ce durante 26 años, hasta 1989, cuando se retira del gremio. En 1963 la empresa contaba con 400 hectáreas sembradas de palma, convirtiéndose en la primera extractora de aceite en la región, actividad que realizaba en una máquina rudimentaria que denominaron la quiebrahuesos.

Don Manuel entrega la plantación a la Corporación Financiera Grancolombiana, en 1973, como pago de deudas. La corporación contrata a Fernando Umaña, como asesor agrícola. El Grupo Grancolombiano había adquirido también para esa fecha a Palmeras de la Costa S. A., ubicada en el municipio de El Copey, Atlántico.

En ese mismo año la empresa abandonó la operación ganadera y se concentró en el cultivo de la palma y en la producción de aceite. Para 1975 contaban con 5.000 hectáreas disponibles para cultivo e inician un programa de siembra de 500 hectáreas por año, hasta completar en 1980, 2.000 hectáreas, variedad IRHO. La demanda de fruto de la planta extractora de Bucarelia impulsó el desarrollo palmero en pequeña escala en la región.

En 1975 veinte trabajadores directos intentan conformar un sindicato, siguiendo el modelo de la plantación vecina –Monterrey– pero esta iniciativa fracasó. Cuatro años después, la empresa suscribe un pacto colectivo de trabajo con 196 empleados directos, vigente por 5 años.

En 1988 la compañía fue comprada por Lloreda S. A. y Aceitales S. A., en partes iguales. En 1991 Lloreda S. A., le compró el otro 50% a Aceitales S. A., y se cambia el sistema de pagos a los trabajadores por el modelo a destajo e indicadores de productividad. Comenta Adolfo León que “Bucarelia fue la primera plantación de la región en eliminar la figura del contratista, asumiendo la modalidad de contrato individual, con la característica de que a cada trabajador se le pagaba de acuerdo con requisitos expresamente determinados. La

empresa llegó a manejar seiscientos contratos, lo cual exigía una administración sólida y bien organizada²⁶¹”.

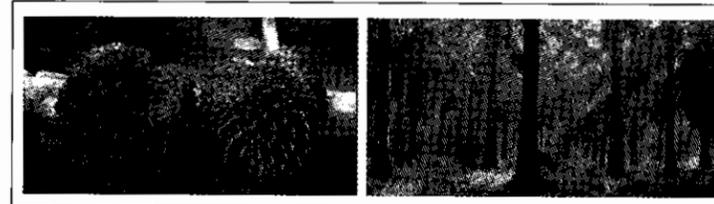
En relación con épocas difíciles para la empresa, comenta don Adolfo que “a comienzos de la década de los 90 se presentaron varios problemas para la empresa, tales como secuestros de directivos en las plantaciones, asesinatos de trabajadores y pérdida de maquinaria. La apertura económica, los problemas fitosanitarios, los bajos precios del aceite, y la huelga en Bucarelia, también la impactaron²⁶²”.

Un aspecto importante para Palmas Oleaginosas Bucarelia fue la obtención de la certificación ISO 9001:2000 de Icontec para los procesos de producción de fruto fresco de palma y la extracción de aceite crudo de palma y almendra en el año 2002.

La compañía pasó de tener cerca de 4.768 hectáreas de palma sembradas, a 2.415 en el 2009, como consecuencia de la renovación de plantas adultas y del avance de la enfermedad de Pudrición del Cogollo, conocida como P.C. Así mismo, la producción de aceite de palma producido se redujo en un 30.9% al pasar de 40.197 toneladas en el 2009 a 27.788 en el 2010. Los palmicultores de la región, junto con el Ministerio de Agricultura, están haciendo todos los esfuerzos para controlar y erradicar esta enfermedad. La causa de la enfermedad puede obedecer a una ruptura del equilibrio ecológico, señala su gerente. Es una zona de aguas abundantes y de aluminio que posee contenidos de ácidos; todo esto puede romper el equilibrio de los suelos.

²⁶¹ Fedepalma. La Palma Africana en Colombia, apuntes y memorias, Volumen 2. Bogotá: 2001. Editorial Kimpres Ltda. p. 155.

²⁶² Entrevista con Adolfo León Pizarro. Bucaramanga: 24 de mayo de 2011.



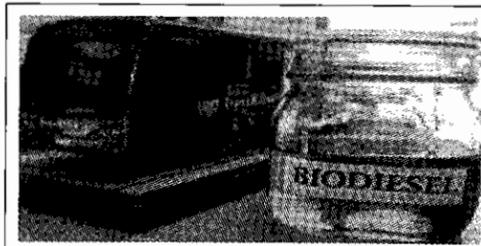
Fruto de palma

Cultivo de palma

Para esta empresa “el manejo de la pudrición de cogollo, ha sido permanente debido al olor que genera, atrae un cucarrón que se mete al meristemo, pone sus huevos, las larvas se multiplican y se alimentan de la planta generando un cementerio de palmas. Se han hecho varios intentos de colocar veneno pero no es suficiente. En la Costa Pacífica se acabaron 35.000 hectáreas de palma africana por este insecto”.

En la región hay un número importante de personas combatiendo este fenómeno, que va desde la detección, la cirugía, la aplicación del fungicida e insecticida, así como la permanente supervisión. En el 2009 se invirtieron \$2.200 millones en este programa, pero no dio resultado. Este problema viene desde el 2005, pero entre el 2009 y el 2010 la afectación creció exponencialmente.

En relación con el precio de los combustibles, la búsqueda de alternativas energéticas, para que sean amigables con el medio ambiente y renovables, han hecho tomar fuerza a los biocombustibles, aspecto importante para la empresa. El biodiésel que tiene varias fuentes de materia prima, como el aceite de palma, se ha convertido en una alternativa muy eficiente para la elaboración de biocombustibles.



Comenta el gerente de la empresa que actualmente en Colombia hay una sobreoferta de aceite de palma para producir alimentos, por lo tanto el biodiésel se convierte en una oportunidad importante para diversificar su uso. La tendencia mundial es hacia el incremento de los biocombustibles y hacia la reducción de los combustibles fósiles como el petróleo o el carbón, entre otros.

En ese sentido, el cultivo de palma y la producción del aceite tienen grandes oportunidades para el crecimiento, tanto en Colombia como en el resto del mundo. Informa el Gerente que los precios del biodiesel están regulados, lo que reduce la volatilidad del negocio, elemento importante para el crecimiento del sector. El precio de las materias primas se forma con base en las cotizaciones internacionales, tales como las bolsas de Rotterdam, entre otras.

Don Adolfo informa que “en un mercado abierto el precio tiene dificultades. Hay países como Malasia e Indonesia con productividades más altas; la zona central de Colombia, donde están ubicadas la mayoría de plantaciones, tiene aproximadamente 100.000 hectáreas. En los cultivos de palma de Bucarelia se utilizan medios de transporte como los búfalos y las carretas, pues existen problemas culturales —costumbres— que son difíciles de cambiar”.

La empresa se desarrolla a través de diferentes áreas como la agronómica, donde se elabora y evalúa el programa de cultivo y producción de fruto de palma por cada hectárea, con la mejor calidad y eficiencia. Otra área es la industrial, que consiste en procesar de la mejor manera el fruto producto de la cosecha de la palma, tanto el propio como el que se compra a otros productores de la región. Así mismo la compañía trabaja en áreas de gestión interna, como la administrativa, de gestión de talento humano y de salud preventiva para los empleados de la empresa, soporte fundamental que impulsa su crecimiento.

Estrategias para la perdurabilidad

Una fortaleza de la compañía radica en la estabilidad de los empleados, en especial los administrativos y directivos, que facilita la continuidad de los planes y las políticas de la compañía, evitando los costos de aprendizaje que pueden alterar el crecimiento sostenido. Acompaña esta estrategia la capacitación tanto formal como informal de todos los trabajadores, elemento que brinda garantía en la calidad del servicio y del producto, fundamentales para que Palmas Oleaginosas Bucarelia permanezcan en el mercado, por ello trabajan día a día en optimizar procesos para que este resultado se produzca.

Indica su gerente que para sostenerse en el tiempo se deben buscar fuentes de financiación adecuadas a la capacidad del flujo de caja de la empresa, así como tener una planeación a corto, mediano y largo plazo. Esta política de sostenibilidad se encuentra implementada en la empresa y es una prioridad para sus administradores.

Para Bucarelia, el mundo cambia muy rápidamente y las empresas colombianas se deben referenciar con las compañías del mundo, y no sólo con las nacionales, para ser empresas de clase mundial, acota su representante legal.

Otra fortaleza de la empresa que coadyuva a su proyección en el tiempo y competitividad, es la posibilidad que existe de exportar aceite de palma. Informan que el aceite de palma de Colombia es muy apetecido en el mundo. Hay tres bloques de mercado para exportación: EE.UU., y Canadá, Centroamérica y Mercosur. Al respecto señala Adolfo León que han recibido llamadas de Italia y Alemania que buscan suministro de grandes volúmenes de aceite de palma. "No hay problemas de demanda, el problema son los precios, los costos y el dólar²⁶³".

²⁶³ *Ibidem.*

Una estrategia que fortalece la compañía es el estar vinculada al gremio de Fedepalma. En la zona central se integran siete extractoras que comparten información previamente autorizada para estar comparando indicadores y soportar la toma de decisiones.

En relación con la importancia de las alianzas como factor de perdurabilidad, Don Adolfo León comenta que el 19 de abril de 2007 nace ECODIÉSEL COLOMBIA S. A., una empresa productora de biodiesel que se constituye en la alianza empresarial entre ECOPETROL S. A., y siete extractoras de aceite de palma de la zona centro (Magdalena Medio) del país, entre ellas Bucarelia²⁶⁴.

Otro elemento estratégico que ha desarrollado Palmas Oleaginosas Bucarelia consiste en la realización de labores sociales mediante la Fundación Fruto Social de la Palma, antes Fundewilches, a través de la cual se apoya de manera directa a los trabajadores, a sus familias y a la comunidad que vive en su entorno.

Dentro de otras acciones de la empresa para sostenerse está la investigación científica para mejorar la productividad. Señala el gerente que "las empresas asociadas a Cenipalma deben pagar una cuota mensual para el sostenimiento y a cambio sus empleados pueden capacitarse en eliminación de plagas y demás elementos de los cultivos²⁶⁵".

Para Olga Hernández Reyes, asistente de gerencia, "la perdurabilidad se debe a que los directivos han contado con una planeación estratégica clara, la junta directiva ha estado pendiente, los gerentes han desarrollado una buena gestión y no ha habido mucha rotación de dueños²⁶⁶".

²⁶⁴ Entrevista cit.

²⁶⁵ *Ibidem.*

²⁶⁶ Entrevista con Olga Hernández Reyes. Bucaramanga: 24 de mayo de 2011.

Palmas Oleaginosas Bucarelia S. A., ha estado permanentemente amenazada por factores que ponen en riesgo su perdurabilidad. Esta situación la ha conducido a una permanente reinvencción de procesos y planes de acción de acuerdo a la medida de sus necesidades, lo cual corresponde a lo recomendado por Paco López²⁶⁷ en materia de perdurabilidad empresarial.

La diversificación en sus productos les ha facilitado la apertura de mercados, factor de permanencia en el tiempo, que según el investigador Carlos Dávila, juega un papel necesario en materia de perdurabilidad empresarial.

La junta directiva ha sido fundamental en la implementación de las buenas prácticas en la compañía, necesarias para proyectarse con éxito a largo plazo.

5.14. MARCALI S. A.

“Pioneros de Renault en Colombia, concesionario representante de las marcas, Mercedes Benz, Chrysler, Jeep, Dodge, Kia y Citroën”

Historia

Marcali S. A. “Maquinaria, Automotores y Repuestos Cali”, fue constituida por don Carlos Jiménez Quintana y don Álvaro Valencia Scarpetta el 13 de noviembre de 1947 en la ciudad de Cali, quienes unidos por una gran amistad, decidieron iniciar su propio negocio en un modesto local en dicha ciudad.

Comenzaron su vida comercial vendiendo aceites y llantas. Con el pasar del tiempo, “como consecuencia de los buenos

²⁶⁷ Disponible en: <http://www.pacolopez.biz/2005/03/arquitectura-organizacional/>. Consultado el 13 de enero de 2011.

resultados en ventas y el empuje y tesón que le imprimieron al negocio, logran obtener la distribución de GOOD YEAR e ICOLLANTAS. En 1952, por el crecimiento sostenido de la empresa, adquieren la subdistribución de las marcas de vehículos OPEL, GMC, FORD, OSMOBILE para el occidente de Colombia, Zona Cafetera y los Santanderes.”²⁶⁸

Carlos Jiménez se casa con doña Cecilia Fajardo. Comenta Marcela Jiménez, su hija y actual Presidente de la compañía, que su madre fue una compañera inigualable, quien con amor y dedicación le imprimió a don Carlos la tenacidad requerida para la consecución de sus logros. De la unión de estos esposos nacieron 3 hijos: Patricia, Mauricio y Marcela, quienes se vincularon a la compañía. Carlos Jiménez se empeñó en preparar a sus hijos y a los empleados para el futuro. “Decía que la camiseta debía sudarse para alcanzar el éxito²⁶⁹”.

Rubén Baquero, vicepresidente de la empresa, comenta que la filosofía del fundador era “espectacular”, la que influyó positivamente en su vida personal y profesional. Don Carlos orientaba acertadamente a los directivos y empleados, a quienes transmitía sus experiencias de vida²⁷⁰. Sady Rodríguez, se inició en la empresa apoyando la declaración de renta, actualmente es la Directora Financiera y Contable. Recuerda que don Carlos Jiménez le decía “si quiere seguir grande conmigo debe tener esfuerzo, dedicación y compromiso²⁷¹”.

²⁶⁸ Escrito Marcela Jiménez, Presidente de Marcali S.A.

²⁶⁹ *Ibidem*.

²⁷⁰ Entrevista, Bogotá, abril de 2012.

²⁷¹ *Ibidem*.



A la izquierda Carlos Jiménez Quintana –Fundador–

“Don Carlos Jiménez era sencillo, disciplinado, metódico y permanente luchador; alegre y con buen sentido de humor. Se disfrutaba la vida y gozó hasta el último momento de su vida”. Decía que “la vida debe tomarse siempre con alegría y amor”, también que “la meta es fugaz y el camino eterno”. Carlos Jiménez Scarpetta, su padre, trabajó en la compañía controlando y supervisando el almacén de repuestos. Las relaciones de padre e hijo eran armoniosas²⁷²”.

En 1949 los socios deciden separarse, trasladándose don Carlos Jiménez Quintana a Bogotá, donde abre una sala de ventas de automóviles en la carrera 13 con calle 18, a la que denomina Marcali y Cía. Ltda., formalizando la constitución de la sociedad el 6 de septiembre de 1949. Don Álvaro Valencia se queda con la sucursal en Cali cambiándole el nombre a Marcali Ltda.

Se inicia el desarrollo de la compañía con la distribución de la marca Renault, liderada inicialmente por don Carlos Jiménez y posteriormente por Marcela Jiménez, quien realiza la ampliación del negocio con la adquisición de otras marcas (MERCEDES BENZ, AMG, CHRYSLER, JEEP, DODGE, KIA y CITROEN). En la distribución de Renault llevan 42 años. En

²⁷² Entrevista, Marcela Jiménez. Bogotá abril de 2012.

1966 don Carlos Jiménez compra su primer local en la carrera 13 con calle 34; a través de los años va adquiriendo los inmuebles aledaños hasta conformar un lote de 7.800 m², donde hoy opera la organización²⁷³.

La hija mayor del fundador, Patricia Jiménez, trabajó durante 30 años ocupando cargos administrativos dentro de la organización y “se pensionó después de dedicar su vida al trabajo y a la empresa”, acota Marcela Jiménez. El otro hijo, Mauricio Jiménez, trabajó por 16 años con la compañía, inicialmente como subgerente, y posteriormente dirigiendo la posventa de Renault, “con un gran deseo de satisfacer siempre a los clientes”. “Desafortunadamente para nuestra familia y para la compañía, Mauricio falleció en mayo de 1996, como consecuencia de un accidente²⁷⁴”.

Marcela, la hija menor, lleva actualmente el rumbo de la compañía. Inicia su trayectoria profesional en la empresa en el año 1980, como asistente del jefe de vehículos usados. Pasa posteriormente por las diferentes direcciones de departamento llegando a la Gerencia General. Posteriormente ascendió a la Vicepresidencia y con el fallecimiento de don Carlos Jiménez, asume la Presidencia de la organización²⁷⁵”.

En escrito enviado por la empresa se comenta que “En 1969 cuando el gobierno colombiano vio la necesidad de impulsar la industria automotriz nacional, tomó la decisión de escoger a la Regie National des Usines Renault, una firma estatal de Francia, para crear una empresa con la capacidad de ensamblar carros en el país, que se conoció como la Sociedad de Fabricación de Automotores S. A. Sofasa. Un año después, el 14 de julio de 1970, se ensambló el primer modelo de la marca Renault: el Renault 4, que sigue siendo recordado incluso

²⁷³ Escrito de Marcela Jiménez.

²⁷⁴ Escrito cit.

²⁷⁵ *Ibidem*.

hasta nuestros días. Es designado Marcali como el primer concesionario de la marca Renault en Colombia²⁷⁶.

Marcali abre la primera sucursal en Bulevar Niza calle 127 con 55 de Bogotá, en octubre de 1991. En 2006 es vendida, en razón a los proyectos de ampliación de la sede principal, luego de haber tenido el local alquilado desde el 1° de junio de 1998 a un concesionario colega de la marca Renault. El 5 de noviembre de 2004 le es otorgada a la empresa la concesión para distribuir vehículos MERCEDES BENZ, CHRYSLER, JEEP y DODGE. En concepto de su Presidenta, este logro fue de gran importancia para ubicar a la compañía a la altura de un mercado competitivo y en evolución. Posteriormente, en enero de 2007, les conceden la distribución de vehículos Kia, marca coreana de gran prestigio, completando así un amplísimo portafolio de productos.

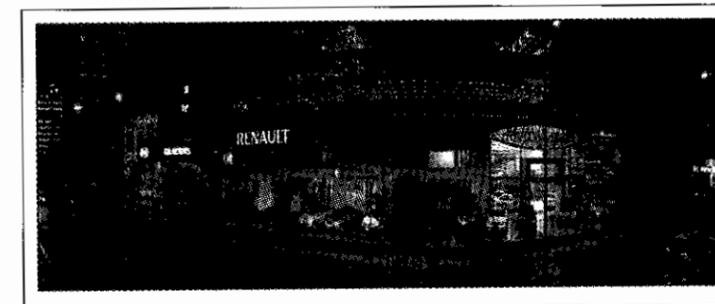
Con la llegada de estas marcas a la empresa, “se construye un amplio complejo automotriz donde se albergan las salas de exhibición de cada una de las marcas con sus respectivos talleres especializados, venta de repuestos originales y accesorios, venta de vehículos usados de todas las marcas, disponiendo de 8 entidades financieras con un puesto dentro de las instalaciones, Broker de Seguros, auditorios, restaurante, parqueadero público cubierto para 150 vehículos²⁷⁷”. Se abren puntos de venta estratégicos en diferentes lugares de la ciudad.

A partir de mayo de 2008 se ubican en el Centro comercial Gran Estación, con la marca Renault; en octubre de 2010 en Centro Mayor con, CHRYSLER, JEEP y DODGE, en noviembre de 2011 en Centro Comercial Bima, con CHRYSLER, JEEP y DODGE, y en febrero de 2012 en Gran Estación II con MERCEDES BENZ, CHRYSLER, JEEP y DODGE y CITROEN. En el

²⁷⁶ Ibídem.

²⁷⁷ Escrito cit. de la empresa.

año 2011 adquieren la representación exclusiva de CITROEN para la Ciudad de Bogotá. En el año 2012 es concedida por MERCEDES BENZ la representación de AMG Gama deportiva de la marca, se abre una sala Premium en la Carrera 7 con Calle 75.



La sede principal de la empresa

Marcela Jiménez comenta que “crecer con los colombianos es sentido de orgullo; así como ver a clientes que alguna vez les fue entregado un Renault 4 y hoy les entregamos un Mercedes Benz”. Afirma que “Nos hemos desarrollado conjuntamente con nuestros clientes²⁷⁸”.

Estrategias para la perdurabilidad

En primer término, un factor de perdurabilidad que ha marcado el camino de la empresa en el tiempo, se debe en gran parte a una cultura de trabajo, seriedad, credibilidad y transparencia inculcada por su fundador. Otro factor de importancia ha sido la capacitación permanente en toda la organización, cuyos servicios y productos se encuentran fundamentados, entre otros, por el talento humano, permitiendo continuidad con gran experiencia.

La estabilidad laboral ha permitido que varios de los empleados hayan hecho carrera dentro de la empresa y

²⁷⁸ Ibídem.

lleven muchos años vinculados a ella. Empezaron en cargos bajos y hoy ocupan posiciones importantes, representando un ejemplo y motivación para todos los colaboradores que les ha generado sentido de pertenencia con la empresa. La disciplina, la fe y la visión con innovación, son elementos que desarrollan en el día a día de la organización, fortaleciéndola y conduciéndola hacia un futuro sostenible.

La junta directiva ha sido familiar, pero con asesores externos permanentes de trayectoria profesional, los cuales acompañan a la empresa en la adopción de las mejores decisiones, velando por los rumbos de la organización, y, claro está, por su permanencia en el tiempo.

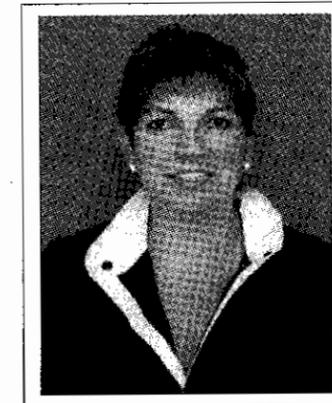
La armonía en las relaciones de la familia con la empresa es otra estrategia de supervivencia de Marcali. Se encuentran en proceso de estructuración de un protocolo de familia donde se independizan los intereses de la empresa y la familia a efectos de preservar su sostenibilidad en el tiempo y minimizar riesgos.

En concepto de Marcela Jiménez, la globalización de la economía, materializada por medio de los tratados de libre comercio, constituye una oportunidad para incrementar el comercio de todos los bienes y servicios, representando una forma de competir y perdurar en el tiempo. Señala que “sobrevivirán en el tiempo las ensambladoras capaces de enfrentar la globalización”.

En su opinión “el TLC con Corea y con Estados Unidos, este último ya aprobado y que se encuentra en la fase de implementación, son oportunidades que permitirán obtener mayores y mejores productos a precios muy competitivos; es una forma de incrementar el crecimiento de la empresa”. Indica que la organización Marcali se ha venido preparando

en todos los niveles para acceder de manera exitosa a las oportunidades, sin olvidar nunca la importancia y la consolidación del ensamble nacional.

Comenta que frente a la crisis económica tanto nacionales como mundiales que afectan el mercado de los vehículos, los márgenes cada vez son menores, y por ello es necesario vender más unidades para poder cubrir los costos y gastos y así alcanzar niveles aceptables de rentabilidad.



Marcela Jiménez
Presidenta de Marcali S. A.

Marcali S. A., ha tenido un crecimiento sostenido a través de una adecuada gestión administrativa, una oportuna respuesta a los cambios de las fuerzas del mercado, así como en la determinación de acciones claras apoyadas en el compromiso de todos los empleados y administradores de la empresa. Se trata de estrategias reveladas por los citados investigadores Alfred Chaldler y Collins y Porras, entre otros; instruidas por el fundador de la compañía y fortalecidas por sus posteriores generaciones y administradores.

La disciplina, continuidad de las políticas y el saber enfrentar las dificultades propias de las empresas en marcha que en-

seña T. Kinni²⁷⁹, son factores encontrados en Marcali, que se acompañan con la preparación frente a hechos futuros como la competencia, que tendrán que enfrentar de cara a factores exógenos, como los TLC.

El liderazgo que ejerció el fundador fue fundamental para proyectarla a largo plazo. La respuesta oportuna a las fuerzas del mercado ha propiciado la diversificación, estrategia importante que ha contribuido a la perdurabilidad de esta organización empresarial. Se trata de un factor de perdurabilidad reconocido por Arie de Geus y Carlos Dávila, investigadores empresariales ya citados.

5.15. CONSERVAS CALIFORNIA S. A.

“Tradición de sabor y visión de negocio a largo plazo”

Historia

El negocio de la pulpa de fruta en Colombia, antecedente histórico de Conservas California S. A., nació en 1948 con ocasión de la superproducción de tomate que hubo en la ciudad de Barranquilla. Por aquella época, el señor Emilio Faillace, industrial de dicha ciudad, decidió incursionar en este negocio, adquiriendo para el efecto un equipo para producir la pasta de tomate y otro para la fabricación de envases metálicos para almacenarla y comercializarla.

Para fortalecer su conocimiento en el desarrollo de este proceso, dicho industrial tomó en Estados Unidos un curso en tecnología de alimentos. Como resultado de esta naciente organización, en 1950 se crea la Compañía Colombiana de Conservas y Extractos Vegetales Ltda., a través de la cual inició la producción de la pasta de tomate²⁸⁰.

²⁷⁹ KINNI B., Theodore. Enfoque visionario. México: McGraw Hill, 2002.

²⁸⁰ Página web California. Historia de Conservas California. Recuperada el 28 de agosto de 2011.

En ese mismo año decidió también producir néctar de frutas, debiendo importar los concentrados de pulpa de fruta, por la falta de cosecha permanente en Colombia de esta materia prima, y de una máquina especializada que las procesara. En 1956 se asoció con W.R. Grace & Co. para ampliar la gama de productos a comercializar, surgiendo la Sociedad Conservas California Ltda., cuya propiedad, en 1963, pasó a ser exclusividad de la compañía con la que se asoció, que en 1971 la vende a Nestlé, multinacional suiza²⁸¹.

Posteriormente Nestlé se ve obligada a suspender los costos de producción por cuanto no era posible tener la materia prima durante todo el año, y la producción así lo exigía. En 1981, ante esta realidad, se suspenden las actividades de la empresa, la cual es adquirida por la Familia Serrano Pinto, liderada por Ernesto y William, hijos de don Hipólito Pinto²⁸², “industriales reconocidos en Santander en el negocio de la palma africana, lácteos, construcción y comercio, quienes deciden incursionar en el negocio de los jugos” comenta Ernesto Serrano Pinto, presidente de Conservas California S. A.²⁸³.



Ernesto Serrano 2011



Producto de tradición

²⁸¹ En la década de los ochenta se inició en Colombia la nacionalización de las compañías extranjeras, por ello las multinacionales por política comenzaron la venta de sus empresas.

²⁸² Propietario por aquella época de Gaseosas Hipinto.

²⁸³ Entrevista con Ernesto Serrano Pinto, Bogotá: 18 de Junio de 2011.

Como antecedente a la adquisición de la compañía y a su visión en el negocio, don Ernesto Serrano comenta que la familia era propietaria de unas plantas para concentrar pulpas de frutas —exóticas, tropicales—, negocio que en esa época era muy atractivo por la facilidad de exportarla a Europa. Debido a la revaluación del peso cambiaron las condiciones del mercado y por ende las exportaciones, en consecuencia el negocio dejó de ser lucrativo e interesante. Frente a este contexto, decidieron suprimir dicha actividad.

Con el fin de utilizar la materia prima —pulpa de frutas— que venían trabajando, determinaron incursionar en el sector de los jugos, buscando para ello una marca conocida para su comercialización. Esta decisión se materializó con la compra de Conservas California S. A., cuya imagen ya estaba en el mercado. Realizaron un diagnóstico de la empresa, decidiendo como plan de acción para fortalecerla y activar su crecimiento y sostenibilidad, el desarrollo de acciones que cimentaron el nacimiento de una empresa perdurable y sostenible por más de cincuenta años en el mercado colombiano.

El señor Leopoldo Cortés Ortiz, director administrativo y financiero de Conservas California, comenta que cuando la compañía inició nuevamente sus actividades en cabeza de la familia Serrano Pinto, él asumió la gerencia con noventa empleados que pertenecían a la empresa antes de cesar en sus actividades, pues preservar el empleo y aprovechar la experiencia y el conocimiento era importante para los nuevos propietarios. En ese momento se enfrentó al reto de hacerla crecer conforme a las directrices y estrategias impartidas por Ernesto Serrano Pinto²⁸⁴.

²⁸⁴ Entrevista con Leopoldo Cortés Ortiz, Bogotá 18 de junio de 2011. Vinculado a la compañía desde hace más de treinta años. Trabajó con Nestlé cuando era propietaria de Conservas California.

Un hecho que marcó un hito en la empresa fue la fabricación del Néctar California, producto estrella de la empresa que aún permanece en el mercado.

La disminución en las ventas ocasionada por el manejo de los precios de los productos, los cuales por aquellas épocas no estaban en manos de la compañía, así como el esquema corporativo y de gobernabilidad en el año 2000, les generó la necesidad de cambiar de estrategias y de procesos. Esta iniciativa se formalizó en el 2004, cambiando el esquema corporativo de la empresa y el manejo de los precios.

Para Melba Escorcia, representante legal de la compañía, el proceso de cambio mencionado no fue fácil, en su inicio no se atemorizaron frente a la disminución de las ganancias en los primeros meses del proceso.²⁸⁵

El señor Serrano considera “hoy en día la ubicación de nuestras plantas permite un cubrimiento geográfico en la distribución de productos en la Costa Atlántica, Cundinamarca, Boyacá y los Santanderes. Conservas California tiene un presente y un futuro con muchas oportunidades, por estar ubicada en un país tropical, donde la variedad de frutas exóticas permiten obtener buenas oportunidades de exportación²⁸⁶”.

Otro aspecto a resaltar es el relacionado con el manejo del sindicato de la compañía y sus relaciones con la alta dirección, representadas en “armonía, respeto y buen entendimiento, de tal suerte que nunca ha sido un elemento de conflicto” comenta Ernesto Serrano²⁸⁷.

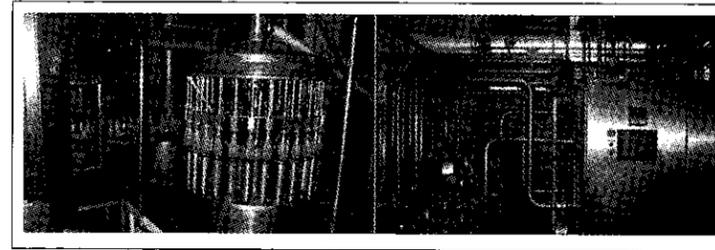
Jaime Salcedo Barraza, trabajador vinculado a la empresa en el área operativa desde hace 36 años y vinculado al síndica-

²⁸⁵ Entrevista con Melba Escorcia, representante legal Conservas California S.A. Barranquilla: 4 de mayo de 2011.

²⁸⁶ *Ibidem*.

²⁸⁷ Entrevista cit.

to, comenta que dicha organización de trabajadores “funciona muy bien, todos trabajan por sacar a la empresa adelante sin conflictos²⁸⁸”. Benito Mejía, empleado del área operativa desde hace 35 años, y vinculado también al sindicato señala que “hay consciencia plena de evitar los conflictos que afectan el ambiente laboral y el crecimiento de la empresa. Señala que don Ernesto Serrano nunca ha querido acabar con el sindicato, lo ha trabajado con inteligencia²⁸⁹”.



Máquina manejo y envase de jugos
Década años ochenta

Máquina manejo y envase jugos
Década año 2000

Venden actualmente su imagen corporativa con el slogan logrado como resultado de un concurso entre los empleados: “La experiencia hace la calidad y nuestra gente la experiencia.”

Su filosofía en materia comercial radica en una clara conciencia de la fuerza de venta y el amor por la empresa, pues menguan los riesgos y fortalecen el crecimiento de la organización. Trabajan con fundamento en el autocontrol y el sentido de pertenencia de los empleados, lo que ha minimizado el desperdicio, así como los daños en la producción y en las ventas. El manejo de la empresa que está basado en la honestidad y el respeto por los trabajadores, pues en concepto de don Ernesto Serrano, el recurso humano es el que genera el buen resultado. Actualmente poseen 290 empleos directos y 300 indirectos.

²⁸⁸ Entrevista con Jaime Saicedo Barraza y Benito Mejía. Barranquilla: 4 de mayo de 2011.

²⁸⁹ *Ibidem*.

Estrategias para la perdurabilidad

En aras de preservar la supervivencia de la empresa y hacerla más competitiva, implementaron un nuevo esquema corporativo como se señaló, el cual contó con el apoyo total de la alta dirección. En este desarrollo revisaron sus procesos internos, determinando la necesidad de establecer la independencia administrativa en las empresas de la organización, el cambio y la alineación en los procesos de producción y sistemas de distribución, así como el manejo directo de los precios en los productos, estrategia que les generó excelentes resultados, comenta su representante legal.

Trabajaron el cambio de mentalidad de los colaboradores, con el objeto de arraigar más profundamente su sentido de pertenencia y compromiso, de mejoramiento continuo y de autocontrol en los procesos, con impacto positivo en el tiempo.

Don Ernesto comenta que otra fortaleza de la empresa se encuentra en el manejo del producto pensando fundamentalmente en la salud, y aunque su producción es costosa porque no utilizan preservantes, colorantes o aditivos, pues trabajan únicamente con agua, azúcar y pulpa de frutas; impera la calidad del mismo, representando uno de los secretos para que después de tantos años sigan siendo requeridos por el consumidor por su sabor tradicional.

Otra estrategia de sostenibilidad ha sido la tecnificación y modernización de los equipos y la diversificación de los productos, conservando la buena calidad para hacerle frente a la competencia, que les permitió ser más competitivos, crecer y fortalecerse. La tecnología y el desarrollo de procesos de industrialización ha sido la base del crecimiento de Conservas California S. A.

Con el ánimo de preservar la unión familiar y el negocio en el tiempo, las relaciones de la familia con la empresa

son ordenadas y armoniosas. Actualmente se encuentra en la tercera generación, dos de sus miembros trabajan en la empresa. Si bien es cierto que la familia no ha suscrito formalmente un protocolo de familia, "de palabra existe"²⁹⁰ señala don Ernesto, pues la determinación de reglas es importante para preservar la empresa y claro está, la unión de la familia, y así se cumple. Por ejemplo, para que un miembro de familia ingrese a la compañía, debe tener conocimiento de la actividad que va a desempeñar y no por el simple hecho de tener lazos familiares.

Se respetan fielmente las buenas prácticas heredadas del padre de don Ernesto Serrano y las predicadas por él, las cuales siempre han sido desarrolladas en las compañías de la organización como soporte de sostenibilidad y perdurabilidad. Estas buenas prácticas corporativas que involucran la relación familia-empresa- propiedad, son el reflejo de la posición de Conservas California S. A., en el mercado de la región y frente a sus grupos de interés interno y externo, así lo afirma su Presidente. Estas relaciones se ven apoyadas por la unidad y el profuso apoyo en la determinación de las inversiones o desarrollos, al igual que la confianza y la transparencia.

Una visión del negocio a largo plazo es una política de sostenibilidad de Conservas California. En concepto de su Presidente, las empresas deben amoldarse a las circunstancias económicas y sociales del país, deben tener obras de infraestructura para que sean competitivas, así la economía colombiana se fortalece y por ende las industrias; sus estrategias y políticas deben estructurarse a largo plazo.

Una junta directiva cuyas decisiones son importantes para el crecimiento de la compañía es un factor de permanencia empresarial importante para Conservas California. Este organismo directivo está integrado por cinco miembros principa-

²⁹⁰ Entrevista cit. Ernesto Serrano.

les con sus respectivos suplentes, de los cuales tres son de la familia y dos son externos, esta última decisión como una buena práctica de gobierno corporativo que permite la toma de decisiones acertadas que protejan la supervivencia de la empresa.

La persistencia en los negocios y la ausencia de improvisación, políticas proyectadas en el tiempo, constituyen acciones que forman parte del día a día de la empresa y soportan su camino hacia la sostenibilidad.

El ya mencionado Leopoldo Cortés Ortiz en cuanto a la perdurabilidad de Conservas California S. A., señala que adicionalmente a los factores mencionados, han desarrollado estrategias para impulsar la empresa. Menciona la dinamización del goodwill en el mercado, la calidad de los productos especialmente el Néctar, la ampliación de las plantas de producción con la instalación de la última tecnología; el tesón de los propietarios, la permanente reinversión e innovación, así como el excelente servicio.

Si bien es cierto que han tenido algunas épocas de mayor cuidado con las finanzas "originadas por la economía del país, la fluctuación del dólar, el crecimiento de los negocios y la inflación, son factores que han sido bien sorteados por la empresa con estrategia"²⁹¹.

La señora Fanny Martínez, Coordinadora de Gestión Humana, comenta que el ambiente y la estabilidad laboral en la empresa son excelentes, así como el sentido de pertenencia, cultura implementada y construida por la alta dirección, presupuestos que en su concepto han contribuido sustancialmente a su crecimiento y perdurabilidad.

²⁹¹ Indica Ernesto Serrano en entrevista cit.

Otro factor de sostenibilidad está representado en la innovación del sistema de distribución para obtener mayor mercado y la excelente atención al cliente; de igual manera la venta y entrega de productos se realiza tienda a tienda, cumpliendo con su calidad y oportunidad. El 80% de las ventas se maneja bajo este esquema²⁹².

Un aspecto que en concepto de don Ernesto Serrano debe ser reconocido como soporte en la perdurabilidad de una empresa es el rol del líder, persona que debe propiciar un trabajo a largo plazo. Los líderes deben lograr precisamente ese largo plazo para desarrollar los proyectos y evidenciar su resultado, pues de ello depende la perdurabilidad del negocio. “Si la idea del emprendedor es solamente la de ganar dinero a corto plazo, se trata de un mal comienzo y seguramente fracasará²⁹³”.

5.16. INDUFRIAL S. A.

“Decisión de progresar, conocerse y saber asumir responsabilidades”

Historia

Para remontarnos al origen de la empresa, hay que empezar por el emprendimiento de don Enrique Zurek Mesa²⁹⁴, originario de Ocaña, aunque desde muy joven radicado en Cartagena, a donde llegó con la Escuela Naval de Cadetes, cuando la ciudad era pequeña, pero famosa por sus murallas. De esta experiencia asimiló principios como la “responsabilidad, amor por el trabajo, capacidad de reflexión para identificar lo que quiere, persistencia y constancia para lograr sus objetivos, no amedrentarse ante el primer obstáculo, aprender

²⁹² Entrevista con Fanny Martínez. Barranquilla: 4 de mayo de 2011.

²⁹³ Entrevista cit. a Ernesto Serrano.

²⁹⁴ Revista Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Empresas y Empresarios del Caribe Colombiano. Ediciones Tecnológicas de Bolívar. p. 42.

a argumentar cuando obtenía un no por respuesta, y buscar siempre el lado positivo de las personas²⁹⁵”.

Comenta don Enrique que Cartagena comparada con Barranquilla, cuyo desarrollo industrial fue más acelerado, tuvo un crecimiento más lento, pues su infraestructura era básica. “Hoy por hoy las refinerías y otras industrias pequeñas la han fortalecido²⁹⁶”.



Enrique Zurek 2011

En Cartagena se casó con la señora Norma Lequerica, originaria del Corralito de Piedra, como tradicionalmente se denomina a dicha ciudad.

En 1956, cuando surgió la idea de crear la empresa, señala Don Enrique que acababa de ocurrir un fenómeno importante para el país: el gran ingreso de divisas por las exportaciones de café, presentándose una importante bonanza. “Era la época de la dictadura de Rojas Pinilla, el café subió a US\$2 la libra por el gran ingreso de divisas, se abrieron las aduanas y se autorizó el ingreso de toda clase de bienes, situación que trastornó al sector industrial. Como consecuencia de este hecho desaparecieron varias industrias que estaban consolidándose, pero que no resistieron esa apertura irreflexiva. Al finalizar la bonanza de divisas, el precio del café bajó nuevamente; vino el período de las vacas flacas,

²⁹⁵ Entrevista con Enrique Zurek, fundador de Indufrial S.A. Cartagena 7 de julio de 2011.

²⁹⁶ *Ibidem*.

de escasez de divisas y se tomaron, entonces, las medidas contrarias: restricciones para las importaciones y regreso al proteccionismo²⁹⁷.

Esta situación lo llevó a pensar en la necesidad de fabricar enfriadores, máxime cuando frente a la restricción de las importaciones en los almacenes no había nada que vender de estos productos. Señala que no se equivocó al pensar que los refrigeradores eran una excelente opción, si se tiene en cuenta que en la región son un artículo de primera necesidad para enfriar los líquidos, conservar helados, etc.

Decidió lanzarse solo en el proyecto al no encontrar socios que colaboraran en la materialización de su sueño. Inició con un capital de \$7 mil pesos y tomó en arriendo un local pequeño en la Calle de Tejadillo por valor de \$200 pesos mensuales.

Para iniciar la fabricación de los primeros equipos contrató a un técnico, quien llegó con algunos ayudantes, compró maquinaria e insumos en Barranquilla, e iniciaron el trabajo. Inicialmente fabricaron 6 refrigeradores los cuales fueron vendidos rápidamente, debido a la calidad del producto, más adelante los fabricaron tres refrigeradores mensuales, luego de esa primera experiencia. En Barranquilla consiguió crédito y facilidades para proveerse continuamente del material que necesitaba, comenta la revista.

Para lograr el crecimiento de la empresa debía conseguir más clientes, razón por la cual viajó a Bogotá y visitó a sus amigos de Bavaria, entre ellos don Alberto Samper, a quienes les contó de su empresa. La visita fue oportuna pues en dicha empresa requerían de 300 refrigeradores y embotelladores; don Enrique, arriesgado e ingenioso, le manifestó que “él era

²⁹⁷ Entrevista cit. Enrique Zurek.

la persona indicada para cumplir con el pedido²⁹⁸. Un dato interesante: “producía tres botelleros mensuales y ese día se comprometió a fabricar trescientos.”

Aceptada la propuesta de fabricar los refrigeradores requeridos, prosiguió el proceso de contratación con el doctor Hoyos Urbina de la Oficina Jurídica de Bavaria, quien le preguntó sobre el capital de la empresa, la razón social y los documentos que acreditaban su existencia. Como el capital apenas alcanzaba los \$7 mil pesos y aún no había formalizado la empresa, realidad que no permitía suscribir el contrato con Bavaria²⁹⁹, regresó a Cartagena a obtener lo que le exigían, con el compromiso serio, de esperarlo.

El técnico le aconsejó que sumara la maquinaria y los enfriadores que tenía por vender al capital de la empresa, y así se hizo. Formalizó la compañía, denominándola Enrique Zurek y Cía., aumentando el capital a 10 mil pesos.

Regresó a Bavaria con las nuevas condiciones de la empresa, pero como no eran suficientes por el valor del capital frente al valor del contrato, ofreció la constitución de una póliza de garantía, por ella debió pagar \$10 mil pesos. Para poder adquirirla y entregarla, abocó a la amistad y confianza de sus amigos, les propuso la entrega de un adelanto para iniciar la fabricación de los refrigeradores para poder pagar la garantía; aceptaron la propuesta, pagó la póliza, la entregó e inició la fabricación de los refrigeradores y cumplió oportunamente los términos del contrato.

Así despegó la compañía, comenta su fundador quien actualmente tiene 85 años, trabaja en la empresa, tiene la calidad de presidente y aconseja en los negocios y decisiones, pues

²⁹⁸ El contrato fue por valor de 250 mil pesos.

²⁹⁹ Revista Cit.

su experiencia, conocimiento y visión de empresario exitoso es fundamental para sus administradores.

Don Enrique actualmente pertenece a varias juntas directivas. Señala que definitivamente fue una proeza haber logrado que le aceptaran la firma del contrato en estas condiciones. La seriedad de la palabra empeñada a sus amigos que conocían de su transparencia y responsabilidad fue la mejor carta de presentación en la tarea encomendada.

En el acto de conmemoración de los cincuenta años de la empresa, en el 2006, don Enrique comentó la arriesgada negociación: "Fue un contrato conseguido a punta de lengua, oraciones y buenas relaciones. No es fácil imaginarse la cara de los ejecutivos de Bavaria cuando llegaron a la pequeña Indufrial y en medio de un calor infernal encontraron a no más de cuatro empleados, un par de viejos equipos y algunos escritorios. Sin duda era un panorama poco prometedor para un compañía que importaba gran parte de sus insumos e infraestructura³⁰⁰".

Lanzarse al contrato y aceptar cumplir con el pedido "fue el resultado de una decisión muy grande de progresar, de salir adelante, de no tenerle miedo a enfrentar nuevas situaciones, de conocerse y saber asumir responsabilidades, y de estar seguro de que quedaría bien ante la confianza que me estaban brindando³⁰¹". Asegura que siempre hay que hacer un esfuerzo, analizar las oportunidades que se presenten y tomar las decisiones para aprovecharlas en su momento.

Así inició Indufrial su camino empresarial, con una orientación diferente a la actual pues se dedicó a los mercados del

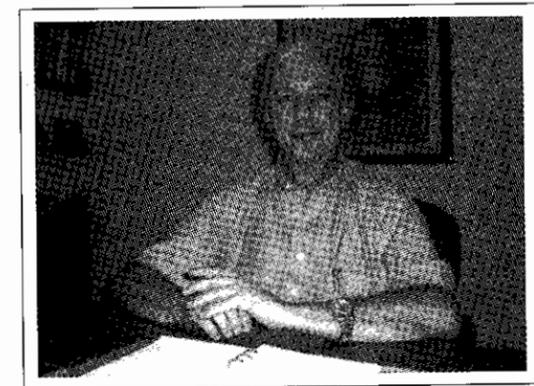
³⁰⁰ Entrevista citada.

³⁰¹ Fue la empresa pionera del aire acondicionado en Colombia. Posteriormente se especializaron en el sector comercial orientándose hacia la conservación de alimentos, así como la refrigeración de bebidas y helados.

aire acondicionado y la refrigeración doméstica, recuerdan en la entrevista.

"Para continuar con su negocio debían tener un mayor capital de trabajo, así que don Enrique decidió proponer a unos amigos, reconocidos en el sector comercial y social, que fueran accionistas de la empresa. Alfonso Pereira y Antonio Araújo aceptaron el reto y la compañía se fortaleció, esto les permitió cambiarse a una sede más amplia en donde finalizaron la entrega de los refrigeradores solicitados por Bavaria"³⁰².

Luego de 4 o 5 años adquirieron una edificación propia, representando un paso mayor en el fortalecimiento de la compañía. Diez años después tuvieron un crecimiento muy importante y la planta aumentó a cien trabajadores. Hoy es una empresa con 60 años de existencia y 320 trabajadores.



Jorge Eduardo Muñoz, Gerente General

La compañía solo ha tenido dos gerentes: Don Enrique hasta el año 2000 y desde el 2001 en adelante Jorge Muñoz, quien resalta la buena calidad de los trabajadores de la costa, acota que son hábiles, inteligentes y creativos³⁰³.

³⁰² Entrevista con Jorge Eduardo Muñoz. Cartagena, 7 de julio de 2011.

³⁰³ No fabrican enfriadores para uso doméstico pues se requiere de maquinaria muy especial que no poseen, aunque alguna vez intentaron hacerlo. Su foco es la fabricación de enfriado-

Hasta el 2005, debido al cambio del entorno empresarial y del contexto económico, se tornó más difícil el tema de las ventas en el exterior, pues la demanda no había crecido en la misma medida que crece la oferta, señala Jorge Muñoz. Comprar materias primas, transformar y vender era su nicho, pero debían fortalecer el producto en el servicio prestado a sus clientes.

Indufrial tuvo que aceptar el desafío de la apertura económica, el reto de competir en los escenarios mundiales contra empresas respaldadas por sus respectivos gobiernos, con infraestructuras más modernas, con mercados domésticos más grandes, cuenta su gerente.

En el 2006 los lazos comerciales se extendían hasta Nicaragua, República Dominicana, Panamá, Trinidad y Tobago y Puerto Rico. Elaboraban mensualmente 2.500 unidades de equipos, de las cuales el 30% se comercializaba en el exterior. Actualmente, la cantidad de unidades producidas es superior, así como su comercio fuera del país, exportando a Venezuela, Ecuador, Perú, México, Puerto Rico, República Dominicana, Islas del Caribe y Florida (EE. UU.).

Informa don Jorge Muñoz que los modelos de los artefactos de refrigeración comercial e industrial de la empresa son variados. Presentan al mercado congeladores verticales y horizontales, congeladores vitrina para visibilidad máxima de los productos, entre ellos los de pastelería. Fabrican neveras comerciales verticales y botelleros horizontales, según se evidencia en la revista que publica la empresa como estrategia comercial, donde se lee Indufrial, el frío rentable. A este progreso hay que sumarle la posibilidad de conseguir las materias primas en Colombia, lo que facilita la cadena productiva.

res de uso comercial.

Comenta don Enrique que en 1999 tuvieron una crisis fuerte en la empresa, cuando las ventas disminuyeron en un 50%. Fue necesario entonces acudir a un severo plan de reestructuración administrativa, y políticas de ahorro. En este proceso es designado un nuevo gerente, Jorge Muñoz, quien llegó con el reto de activar el crecimiento de la empresa, mejorarla y hacerla sostenible en el tiempo.

Afirma el fundador que en Colombia las empresas entran en crisis o pasan por situaciones difíciles por la ausencia de estrategias para hacerse fuertes. La falta de capital de trabajo para iniciar o sostener una empresa es un factor que contribuye a dicha crisis. Frente a esta realidad de las empresas y la forma de colaborar para evitarla, predica lo siguiente "Enseñar a trabajar a los demás es hacer patria, es el mejor legado de un empresario³⁰⁴".

Una de las primeras ideas de don Jorge Muñoz consistió en *repotenciar lo viejo*, esto es, arreglarlo y ponerlo a funcionar como nuevo, reconvirtiéndolo a las necesidades del país y del cliente final del producto, además con la característica de no contaminar el ambiente. Esta actividad que si bien es cierto ha generado competencia según su gerente, la misma no tiene interés en la buena calidad de los productos y la protección del medio ambiente, factores que le permiten a la empresa ser superior frente a esta clase de competidores. No obstante, para combatir la competencia desleal, la empresa ha abanderado movimientos que permitan la expedición de normas que regulen estos temas.

La repotenciación la desarrollan, por ejemplo, "tomando un equipo de refrigeración viejo; aprovechan el cascarón, le adicionan material nuevo y garantizado, y a través de 5 plantas de producción modular ubicadas en 5 ciudades, que generan 10 empleos por planta, lo convierten en un producto nuevo

³⁰⁴ Entrevista cit. Jorge Muñoz.

y perfectamente potenciado para trabajar.” Repotencializan de 10 a 15 equipos por día y por planta. Esta idea representa para la empresa una fuente de ingresos diferente a la tradicional, que les permitió y permite, crecer y ser sostenibles.

En relación con el recurso humano, resaltan que a las personas se les debe dar la oportunidad de aprender, especializarlas en sus labores y encarretarlas en los temas para retenerlas, es otra forma de crear sentido de pertenencia y calidad en los bienes y servicios prestados.

Otra idea estructurada con éxito fue buscar proveedores -fabricantes en varias partes del mundo- para abastecerse de insumos de producción a precios competitivos. Para el desarrollo de esta estrategia, el nuevo gerente general visitó y se entrevistó con fabricantes en India, Japón, China y Corea del Sur, con recursos brindados por Proexport, donde vinculó a Indufrial. Sobre el proceso se realiza la revisión de la calidad y los elementos utilizados en la repotenciación³⁰⁵.

Comenta Jorge Muñoz que han visto con satisfacción que algunas empresas multinacionales externas les solicitan la prestación del servicio de garantía y mantenimiento de sus marcas en Colombia. Tienen talleres de servicio en varias ciudades para atender oportunamente a los clientes. En cuanto a sus ideas para fortalecer el crecimiento de Indufrial, señala adicionalmente, que consiste en *reinventar* el negocio generando ingresos, crecimiento, empleo y sostenibilidad, además afirma que ha sido el desarrollo de ideas ajustadas a la economía de la empresa y las buenas prácticas de gobierno corporativo, las que les ha permitido pasar de pérdidas acumuladas representativas a unas buenas utilidades retenidas en balance, que les permite ser más fuertes y autosuficientes³⁰⁶.

³⁰⁵ Tienen actualmente 320 empleados.

³⁰⁶ Informe de Indufrial a julio 7 de 2011.

Sus principales clientes son Parmalat S. A. Venezuela y Colombia, Alpina Venezuela y Colombia, Bavaria S. A., Postobón S. A., Meals S. A., Quala S. A. y Zenú S. A.³⁰⁷.

Resalta, de igual manera, los proyectos que desarrolla la empresa dentro del programa de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), conscientes del papel de agentes sociales de los habitantes de Cartagena, que se evidencia en la creación de la Fundación Indufrial, a través de la cual vienen ejecutando programas de gestión microempresarial en asocio con otras entidades públicas y privadas, tales como apoyo a madres cabeza de familia y apoyo a desplazados. “Así mismo han capacitado alrededor de 6 mil estudiantes en áreas administrativas e industriales, entre otras acciones, beneficiando directamente a 400 desplazados, 575 desmovilizados, 680 jóvenes, 220 afrodescendientes desplazados y 65 mujeres cabeza de hogar³⁰⁸”.

Según lo manifiestan su gerente y don Enrique Zurek, la empresa pertenece a varias familias amigas, lideradas por él, las cuales le han depositado toda su confianza, a tal punto que, aún hoy, los hijos de esos socios fundadores le solicitan su colaboración para dirimir conflictos entre la familia. La idea de don Enrique Zurek no es la de tener una empresa familiar, ni que los administradores de la compañía sean miembros de las familias, “en consideración a que las experiencias de las empresas de familia son catastróficas, en especial cuando contratan familiares sirvan o no sirvan para la labor, práctica que además de desmotivar a los demás trabajadores, acaba con una empresa³⁰⁹”. El señor Zurek fue testigo de la desaparición de muchas compañías de amigos, ubicadas en Cartagena, por la vinculación de los hijos a la empresa, sin

³⁰⁷ Entrevista cit. a Jorge Eduardo Muñoz.

³⁰⁸ Entrevista cit. Enrique Zurek.

³⁰⁹ Comenta el representante legal.

calidades que le permitieran crecer y sostenerse, informa su gerente.

Jorge Muñoz ve el futuro de la empresa en la continuación de la repotenciación, así como en prestar servicios a las multinacionales y convertirse en el proveedor de repuestos de refrigeración en el mercado colombiano, ya sea produciéndolos o importándolos.

Los condensadores y evaporadores son producidos por la empresa con tecnología de avanzada, lo cual les permite fabricarlos libres de mantenimiento, todos ellos a unos buenos precios, con la respectiva garantía. Este servicio lo prestarán en los hogares, al llegar a ellos básicamente en la línea blanca —neveras— enviando a las casas de los clientes a un grupo especializado, uniformado, quienes levantan un diagnóstico y le brindan al cliente la tranquilidad de un buen servicio, calidad y precio. Esperan obtener buenos ingresos por esta línea, máxime si es un servicio esencial en los hogares colombianos.

A la entrada de la empresa se encuentra el siguiente letrero, que indica el pensamiento y el valor que la empresa y sus directivos le dan a los empleados y a los productos que fabrican.



Aviso a la entrada de la fábrica

Estrategias para la perdurabilidad

Para el gerente general y para el fundador de la empresa, entre los hechos que han permitido que la empresa sea sostenible y perdurable, en primer término resaltan la diversificación de la oferta y el haber entendido que el servicio los vuelve resistentes a los ataques externos, acciones que se materializan de acuerdo con los avances tecnológicos, con el objeto de situarse a la vanguardia del desarrollo de los productos que fabrican.

Indufrial es una sociedad anónima que no depende de una familia, aunque en la junta directiva hay miembros de familia³¹⁰. Resalta como buena práctica corporativa y estrategia que impacta en la sostenibilidad de la empresa, el hecho de que en este organismo directivo hay tres miembros externos, representados en industriales de Cartagena, cuyas ideas abren la empresa a una visión diferente. La junta directiva es activa, examina presupuesto, endeudamiento y define la política de inversión, vigilando permanentemente el cumplimiento de los compromisos³¹¹. Don Enrique representa los intereses de la familia en este organismo directivo.

Para que la empresa permanezca en el tiempo bajo los condicionamientos actuales, mantenga la profesionalización y el ingreso por competencias, están preparando el plan de sucesión, respecto del cual tienen especial interés en que quien dirija la empresa en el futuro, será seleccionado por un concurso muy especial y debidamente profesionalizado. Lo importante es la prevención de riesgos que afecten la compañía y el negocio.

Evitar la fuga de talentos y aprovechar las competencias es otra acción que sustenta la perdurabilidad de esta empresa,

³¹⁰ Son cinco principales y cinco suplentes.

³¹¹ Entrevista cit. Jorge Muñoz.

“permite un proceso suave, competitivo y garantizado de relevo en la dirección de la empresa”³¹². Buscar por fuera no es lo mejor, porque se llega a aprender; la sucesión hay que prepararla y fundamentarla. Esta forma de actuar es práctica y acertada para la perdurabilidad de la compañía. Identificar el perfil de cada uno es necesario para situar al empleado en las labores adecuadas, y así sean desempeñadas con alegría y pasión, acota el gerente.

Para hacerse fuertes y afrontar los cambios, consideran que el líder de la compañía –fundamental en la supervivencia– debe anticiparse al futuro y tomar acciones a través de los gremios, defender sus intereses como parte de dicho equipo y no marchar sólo como empresa. En su concepto es una forma de fortalecer la supervivencia de la organización.

Estar preparados frente a los futuros tratados de libre comercio que celebre el país, y atentos a la competitividad de sus productos, para conservar un mercado, es otra estrategia de la empresa para permanecer. Indican que el gobierno debe apoyar la reconversión de las empresas para alcanzar esta meta.

La repotenciación, denominada en la empresa *over hall*, es sin duda una estrategia de perdurabilidad importante, pues les ha permitido crecer y fortalecerse, acompañada de la calidad de los equipos que fabrican y de los servicios que prestan, por la eficiencia permanente y la atención a las directrices del fundador, apoyadas en su experiencia y conocimientos, al igual que por la proyección aterrizada del futuro.

La idea de repotenciar lo viejo para generar mayores ingresos a la empresa, así como la búsqueda de proveedores en varias partes del mundo para abastecerse de insumos de producción a precios competitivos y así prestar servicios de repues-

³¹² *Ibidem.*

tos para neveras en los hogares colombianos, es una de sus mayores estrategias en la perdurabilidad de la empresa.

Adicionalmente, don Enrique Zurek destaca que la empresa ha perdurado porque ha sido muy conservadora en el endeudamiento, estableciendo como cultura el manejo modesto de los gastos.

Con fundamento en las experiencias y conocimientos adquiridos, así como en su visión gerencial, Jorge Muñoz considera que para iniciar una empresa y que ésta perdure en el tiempo, es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

- a. Tener claro el proyecto que se va a desarrollar e identificar sus competencias.
- b. Soñar, escribir el proyecto, aprendérselo, contarlo a alguien y luego desarrollar las preguntas sin respuesta. Acto seguido contar el cuento a una persona muy experimentada –empresario– y tomar nota de las alertas informales señaladas. Llamar posteriormente a los amigos de confianza para que escuchen el proyecto y opinen. Analizar los comentarios y modificar el proyecto si a ello hay lugar; así el éxito será fácilmente obtenido.
- c. Viajar y observar en el mundo o el país acciones y cosas relacionadas con el proyecto y sacar conclusiones, práctica que denomina *strit vision*. Observar cuáles proyectos o productos similares son los mejores en el mundo, para analizarlo comparativamente.
- d. Asistir a ferias industriales que abren la mente hacia el mundo y permiten aplicar conocimientos.
- e. Para realizar el sueño, debe acompañarse de personas entusiastas y de confianza que soporten el desarrollo del proyecto. Nadie se vuelve pobre o rico solo.

- f. En relación con el capital de trabajo para iniciar el proyecto, es aconsejable acudir al sector financiero y llevarle al banquero “un cuento bueno, coherente”, pues esto facilita el camino para una financiación o préstamo. El empresario que lo escuche también le puede ofrecer su participación en el proyecto que previamente le fue presentado.
- g. Si logra que los plazos a los que se compra sean iguales o similares a los que le pagan, nunca faltará caja.
- h. Como intangible fundamental en todas las empresas, hay que tener especial cuidado con el líder, pues son las personas que dirigen y administran las organizaciones. En su concepto deben anticiparse, ser visionarios y “tener acabativa”, esto significa que “una idea o iniciativa debe terminarse, implica ser constante y vigilante del proceso³¹³”.

En el presente caso empresarial las estrategias de supervivencia en el tiempo fueron muy especiales. Se concentraron en un riguroso plan de reestructuración administrativa, acompañado de estrictas políticas de ahorro, sin perder el núcleo central y la idea principal con la que inició la compañía; fue una táctica que Indufrial S. A., diseñó y adoptó frente a la crisis financiera por la que atravesó, con el desafío de fortalecerla, lograr superar la brecha y hacerla sostenible.

Se observa en esta planeación del presente y futuro de la compañía, una real aplicación de algunos de los factores que facilitan la perdurabilidad de las empresas, tales como el manejo del ahorro y la gestión conservadora de los gastos de Arie de Geus³¹⁴, el crecimiento planeado de Carlos Julio Ro-

³¹³ Revista CIT.

³¹⁴ Disponible en: http://www.quality-consultant.com/gerentical/.../articulo_005.htm. Consultada el 24 de marzo de 2011.

jas³¹⁵, y un desarrollo rentable y sustentado según las teorías de J.T. Scott³¹⁶, quien aboga por la sensibilidad al entorno, conservando la ideología central.

El uso de la tecnología y la creatividad para concebir ideas le permitieron generar productos diferentes e impactantes en el mercado, confirmándose otro elemento de sostenibilidad: la reinención o la innovación, componentes que fueron utilizados además para alcanzar una superioridad competitiva con el fin de lograr resultados financieros importantes, en el lenguaje de L.F. Restrepo y Hugo Rivera³¹⁷.

Su plan estratégico tiene como característica la visión a largo plazo que predica T. Kinni³¹⁸, que les permite anticiparse y prepararse para el futuro.

Adicionalmente, el adecuado manejo de las relaciones laborales evita la fuga de talentos. El aprovechamiento de las competencias de directivos y empleados ha significado para Indufrial S. A., el compromiso y sentido de pertenencia de todos los empleados con la compañía.

³¹⁵ ROJAS B., Carlos J. Empresas colombianas exitosas.

³¹⁶ SCOTT, J. T. Citado por PINEDA, Leonardo y FAJARDO, Mauricio. En: Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial GIOE.

³¹⁷ RESTREPO, Luis Fernando y otros. Documento de Investigación. Marzo de 2009.

³¹⁸ KINNI B., Theodore. Enfoque visionario. 2002.

5.17. HARINERA PARDO S. A.

“Los valores familiares: pilares del desarrollo empresarial”

Historia

Harinera Pardo S. A., fue fundada en 1911 por el señor Adolfo Pardo en la población de Málaga, Santander³¹⁹. Se constituyó como sociedad comercial en 1949, trasladándose a Bucaramanga en 1959. Este fundador nació en Bogotá el 29 de junio de 1868, “su espíritu aventurero, aguerrido y su gran capacidad de superación lo llevó a varias regiones, entre otras a Santander, donde echó raíces. Sus padres fueron don Eleuterio Pardo Carrillo y doña Paula Torres Magno³²⁰”.



Adolfo Pardo Torres y su esposa Alejandrina Ordoñez

Rafael Pardo Santamaría, actual gerente de la empresa, comenta sobre el origen de Harinera Pardo: “inició con la compra de un molino de piedra, consistente en dos piedras con un caballo girando alrededor, donde se producía una harina de muy buena calidad que era vendida en San Gil. Posteriormente don Adolfo pretendió instalar un molino eléctrico en Málaga, más la ausencia de energía en dicho lugar

³¹⁹ Disponible en: www.harinerapardo.com. Consultado el 2 de agosto de 2011.

³²⁰ Pardo Ordoñez, Hernando. Don Adolfo Pardo, su vida y sus Industrias. Imprelit, Bucaramanga: p. 23.

lo condujo a importar desde Europa una planta eléctrica, que sirvió igualmente para darle energía a toda la provincia de García Rovira. La importación estuvo a cargo de su hijo Hernando Pardo, quien por aquella época se encontraba en dicho continente³²¹. “El traslado de estos equipos fue toda una hazaña para la época: la maquinaria fue llevada a Málaga en hombros, abriendo trochas, trazando caminos, durmiendo en páramos y exponiendo hasta la vida³²²”.

El fundador se casó con Alejandrina Ordoñez con quien tuvo 5 hijos. “En esta etapa de su vida don Adolfo pudo contar con la ayuda de dichos herederos, con quienes trabajó en equipo; solidarios con su padre forjaron la industria con excelentes resultados³²³”. Rafael, el menor de los 5 hermanos, se casó con Amelia Santamaría, con quien tuvo 4 hijos. Trabajó con su papá aprendiendo a manejar la empresa. Actualmente dos de los hijos trabajan en la empresa, en calidad de gerente y subgerente.

Los directivos de Harinera Pardo comentan que “el fundador era muy estricto, callado y emprendedor. Al ser oriundo de Bogotá, tenía mucha visión porque no solo observó y desarrolló el negocio de la harina, sino también el de las gaseosas y el de las vajillas³²⁴”.

Por circunstancias de mayor población y, por lo tanto, mayor consumo, en 1959 trasladaron el molino a Bucaramanga. Más adelante, instalaron en Barranquilla otra planta, más moderna y amplia, con el beneficio de estar cerca del puerto, para la importación del trigo. Hace dos años fusionaron el molino de Bucaramanga y el de Barranquilla.

³²¹ Entrevista con Rafael Pardo Santamaría, gerente de Harinera Pardo. Bucaramanga: 25 de mayo de 2011.

³²² Escrito empresa.

³²³ *Ibidem*.

³²⁴ Entrevista cit. Rafael Pardo.

En 1974 murió Rafael Pardo Ordóñez, hijo del fundador y padre del actual gerente, y subgerente. La empresa quedó a cargo de Amelia Santamaría, esposa de Rafael y de sus hijos, esto es, en manos de la tercera generación. Adolfo Pardo, fundador de la compañía, transmitió los valores y el legado a la familia, los que aún se conservan.

En 1997 la compañía afrontó una época de crisis. Sobre este tema, Rafael Pardo Santamaría, comenta: “En 1997 la empresa entró a concordato, empezamos a diversificar el negocio en actividades de construcción y otros sectores, con resultados adversos. Con el esfuerzo de todos la empresa salió adelante, finalizando el concordato en diciembre de 2008, con el pago de todas las obligaciones pendientes³²⁵”.

El 29 de julio de 2002 la empresa se convirtió de sociedad colectiva “Hijos de Pardo” a sociedad anónima “Harinera Pardo S. A.”.



Molino Harinera Pardo S. A

Miembros de la tercera generación
Rafael Pardo, Gerente General (abajo)
José Fernando Pardo, Subgerente
(arriba)

En relación con Rafael Pardo Ordóñez, padre del actual gerente, su hijo Rafael comenta que “era muy noble, muy honesto y sencillo, no era de club, el club era para que los

³²⁵ Ibidem.

hijos se relacionaran bien. Su afición eran las fincas donde se entretenía con las vacas y los marranos³²⁶”.

Comenta don Rafael que por aquellas épocas y con el fin de imprimirle sentido de pertenencia a la familia, para con la empresa, cuando la cajera salía a vacaciones, a los hijos les tocaba trabajar, el padre no les cobraba ni la comida ni la dormida, los ponía a hacer varias cosas en la empresa y les pagaba muy poco.

Dentro de sus políticas está la de diversificar el mercado mediante la producción y comercialización de varios productos. A respecto indica el gerente: “Nosotros fuimos los primeros en vender harina al por menor, con la marca Robinson, en el año 1970. Competimos en esa época con la harina Robin Hood que venía de Venezuela³²⁷”. Con miras al TLC empezaron a distribuir la sal Refisal y luego los productos de la alianza TEAM, en especial las margarinas relacionadas con la panadería.

Con el objeto de modernizar la administración, han adquirido mejores tecnologías de información. Para tal efecto adquirieron el programa SAP³²⁸, programa que cambia la cultura organizacional de la empresa, pasando de informes en Excel, a un proceso más analítico, señala Rafael Pardo. Comenta que las tecnologías de la información ayudan en la gestión, considerando que hace falta modernizar la maquinaria de la planta. “Tenemos información permanentemente de todas las áreas. La importación de maquinaria para molinos ha sido difícil y debido al concordato no se hicieron inversiones, excepto en la planta de Barranquilla, que es más moderna³²⁹”.

³²⁶ Ibidem.

³²⁷ Ibidem.

³²⁸ Software de gestión

³²⁹ Entrevista cit. a Rafael Pardo.

“Una de las fortalezas de la compañía es la antigüedad de los empleados, porque por una parte tienen experiencia, y por otra se están jubilando, permitiendo incorporar personal con nuevos conceptos. Así mismo la empresa apoya la capacitación formal con becas del 25% al 50%³³⁰”.

El mercadeo de los productos ha cambiado. “Anteriormente la gente hacía cola para que le vendiéramos la harina, hoy nos toca a nosotros hacer cola para que nos compren la harina”, comenta Rafael Pardo³³¹. Han pensado en la integración vertical, es decir producir otros bienes con valor agregado, complementarios a la harina, pero no han tenido el músculo financiero para hacerlo. Su mercado actual está en el nororiente, la Costa y los Santanderes.

Buscando la reducción de costos, importan el trigo, que es su materia prima, en un 99% de diferentes países como Argentina, Canadá, EE.UU., y Australia, con la política de comprarlo al mejor postor. Tienen la certificación ISO 9001: 2000 y el sello de calidad otorgado por ICONTEC.

Estrategias para la perdurabilidad

Sobresale en esta empresa la forma de afrontar la crisis vivida en 1997, la cual fue superada a través del concordato, instrumento de derecho concursal colombiano que soportó el proceso de resurgimiento y apoyó satisfactoriamente la perdurabilidad de la compañía en el tiempo. En este desarrollo, los proveedores, según su gerente, jugaron un papel trascendental. La forma de llegar a la culminación de este proceso les mereció el otorgamiento del Premio Ave Fénix en el año 2012, galardón entregado por la Universidad del Rosario con el apoyo de la Superintendencia de Sociedades.

³³⁰ *Ibidem*.

³³¹ *Ibidem*.

Una estrategia de sostenibilidad de la compañía en el tiempo es la permanencia de la familia en la organización y administración. Así mismo, la vinculación de miembros externos a la junta directiva, lo que hace de este organismo un ente profesional que ayuda a tomar decisiones acertadas y con visión a largo plazo.

Con el objeto de minimizar riesgos futuros que minen las relaciones de la familia y afecten el negocio y por ende a la empresa, se encuentran elaborando el protocolo familiar, que les permitirá tener parámetros claros y precisos para equilibrar el manejo de estas relaciones, y mitigar así el riesgo de futuros conflictos familiares que puedan perjudicar la buena marcha de la organización y por ende su supervivencia.

La unión familiar también ha sido importante para la continuidad de Harinera Pardo, así como los principios de honorabilidad y transparencia aplicados tanto en la empresa como en la vida personal. Para Amelia Santamaría³³², quien no ha trabajado de manera directa en la compañía, pero ha pertenecido a la junta directiva, los valores como el respeto, la disciplina, el amor por la empresa y la generación de empleo, son fundamentales en la perdurabilidad de la compañía.

Una política que ha impactado positivamente en la organización ha sido la de ahorrar gastos en diferentes rubros, “pero no a costa de reducir personal”, acota su representante legal³³³.

³³² Entrevista con Amelia Santamaría, madre del actual gerente y socia de la compañía. Bucaramanga. 25 de mayo de 2011.

³³³ Entrevista cit. Rafael Pardo.



Algunos de sus productos

Otra política que busca proteger la permanencia de la empresa en el mercado, es el buscar la satisfacción del cliente. Para conservar y proteger la calidad de sus productos y de esta forma permanecer en el mercado, tienen a su cargo profesionales calificados en diversas áreas como en ingeniería de alimentos, técnicos molineros, eléctricos y mecánicos para controlar y evaluar a diario la producción y la calidad de los procesos.

Informa su gerente que “el hecho de poseer un departamento y un laboratorio completo de *farinología* para el control de los diversos elementos que integran la calidad, permite garantizar plenamente nuestros productos. Se trabaja conjuntamente con laboratorios autorizados por el Ministerio de Salud para la evaluación microbiológica y de otras características requeridas para mantener dicha calidad. Esta especialización garantiza la calidad de los productos y por ende la sostenibilidad de la empresa³³⁴”.

La junta directiva juega un papel muy importante en términos de sostenibilidad. Está integrada por los socios y tres asesores externos, quienes se reúnen una vez al mes. Existe planeación estratégica, tienen determinada la misión y visión de la compañía; trabajan con la conocida matriz DOFA y han adoptado medidas de buen gobierno corporativo que apoyan las políticas y estrategias de la compañía.

³³⁴ Disponible en: página web de la empresa. Consultada el 30 de agosto de 2011.

Como política de perdurabilidad analizan la forma de proyectar la compañía pues se encuentran en la tercera generación, y en su concepto hay posibilidades de riesgo.

En relación con las prácticas de Harinera Pardo y las teorías de perdurabilidad lideradas por los investigadores anunciados, se encontró que realizaron varios intentos hasta posicionarse su actividad actual. Esto confirma lo dicho por Collins y Porras, en el sentido de que no siempre la primera idea es la mejor³³⁵.

Realizar varios ensayos hasta encontrar el producto exitoso es una práctica de común ocurrencia en el empresariado colombiano.

Como estrategia de perdurabilidad aparece la unión de la familia como una característica de esta empresa centenaria. Trabajan en la independencia de los intereses de empresa y los de la familia, con el objeto de evitar conflictos futuros. Prevenir riesgos de acuerdo con lo afirmado por Alfred Marcus³³⁶, constituye una estrategia de perdurabilidad, amén de ser considerada como una buena práctica de gobierno corporativo.

Como se señaló, la satisfacción del cliente es una de las estrategias más importantes de esta compañía. La atención de las necesidades de los consumidores, y en general de las fuerzas del mercado, es una práctica que es impulsada por teóricos como José de la Cerda, Alfred Chandler ya citados, quienes señalan que una estrategia importante está representada en la atención cuidadosa a los cambios en la demanda del mercado.

³³⁵ Empresas que perduran. Editorial Norma, 1996.

³³⁶ MARCLUS, Alfred A. Empresas ganadoras y empresas perdedoras. 2006.

Ciertamente el posicionamiento de un bien o servicio tendrá éxito en la medida que atienda las necesidades de los clientes; cuando este efecto no es buscado, difícilmente la empresa logrará resultados operacionales satisfactorios. Por tal razón es tan importante tomar la decisión de diversificar cuando este hecho sucede.

Para Pinkas Flint³³⁷ la prudencia en el endeudamiento es una acción que deben adoptar las empresas que tengan como objetivo perdurar en el tiempo. La reducción de costos fue una de las acciones emprendidas por Harinera Pardo en el proceso de recuperación y como política empresarial que les ha fortalecido financieramente.

5.18. ESCOBAR Y MARTÍNEZ S. A.

“Liderazgo, diversificación y unión familiar como aciertos en su desarrollo y perdurabilidad”

Historia

Con un capital de \$4.100, producto de la cesantía de doña Margoth Romero de Martínez, se constituyó la empresa Escobar y Martínez Limitada el 26 de septiembre de 1950, mediante la Escritura Pública 3.034, otorgada en la Notaría Tercera del Circuito de Bogotá, cuyo objeto social era “la elaboración y venta de artículos de caucho en general³³⁸”.

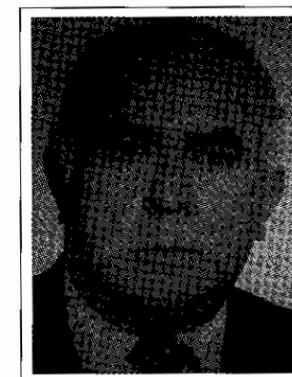
Por aquellas épocas los ideales y pujanza de los fundadores de la empresa –Eduardo Martínez Cuervo y Manuel Escobar Lozano– nacieron cuando trabajaban en la fábrica de Carlos Martínez, padre de Eduardo Martínez, denominada “Fabrica de Caucho Colosal”, constituida en 1923, “donde se fabricaron los primeros zapatos de suela de caucho que en su mo-

³³⁷ FLINT, Pinkas. Gestión de Empresas en crisis: Técnicas de Replotamiento. Segunda Edición. 1999.

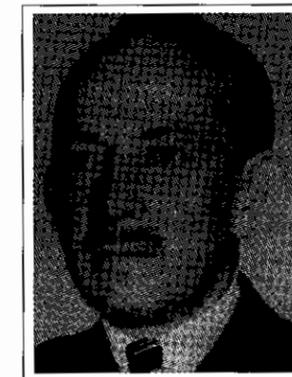
³³⁸ Escritura Pública 3.034. del 26 de septiembre de 1950, p. 1.

mento –años treinta– reemplazaron las cotizas y alpargatas; con ellos se calzó al ejército nacional de la época”, informa Eduardo Martínez Romero, su actual gerente³³⁹. Una de las líneas importantes de Escobar y Martínez es el suministro de caucho para la elaboración de las botas que calzan los soldados del ejército colombiano.

En la citada fábrica de caucho conocieron el manejo de dicha materia prima con la que, antes de obtener su primer producto estrella, realizaron varios intentos fallidos que al contrario de hacerlos desistir, les brindó más fuerza para continuar con su empeño de ser unos industriales exitosos³⁴⁰.



Eduardo Martínez Cuervo



Manuel Escobar Lozano

Eduardo y Manuel se independizaron de la Fábrica de Caucho Colosal; primero Manuel, y años más tarde Eduardo, e iniciaron su propio negocio en un “estrecho rincón” de una carpintería en el barrio Ricaurte de Bogotá, donde instalaron un pequeño horno y con cuatro moldes, que luego de la vulcanización, los enfriaban en una caneca llena de agua.

³³⁹ Entrevista con Eduardo Martínez Romero. Bogotá, 16 de marzo de 2011.

³⁴⁰ Ibídem.

Empezaron la producción al lado de Jaime Santos, su primer colaborador, quien los acompañó por casi 20 años³⁴¹. Posteriormente, Eduardo y Manuel se trasladaron a una casa ubicada en la carrera 15 con calle 47 de Bogotá, donde se instalaron para continuar con su fábrica, iniciándose formalmente como Industriales, fabricando “pelotas de caucho de muñequitos y de letras”, dirigidas al segmento infantil, las que elaboraban con moldes que le compraron a la Fábrica de Cauchos Colosal. Durante este período lograron ventas por \$50.000³⁴².

Eduardo Martínez Cuervo, amigo y socio de Manuel Escobar, leal a la amistad y sueños compartidos, continúa con la empresa luego de la muerte de su socio en 1945, y abraza fraternalmente a la familia de su amigo, amistad que se fortaleció con el transcurso del tiempo y aún permanece.

En los años sesenta, diversifican alrededor de los productos de caucho, en productos para calzado, tales como suelas, tacones y pegantes. Así nace el Pegante Bóxer que deriva su nombre, comenta el Ingeniero Eduardo Martínez Romero, “de la fuerza que realiza el perro bóxer en la mordida, en la que no puede soltar la quijada, quedando muy agarrado, como sucede con el Pegante Bóxer³⁴³”.

Don Eduardo señala que una de sus primeras exportaciones fue de la *Pelota Loca*, producida en 1970, la que es vendida en toda Colombia y en los países vecinos. Como la materia prima y los productos para la fabricación de dichas pelotas eran costosos y este artículo tenía poco valor agregado, inician la fabricación de balones deportivos, cuyo valor agregado era

³⁴¹ MARTÍNEZ Romero, Eduardo. Memorias de 50 Años. Bogotá, p. 2.

³⁴² Comenta el presidente de la empresa que por aquella época en el Eje Cafetero era muy tradicional el paseo de Reyes con almuerzo campestre, donde necesariamente era incluida la pelota de letras para jugar.

³⁴³ Entrevista cit. Eduardo Martínez R.

superior, lo que ocurre en la década de los ochenta, cuando deciden convertir la empresa en sociedad anónima.

Recuerda que desde joven acudía con su padre a realizar pequeñas labores, tales como cobrador y mensajero. Mientras terminaba su bachillerato y durante su carrera universitaria hacía trabajos para la empresa; estas actividades le permitieron, además de conocer todos sus procesos, seguir el ejemplo de su padre, sembrando buenas relaciones con los empleados, lo que ha sido fundamental en los años que ha estado al manejo de la compañía³⁴⁴.

Muy rápidamente los productos de esta empresa son reconocidos por las entidades internacionales del deporte, es así que por primera vez en la historia, un balón colombiano fue usado como el Balón Oficial del Campeonato suramericano femenino de mayores celebrado en la ciudad de Cúcuta. Se menciona en la página web de la empresa que “rápidamente estos productos son exportados a varios países de Suramérica cumpliendo con los requisitos más altos de calidad³⁴⁵”.

Todos los productos de Escobar y Martínez tienen como base la mezcla del caucho, efectuada con máquinas especiales que permiten la fabricación de diversos artículos, desde un borrador hasta los reencauches para llantas. Han fabricado balones con diferentes marcas, tanto propias como de terceros. Su marca GOLTY ha sido ampliamente reconocida en el país y en el exterior, siendo el galardón más importante,

³⁴⁴ *Ibíd.*

³⁴⁵ Disponible en: www.eym.com.co. Hoy exporta a Venezuela, Ecuador, Costa Rica y Perú, siendo BALÓN OFICIAL en torneos y ligas tan importantes como la Federación Colombiana de Fútbol Profesional, la Dirección Mayor del Fútbol Colombiano DIMAYOR, que agrupa los 36 clubes profesionales de fútbol, la Confederación Suramericana de Baloncesto COSLIBASQUET, las federaciones profesionales de baloncesto de Colombia y Venezuela, la Liga Profesional de Baloncesto de Venezuela (LPB), las federaciones de fútbol de salón de Colombia, Venezuela y Ecuador, las federaciones de fútbol sala de Colombia Ecuador y Bolivia, además del campeonato mundial de fútbol de salón del año 1997. Consultado el 16 de mayo de 2011.

los sellos "FIFA APPROVED" Y "FIFA INSPECTED" concedidos a varias de sus referencias para fútbol.

Eduardo Martínez Romero comenta que la empresa ha preferido la diversificación a la producción intensiva de un solo producto, ya que el mercado colombiano es limitado, además aprovechando que sus máquinas básicas, como ya se dijo, permiten fabricar una amplia gama.

Aunque la estructura siempre ha sido la misma, la diversificación siempre se ha realizado bajo el esquema de una sola sociedad como estrategia corporativa. Una de las grandes dudas de los socios ha sido precisamente si tiene sentido mezclar la venta de balones y materiales para puentes bajo una misma empresa; no obstante los resultados han demostrado que sí. Cada división tiene su propio P y G, una persona responsable y los colaboradores necesarios en el área de ventas.

Los esfuerzos por hacer de la calidad una política inherente a la filosofía de la empresa, les ha generado el otorgamiento de premios: en 1991 el Gobierno Nacional le otorgó "EL PREMIO NACIONAL DE LA CALIDAD" en la categoría GRAN INDUSTRIA. El Icontec ha certificado la gestión de calidad, otorgándole el certificado ISO 900-94, la que ha renovado año tras año y ampliado a todas las operaciones de la empresa. Para incentivar los esfuerzos de sus colaboradores son otorgados premios por cumplimiento de metas, calidad, ventas y otras actividades.

El manejo del recurso humano ha sido importante y fundamental, pues para los administradores de la compañía representan un grupo de interés básico. Han determinado estrategias especiales para fomentar el crecimiento de la empresa con trabajadores comprometidos, alegres y cumplidores de su deber. Están atentos a las necesidades de capacitación y competencias. A través de las auditorías detectan brechas

en estos aspectos, además de la información que brindan los jefes. Apoyan cursos cortos, diplomados, maestrías, y capacitaciones in situ.

Existe un proceso de puertas abiertas en la alta dirección. El clima es de confianza, cumplimiento y respeto.

La empresa siempre ha querido mantener relaciones de "mutuo beneficio" con los trabajadores, las que están regidas por un pacto colectivo que se firma cada dos años, luego de conversaciones e intercambio de opiniones. Actualmente son 180 empleados directos y 20 indirectos.

Crearon los Comités de Alto Rendimiento (CAR) o grupos primarios, con el objeto de conocer las necesidades de los trabajadores para capacitarlos. Este proceso les ha conducido a obtener los resultados reales que requieren los empleados y, por ende, la empresa.

Para motivar a los colaboradores oficializaron la entrega de un premio por actitud de servicio, por actividad destacable o por idea extraordinaria, publicando los ganadores en la cartelera de la empresa. Arturo Peñarete, quien trabaja desde hace 33 años en la compañía, manifiesta que "el buen ambiente laboral es significativo para todos los trabajadores; la empresa los capacita, respeta y tiene en cuenta. Trabajan con compromiso y pasión³⁴⁶".

Escobar y Martínez entrega a sus trabajadores los ahorros obtenidos en la disminución de defectos, obtenidos año tras año. Los errores de calidad, producción, despachos, o logística son evaluados y registrados, se comparan con los del año anterior, y los ahorros obtenidos son repartidos empresa-trabajadores. Este programa permite que todos los programas de mejoramiento se divulguen y se compartan por todos en

³⁴⁶ Entrevista con Arturo Peña. Bogotá, 16 de marzo de 2011.

la empresa. El compartir con sus trabajadores es considerado como otro éxito de la empresa, pues les genera sentido de pertenencia, responsabilidad y compromiso, valores que permiten crecer y sostenerse.



Banda transportadora



Pegante Bóxer

La actividad industrial de Escobar y Martínez es "flexible" trabajan con caucho, dice su gerente Eduardo Martínez, pues a la par que se fabrican balones, se fabrican pegantes. Su actividad industrial la complementan con la importación y comercialización de productos que son afines con los que produce.

Tienen actualmente en el mercado productos como el Pegante Bóxer, balones Golty, líneas para productos de caucho, bandas transportadoras de caucho, empaques para transformadores eléctricos, juntas de dilatación para estructuras, apoyos para puentes, pisos industriales y deportivos, entre otros productos.

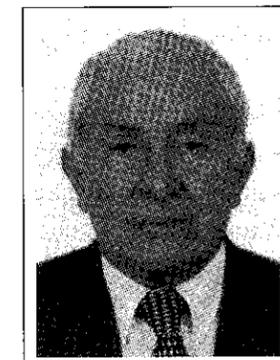
Estrategias para la perdurabilidad

Una de las primeras acciones de perdurabilidad de esta empresa es la unión de las familias de los fundadores y su independencia con los intereses de la compañía, enmarcadas por la confianza y el respeto.

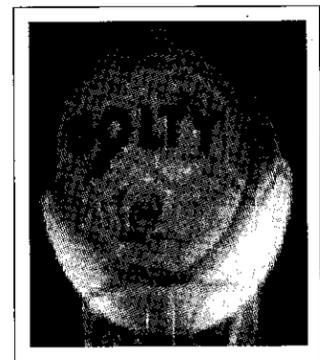
Al convertirse Eduardo Martínez Cuervo en protector de los herederos de Manuel Escobar Bernal, hace que las dos familias se transformen en una sola, protegiendo al negocio de futuros conflictos que afectarían a la empresa y a la familia. Este factor, unido al respeto por los colaboradores, han marcado su trayectoria y una de las razones de su éxito.

La unión ha sido cultivada a través de los años y este lazo fraternal trasciende hasta la cuarta generación. Algunos miembros de la familia luego de realizar sus estudios universitarios y trabajar en otras empresas —requisito para vincularse—, se encuentran laborando en Escobar y Martínez S. A., atendiendo las reglas existentes en cuanto al ingreso de familiares de los socios a la compañía, para proteger a la empresa de decisiones erradas por falta de competencia y experiencia, así existan lazos familiares.

Si bien es cierto que no tienen suscrito un protocolo de familia, internamente cumplen las condiciones que rigen e independizan los intereses de la empresa, la familia y la propiedad, "sobre todo porque hay otras generaciones que vuelven compleja esta convivencia. Todos los miembros de la familia tienen la posibilidad de competir por un cargo, siempre que tengan los conocimientos y la experiencia requerida³⁴⁷".



Eduardo Martínez Romero
Gerente General



Uno de sus productos estrella

³⁴⁷ Comenta Eduardo Martínez.

La decisión de diversificar ha sido uno de sus mayores aciertos en términos de perdurabilidad, comenta su gerente. Esta determinación ha favorecido a la empresa en momentos de crisis por cuanto con la fabricación de varias líneas de productos, si alguna tiene dificultades, otra puede tener éxito, generando capital de trabajo y crecimiento.

“La capacidad de adaptación a las condiciones cambiantes del mercado los ha llevado a permanecer. Hoy es muy difícil competir con productos importados especialmente chinos, la empresa importa, pero también produce localmente, ya que esto le permite entregas rápidas, y fabricación a medida³⁴⁸”.

Carlos Julio Rojas B. en el libro, *Empresas exitosas en Colombia*³⁴⁹, atribuye gran parte de la perdurabilidad de esta compañía a su organización interna, a la efectividad de las diferentes áreas, como la de mercadeo, donde se realizan investigaciones de mercado, tales como competencia, comportamiento del cliente, tendencias, índices socioeconómicos y oportunidades en el mercado. Cuentan igualmente con el área de investigación y desarrollo, donde se desarrollan los nuevos productos y se adaptan las máquinas a su producción. El área de compras, es la encargada de adquirir materias primas y productos terminados para su comercialización y producción. Hay un departamento de control de calidad.

Claudia Martínez –hija de Eduardo Martínez Romero– y Elsa Escobar –hija de Manuel Escobar– quienes ocupan actualmente los cargos de jefe de planeación y jefe de gestión humana respectivamente, consideran que la perdurabilidad de la empresa “obedece al mantenimiento de una sincera amistad entre sus socios, el sentimiento familiar que le imprimió Eduardo Martínez Cuervo que ha permitido la armonía entre

³⁴⁸ Entrevista cit.

³⁴⁹ Economía y Empresa, Editorial Grijalbo, 1992. p. 81 a 84.

las familias y la relación de estas con la empresa³⁵⁰”. Resaltan que las buenas prácticas enseñadas por su abuelo han permitido que la empresa perdure.

Mercedes Castiblanco Álvarez, secretaria de gerencia con más de treinta años en la empresa, comenta que existe calidad humana, “es su segundo hogar³⁵¹”. Considera que la clave del éxito de la supervivencia de la empresa está en el manejo del líder, Eduardo Martínez Romero, quien ha sabido llevarla por el buen camino, su calidad humana se ve reflejada en los empleados quienes se sienten comprometidos con la compañía³⁵².

Otra estrategia de perdurabilidad importante la constituye la integración de la junta directiva con miembros externos ajenos a las familias, personas con experiencia empresarial, formación financiera, experiencia en mercadeo y preparación académica importante, quienes en concepto del gerente, han brindado a la empresa un soporte fundamental en la toma de decisiones acertadas. “El principal aporte de este organismo directivo es la visión de conjunto. No aportan nuevos negocios, pero sí alternativas que ellos mismos seleccionan, soportando la permanencia en el tiempo de la compañía³⁵³”. Dada la composición accionaria, 50% los Escobar, 50% los Martínez, comenta su gerente general que es necesario prevenir conflictos que perjudiquen la empresa; por tal motivo, es función principal de este organismo directivo, evitarlos y dirimirlos, si se presentaren; se trata de una política de prevención de riesgos futuros.

³⁵⁰ ENTREVISTAS con Claudia Martínez y Elsa Escobar. Bogotá, 16 de marzo de 2011.

³⁵¹ Entrevista, Bogotá, 16 de marzo de 2011.

³⁵² Entrevista con Mercedes Castiblanco. Bogotá, 16 de marzo de 2011.

³⁵³ Entrevistas cit. a Claudia Martínez y Elsa Escobar.

Las relaciones con los proveedores, ha sido igualmente una fortaleza en el crecimiento de la empresa; son considerados como “socios” en los diferentes proyectos adelantados.

Elsa Escobar y Claudia Martínez señalan que adicionalmente a las estrategias mencionadas por el gerente general, hay otras acciones para permanecer y perdurar que fueron implementadas en la compañía, que deben ser resaltadas:

- a. Proceso de calidad total que ha sido un eje de la empresa. Debe promoverse, comunicarse y adoptarse íntegramente.
- b. Haber sido y ser vanguardista en las iniciativas de administración y estar apoyadas por la dirección en este proceso. El “*Balanced Scorecard*” ha sido implementando exitosamente, “no por moda, sino como algo estructural que permite perdurar a la organización con visión de futuro. Le ha brindado organización estructural, definición y unión de piezas en la organización, hacia dónde apuntan las estrategias y cómo las están midiendo³⁵⁴”.

La presidencia siempre ha estado interesada en estar a la cabeza de los sistemas modernos de manejo de empresa, pues con esta política es más competitiva y su permanencia en el mercado puede proyectarse a largo plazo.

Eduardo Martínez R. señala que debe existir interés para crecer “es un tema del empresario³⁵⁵”. Agrega que algo necesario para perdurar es querer perdurar, organizarse para perdurar, hacer los sacrificios necesarios, como ahorrar parte de las utilidades y repartir dividendos, solo en la medida que la empresa tenga liquidez para operar y financiar su crecimiento.

³⁵⁴ Entrevista cit. Eduardo Martínez R.

³⁵⁵ *Ibidem*.

Revisadas las acciones y estrategias de perdurabilidad de esta empresa frente a los diferentes factores de perdurabilidad liderados por los teóricos mencionados en esta obra, se ha constatado que el manejo del recurso humano, la motivación y valoración de las ideas de los empleados, el clima de confianza, respeto y responsabilidad de todos los colaboradores, corroboran los factores reconocidos por el ya citado Arie de Geus, como fundamentos de la supervivencia de las empresas.

Kons and Kats, citados por Leonardo Pineda y Mauricio Sanabria³⁵⁶, coinciden en que uno de los presupuestos de supervivencia empresarial es el sentido de identidad, elemento que se evidencia en Escobar y Martínez en todos sus procesos.

La decisión de diversificar atendiendo las fuerzas del mercado es enseñada y confirmada por la mayoría de los autores citados, quienes entienden que se trata de uno de los caminos que permite a las empresas ser más competitivas y sostenibles. Este factor en concepto de esta empresa, le ha permitido superar las crisis, generándole ganancias y crecimiento.

Rodrigo Vélez menciona que el mejoramiento organizacional y la innovación son factores que fortalecen el desarrollo de las compañías y minimizan el riesgo de su extinción³⁵⁷, en el logro de este objetivo trabaja Escobar y Martínez.

El citado profesor Adolfo Meisel señala que la perdurabilidad de las empresas puede ser impactada, entre otros, por problemas familiares. Desde la fundación de esta empresa las relaciones entre los socios han generado un clima de confianza que ha permanecido generación tras generación y ha facilitado su existencia por más de cincuenta años.

³⁵⁶ PINEDA, Leonardo y SANABRIA, Mauricio. En: Protocolo de Investigación. Universidad del Rosario. Bogotá, Junio 15 de 2011.

³⁵⁷ VÉLEZ, Rodrigo. Bogotá, Universidad del Rosario, marzo de 2005.

La capacidad de adaptación a las condiciones cambiantes del mercado como lo instruye José de la Cerda, es una política de Escobar y Martínez. En su actividad industrial tiene como estrategia atender estas necesidades, comercializando productos que son afines con los que desarrolla.

La estructura corporativa y la organización de los procesos internos tratados por Alfred Chandler, se evidencian en la implementación y desarrollo en la empresa del “*Balanced Scorecard*”, que ha brindado entre otros resultados, organización corporativa en todas las áreas de la compañía.

Posicionar exitosamente en el mercado los productos de mayor potencialidad, es una estrategia considerada por T. Kinni, ya citado, como uno de los componentes de la supervivencia empresarial; acción que se evidencia en Escobar y Martínez al posicionar en el mercado aquellos productos que les generen los resultados esperados y retirar los que no lo hacen. Es por ello que han incursionado en el Pegante Bóxer, el Balón Goltz, Bandas Transportadores, entre otros, como se mencionó.

5.19. CHAID NEME HERMANOS S. A.

“Una empresa donde la unión, el arrojo y el amor a Colombia labraron el camino de su perdurabilidad”

Historia

En 1880 se inició la migración de los libaneses a otros países, por circunstancias económicas, políticas y religiosas. En 1920, estos inmigrantes afianzaron su ubicación en Colombia³⁵⁸, época en que el Líbano era un protectorado

³⁵⁸ SOURDIS NÁJERA, Adelaida, VELASCO ROJAS, Alfonso. Los judíos en Colombia, una aproximación histórica. Editorial Casa Sefarad Israel. Bogotá, 2010.

francés, donde las oportunidades de trabajo y crecimiento económico eran difíciles.

Movidos por estas circunstancias, los hermanos Chaid y Hares Neme, precursores de la industria automotriz en Colombia, buscaron un presente y futuro mejor en otras tierras, resultado que condujo a la fundación, en el país, de Chaid Neme y Cía.³⁵⁹.

Los hermanos Chaid y Hares Neme, hijos de Nayib Neme y Manouch Achí, nacieron en Gorfine un pueblo ubicado no muy lejos de la legendaria ciudad de Byblos en el Líbano. Heredaron de sus padres su don de negociantes y su espíritu visionario, esto les permitió determinar que el comercio era una de las mejores formas de progresar y que el trabajo era el camino para lograrlo. El respeto y la unión, aprendidos en el seno de la familia desde temprana edad, les facilitaron el camino hacia el éxito y la supervivencia de los proyectos empresariales proyectados.



Chaid y Hares Neme A.



Familia Neme Achí

En 1926 el padre de estos dos hermanos, Nayib Neme, conocedor de Colombia y Ecuador a través de sus hijas Adela y Nayibe Neme, radicadas en dichos países años atrás, y movido por el deseo de conocer a sus nietos y buscar una mejor condición económica, abandonó el Líbano para emprender un largo camino al continente suramericano, considerado

³⁵⁹ Entrevista con Hares Nayib Neme, Presidente de la organización. Bogotá, 3 de marzo de 2011.

como el polo de trabajo para el mundo, realidad que prometía el inicio de un futuro próspero. Su destino final fue Guayaquil (Ecuador) en donde, confiando a plenitud en sus dotes y habilidades de comerciante, estableció un negocio de venta de telas, actividad referenciada a los libaneses como exitosa para lograr una estabilidad económica.

Un año después Chaid Neme, de tan sólo trece años, siguió los pasos de su padre, “se embarcó en un buque que salió de Beirut, llegando a Guayaquil”³⁶⁰. Posteriormente se trasladó a Ocaña donde vivían su hermana y su padre, quienes dos años atrás se habían radicado allí. Se vincula al negocio de su padre donde aprende muchas de sus habilidades de negociante. Chaid, con sentimiento de comerciante innato y una visión progresista, decide radicarse en dicha ciudad y crear Chaid Neme Hermanos S. C. S., el 9 de diciembre de 1936, sociedad formalizada mediante Escritura Pública 290.

En el libro *Pasos y huellas*, señalado en las notas a pie de página, se consigna lo siguiente respecto de la constitución de la empresa: “Aporte de Chaid Neme: En mercancías \$2.000,00, en créditos \$1.668,00, en dinero en efectivo \$1.332.00. Aporte de José Cure B. –cuñado– en mercancías \$8.633.97, en muebles \$1.348.00, en útiles \$18.03³⁶¹”.

Merece especial comentario el hecho de que los negocios instalados en Ocaña, por comerciantes inmigrantes de origen árabe, fueron creciendo unos al lado de los otros, “a tal punto que la vieja calle de Tumaco de dicha ciudad, fue conocida en adelante como la “Calle de los turcos³⁶²”.

En la década de los treinta, Hares Neme, de tan solo diecinueve años y siguiendo los pasos de su hermano Chaid, llega a

³⁶⁰ NEME A., Lourdes. *Pasos y Huellas*. OP Gráficas 1993, p. 15.

³⁶¹ *Ibidem*, p. 33.

³⁶² *Ibidem*, p. 31.

Ocaña y decide establecer su propio negocio de importación de telas para comercialización, mezclándolo con la venta de abarros y otros productos. El espíritu de negociantes de estos hermanos, unido a la pujanza de los colombianos con quienes trabajaron desde un principio hasta la fecha, abonó positivamente el sendero del triunfo de sus ideas y proyectos.

En 1936 su padre, Nayib, añorando a su esposa y a los otros hijos, decide volver al Líbano.

Los hermanos sentían el comercio, y no obstante sus escasos estudios –Chaid llegó a segundo elemental y Hares a primero–, sus primeras actividades se movieron dentro de parámetros interesantes e innovadores para la época, acota Hares Nayib. Por ejemplo, iniciaron el otorgamiento de pequeños créditos con alto sentido de confianza en sus deudores³⁶³.

Un dato curioso contado por el Presidente de la organización es que creían tanto en las personas que estas acudían a su negocio y adquirían mercancías que quedaban con un pasivo a favor de la empresa; este solo se registraba en el libro de contabilidad para reconocer a sus clientes deudores y así llevar el control de las obligaciones a su favor: “la señora de la blusa verde me debe cinco centavos, el señor de la corbata azul me debe diez centavos³⁶⁴”. Amplía el comentario señalando que eran otros tiempos en donde la confianza en la palabra empeñada era sagrada³⁶⁵.

³⁶³ Entrevista con Nayib Neme.

³⁶⁴ *Ibidem*.

³⁶⁵ *Ibidem*.



El precio de algunos de los artículos por aquella época costaba “un termo de litro, sesenta centavos; un bombillo, tres centavos; un cepillo de dientes, dos centavos; un lápiz fino, cuatro centavos; un metro de paño inglés, cinco pesos; una camisa de percal, sesenta centavos; una botella de whisky, cuatro pesos con cincuenta centavos³⁶⁶”.

Continúa el crecimiento de la empresa y a finales de los años treinta se convierten en los primeros distribuidores de Coltejer³⁶⁷ —no antioqueños—; esta actividad les proporcionó mayor fuerza e imagen en el comercio y les fortaleció así su espíritu de negociantes.

En 1943 Hares Neme decide casarse con una mujer ocañera, y se traslada a Barranquilla donde abren un almacén bajo el mismo esquema del negocio en Ocaña. Chaid continúa en esta ciudad y en 1947 decide abrir dos almacenes en Bogotá para comercializar específicamente repuestos de carros importados de Estados Unidos. Es así como ingresan al mundo automotor, importan y venden autopartes, este negocio nació de su olfato y de su espíritu de negociantes, mas no como resultado de un estudio formal de mercado³⁶⁸.

³⁶⁶ Op. cit. Pasos y Huellas, p. 35.

³⁶⁷ Empresa textilera de Antioquia.

³⁶⁸ Don Chaid ya vislumbraba lo que significa el negocio de las autopartes en Colombia.

El 8 de abril de 1948 Chaid llega a vivir a Bogotá. Al día siguiente, el 9 de abril, asesinan a Jorge Eliécer Gaitán —líder político colombiano—, este hecho desata una sangrienta revuelta, genera el saqueo de almacenes en la capital y otras ciudades del país, entre los que se encontraban los de Chaid Neme.

La prensa, al igual que los comentaristas e historiadores quienes vivieron dicho suceso, cuentan que “la ciudad fue devastada por los enfrentamientos, calle a calle, entre partidarios liberales y conservadores, entre el Estado y los alzados en armas, entre los saqueadores y quienes trataban de recomponer el orden de una ciudad³⁶⁹”, estas acciones se repitieron en casi todo el territorio colombiano.

Comenta Nayib Neme que “Hares logró proteger de saqueos su almacén en Barranquilla, con la ayuda que le brindó un amigo perteneciente al cuerpo de policía, quien montó guardia en su negocio³⁷⁰”. Pasados unos días Hares tomó la decisión de vender, envió el dinero producto de tal negociación a Chaid para su manejo e inversión y se fue a vivir al Líbano, su tierra, de donde volvió a Colombia en 1952, para unirse de nuevo a los negocios de su hermano Chaid.

Entre 1948 y 1950 los hermanos Neme comienzan a importar repuestos para vehículos, enfocando sus ventas en dichos productos. Esta actividad se ve afectada notoriamente por la posguerra, suceso durante el cual Estados Unidos restringe en gran medida sus exportaciones de repuestos para automóviles; esta circunstancia conduce a los hermanos Neme a pensar en otra estrategia para continuar con la comercialización de los repuestos para automóviles: estos podían ser fabricados por ellos, con la calidad y garantías requeridas.

³⁶⁹ Colombia Aprende. La red del conocimiento. Colombiaaprende.edu.co.

³⁷⁰ Entrevista cit.

Para desarrollar esta estrategia fundaron las tres primeras fábricas de autopartes, así iniciaron el camino de las empresas del Grupo Chaid Neme que los fortaleció en el país y en el exterior, fabricando y comercializando los repuestos para los vehículos nacionales que iban saliendo al mercado. Actualmente, su portafolio de productos incluye frenos, materiales de fricción, resortes helicoidales, cinturones de seguridad, rines de acero y de aluminio, ballestas, amortiguadores, líquido para frenos, sistemas de embrague, válvulas de motor y módulos de suspensión³⁷¹.

En la década de los sesenta la economía colombiana no estaba en sus mejores momentos, de otro lado, el Frente Nacional da sus primeros pasos, se rediseña el Estado colombiano, continúa la restricción en las importaciones y la restricción total de divisas³⁷². No obstante este panorama, que para algunos empresarios significó menos desarrollo en sus negocios, las fábricas de los Hermanos Neme se fortalecieron, precisamente por las estrategias de sostenibilidad y supervivencia ya comentadas, las cuales se basaron en la decisión de fabricar un producto que requería indiscutiblemente el sector automotor —autopartes—, necesidad sentida en todo el país.

Cuando en Colombia se inicia la producción de automóviles en la década de los sesenta, afirma Nayib Neme, las ensambladoras Colmotores y Leonidas Lara solicitan a las empresas Chaid Neme Hermanos ser sus proveedores en equipos y autopartes originales. Para entregar el mejor producto adquieren tecnologías avanzadas, decisión acertada que les proporcionó los mejores índices de calidad y seguridad.

³⁷¹ Disponible en página web de Chaid Neme Hermanos. Consultado el 10 de abril de 2011.

³⁷² Disponible en: Colombiaaprende.edu.co. Consultada en julio de 2011.

Mientras Chaid dirigía la compañía, Hares se especializó en las ventas. Trabajaron juntos hasta la muerte de Hares, en 1991. La unión y la confianza entre los hermanos Chaid y Hares Neme para trabajar, su sentido del negocio, su compromiso con Colombia, el acierto en la fabricación de las autopartes, así como su venta en un país que como Colombia carecía de dichas fábricas y su afán de estar presentes en los movimientos del negocio automotor en la región, marcaron el futuro de las empresas Chaidneme.

El trabajo con el recurso humano; la relación armoniosa y cercanía de los administradores con los empleados y el reconocimiento constante al valor que representan para la empresa todos sus empleados, constituyen un baluarte importante para Chaid Neme Hermanos.

En la entrevista con *El Espectador*, Nayib, su actual Presidente, comenta que “para triunfar hay que estar en el sitio adecuado, en el momento oportuno, con un equipo humano idóneo. Dios me ha dado una gran fortuna: mi gente, ellos son mi verdadera riqueza, la clave del éxito. Recuerda que su tío Chaid Neme señalaba con acierto que “el recurso humano está por encima de todos los demás recursos, y bien puede decidir el éxito o el fracaso de una organización³⁷³”.



Nayib Neme Arango

³⁷³ *Ibidem*.

Cuando Nayib se apropia aún más de los negocios del Grupo y del fortalecimiento de las empresas creadas, solicita autorización a su tío y a su padre, para trabajar formalmente con ellas a través de un proyecto para desarrollar una holding, creando así la gran estructura corporativa y administrativa, que permitiera manejar un mismo lenguaje y un mismo norte en la compañía, parámetros fundamentales en las decisiones corporativas de un grupo empresarial, idea nacida a partir de la experiencia y los conocimientos adquiridos cuando visitó grandes organizaciones ubicadas en Venezuela, Estados Unidos y Colombia.

Para el desarrollo de esta estrategia, en 1982 adquirieron una oficina en Bogotá, iniciando labores ese mismo año. La oficina es denominada por Nayib el piso 22 y marca un momento importante en la historia del grupo.

En principio los fundadores de la empresa no se trasladan al piso 22, debido a su arraigado pensamiento y estilo de trabajo³⁷⁴. Pese a esta reacción, y conscientes de la importancia que para el crecimiento de las empresas representaba esta nueva estructura, un año y medio después Chaid y Hares se trasladan a dicha oficina e inician el proceso para estructurar la estrategia futura, paso en el que vinculan a personas que han marcado a la empresa y que aún trabajan en esta, y con quienes desarrollaron el nuevo proyecto. Esta estrategia constituyó otro de los secretos del éxito para la sostenibilidad de las empresas.

Al preguntarle a Nayib Neme si el tener una empresa para cada especialidad de repuestos era una estrategia de mercado, manifestó que realmente ha constituido y constituirá una estrategia de negocio, pues genera organización y crecimiento. Indica que había un razonamiento interno al respec-

³⁷⁴ El esquema de manejo del negocio que había sido exitoso y perduró por años debía cambiar, aunque era difícil.

to: la técnica de producir cada cosa es diferente, cada una tiene características muy particulares que ameritan procesos y decisiones distintas e independientes; las juntas directivas de cada empresa tienen políticas y requerimientos diferentes. En conclusión, las épocas, los productos, la forma de venderlos, las políticas y la toma de decisiones requerían que las empresas fueran independientes, constituía una estrategia interesante de negocio.

Mientras Nayib se dedicó a la dirección del nuevo proyecto estructural del Grupo, Chaid Neme simultáneamente ejerció la dirección de las empresas hasta aproximadamente 2009, cuando, informa Hares Nayib, decidió retirarse a leer y a disfrutar de sus sobrinos y amigos, y Nayib Neme asumió la Presidencia.

En cuanto a la relación familia-empresa, en un comienzo las empresas Chaid Neme estuvieron dirigidas por los hermanos Chaid y Hares Neme y su sentido del negocio; era la unión de dos personas enmarcada en la confianza y la transparencia, relación ajena a conflictos. Nayib señala que “lo que era de su papá era de su tío y lo que era de su tío era de su papá³⁷⁵”, no había celos de pertenencia entre ellos, ni conflictos, y menos que su parentesco afectara los negocios.

En la década de los ochenta, durante la crisis del sector financiero en Colombia (1982), se inicia la segunda generación representada por Nayib, Lourdes y Tatiana, hijos de Hares Neme –Chaid nunca se casó ni tuvo hijos–, entre quienes siempre ha reinado la confianza y la armonía familiar, heredada de su tío y padre, según lo señala Nayib Neme.

Recuerda Nayib que desde temprana edad empezó a trabajar en las empresas Chaidneme, actividad que realizaba en vacaciones, durante las cuales vendía, hacía inventarios, acompa-

³⁷⁵ Entrevista cit. Nayib Neme.

ñaba a los vendedores a dar vueltas en bus, época que según sus propias palabras “era todo un programa maravilloso, fue mi mejor inicio en el negocio y en su formación personal³⁷⁶”.

El compromiso con el país de Chaid y Hares Neme era total; Nayib, recuerda que su padre decía: “Colombia nos lo dio todo, y debemos trabajar por ella³⁷⁷”.

El ejemplo de coraje, amor y unión familiar que dejó como legado don Chaid Neme en las empresas de la organización y, por ende, en sus posteriores generaciones se evidencia en las palabras pronunciadas por su sobrino Nayib Neme -pasados unos pocos días de su funeral- así: “¿Qué significa la muerte de mi tío?”. Hizo una pausa, miró hacia la lejanía y dijo en voz muy baja, “La expresión completa de la orfandad”. Mi padre y mi tío “eran compañeros en todo, la empresa, el amor por la industria, la familia. Eran como una sola persona. Nunca hubo una disputa en el sentido de qué es tuyo y qué es mío³⁷⁸”.

Estrategias para la perdurabilidad

Las acciones para perdurar en el tiempo inician con la amistad, respeto y confianza que existía entre los hermanos Hares y Chaid Neme. Estos valores se proyectaron en las posteriores generaciones, facilitando el trabajo hacia la supervivencia de la empresa.

Para prevenir conflictos de familia y de esta con la empresa, se encuentran trabajando un Protocolo de Familia entre Nayib su esposa e hijos. Rhanda, la hija mayor de Nayib -de cinco hijos- está vinculada actualmente con el grupo. Dentro de dicho acuerdo privado están trabajando y sembrando

³⁷⁶ Ibidem.

³⁷⁷ Entrevista cit. Nayib Neme.

³⁷⁸ Entrevista cit. al Espectador.

la semilla de la confianza, así como de los valores que han permitido al grupo crecer y perdurar por ochenta años.

La ausencia de celos en la primera, segunda y tercera generación de la familia, ha contribuido a la relación armónica y ajena a conflictos.

Informa Nayib que las cualidades que han abonado el camino del éxito y perdurabilidad de las empresas Chaidneme, y por ende las ha fortalecido, corresponden a la disciplina, la responsabilidad, el conocimiento de lo que se está manejando y la pasión por el trabajo. Adicionalmente, la visión presente y futura de los requerimientos del país para diseñar estrategias de fabricación de productos, que ha sido uno de sus secretos en la historia de la empresa.

La adquisición de fábricas para generar otros productos y lograr así su ubicación en otros países, ya sea a través de inversiones o en puntos de venta, les ha permitido ser más competitivos, crecer y proyectarse en el tiempo. A partir de ese momento cambia la estrategia del Grupo y se inicia una sólida consolidación y cambio generacional con miras a la sostenibilidad de las empresas que lo integran. En esta expansión, la compañía tiene actualmente 4.700 empleados y sus productos están hoy presentes en treinta y tres países.

Adicionalmente a las políticas de perdurabilidad ya comentadas, Nayib Neme considera importante resaltar el querer de los hermanos Chaid Neme, en crecer permanentemente y que sus empresas perduren³⁷⁹.

Comenta Nayib, que “Sí tengo que decir algo del negocio de nuestra familia, diría que nació de la necesidad de que Colombia fuera autosuficiente, que viviera su propia historia

³⁷⁹ Entrevista cit.

industrial, que dejara la dependencia de terceros y creara divisas para el país³⁸⁰”.

Nayib Neme señala que tener una filosofía común en la empresa es otro de los factores. “Si se ama lo que se hace, las posibilidades de éxito son grandes”.

Otro factor de sostenibilidad es la permanente actualización de la tecnología, que les ha permitido posicionar sus productos con los mejores índices de seguridad y calidad. La utilización de la tecnología en sus desarrollos les aportó crecimiento y credibilidad, elementos importantes en el campo de los negocios. Estas acciones fueron emprendidas como resultado de la visión de futuro para diseñar estrategias en la fabricación de sus productos.

Para el asesor de la empresa, Germán Villalobos, las estrategias de supervivencia de la empresa han consistido en la realización de negocios con proyección de éxito, ser persistentes, no desperdiciar esfuerzos en cosas que no saben hacer, las buenas relaciones con los grupos de interés y el buen trato con el personal, lo que hace que los empleados se comprometan y trabajen con alegría³⁸¹.

Los investigadores Luis F. Restrepo y Rodrigo Vélez³⁸² sostienen que las empresas perdurables identifican permanentemente los cambios del sector y del mercado, propician el conocimiento y sentido de pertenencia de sus empleados, desarrollan eficacia operativa y promueven la gestión administrativa, entre otros factores. Esta teoría se fortalece con la de los citados Collins y Porras en cuanto a la determinación de metas claras, y la importancia de conservar la ideología

³⁸⁰ Entrevista de Nayib Neme al Espectador, 28 de marzo de 2009.

³⁸¹ Entrevista cit. Germán Villalobos.

³⁸² RESTREPO, Luis Fernando y otros. Aproximación a una metodología para la identificación de componentes que crean condiciones para la perdurabilidad en empresas colombianas.

central y propósitos de la compañía, aunque cambien los procesos y las estrategias.

La filosofía de esta empresa desde su fundación estuvo cimentada en creer en lo que se hace, y en la persistencia y pasión por el trabajo, que se ha conservado año tras año.

La idea de sus fundadores fue la de trabajar y crecer para que la compañía permaneciera en el tiempo, fuerza ideológica que la impulsó y sirvió de base para la determinación de estrategias futuras. La confianza y armonía entre ellos fue un instrumento de prevención de riesgo familiar o societario que socavara estas metas.

La diversificación atendiendo las fuerzas del mercado, es una práctica implementada en Chaid Neme, así se observa en lo variado de su portafolio de productos. Es una acción que confirma las tesis de Alfred Chandler, Pinkas Flint y Carlos Dávila, ya mencionados en esta obra.

Asumir el riesgo de innovar les facilitó apropiarse de mercados con productos propios, obteniendo una superioridad competitiva que en términos de Luis F. Restrepo y Hugo Rivera³⁸³, debe ser lograda, para perdurar en el tiempo.

Otro elemento de perdurabilidad implementado en Chaid Neme Hermanos es el relacionado con el conocimiento que tienen de sus empleados y la forma de valorarlos como soporte fundamental de la organización, acciones que según Carlos Julio Rojas³⁸⁴, entre otros factores, previenen las crisis de las empresas y permiten una administración exitosa. Un trabajador comprometido, con sentido de pertenencia y capacitado en su labor, es para esta empresa su mejor aliado.

³⁸³ ¿Por qué la convergencia estratégica puede originar la mortalidad empresarial? 2005.

³⁸⁴ Empresas colombianas exitosas. Bogotá: Editorial Grijalbo, Bogotá, 1992

La persistencia y perseverancia en los negocios que hallaron los citados Collins y Porras en las empresas americanas por ellos investigadas, y el trabajo en las relaciones con los grupos de interés que recomienda el profesor Carlos Dávila, han acompañado a Chaid Neme en su trabajo por la sostenibilidad de las empresas de su organización.

5.20. LA CAMPIÑA S. A.

“Empresa flexible y cambiante al servicio de los consumidores”

Historia

La Campiña inició operaciones en 1950 como consecuencia de la asociación de dos empresarios agricultores de la sabana de Bogotá, quienes realizaron un gran aporte de tecnificación de la ganadería incorporando a su hato el primer ordeño mecánico que funcionó en una finca localizada en el municipio de Soacha, denominada la Chucuita. Los fundadores fueron Pedro Navas Pardo y Carlos Sanz de Santamaría, quienes, posteriormente, se asociaron con Juvenal Moreno y Benjamín Moreno, propietarios de una compañía de restaurantes que operaron bajo la marca Monte Blanco. De esta asociación nació La Campiña. Los cuatro socios participaban en partes iguales en el capital de la empresa.

En relación con la fundación, en la página web de la compañía se lee: “La empresa fue fundada en 1950, como respuesta al anhelo de un grupo de agricultores empresarios de la sabana de Bogotá de encontrar la forma de manejar con el mayor nivel de calidad y tecnología los altos volúmenes de leche que producían. De esta iniciativa surgió la afamada leche La Chucuita a la cual se unió rápidamente la comercialización de los Helados Monteblanco, de propiedad de importantes

industriales antioqueños, conformándose una sólida alianza estratégica en cabeza de LA CAMPIÑA S. A.³⁸⁵”.

Inicialmente se dedicaron a la comercialización de leche pasteurizada y a la fabricación de helados, pasando luego a otros productos, como yogures y quesos, actividad que desarrollaron durante treinta años.



Durante estos primeros treinta años la gerencia estuvo a cargo de Luis Moreno, hijo de Juvenal, quien a su retiro le dio paso en 1981 a Pablo Navas, hijo de Pedro Navas, quien adoptó políticas administrativas más modernas. Así por ejemplo, trasladó la planta que estaba en Soacha a la sede actual que está en la Avenida Las Américas, donde en un comienzo sólo efectuaba la distribución de los productos y se tenía un famoso restaurante que aún subsiste. También se incrementó el número de productos, reconfiguró una junta directiva y se asesoró de expertos canadienses en empresas lácteas, de quienes aprendieron mucho sobre aspectos técnicos y operativos.

Guillermo Sanz de Santamaría, actual presidente de la compañía, sobre la administración de Luis Moreno Restrepo,

³⁸⁵ Disponible en: www.lacampina.com.co. Consultada el 27 de julio de 2011.

comenta que “el manejo fue serio y conservador durante esos treinta años. La compañía creció pero otras empresas como Alpina crecieron más rápidamente, no obstante haber iniciado en la misma época. En helados y leche fuimos muy exitosos durante un buen tiempo, pero no avanzamos a la velocidad de los otros³⁸⁶”. En aquella época tenían el eslogan “de la ubre a la boca, ninguna mano la toca³⁸⁷”, que identificaba la leche de marca La Chucuita.

Con la asesoría de los canadienses, con quienes realizaron un contrato de asesoría, se logró un significativo cambio en la cultura de los ganaderos, logrando una identificación de objetivos para la mejora del producto, así como la instalación de tanques para enfriar y mantener la leche fría. En esa época la leche tenía control de precio, circunstancia que afectó la rentabilidad de la compañía y lamentablemente a mediados de los años 90 se eliminó esta línea de negocio, informa don Guillermo.

Comentan los directivos de la empresa en relación con la comercialización de la leche, que por ejemplo en esa época el precio de este producto en el departamento del Valle era superior al de Bogotá, por tal razón se aprovechó esta circunstancia durante algún tiempo; se enviaba leche evaporada a empresas de la región para ser comercializadas allí. Aprovechando instalaciones con baja utilización, en esa región algunas referencias de helados eran fabricados en el Valle y luego trasladados a Bogotá para su comercialización, generando un sistema de “trueque” beneficioso para las dos partes.

En los años 1984 y 1985 realizaron una alianza con Carulla para vender la leche a través de los supermercados en

³⁸⁶ Entrevista con Guillermo Sanz de Santamaría. Bogotá, 15 de febrero de 2011.

³⁸⁷ *Ibidem*.

empaques purepack –de cartón–, amigables con el medio ambiente, “pues Carulla quería la mejor leche”.

Afirma Guillermo Sanz de Santamaría que “durante la década de los 90 la compañía tuvo tres gerentes, todos bien intencionados, pero al revisar los resultados desafortunados en su gestión, cada uno tuvo un enfoque diferente, lo que generó dificultades para la empresa. El primero tuvo una perspectiva desarrollista, por lo cual realizó grandes inversiones en infraestructura, el segundo gerente consideró que la compañía debía concentrarse tan solo en helado acabando las importantes líneas de yogurt y de la leche; y, el tercero tuvo que afrontar momentos muy difíciles del negocio del helado, pero ya con una empresa muy debilitada. En 1999 se decide hacer una escisión para que algunos de los socios pudiesen encargarse de la operación de la empresa e intentar recuperar los años perdidos”.

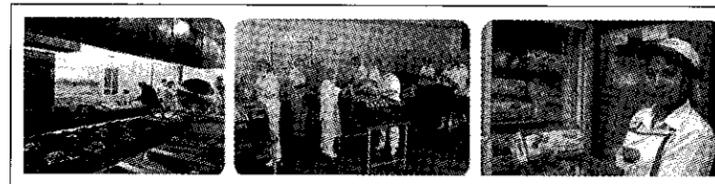
En la actualidad, La Campiña tiene una estructura comercial diferente. Se mantiene como una empresa de alimentos. Su mayor fuente de ingresos corresponde al programa de refrigerios escolares principalmente para las ciudades de Bogotá y Medellín. Tiene un restaurante propio, pero manejan otros en diferentes lugares y suministra alimentos a algunas instituciones y entidades. En los últimos 20 años la compañía no ha repartido utilidades, todas han sido reinvertidas.

Algunos productos que marcaron la historia de la compañía fueron los helados Monte Blanco en la década del cincuenta, la paleta salmuera en los años sesenta, la producción del cono Twist en la década de los 70, así como la producción de yogurt líquido y yogurt helado. La producción de leche se lleva a cabo bajo la marca La Campiña, así mismo se realiza la producción y comercialización de quesos y jugo de naranja Tang, y la producción del primer helado Premium nacional, bajo la marca Von Glacet.

Realizan el montaje de varios puntos de venta y el otorgamiento de concesiones de los tres conceptos: Campiña, Bar Lácteo y Von Glacet. Adicionalmente, se efectúa la renovación de equipos productivos incluyendo evaporador, batidoras, equipos de congelación y paleta automática³⁸⁸.

Durante la década de los 90 la compañía realizó un cambio estratégico organizacional con gerencia independiente, “se efectúan inversiones en equipos de producción, cierre de varias líneas de producto y concentración en congelados, representación de Entelman’s y Castell Frittes, época de grandes cambios económicos políticos y sociales en Colombia³⁸⁹”.

A partir del 2000, se reenfocó la dirección de la compañía, reestructurando la distribución de productos congelados y refrigerados para terceros, e iniciando la producción de refrigerios escolares, su principal actividad en la actualidad.



Comenta el representante legal de la empresa que La Campiña cuenta con una moderna planta procesadora de alimentos. En el tema de lácteos, la maquinaria y el centro de producción de alimentos son nuevos, representan el alma del negocio. También tienen un departamento de nutrición con varios Ingenieros de alimentos, un laboratorio *fisicoquímico* para determinar que los productos no tengan elementos

³⁸⁸ Disponible en: www.lacampiña.com. Consultado el 18 de mayo de 2011.

³⁸⁹ Disponible en: www.lacampiña.com. Consultado el 29 de julio de 2011.

dañinos y que los niveles de calorías y demás componentes de los alimentos correspondan a los requeridos³⁹⁰.

En relación con la producción de helados, don Guillermo señala que el consumo per cápita de helado en Colombia es muy bajo, si se compara con el de otros países: es de un litro por año, mientras que en Venezuela es de 5, Bolivia 3 y Estados Unidos es de 28 litros por año³⁹¹.

Para los directivos de La Campiña, las empresas productoras de helados hicieron grandes inversiones en congeladores, pero el consumo se redujo. Guillermo Sanz de Santamaría sobre este tema manifiesta: “En 1995, el negocio de helados en Colombia era de 40 millones de litros, se redujo el consumo a 30 millones de litros. La razón es que el tendero, antes, cuando vendía los conos porcionándolos de los tambores, se ganaba el 75% y ahora en las paletas se gana el 25%, sumado a que antes también podía utilizar el congelador para vender otros productos. Hoy probablemente el mercado sea muy superior pero para una compañía muy pequeña en el sector es difícil establecerlo³⁹²”.

Miguel Chaparro, mecánico, lleva 27 años trabajando en la empresa. Comenta que “el ambiente laboral es bueno, se sienten comprometidos con la compañía; por ejemplo si es necesario quedarse a trabajar unas horas adicionales o llegar más temprano, lo hacen con gusto; los jefes les brindan la mano. Cuando ha habido crisis, los empleados son consultados para que colaboren en la solución de los problemas. Los trabajadores son capacitados permanentemente³⁹³”.

³⁹⁰ Entrevista a Guillermo Sanz de Santamaría.

³⁹¹ *Ibidem*.

³⁹² Entrevista cit. a Guillermo Sanz de Santamaría.

³⁹³ Entrevista con Miguel Chaparro, mecánico de La Campiña. Bogotá, 22 de febrero de 2011.

Debido a que en la actualidad los ingresos de La Campiña dependen en una alta proporción de las licitaciones y la adjudicación de los contratos de suministro de refrigerios para las escuelas de Bogotá y Medellín, y que estas adjudicaciones dependen de varios factores, entre otros los políticos, para don Guillermo existe un riesgo de reducción en los ingresos. Sin embargo, para mitigarlo están diversificando particularmente en comida caliente “catering” y reinventándose permanentemente.

Los engorrosos trámites ante las entidades gubernamentales, elevados impuestos locales y nacionales son algunas de las limitaciones para alcanzar una mayor eficiencia, agrega Guillermo Sanz de Santamaría.

El helado sigue siendo un producto suntuario y medio festivo en los cumpleaños o cuando la persona está feliz, no cuando está triste, afirma Juan Alemán, gerente de operaciones³⁹⁴.

Estrategias para la perdurabilidad

La empresa ha sido propiedad de varias familias. Durante su historia ha habido administraciones de personas externas y también de las familias propietarias. La relación ha sido armoniosa, en aras de la supervivencia de la compañía.

Una estrategia de permanencia en el tiempo es el haber vinculado a la junta directiva miembros externos. Señala que este organismo “ha sido bastante activo, con reuniones mensuales o bimensuales”. En la actualidad son tres principales y tres suplentes.

“Este organismo se ocupa de lo que lidera el doctor Guillermo, principalmente se informan de cómo está la compañía, en qué participan activamente los socios. La junta se centra

³⁹⁴ Entrevista cit. a Juan Alemán.

en la comunicación y la estrategia más que en el formalismo, se examinan las cifras, el doctor Guillermo aborda todos los aspectos y se discuten en forma muy tranquila y abierta. Hay miembros de distintas profesiones como expertos en alimentos y expertos en finanzas”, comenta Arturo Moreno, miembro de la junta directiva³⁹⁵.

El ambiente laboral, reflejado en los empleados, también es una fortaleza de la empresa. La capacitación y estímulo es necesaria para el buen funcionamiento y el mejoramiento continuo que, claro está, les permite sobrevivir en el tiempo..

De acuerdo con otro empleado antiguo, quien lleva 20 años en La Campiña, Juan Alemán, gerente de operaciones, la diversificación de los servicios y productos ha sido esencial para la perdurabilidad de La Campiña. También han ayudado las alianzas con otras compañías³⁹⁶.

Sin perder la línea de producción de alimentos, la compañía se ha reinventado permanentemente. Otra estrategia ha sido reinvertir la totalidad de las utilidades para el crecimiento de la empresa, como se mencionó.

La adaptación a las exigencias del mercado y del entorno, cambiando la focalización del negocio, si es necesario, es otro factor de perdurabilidad para esta empresa. Para don Guillermo Sanz de Santamaría, la compañía ha perdurado por la capacidad que ha tenido de reinventarse, de girar en los momentos de crisis y de buscar alternativas en mercados donde no se había pensado. El recurso humano ha sido capacitado para la readaptación.

³⁹⁵ Entrevista con Arturo Moreno, accionista y miembro de la junta directiva de La Campiña. Bogotá, 15 de febrero de 2011.

³⁹⁶ Entrevista con Juan Alemán, gerente de operaciones de La Campiña. Bogotá, 22 de febrero de 2011.

El factor de perdurabilidad empresarial enseñado por Collins y Porras³⁹⁷, consistente en que no siempre la primera idea para la creación de una empresa es la mejor, pues en el camino se encuentra el verdadero foco, se evidencia en este caso empresarial, pues inicialmente trabajaron con algunos productos, diversificaron en otros y finalizaron con el que de acuerdo con las capacidades y desarrollos de la compañía les generaba una mayor rentabilidad y aceptación en el mercado. Estas acciones siempre han estado dentro del núcleo de su actividad: los alimentos.

La adaptabilidad a los cambios que informa Adolfo Meisel³⁹⁸, y la permanente sensibilidad al entorno que promueve J. T. Scott³⁹⁹, son una constante de La Campiña desde sus inicios, en especial para dar el giro en los momentos de crisis.

En este camino, La Campiña aprendió a manejar los riesgos económicos y societarios, estrategia fundamental en la sostenibilidad empresarial. Según el citado profesor Carlos Dávila, este componente constituye un importante factor de supervivencia empresarial.

³⁹⁷ COLLINS C., James y PORRAS I., Jerry. Empresas que perduran: Principios exitosos de compañías triunfadoras. Bogotá: Editorial Norma, 1996.

³⁹⁸ Entrevista con Adolfo Meisel Roca, historiador empresarial. Cartagena, 7 de julio de 2011.

³⁹⁹ New Standards for Long-Term Business Survival: Sustainable Business Performance. Citado por PINEDA, Leonardo y FAJARDO, Mauricio. En: Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial (GIOE). Junio 2011.

5.21. EL HERALDO S. A.

“Una obra diaria de buena fe”

Historia

“El origen de El Heraldo se remonta a la idea de crear en Barranquilla un diario liberal fuerte para apuntalar la candidatura de Alfonso López Pumarejo en la Costa Caribe y, de esta forma, mantener el liberalismo en el poder”, comentó Ernesto McCausland, quien ostentaba el cargo de editor y director del periódico⁴⁰⁰.

Al respecto, cuenta Pilar Pumarejo, perteneciente a la tercera generación de la familia⁴⁰¹ propietaria, que en la década de los treinta⁴⁰² la prensa tenía ascendencia importante en la política colombiana; bajo este contexto, tener la posibilidad de consignar en un periódico las ideas y tendencias de un determinado partido político era muy relevante, y las opiniones allí consignadas eran sustancialmente influenciadas.

Informó el editor como recuerdo importante sobre la situación del país en los orígenes del periódico, “que al nacer El Heraldo podría decirse que era la época en que la denominada gran prensa ejercía su predominio en el manejo de la opinión pública nacional. El Espectador y El Tiempo se disputaban el liderazgo de la gran prensa. Pero ya en la periferia, en la provincia, empezaban a marcar terreno importantes diarios como Vanguardia Liberal, en Bucaramanga; El Colombiano, de Medellín; Occidente y El País, en Cali y El Heraldo en Barranquilla⁴⁰³”.

⁴⁰⁰ Escrito enviado por el periódico el 5 de agosto de 2011 a los autores de esta obra.

⁴⁰¹ Entrevista con Pilar Pumarejo. Barranquilla, julio 18 de 2011.

⁴⁰² Cuándo nació la idea del periódico.

⁴⁰³ Escrito citado.

Así, los dirigentes liberales de Barranquilla impulsaron y apoyaron la creación de un periódico al que denominaron posteriormente El Herald, nombre ideado por la señora Anita Pacheco –ajena al periódico– quien ganó el concurso que fue abierto para el efecto⁴⁰⁴.

La fundación se realizó en 1933 por el banquero Alberto Pumarejo Vengoechea, el abogado Luis Eduardo Manotas Llinás y el periodista y abogado Juan B. Fernández Ortega. Cada uno aportó su fortaleza. Así, el manejo y análisis político estuvo a cargo de Luis Eduardo Manotas, los costos eran responsabilidad de Alberto Pumarejo y la edición estaba en cabeza de Juan B. Fernández, quien asumió en principio la dirección, función en la que permaneció por un largo tiempo debido a sus conocimientos periodísticos. Los otros dos fundadores, debido a sus actividades por fuera del periódico, “no ejercieron esta calidad que exigía mucho tiempo de trabajo⁴⁰⁵”. José Peñalosa Pino, uno de los empleados más antiguos de la empresa, actual Jefe de circulación y quien se inició como repartidor de periódicos en bicicleta hace 45 años, comenta que Juan B. Fernández era una persona jovial, amable. Como característica especial saludaba a cada empleado de mano cada mañana. Llegaba temprano, siempre de saco y corbata no obstante el clima de Barranquilla.

Recuerda Elaine Abuchaibe Auad, gerente de la empresa en la fecha de la entrevista, que el director de esa época inmortalizó la frase “Una obra de buena fe” para referirse al periódico. El 28 de octubre de 1933 salió a la calle el primer ejemplar del diario⁴⁰⁶.

Posteriormente, cambia la filosofía primordial del periódico y deriva hacia un diario que asume la vocería regional en mu-

⁴⁰⁴ Entrevista con Ernesto McCausland Sojo. Barranquilla, julio 18 de 2011.

⁴⁰⁵ Entrevista cit. Ernesto McCausland.

⁴⁰⁶ Entrevista con Elaine Abuchaibe Auad. Barranquilla julio 18 de 2011.

chos temas, incluso de varios lineamientos políticos, dirección que actualmente constituye su motor.



Juan B. Fernández, Alberto Pumarejo, Luis E. Manotas.

Por aquella época la nómina de redacción “era una de las más completas de la Región, con cerca de 15 redactores y fotógrafos, más un centenar de linotipistas, tituladores, armadores, correctores de prueba, quemadores de planchas fotográficas, encargados del laboratorio fotográfico, personal administrativo y encargados de entregar los periódicos a los voceadores, canillitas o vendedores de puestos fijos⁴⁰⁷”, según se evidencia en los archivos de la época.

Con la necesidad de formalizar la organización que surgió alrededor del periódico, el 5 de agosto de 1952 se constituye la sociedad *El Herald* S. A., con domicilio en la ciudad de Barranquilla.

Los periodistas eran noctámbulos. “El periódico se hacía entre siete de la noche y cuatro de la madrugada, cuando se apagaba el último linotipo con el plomo derretido a punta de calor. Empezaba el ronco rodar de la vieja rotativa y un

⁴⁰⁷ Escrito citado.

enjambre de ayudantes esperaba en la boca de la máquina para ir armando y organizando cada periódico”⁴⁰⁸. Comentó el editor que la información para ser publicada en el periódico se obtenía de viva voz con los protagonistas, o a través de entrevistas cara a cara en sus oficinas. De igual forma, en charlas en los *tertuliaderos*, cócteles y cafés.

Las noticias de crónica roja se conseguían en la baranda de las estaciones de Policía. Las noticias acerca del movimiento portuario, la actividad aérea, lo nacional e internacional venía por lacónicos cablegramas que reporteros locales tenían que ‘estirar’ al máximo”.

La primera sede fue en 1933, luego, la segunda, en 1934, llamada la Casona de la Calle Ancha, y la actual, muy amplia, en 1981, que significó un cambio tecnológico importante, pues iniciaron con el sistema *Offset* que ubicó al periódico a la vanguardia de la modernización. El lanzamiento del diario popular *Al Día* en el año 2006 marcó un hito para la compañía. Sus ediciones llegaron a cada uno de los 7 departamentos del Caribe. Comentan que los lectores han crecido de 350.000 a 550.000.



⁴⁰⁸ Escrito cit.

Anita González Rincón, asistente del entonces director del periódico, señala que la relación de la empresa con los accionistas es permanente y armoniosa. “Los socios desde pequeños asistían a la empresa, de ahí la confianza de la familia con los empleados de la empresa⁴⁰⁹”, antecedente que marcó el futuro de la armonía familiar y de sus relaciones con la compañía.

Informan que el tema laboral en el periódico está caracterizado por la estabilidad. La empresa cuenta con 330 empleados: 200 de planta y 130 temporales. El promedio de antigüedad está entre 10 y 15 años. Tienen un sindicato hace más de veinticinco años, con el que existen relaciones armoniosas y cordiales, comentan algunos de los empleados con mayor antigüedad.

Los trabajadores tienen oportunidades de capacitación y crecimiento personal a través de estudios internacionales, nacionales y al interior de la compañía, realizados de acuerdo con el área donde trabaja el empleado; el interés de la alta dirección es formar personas que desempeñen muy bien su trabajo, y profesionalizarlas en su oficio. Hace aproximadamente un año existe una escuela de formación de periodistas denominada Olga Emiliani –editora legendaria de *El Heraldo*– donde estudiantes de periodismo o comunicación se forman en la práctica y en la teoría. De este semillero la empresa selecciona los que sean competentes para el área de redacción del periódico.

Los trabajadores acceden a créditos de vivienda y estudio a través del fondo de empleados. Adicionalmente, reciben un auxilio para medicina prepagada.

El proceso de toma de decisiones que está en manos de la junta directiva, es fundamental en la compañía, específica-

⁴⁰⁹ Entrevista con Anita González. Barranquilla, 18 de julio de 2011.

mente en el tema editorial. La unidad de propósito de sus miembros ha contribuido a que se conserve la ideología de la empresa, y sus decisiones en cuanto al plan estratégico y acciones a emprender, se encuentren en consonancia con la ideología con la que fue creada la empresa.

Los administradores de la empresa manifiestan que recuerdan con satisfacción y orgullo los siguientes personajes que han pasado por el periódico: Juan B. Fernández Ortega, por su humanidad, amabilidad y buen trato a todos los empleados; Juan B. Fernández Renowitzky, por su mente brillante y su excelente memoria; en los discursos nunca se le vio un documento en el atril para guiarse. Olga Emiliani Heilbron, quien fue la maestra de muchos periodistas, tenía una pluma perfecta, muy buena cronista, su capacidad para enseñar era enorme, por ello dejó huella en la redacción. Fue maestra de Juan Gossain y de Ernesto Mc Causland Sojo, quienes fueron famosos por sus crónicas.

Recuerdan, así mismo, a Gabriel García Márquez, escritor de la columna *La Jirafa*, muy reconocida no solo en la Región sino en todo el país. Juan Gossain, Germán Vargas Lleras, Mauricio Vargas como columnistas; Alfonso Fuenmayor, quien además trabajó con el periódico.

Estrategias para la perdurabilidad

En el mes de julio de 2011, Ealine Abuchaibe Auad, Pilar Pumarejo y Ernesto McCausland Sojo, coincidieron en que la junta de socios y los administradores han implementado como estrategias de perdurabilidad, la unidad de propósito de los socios en el manejo de la empresa, la estabilidad laboral, ser líderes al llevar la vocería de la Región con objetividad, y la credibilidad en la información, que constituye una verdadera fortaleza de la empresa. Se evidencia un trabajo constante por mantener altos niveles de calidad y una marcada habilidad para trabajar en equipo.

“El Heraldo es una obra diaria de buena fe⁴¹⁰”. Este lema de uno de los fundadores refleja la filosofía profunda que ha inspirado a esta empresa. La confianza es un valor que han buscado preservar en el diario trabajo. Es el gran tesoro que les permite continuar y mantener la fidelidad de sus lectores en su presente y futuro.

Los administradores de esta empresa han realizado una labor para mantener la sintonía con su entorno. Comentan que El Heraldo ha sabido interpretar el querer, el sentir y los sueños de su comunidad; atiende ese clamor colectivo con la mayor buena fe.

Pilar Pumarejo, vinculada a la empresa laboralmente, indica que las relaciones entre las familias de los fundadores se han caracterizado por la amistad y la unión. Suscribieron un protocolo de familia para fortalecerlas y garantizar la permanencia de la empresa en el tiempo, independizando los intereses de cada una, fundamentado en buenas prácticas de gobierno corporativo.

Dentro del protocolo resaltan primordialmente la determinación de reglas que faciliten la convivencia de la familia y la empresa, cuya aplicación ha dado resultados positivos, coadyuvando a la prevención de conflictos que puedan minar su sostenibilidad.

Destacan que otro factor importante, en este acuerdo privado, consiste en una junta directiva con miembros externos, lineamiento soportado en la filosofía de la familia sobre la importancia de la perdurabilidad de la empresa, pues en la toma de decisiones se generan ideas frescas con una visión diferente. Este organismo está conformado por cinco miembros principales con sus respectivos suplentes, quienes se reúnen mensualmente para el ejercicio de sus funciones.

⁴¹⁰ Entrevista a Pilar Pumarejo.

Las personas que la conforman son empresarios con la experiencia y conocimiento necesarios para la toma de decisiones (comerciales, legales, financieras, empresariales). Estos analizan los proyectos futuros, la planeación estratégica y revisan las propuestas de la administración. Hay un gran plan estratégico a 5 años, aprobado por el consejo de socios.

Como regla dentro del protocolo está el consejo de socios, integrado por 2 miembros de cada familia, el cual se reúne mensualmente. Asisten además de los miembros representantes de cada familia, el director, el presidente de la junta directiva y el representante legal, previa solicitud. Se destaca dentro de este consejo de socios, el manejo de la editorial del periódico en relación con su doctrina ideológica, con el fin de velar por que corresponda al espíritu general con el que se fundó la empresa: "un pensamiento liberal moderado"⁴¹¹; le trazan al director la línea general del periódico, aprueban la compra o venta de activos y el plan estratégico de la empresa. Revisan las decisiones administrativas tomadas por la junta directiva, que si bien es cierto es autónoma en sus determinaciones, recibe los comentarios del consejo de socios.

La empresa basa su desarrollo y estrategias de perdurabilidad en la pujanza, el emprendimiento y la buena fe que es mucho más que un lema. Se identifican dentro y fuera de la empresa con la frase "Tú eres nuestra mejor noticia"⁴¹². Así mismo, en las relaciones familia-empresa nunca se han generado conflictos que afecten el negocio.

Otra fortaleza está representada por la credibilidad de la información, así como el saber interpretar el querer, el sentir y los sueños de su comunidad; el periódico atiende ese clamor colectivo con la mayor buena fe.

⁴¹¹ Entrevista cit. Ernesto McCausland.

⁴¹² Entrevista cit. Ernesto McCausland.



Oficinas

En relación con este caso empresarial y el desarrollo de algunas tesis lideradas por los investigadores ya comentados, se corrobora uno de los factores de perdurabilidad enseñados por los tan nombrados Collins y Porras, en cuanto al ejercicio diario de la ideología central que inspiró la creación de la empresa. *El Heraldo* ha sabido mantener la filosofía de sus fundadores en el tiempo, preservando valores, capacitando a los trabajadores y liderando la noticia en la región. Al respecto, J.T. Scott⁴¹³ indica que esta ideología debe protegerse en el tiempo y debe concentrarse en lo que potencialmente puede realizar la organización.

El desarrollo del conocimiento hacia el logro de los objetivos propuestos señalado por la Universidad de Leeds⁴¹⁴, como una de las posibilidades para perdurar en el tiempo, ha sido implementado por esta empresa en la capacitación de sus trabajadores y directivos. Javier Cadena y Hugo Pérez⁴¹⁵ enseñan que trabajar en el *saber hacer* para obtener resultados positivos es una estrategia para crecer. Esta idea es desarro-

⁴¹³ Citado por PINEDA, Leonardo y FAJARDO, Mauricio. En: Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial (GIOE).

⁴¹⁴ Universidad de Leeds, LS2 9JT, Reino Unido. Disponible en: <http://www.see.leeds.ac.uk/sri>. Recuperado el 23 de marzo de 2011. Consultado el 23 de marzo de 2011.

⁴¹⁵ CADENA, Javier; GUZMÁN, Alexander y RIVERA, Hugo. Es posible medir la perdurabilidad. Revista Científica. UCES Vol. X No. 1.

llada por El Heraldo a través de la escuela donde preparan a los trabajadores, fortaleciendo la consecución de sus metas.

5.22. GAVASSA & CIA. LTDA.

“La primera empresa fabricante de pastas alimenticias en Colombia. Una tradición que perdura”.

Historia

Gavassa y Cía. Ltda. fundada por el señor Quintilio Gavassa Mivelli en 1891, ciudadano italiano que llegó inicialmente a Mérida, Venezuela⁴¹⁶, de donde se trasladó en 1878 a Cúcuta y posteriormente a Pamplona. Allí se unió a Ana Delina Villamizar Vargas, con quien tuvo once hijos. Posteriormente, se instaló en Bucaramanga e inició en 1891 el desarrollo del negocio.

Las pastas inicialmente eran fabricadas en forma manual. Posteriormente, y con el ánimo de crecer y tecnificarse, importaron algunas máquinas que ayudaron a mejorar la productividad.



Quintilio Gavassa
Fundador de Pastas Gavassa.

⁴¹⁶ Disponible en: <http://sites.google.com/site/seminarioactualpastasgavassa/home/vision/biografia-de-quintilio-gavassa>. Consultado el 26 de agosto de 2011.

“Quienes conocieron a don Quintilio Gavassa Mivelli, lo recuerdan por su carácter y su extremada seriedad. Se cuenta que nunca se vio en sus labios una sonrisa. Hay de él muchas anécdotas, producto de su manera de ser. Murió el 2 de septiembre de 1922, en la casona esquinera de la calle 6ª con carrera 12 (hoy calle 37 con carrera 17), donde vivió desde que se estableció en esta ciudad⁴¹⁷”.

Sobre el proceso de modernización de la fábrica, Antonio Gavassa, actual presidente de la compañía, comenta: “En 1930 el señor Gavassa compró el motor de un carro Packard que trajeron a Bucaramanga, y se lo instaló a la amasadora. Esa fue la primera automatización que tuvo la empresa. El secado se hacía con carbón, con fuelles grandes y manuales, como con el que se le echa humo a las abejas. Con eso también calentaban el carbón para que se secase la pasta⁴¹⁸”.

En el año 1940 la fábrica de pasta se trasladó a la sede actual. Anteriormente, funcionaba en el centro de Bucaramanga.

Rafael, el hijo mayor de Quintilio Gavassa, hasta 1952 dirigió los destinos de la empresa, cargo en el que permaneció durante treinta años. Rafael Gavassa tuvo 9 hijos. “Por desacuerdos entre la familia, asume como gerente Guillermo Peñaranda, ajeno a la familia, quien permaneció hasta 1969, año en que asume la dirección Antonio Gavassa, actual gerente⁴¹⁹. En dicho período la compañía tenía 7 socios, todos de la familia⁴²⁰”.

En la historia de la empresa han existido algunas dificultades en la sucesión de la propiedad. Sobre el particular Antonio

⁴¹⁷ Entrevista con Antonio Gavassa, presidente de Gavassa S. A., Bucaramanga, 25 de mayo de 2011.

⁴¹⁸ Antonio Gavassa, es Ingeniero industrial egresado de la Universidad Industrial de Santander, quien por aquella época era el más preparado para asumir el cargo.

⁴¹⁹ Entrevista citada.

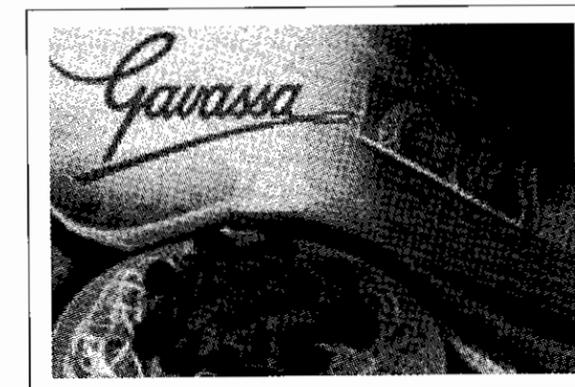
⁴²⁰ *Ibidem*.

Gavassa, comenta: “Existía la primogenitura, el hijo mayor era el que poseía todo, incluso la herencia. Rafael le heredó al fundador totalmente, porque era el hijo mayor. El segundo de los hijos, Quintilio, protestó frente a esta decisión, variando en consecuencia la situación, quedando entonces la propiedad de la empresa en manos de estos dos hermanos. Posteriormente, los otros hijos de don Antonio, no satisfechos con la determinación, demandaron y finalmente queda la compañía en cabeza de todos los hermanos⁴²¹. Este conflicto generó la disolución de la empresa, más en virtud de la unión de todos los hermanos, fue creada una nueva compañía.

Informa don Antonio Gavassa que hubo periodos de restricción en las facultades de contratación y pagos al gerente, quien tuvo que acudir a préstamos y a recursos propios para poder importar maquinaria de algún valor. Esta circunstancia hizo que en la planta de Gavassa en Bucaramanga se fabricaran algunas máquinas que se requerían para la marcha del negocio. Informa que ya no existe esta restricción y el gerente está autorizado para importar maquinaria hasta por un valor de \$5.000 millones.

Durante los últimos años, la compañía ha modernizado sus procesos administrativos y parte de la maquinaria que se utiliza para la producción. Así mismo, a partir del 2000 han establecido como política de la empresa, buscar profesionales en distintas áreas que permitan una mayor eficiencia a la organización. La compañía busca permanentemente la reducción en los costos y gastos. En este momento están importando la harina de trigo de México, pues es menos costosa que la de su vecino Harinera Pardo.

⁴²¹ *Ibidem*.



Uno de sus productos

Durante la mayor parte del tiempo la empresa ha sido administrada por miembros de la familia Gavassa, mas debido a los desacuerdos entre los integrantes de la familia, entre los años 1952 y 1969 estuvo a cargo de un gerente particular.

Informa el gerente que una oportunidad interesante para las empresas que fabrican pastas alimenticias es aumentar el consumo per cápita en Colombia, debido a que es muy bajo si se compara con el de otros países. Por ejemplo, en Venezuela es de 12 kilos por año, en Italia es de 20 kilos, mientras que en Colombia solo es de 2.8 kilos por año, de otra parte el consumo de arroz, que es el producto sustituto, es de 48 kilos por persona⁴²².

La compañía ha sido rentable. De acuerdo con los directivos, siempre ha habido utilidades, algunos años menos que otros. Señalan que el 2010 fue uno de los mejores años en cuanto a rentabilidad. Una estrategia es la integración de las actividades, que les permitirá ser más eficientes y competitivos en el mercado. Algunas de las máquinas han sido fabricadas en la misma empresa, “copiando modelos italianos, lo que les ha permitido reducir costos⁴²³”.

⁴²² *Ibidem*, entrevista a Antonio Gavassa.

⁴²³ *Ibidem*.

Como anécdota comentan que “en las reuniones de la asamblea general cada año la familia tiene la oportunidad de relacionarse afectuosamente. Para una mayor organización, fueron designados tres representantes de la familia que asisten a una junta informativa, reuniéndose cada tres meses⁴²⁴”.

Todos los años se reparte el 100% de las utilidades. Esta política en opinión del señor Gavassa es buena para los accionistas en el corto plazo, pero afecta a la compañía en el mediano y largo plazo porque no hay reinversión de utilidades que podrían encaminarse a modernizar la empresa o a aumentar el capital de trabajo.

Actualmente, solo producen pastas y el mercado es regional. La diversificación de productos con valor agregado podría mejorar los ingresos de la organización.

Otro factor que resalta esta empresa es el relacionado con el manejo del medio ambiente. “En su desarrollo trabajan en la recuperación de los empaques, los cuales son cortados y vendidos para que los reprocesen para otros productos de plástico. Los cambiamos por televisores y electrodomésticos. Igualmente, esta práctica de protección al medio ambiente se evidencia en las emisiones de las calderas, de tal suerte que no sean contaminantes; los aceites se reciclan, y las pastas que no salen bien se venden para animales⁴²⁵”.

Casi todos los fines de semana realizan actividades para la recolección de empaques en diferentes lugares de la región. Reciben los empaques plásticos y a cambio entregan artículos como pasta y electrodomésticos menores.

⁴²⁴ Entrevista con Héctor Ardila, coordinador administrativo de Gavassa. Bucaramanga, 25 de mayo de 2011.

⁴²⁵ Disponible en: página web de la empresa. Consultada el 29 de agosto de 2011.

Estrategias para la perdurabilidad

Para el gerente de Gavassa está claro que una de las estrategias para que la empresa perdure consiste en separar los negocios de los lazos familiares. Tiene claro que un factor determinante de la perdurabilidad es poder separar los lazos afectivos o familiares de la administración de la compañía⁴²⁶. Lleva 42 años a cargo de la empresa, es el único miembro de la familia que labora en la organización.

La propiedad y la administración de Gavassa prosiguen en la familia. Se han presentado algunos desacuerdos en la familia que se han podido superar, siempre pensando en la continuidad y perdurabilidad de la empresa.

La capacitación de los empleados también es importante para la empresa. Existe capacitación no formal a través del Sena y también apoyos económicos para capacitación formal en distintas universidades. Esta política impacta en la calidad del producto y en el servicio, fundamentales para la sostenibilidad de la compañía en el tiempo.

El foco del mercado de las pastas de Gavassa son los estratos 1 y 2, especialmente en Bucaramanga, al que han cuidado y fortalecido con precios y calidad, buscando lealtad por parte de los consumidores, resultado que soporta en parte la continuidad del negocio. Se trata de una estrategia que cautiva mercados y por ende impacta en la permanencia de la empresa en el tiempo.

El trabajo en equipo es otro elemento que les ha permitido cuidar hasta el más mínimo detalle de calidad en los procesos de elaboración de Pastas Gavassa, “logrando así el reconocimiento y la preferencia por el buen gusto en la mesa de los santandereanos y del país. Es la única empresa a nivel

⁴²⁶ Ibidem.

nacional que posee 18 variedades de pastas, lo cual nos permite tener un menú variado⁴²⁷.

Actualmente, como estrategia de permanencia en el mercado, tienen planeado montar un molino de trigo propio para integrar la cadena productiva, ser más eficientes y reducir costos.

Para Antonio Gavassa la perdurabilidad de la empresa depende de la actitud del gerente, de su compromiso con la organización, quien debe infundir gran respeto, sobre todo si es quien dirige sus destinos.

La renovación de la estructura corporativa de Gavassa, en términos de Alfred Chandler, constituye un elemento de supervivencia empresarial. Este factor es observado en esta compañía respecto de la transformación de procesos internos y en la toma de decisiones. Esta política se ha desarrollado en varias de las empresas citadas en esta obra.

En uso de tecnología de avanzada en la fabricación de sus productos les ha facilitado la generación de prerrogativas competitivas en la región. José de la Cerda⁴²⁸ identifica este elemento como uno de los presupuestos que las empresas deben tener en cuenta para permanecer en el tiempo. A estas acciones hay que sumarle la práctica del manejo conservador del gasto que promueve el citado P. Flint, pues se trata de una estrategia de esta compañía.

Como elemento diferenciador de las teorías, implementado en Gavassa, en especial por tratarse de una sociedad de naturaleza familiar, es el interés en separar los intereses de la empresa y los intereses de la familia, que representa un ele-

⁴²⁷ Datos suministrados por Antonio Gavassa, en la entrevista realizada el 25 de mayo de 2011.

⁴²⁸ Disponible en: <http://www.lideditorial.com.mx/la-estrategia-de-las-latinas.htm>

mento de sostenibilidad en las empresas de la familia, reconocido e implementado.

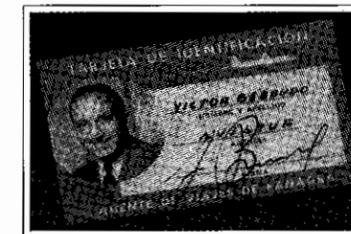
5.23. AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO AVIATUR S.A.

“El trabajo con ética, cumplimiento a la palabra y solución rápida a los problemas, constituyen la base de su crecimiento”.

Historia

La Agencia de Viajes y Turismo, Aviatur, nació el 6 de febrero de 1957 con 5 empleados y un capital de \$60 mil pesos. Su primer domicilio fue la Avenida Jiménez No. 4-86 de Bogotá⁴²⁹.

La empresa fue fundada por Víctor Bessudo, quien se dedicaba al negocio de carros, los importaba y comercializaba en el país; esta actividad finalizó en 1956 con el cierre de las importaciones. El fundador era tío del actual presidente Jean Claude Bessudo, gerente de la compañía desde hace 45 años, quien recuerda que, para la creación de la empresa, su tío se asoció “con los señores Víctor Moncada y Alberto Madero⁴³⁰”. Pasado un año, don Víctor decidió adquirir la participación de los otros socios y se quedó con el total de la compañía.



Víctor Bessudo, fundador de Aviatur



Uno de sus primeros transportes

⁴²⁹ Disponible en: www.aviatur.com. Consultada el 1° de agosto de 2011.

⁴³⁰ Entrevista con Jean Claude Bessudo, Bogotá, 2 de junio de 2011.

El fundador falleció en 1967⁴³¹. En ese año la esposa de Víctor le ofrece trabajo en Aviatour a Jean Claude Bessudo, quien estaba regresando de Europa a Colombia, recién casado. Este aceptó el ofrecimiento.

La esposa del fundador vendió el 50% a un socio francés señor Bernard Tiphaine, el 1% a Jean Claude Bessudo, y se quedó con el 49% de la empresa. Posteriormente, el socio francés vendió el 50% a Carlos Haime. Más adelante, Carlos Haime y Lionel, hijo heredero de Víctor, deciden vender una parte de la propiedad a Jean Claude Bessudo para que cada uno tuviera partes iguales, es decir, el 33%.

Apuntándole al crecimiento de la organización, en 1977 crean otras empresas como Avia Corredores de Seguros y la Agencia de Carga y Aduanas, así como otras compañías relacionadas con el sector. Inicialmente, Representaciones Avia Ltda. y Grupo Aviatour Ltda. en 1978.

Continúan con la creación de empresas, así: Unión de Representaciones Ltda. (1987); Cielos Abiertos Ltda. (1991); Unión Cargo Inc., Miami. (1992); Octopus Travel Ltda. (1994); Axa Asistencia S. A. (1994); Agencia de Carga Aviatour S. A. (1995); Aduanas Avia Ltda. SIA. (1995); Usuarios de Servicios Avia Ltda. (2000); Sociedad de Sistematización de la Industria Turística Ltda. (2000); Servicios Médicos Avia Ltda. (2001); Avia Marketing Ltda. (2003); Avia Caribbean S. A., Panamá (2003); Servicios Avia Ltda. (2003); Avia Caribbean Ltda. (2004); Fundación Aviatour (2004); Mayatur S. A. (2005); Avia Export (2006); Hoteles Avia (2006); Avia Express Ltda. (2007); Producciones Avia (2007); Latin American Distribution Ltda. (2008); Representaciones Avia SAS (2009); Galatours (2010); y Mucho viaje (2011); las cuales se citan en la página web de la empresa.

⁴³¹ La República. Separata 450 grupos de poder, 20 de junio de 2011. p. 13.



Jean Claude Bessudo

La empresa realiza alianzas temporales para la administración de servicios turísticos en algunos parques naturales como Amacayacu, Gorgona, Los Nevados, Tayrona, las casas navegantes en Amazonas, la represa La Copa en Boyacá y en la isla Cholón en Barú.

Como política para alcanzar los resultados proyectados, tienen implementado el no fijarle metas a los empleados, indica el señor Bessudo. Agrega que “cada uno debe ser responsable y hacer bien su trabajo y tratar de lograr el mejor resultado posible. En el contrato de trabajo se menciona que todas las personas vinculadas a la organización deben pasar al teléfono, como principio de buena atención al cliente⁴³²”. La cultura en la empresa es que todos los problemas se deben solucionar dentro de los parámetros legales, en el menor tiempo posible y a cualquier costo. Para Aviatour la palabra y el cumplimiento son respetados en la organización.

Los empleados tienen la libertad de instalarse por su cuenta bien sea como vendedores o mediante creación de nuevas empresas. En tal caso la empresa les propone una fórmula a

⁴³² Ibidem.



través de la cual, Aviatour maneja la sección comercial, pues tiene entre el 60% y el 70% de las acciones, mientras los empleados tienen entre el 30% y el 40%. Igualmente, tienen la obligación de mantener el contacto social con los clientes para vender el producto.

Ponen la infraestructura de la organización al servicio de sus competidores. Aviatour cobra una comisión del 2.52% por concepto de administración. Esta estrategia les ha dado resultados y representa cerca del 30% de las ventas por la administración de 80 agencias que antes eran competidores, lo que ha permitido mejorar la rentabilidad para los involucrados en el negocio y por ende su sostenibilidad en el tiempo. "Ese modelo nos ha permitido administrar a la competencia y sobrevivir en un mundo global⁴³³", afirma Jean Claude Bessudo. En promedio, esas agencias obtienen una excelente rentabilidad.

El crecimiento de Aviatour es el resultado de las exigencias del mercado, afirma Jean Claude Bessudo. La organización continuará fortaleciéndose en el negocio hotelero, pues además de dos proyectos adicionales en Bogotá, contará con un hotel en Barú. Inviertieron cerca de 7.5 millones de dólares en el 2011 para mejorar la plataforma tecnológica y así poder llegar más ágilmente a los consumidores.

Colombia está trabajando para atraer turistas, utilizando algunos elementos tales como el mejoramiento de la infraestructura, la contratación de personal capacitado y la construcción de centros de convenciones de clase mundial, señala Jean Claude Bessudo. Igualmente, informa que en la actualidad Aviatour es un grupo empresarial que cumple con todas las normas legales, lo cual les permite encontrar algunas sinergias como unidad de caja, integración horizontal y vertical, reducción de costos administrativos y mostrar

⁴³³ Ibidem.

una fortaleza empresarial ante la competencia y ante los proveedores.

"Hace unos años el 15% de los visitantes venían a Colombia por motivos empresariales, a reparar maquinaria, o a reuniones de negocios; mientras el 85% eran turistas que visitaban varias regiones del país. Actualmente, esta tendencia se invirtió, es decir, el 85% de los visitantes lo hacen por negocios y solo el 15% por turismo⁴³⁴". Una dificultad para el sector turístico es la inestabilidad jurídica. En concepto del señor Bessudo, las normas se cambian permanentemente o son inciertas y afectan a los empresarios.

En la actualidad la empresa está incursionando en el negocio hotelero y de transporte de pasajeros, buscando, en concepto del señor Bessudo, consolidarse como la organización líder en el sector de turismo en Colombia. En el Grupo trabajan 4.098 personas, cuenta con 298 oficinas en el país y tiene oficinas en Quito, Caracas, La Habana, Panamá, París y Miami.

La filosofía de la organización está soportada en tres pilares: "ética, cumplimiento de la palabra y análisis de los problemas⁴³⁵".

Estrategias para la perdurabilidad

Una estrategia fundamental en términos de perdurabilidad empresarial, está representada en la diversificación, que fue adoptada en 1977, la cual les ha permitido ingresar a los negocios relacionados como seguros, aduanas y almacenamiento. Esta política va de la mano con la adaptabilidad a los cambios constantes del mercado y del entorno.

⁴³⁴ Entrevista citada.

⁴³⁵ Disponible en: www.revistalabarra.com.co/larevista/edicion-25/hoteles-3.htm. Consultada el 23 de septiembre de 2011.

Con el objeto de minimizar riesgos que afecten el negocio y minen su perdurabilidad, han creado reglas para que los familiares puedan ingresar a trabajar en la compañía. “Estamos preparando un protocolo de familia con una empresa profesional al estilo de Carvajal o Corona. La presidencia del grupo se debe volver lo más anónima posible y que la familia solamente participe en las juntas directivas”⁴³⁶. El presidente de la organización se involucra cada vez menos con las labores cotidianas y trabaja más en el análisis de las empresas.

Con respecto a la relación familia-empresa, cuya armonía es fundamental como factor de permanencia en el tiempo, el presidente señala que se encuentran en la tercera generación; el señor Bessudo tiene tres hijos, de los cuales solo uno trabaja en la organización, como secretario general del grupo empresarial. Las relaciones entre hijo y padre, en la empresa, son netamente laborales. Señala que una cosa es la familia y otra el trabajo en la compañía.

Un valor fundamental que soporta las decisiones y en parte la permanencia en el tiempo de la empresa, es la junta directiva, organismo que se reúne cada dos meses y analiza profesionalmente la información de todas las empresas. En concepto del Presidente de la organización, “este ente debe ser totalmente transparente”⁴³⁷.

Resalta el señor Bessudo que existe una confianza absoluta en la administración por parte de los socios, respuesta que facilita la toma de decisiones acertadas y ser más eficientes en el mercado.

Otra acción de sostenibilidad muy importante para esta organización la constituye, efectuar al máximo las ventas, solo de contado o contra tarjetas de crédito. Esta decisión

⁴³⁶ *ibidem*.

⁴³⁷ *ibidem*.

la tomó el señor Bessudo hace 32 años como consecuencia de la crisis que vivió el sector turístico por el terrorismo del país en la época. “La compañía se había endeudado mucho, las tasas de interés eran altas y la cartera morosa de los clientes crecía. Me arriesgué a perder el 39% de los clientes pero en dos meses ya los había recuperado. Fue entonces cuando ideamos la estrategia de la tarjeta compartida, Banco Sudameris-Aviatur; fue la mejor decisión, pero la más arriesgada”, comenta Jean Claude Bessudo⁴³⁸.

Afirma sobre otras estrategias para el buen funcionamiento de la compañía que “tenemos principios, no tenemos estrategias, cada vez que ocurre un problema se debe solucionar y evitar que jamás se vuelva a presentar. No tenemos exclusividad con ningún cliente. Los empleados hacen carrera en Aviatour, a todos se les respeta. La mayor parte de los colaboradores entraron de mensajeros o de secretarías, pero luego tienen la oportunidad de cursar una carrera”⁴³⁹.

Comenta que no existen programas de motivación ni celebraciones en la empresa, “porque se intuye que cada empleado tiene unas funciones y unas responsabilidades; sin embargo, la organización está haciendo los trámites respectivos para tratar de lograr ser una de las mejores empresas para trabajar en Colombia”⁴⁴⁰. Dentro de lo posible evitan realizar despidos. Tienen políticas y requisitos claros para ingresar a la compañía, señala su Presidente.

La diversificación relacionada de la empresa, son prácticas que le han permitido fortalecerse y permanecer. Este componente de perdurabilidad, trabajado por los ya nombrados A. Chandler, T. Kinni, P. Flint, Richard Foster y Sara Kaplan, como en la mayoría de las empresas que han sobrevivido por

⁴³⁸ Entrevista a Jean Claude Bessudo.

⁴³⁹ *ibidem*.

⁴⁴⁰ *ibidem*.

más de cincuenta años, impulsa su crecimiento, la competitividad y la capacidad de asumir el reto de la globalización.

Se observan en Aviatour prácticas determinadas muy a la medida de sus necesidades, como predica Paco López⁴⁴¹, es una forma de alcanzar la sostenibilidad.

5.24. DROGUERÍAS JULIAO S. A.

“El ingenio perdurable de un conocedor de plantas medicinales”

Historia

Droguerías Juliao S. A. es una sociedad de familia que surgió del ingenio de un conocedor de plantas medicinales con visión de futuro, don Mordehay H. Juliao. La fundó en 1910 cuando desarrolló su espíritu inquieto, investigativo e innovador.

Con fundamento en estudios y textos de autoridades europeas conocedoras de las propiedades medicinales de las plantas, creció la empresa; y su fundador, aún sin haber estudiado medicina, inició una investigación para aplicar estas propiedades en la salud de las personas. Las plantas eran importadas de Europa en su mayoría, actividad que por aquella época no era restringida por el Gobierno, precisamente por su aplicación, convirtiéndose poco a poco en el precursor de las ventas de plantas medicinales en la región de la costa colombiana.

⁴⁴¹ Disponible en: <http://www.pacolopez.biz/2005/03/arquitectura-organizacional/>.



Mordehai H. Juliao

La empresa se inició como *botica* comercializando esencias y plantas medicinales. Esta actividad la mezcló, posteriormente don Mordehay, con la preparación de fórmulas magistrales, a través de infusiones, para “resolver necesidades de las personas” cuenta Mariela Juliao, su nieta y actual representante legal⁴⁴².

Mariela Juliao al recordar a su abuelo Mordehay, señala que era de descendencia judía, nació en 1882 y murió en 1952. La “H” era de Henríquez, apellido común judío, que cambian por el de Juliao cuando llegan a América⁴⁴³, continente al que ingresaron por Curacao, pasando posteriormente a Barranquilla, ciudad donde se instalaron definitivamente. Allí se casó con una colombiana, de cuya unión nacieron Alfredo, Héctor, Alberto, Josefina y Rafael.

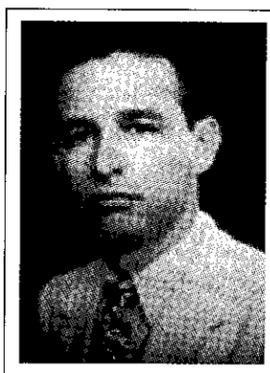
“La aplicación de las plantas a la salud tuvo como origen la inquietud profunda del abuelo Mordehay de ayudar a curar enfermedades, lo que lo llevó a estar siempre atento a fortalecer el conocimiento técnico, la implementación de

⁴⁴² Entrevista con Mariela Juliao del Río. Barranquilla, 3 de mayo de 2011.

⁴⁴³ “Es probable que en ese momento hayan acortado el apellido a H. Juliao para distinguirse de los muchos otros Henríquez judíos que existían. El apellido Henríquez, a veces sin H, Enríquez, era muy común entre los judíos españoles”. Tomado de Internet, Historia de Droguerías Juliao S. A.

la tecnología necesaria para su optimización y el servicio al cliente⁴⁴⁴”.

La unión, la armonía, el respeto, la transparencia y el reconocimiento justo de derechos, enseñados por don Mordehay, fueron heredados especialmente en su hijo Alfredo, en quien realizó el correspondiente relevo generacional en 1935, no obstante que el fundador fue el representante legal hasta 1950. Estos valores de Alfredo Juliao a sus hijos⁴⁴⁵, quienes con ideas nuevas e impactantes han mantenido la empresa y sus servicios a la vanguardia de la globalización, permitiendo que el negocio sea competitivo, sostenible y proyectado en el tiempo.



Alfredo Juliao

⁴⁴⁴ Esfuerzo empresarial que ha redundado en beneficio de la región, a través de seis puntos de venta ubicados estratégicamente para servir a toda la población y un punto de venta en la ciudad de Cartagena, complementado con una amplia cobertura de servicio que les permite atender a toda la costa atlántica y al país en general, comenta la representante legal de la empresa.

⁴⁴⁵ Ernesto, Margarita, María Josefina, Mariela, Silvia, Yolanda.

Alfredo Juliao trabajó por la empresa con dedicación, aplicando inteligentemente sus ideas y su visión gerencial. Fue una “persona continuadora del legado del abuelo Mordehay, prudente para manejar la familia y la empresa, respetuoso de los empleados como de los clientes, y apasionado por el negocio. No le motivaban los viajes, su tiempo lo dedicaba casi en su totalidad a la empresa”⁴⁴⁶. Alfredo adquirió las acciones de sus hermanos y quedó como su único propietario.

Actualmente, Droguerías Juliao es una sociedad anónima de capital de la familia Juliao, liderada por varios de los hijos de Alfredo: Ernesto, Margarita, María Josefina, Mariela, Silvia, Yolanda, quienes hacen parte de la tercera generación.

La estabilidad es relevante, pues hay 15 trabajadores con más de 15 años. Nina Patricia, empleada desde hace 25 años, informa que la compañía ha sobrevivido muchos años por la unión de la familia y por el manejo transparente que le ha proporcionado solidez. Al respecto señala Mariela Juliao que “los trabajadores quieren a la empresa”⁴⁴⁷.

Adicionalmente, comenta que la empresa no ha sido afectada por las crisis económicas del país, fundamentando esta afirmación en el hecho de que trabajan con microempresarios, quienes al buscar una salida frente a la difícil situación de sus pequeñas empresas, adquieren sus productos en la compañía para generar nuevos productos que les permitan el ingreso de dinero y la continuación de sus pequeñas empresas.

Las líneas utilizadas desde el inicio hasta la fecha han ido variando de acuerdo con las necesidades del mercado. No obstante, las restricciones gubernamentales a ciertos pro-

⁴⁴⁶ Entrevista cit.

⁴⁴⁷ Entrevista cit. Mariela Juliao.

ductos, en cierta medida pueden representar una amenaza para la empresa, señala la señora Juliao.



Mariela, Ernesto y Margarita Juliao
hijos de Alfredo Juliao

Las posteriores generaciones del fundador de Droguerías Juliao que trabajan en la empresa, según informan en su página web, son los líderes que se han encargado de imprimirle el dinamismo y la modernización necesarios para estos nuevos tiempos de acelerado progreso, sin apartarse de sus objetivos iniciales de ofrecer siempre productos de la mejor calidad, al mejor precio y con una renovada vocación de servicio al cliente, base y razón de ser de la empresa.

En la página web de la compañía se lee que Droguerías Juliao S. A. es “una empresa sólida con amplia experiencia en la comercialización y distribución de productos químicos, naturales y agropecuarios para uso doméstico, institucional y cosmético, con tradición en la ciudad de Barranquilla, distinguiéndose por su excelencia en calidad, variedad y servicio para la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes⁴⁴⁸”.

⁴⁴⁸ Disponible en: www.drogueriasjuliao.com. Consultada el 7 de julio de 2011.

Estrategias para la perdurabilidad

En las primeras décadas la supervivencia de la empresa en el tiempo, tuvo como soporte fundamental el ingenio y conocimiento del producto y del negocio por parte de su fundador; quien era una persona emprendedora, innovadora y con ideas de avanzada, características que le permitieron sentar unas bases sólidas para la perdurabilidad y el buen manejo de la empresa y la familia.

Otro factor de supervivencia es la separación de los intereses de la empresa y los de la familia. Estos intereses están regulados en un protocolo de familia, constituido desde el 2005, donde se definen las reglas que armonizan las relaciones entre la familia, la empresa y la propiedad, determinando así las pautas específicas sobre la sucesión, los requisitos para el ingreso de un miembro de la familia a la compañía, la constitución y manejo del consejo de familia y los riesgos, entre otros aspectos. Actualmente, están trabajando 6 personas de la familia en la compañía.

La sucesión de don Mordehay a la siguiente generación fue sencilla y pacífica, por la confianza y la unión familiar, circunstancia que facilitó el proceso y protegió la perdurabilidad de la empresa.

La vinculación de un miembro independiente a la junta directiva, que actualmente está conformada por familiares de la tercera y cuarta generación, es una buena práctica de gobierno corporativo que ha impactado en la toma de decisiones y por ende en la sostenibilidad de la compañía.

La reinención y el hecho de tener varias líneas de productos son acciones de esta empresa con visión de futuro y permanencia en el tiempo. Las líneas utilizadas desde el inicio hasta la fecha han ido variando de acuerdo con las

necesidades del mercado y las medidas gubernamentales⁴⁴⁹. Fabrican productos químicos, naturales, fragancias y agropecuarios. A estas acciones hay que sumarle, en términos de perdurabilidad, la tradición, calidad y credibilidad de la marca Juliao.

Determinar planes de acción tanto para el futuro mediano como para el inmediato, con tiempos y movimientos específicamente establecidos y controlados periódicamente, constituyen factores de perdurabilidad fundamentales para Droguerías Juliao.

Una estrategia de permanencia es la expansión de la empresa en otras ciudades. La apertura y ubicación de sucursales en sitios estratégicos para obtener clientes en lugares importantes de Barranquilla, Soledad, Sabanalarga y Cartagena es la forma de materializar esta política.

La venta de productos a empresas a través de vendedores capacitados, son estrategias que les han facilitado el crecimiento en ventas y en clientes⁴⁵⁰. Los precios de los productos les han servido para alcanzar un gran volumen de clientes. Las ventas de contado (92%) les han permitido contar siempre con capital de trabajo.

La fidelidad, compromiso y sentido de pertenencia de todos los empleados, así como la calidad en el desarrollo de las tareas, les ha generado resultados positivos para permanecer en el mercado.

El líder de una compañía representa uno de los factores de perdurabilidad que son fundamentales para Droguerías Juliao. En su concepto, el líder empresarial debe tener pasión

⁴⁴⁹ Por ejemplo, por restricciones del gobierno -INDUMIL- se suspendió la comercialización de la pirotecnia, que es la materia prima para elaborar fuegos artificiales.

⁴⁵⁰ Las empresas que se visitan son clínicas, colegios empresas metal mecánicas. Están descentralizando su crecimiento para dar a conocer la marca Juliao.

por el negocio, ser analítico, conocedor de los procesos, estratega y visionario.

Las acciones de esta empresa para permanecer en el tiempo y su conformidad con algunas de las teorías de los investigadores empresariales citados en esta obra, se proyectan en la realización de proyectos a mediano y largo plazo, en la integración de los objetivos estratégicos con los procesos, así como en la estructura corporativa.

La coherencia entre estas acciones es fundamental, así lo sostiene el mencionado Alfred Chandler, quien simultáneamente señala como factores de perdurabilidad, la atención de las fuerzas del mercado y el crecimiento continuo. Se trata de prácticas que fortalecen favorablemente a las organizaciones, pues permiten que trabajen bajo la misma óptica. Estos elementos son desarrollados en Droguerías Juliao en sus procesos y estrategias, como se aprecia en las acciones ya comentadas.

La diversificación, la protección a la confianza, la credibilidad de la marca y el buen servicio al cliente, son temas trabajados por la empresa para hacerla más competitiva; representan una buena inversión para el presente y el futuro. Los profesores Adolfo Meisel⁴⁵¹ y Carlos Dávila señalan que la competitividad, debe ser trabajada por las empresas que pretendan sobrevivir en el tiempo.

La identificación de metas claras de Collins y Porras, y la conciencia de identidad que debe tener una empresa como lo indica Arie de Geus, son estrategias que ha implementado Droguerías Juliao en sus cien años de existencia.

⁴⁵¹ Entrevista con Adolfo Meisel Roca, historiador empresarial. Cartagena 7 de julio de 2011.

5.25. REPOSTERÍA ASTOR S. A.

“El ingenio y el sabor de un inmigrante”

Historia

La empresa nació en la ciudad de Medellín en 1930. Fue fundada por don Enrique Baer, de origen suizo, “hombre de facciones marcadas, educado y elegante, quien llegó al país a trabajar como técnico pastelero en una fábrica de chocolates, y luego como repostero en un salón de té, actividades que le generaron el sueño de tener su negocio⁴⁵²”.

Materializando este ideal, abre su propio salón de té en un pequeño local en la carrera Junín de Medellín, con cinco mesas, diez empleados y un modesto equipo que, activado con sus conocimientos de repostería, convertirían su sueño en un negocio de amplia perdurabilidad como en efecto lo es, pues la empresa cumplió 80 años con productos muy reconocidos, caracterizados por una especial tradición suiza.



Publicidad de aquellos primeros años

⁴⁵² Astor, corazón de Medellín, 75 años. Publicación conmemorativa de los setenta y cinco años de la empresa.

El nombre de la empresa lo escogió el fundador “en honor a un Lord inglés de apellido Astor, amigo de la familia, y para identificarla diseñó un símbolo con una figura de oso, en representación de su apellido, dos abejas, un panal y unas ramas de trigo, aludiendo a los ingredientes utilizados en la fabricación de sus productos⁴⁵³”.

El señor Baer se casó en 1933 con Anny Gippert, de cuya unión nacieron tres hijos, quienes trabajaron todos en el negocio, con la idea de crecer, de fortalecerlo y de permanecer en el tiempo. Los esposos entrenaron a sus empleadas en el arte de la repostería, debiendo aprender fórmulas, técnicas de producción y la presentación de la pastelería de tradición suiza, muy reconocida mundialmente.

En aquellas épocas, se comenta en el texto *Astor, corazón de Medellín, 75 años*: “la clientela asistía vestida para la ocasión, ellas de elegantes vestidos, adorno en la cabeza y guantes, y ellos de sombrero, saco y corbata, las mesas tenían manteles bordados, servían en vajilla de porcelana, copas de cristal, tazas, teteras, charoles y cubiertos de plata, y los empleados que atendían vestían un impecable uniforme negro⁴⁵⁴”.



Clientas y empleadas

⁴⁵³ Astor, corazón de Medellín, 75 años. Publicación Conmemorativa de los setenta y cinco años de la empresa.

⁴⁵⁴ *Ibidem*.

En la década de los cuarenta, “ingresan como socios el suizo José Jaeggi, Augusto Pascualetto, relojero; José Aviar R., abogado; e Ignacio Gallo, contador. La empresa se crea con un capital de \$37.000 dividido en 3.700 acciones a razón de \$10 cada una, siendo legalizada la sociedad el 29 de septiembre de 1939”⁴⁵⁵.

Con motivo de un anuncio en el periódico sobre la necesidad de contratar pasteleros suizos en el negocio, llega inicialmente Emilio Leber en 1951 y luego Alfredo Suwald, quien en 1956 se casó con Luz Sierra Echavarría, originaria de Antioquia, con quien tiene su única hija: Andrea, actual presidenta de la compañía.

En 1962, una vez fortalecida la empresa, con varias sedes en Medellín y un automóvil repartidor de sus productos, denominado la arrierita, don Enrique Baer en 1968 se retira definitivamente del negocio y se traslada a vivir a Suiza; allí fallece en 1990.



La Arrierita

En la década de los ochenta, Andrea Suwald⁴⁵⁶ decide adquirir las acciones que tenía en la empresa el señor Aristizabal P.

⁴⁵⁵ Ibidem.

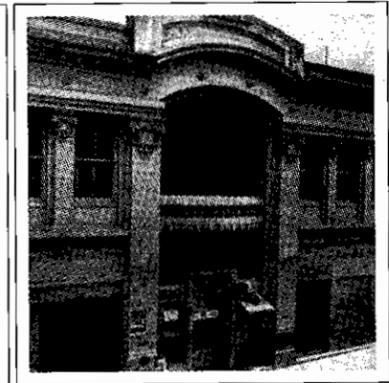
⁴⁵⁶ Estudió varios años pastelería en Suiza. En 1983 se vincula a trabajar en la empresa, al considerarla su mejor escuela para practicar. Actualmente es la Presidente de la sociedad.

quien fue revisor fiscal de Repostería Astor desde 1954, hecho que es apoyado y aceptado por los demás asociados. En 1990 la familia Suwald adquiere la totalidad de las acciones de Astor. En 1999 falleció don Alfredo Suwald, lo que generó gran conmoción en la empresa, pues era muy humanitario, de buen corazón y con ánimo para ayudar a las personas, comenta Zoraida Cardona, su actual representante legal⁴⁵⁷. La dirección de la empresa es asumida por Andrea Suwald.

En relación con el amor por el país de don Alfredo Suwald, en el documento citado a pie de página se menciona que “sepultaron parte de sus cenizas en Colombia y parte en Suiza”⁴⁵⁸.



Alfredo Suwald y su esposa



Su primera sede

Comenta Zoraida Cardona, que “Alfredo Suwald era muy estricto, con capacidad de ver los errores desde lejos, riguroso en el aseo; tenía disciplina suiza. No podía ver a nadie sin hacer nada. En su empeño para salir adelante y fortalecer la empresa, llegó a diseñar máquinas cortadoras de papel para envolver los *besos de negro*, así como cortadoras de pasta y cortadoras de caramelo”⁴⁵⁹.

⁴⁵⁷ Entrevista con Zoraida Cardona. Medellín 8 de septiembre de 2011.

⁴⁵⁸ Op. cit. Astor, corazón de Medellín; p. 43.

⁴⁵⁹ Entrevista con Zoraida Cardona.

El manejo de la compañía en cabeza de sus primeros propietarios siempre fue armonioso y ajeno a conflictos, en consideración a que los esposos Enrique Baer y Anny Gippert tenían el mismo ideal, sentido de progreso y crecimiento del negocio. Cuando pasó a manos de Emilio Leber y Alfredo Suwald, aunque no eran familiares, su espíritu emprendedor, la coincidencia en los conocimientos de repostería y el deseo de crecer, permitió que la empresa mantuviera un rumbo tranquilo y fortalecido.

El señor Alfredo Suwald, al recibir en 1988 el Premio de FENALCO, señaló sobre el futuro de la empresa: "trataremos de retribuir lo mucho que el pueblo antioqueño ha hecho por nosotros; comprendemos que es una institución y debemos cuidarla, es la mejor manera de demostrar nuestra fe y creencia en el empuje país y en el país, que es tan nuestro como de ustedes. Sin pensarlo volvería a empezar en Medellín, una y mil veces más⁴⁶⁰".

Conscientes de la importancia de ubicarse en otros lugares y fieles a la filosofía de don Alfredo, el objetivo de la empresa fue crecer lentamente, pues el tiempo y los resultados obtenidos demuestran que así les ha funcionado y han sido sostenibles. No obstante, están estudiando la posibilidad de expandirse a otros lugares.

Según lo explica Zoraida Cardona, la estructura corporativa de la empresa es sencilla. En la cabeza del negocio se encuentra la presidente: Andrea Suwald, luego la representante legal, seguidamente la dirección de mercadeo y ventas (administradoras de los puntos de venta), la dirección de producción (planta de producción, jefe de calidad y la jefe de desarrollo de productos) y la dirección financiera (tesorería, contabilidad), el departamento de costos y de compras, así como la dirección de talento humano (nómina, recepcionis-

⁴⁶⁰ Documento citado.

ta y seguridad). Hay estrategias claras en cada uno de los departamentos, pues han profesionalizado a cada director.

Comenta que siente mucho orgullo al hablar del tema laboral de Repostería Astor S. A., por sus especiales características, diseñadas a la medida de la empresa y sus trabajadoras. Muchas de las empleadas han tenido la fortuna de trabajar desde la bisabuela, la abuela, la hija y la nieta, en la medida en que se van retirando, como es el caso de Ana María Sanpedro Yépez, quien cuenta que trabajó su abuela y en la actualidad se encuentran vinculadas su mamá, su tía y ella.

Informa la señora Cardona que el salario de las trabajadoras está por encima de lo que el gobierno establece, pues comparativamente con otras empresas de la misma categoría, la remuneración es superior. Las propinas son distribuidas íntegramente entre los empleados y por cumplimiento de metas se les otorga una bonificación especial. Adicionalmente, tienen un sistema de préstamos pequeños para el personal, con destino al pago de servicios, calamidades, etc.

Comenta que Repostería Astor "es una empresa tradicional en todo sentido, llena de historias interesantes y muy humanas. Sus trabajadores son de planta. En alguna época probaron la contratación con personal temporal, pero no les funcionó por la tradición de la empresa: su estabilidad laboral. El perfil de las personas que vinculan está ligado a sus valores: respeto, honestidad y compromiso. En la consecución del recurso humano se evidencia la tradición, pues sus empleados son vinculados directamente, se promociona al personal y se le va formando para que tenga acceso a otros puestos. Actualmente, tienen 160 empleados, muchos de ellos con una antigüedad entre 15 y 20 años; la mayoría se jubilan trabajando en la compañía.

Trabajan en dos turnos con rotación semanal. Hay un alto porcentaje de madres cabeza de familia. La Alcaldía

de Medellín y la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, en el marco de su proyecto “Medellín Ciudad Clúster” destacó la Repostería Astor, como empresa ejemplo en equidad de género. Fue premiada con el segundo lugar, en la categoría de mediana empresa, en el proyecto Empresas que suman trabajo, más vida. Afirman que a la mujer se le debe dar la oportunidad de aprender un oficio y trabajar para apoyar a su familia. Las madres cabeza de familia ocupan aproximadamente un 80% de la fuerza laboral. En el proceso de selección, el ser madre cabeza de familia prima sobre los demás criterios puesto que tiene prioridad el acompañamiento a los hijos.

Podría pensarse que, en forma indirecta, Repostería Astor fomenta el turismo en Antioquia, debido a la necesidad de comprar y llevar un producto típico de Medellín. En la década de los ochenta, en el periódico *El Tiempo*, en una columna titulada La filosofía del paquetico, Juan Gossain, refiriéndose a la forma de adivinar de dónde vienen los viajeros, comentó “Llega el avión. Se abre la portezuela, desciende un señor que lleva puesta su chaqueta pero no luce su corbata, en su mano tiene un par de cajitas de cartón atadas con un cordelito que dice Astor y no se requieren más pruebas para saber que el avión viene de Medellín⁴⁶¹”.

Actualmente su naturaleza jurídica es de sociedad por acciones simplificada S.A.S.

Estrategias para la perdurabilidad

Cuando las acciones pasaron a ser propiedad de la familia Suwald, la unión de sus integrantes, la dedicación y lucha por un mismo sueño, el interés en capacitarse para continuar y permanecer, facilitó el rumbo de la empresa hasta lo que

⁴⁶¹ Documento citado.

es actualmente, con ochenta y un años de existencia y de amplio reconocimiento.

La propiedad de la empresa se encuentra en cabeza de Luz Sierra Echavarría y su hija Andrea Suwald Sierra. De la segunda generación no hubo descendientes. Ante esta realidad, y para permitir que la empresa continúe su existencia por muchos años más, su presidenta y socia está documentando las prácticas que la han hecho exitosa y perdurable, pues su interés es que el negocio quede en cabeza de una persona que continúe con las políticas que tienen establecidas y proteger la perdurabilidad de la empresa.

Comenta Zoraida Cardona que la tradición y el sabor de los productos ha impedido en ocasiones el decrecimiento de las ventas, pues a pesar del surgimiento de situaciones adversas que afectaron económicamente a algunos sectores, esta tradición ha contribuido en su sostenibilidad a lo largo de los años.

Con relación a la prudente expansión de la compañía, pues no tienen sucursales en otras ciudades, recuerda que don Alfredo decía “nunca cojas más de lo que abarques en la mano, pues lo que salga de allí no lo puedes controlar⁴⁶²”, para referirse específicamente a que las sucursales de la empresa debían estar en Medellín, pues no necesariamente la perdurabilidad implica que haya que crecer y crecer. Indica, igualmente, que la empresa tiene ocho (8) puntos de venta en Medellín. “El crecimiento ha sido muy pausado, muy pensado⁴⁶³”. La unión de la tradición con la calidad y el amor ha fortalecido su permanente crecimiento y sostenibilidad. La expansión de la compañía está siendo analizada en la actualidad.

⁴⁶² Entrevista con Zoraida Cardona.

⁴⁶³ *Ibidem*.



La escasa rotación de personal facilita la continuidad en la cadena de producción conforme a las técnicas y procesos aprendidos, así como la calidad en los productos comercializados. Este resultado impacta positivamente en su permanencia en el mercado.

La excelencia en el servicio al cliente, la garantía en la calidad de los productos y la innovación conservando la tradición pastelera suiza, ha permitido la fidelidad de sus clientes, que sustentan en parte la supervivencia de la empresa, “pegan en el sentimiento y en el corazón” señala Zoraida Cardona.

Como buena práctica corporativa, los socios decidieron crear una junta directiva, integrada por cuatro miembros cercanos a la familia, quienes tienen la formación y el conocimiento del negocio. Se reúnen cada vez que las necesidades de la empresa así lo requieran, aunque informalmente la presidente o representante legal, se asesoran permanentemente de dicho organismo.

Con el fin de conservar la calidad de los productos y el servicio, capacitan anualmente a los trabajadores para fortalecer sus labores en la manipulación de alimentos, servicio al cliente y bienestar a nivel laboral y personal, entre otros.

Establecieron un banco de horas donde el empleado puede trabajar más horas de su jornada para ser utilizadas posteriormente en una diligencia personal, circunstancias que permiten un muy buen ambiente laboral y garantizan que el personal permanezca en la empresa; motiva el sentido de pertenencia, intangible que contribuye eficazmente en la perdurabilidad de las empresas.

En esta compañía la idea inicial del fundador fue la que se abrió camino en el medio antioqueño, desde sus inicios hasta la fecha, y le ha brindado éxito en sus más de ochenta años. Este resultado fue logrado con creatividad, calidad en

el sabor, tradición de los productos, así como procesos productivos eficientes, determinación y comprensión de metas claras, este último elemento enseñado por Collins y Porras como factor de perdurabilidad empresarial. Como bien lo expresan en la compañía, ha sido una política que los ha protegido frente a los cambios de la economía.

La organización corporativa o “estructura organizacional” en el lenguaje del citado A. Chandler, ha sido fundamental para Repostería Astor, pues les ha brindado organización y profesionalización de labores, que está patrocinada por la compañía, con el objeto de mejorar progresivamente.

Preservar el núcleo y estimular el progreso en pos de la sostenibilidad de la empresa, conservando su esencia y filosofía, como enseñan Collins y Porras, es una política estructurada y manejada en esta empresa, que la ha fortalecido en su tradición y conservación de la calidad de los productos y el servicio.

5.26. SÚPERBRIX S. A.

“Una empresa cuya innovación y ánimo exportador, constituyen un fortalecimiento sostenible”.

Historia

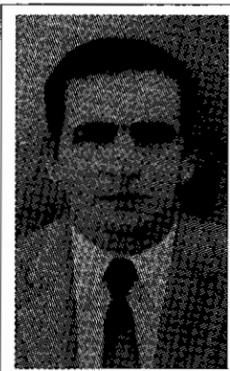
El origen de la empresa comienza con David Ghisays Rujano, inmigrante del Líbano nacido en Zahle el 14 de diciembre de 1899, quien llega a Colombia cuando tenía 14 años, invitado por su hermano mayor, José, arribó a la ciudad de Cartagena en octubre de 1914.

Desde pequeño le gustó desenvolverse en actividades de comercio⁴⁶⁴, razón por la cual trabajar con su hermano no

⁴⁶⁴ Los sirillobaneses se caracterizaban por su habilidad en el comercio y su espíritu ahorrativo. Colombia para ellos representaba la forma de desarrollar dichas cualidades y obtener una mejor posición económica.

le implicó mayores esfuerzos. Inicialmente se dedicaron a la "Fabricación de jabón y a la actividad arrocera"⁴⁶⁵ entre otras cosas. Tenía facilidad para aprender idiomas, es así que el español lo pudo hablar con buena fluidez y muy rápidamente, conoció también el francés y el árabe.

Se acomodó muy bien a las costumbres caribeñas, "le gustaba la política, y hacía mucho alarde de su puntería con el revólver y de su fortaleza física. De él es un refrán que decía: me llamo David Ghisays Rujano, soy el peso y la medida del que se quiera pesar"⁴⁶⁶. Cuenta el libro citado que nunca regresó al Líbano, ni para una corta visita.



David Ghisays
Fundador



Mariano Ghisays
Fundador Actual Gerente
General

Don David se casó a la edad de veinte años con Sara Farjat, con quien tuvo dos hijas: Estrella e Hilda. Posteriormente, se unió con Ignacia Betancourt y nacieron William y Jenny. En 1928, a la edad de 29 años y con cuatro hijos, se casó en Cuba con Margoth Farah, trabajó un tiempo en dicha isla y volvió a Colombia en 1929, llegó a Cartagena nuevamente, donde nació Jorge Enrique, Ricardo David, Jeanette Juliette, Teófilo Arquímedes, Margoth Cecilia y David Joaquín; Maria-

⁴⁶⁵ CHISAYS, Mariano. Una Historia no contada. Edición realizada con motivo de la conmemoración de los cincuenta años de la empresa.

⁴⁶⁶ Op. cit. "Una Historia no contada".

no Alfonso, el hijo menor, nació en Bucaramanga y es el actual Gerente General de la empresa⁴⁶⁷.

En 1936 el fundador inició algunas actividades empresariales en Cartagena con la venta y montaje de maquinaria arrocera alemana. En esa época comenzó el proceso de industrialización en Colombia que facilitó el florecimiento del *pionerismo* empresarial.

Posteriormente se trasladó a Barranquilla en una finca a las afueras de la ciudad, donde emprendió sus primeros pasos en la fabricación de equipos para molinería de arroz, motivado por la necesidad que tenía el país de estos equipos y la falta de acceder a ellos por la suspensión de su importación desde Alemania, ocasionada por la crisis económica a raíz de la gran depresión alemana.

Don David se hace ciudadano colombiano, "tierra que aprendió a querer infinitamente", comenta Mariano Ghisays, actual gerente general de la empresa⁴⁶⁸.

Los hijos siguen trabajando al lado del fundador en actividades de arroz y fabricación de maquinaria arrocera. Por un hecho de oportunidad frente al *arroz glaseado*, les encargan la fabricación de un equipo para procesarlo, actividad que condujo a los hermanos Jorge, Ricardo y Teófilo Ghisays a crear la empresa para fabricar las máquinas, donde iniciaron como socios por partes iguales.

Mariano comenta que en 1937 la empresa alcanzó su mayor éxito al lograr fabricar la primera separadora de arroz paddy que se producía en Colombia. Las primeras máquinas fueron fabricadas tomando el diseño de los modelos alemanes, pero modificándolos y adaptándolos.

⁴⁶⁷ Hace 25 años ostenta tal calidad.

⁴⁶⁸ Entrevista con Mariano Ghisays. Barranquilla 18 de Julio de 2011.

En 1938 se trasladó a Bucaramanga, teniendo en cuenta que en Barranquilla no encontraba talleres de fundición para sus propósitos, y que tal decisión le implicaba beneficios a la empresa, bajar costos finales de la máquina y gastos de transporte. En dicha ciudad creó Talleres Ghisays Ltda., única fábrica de equipos procesadores de arroz en Colombia, señala don Mariano Ghisays. Fabricaban descascaradores, conos de piedra y pulidores de arroz, con piezas fundidas de gran tamaño. También, pero en madera, fabricaron aventadoras, limpiadoras, elevadores y zarandas. En dicha ciudad instaló un molino de arroz denominado Molino La Victoria, bautizado así por la hija de Hipólito Pinto, quien era su socio. Se trasladaron a Ibagué donde realizaron el montaje de Manufactura Agrícola Ltda.

Cuenta Mariano Ghisays⁴⁶⁹ que el 10 de mayo de 1940 la empresa obtuvo la Patente No.16650 por la máquina procesadora de arroz, la que fue resaltada y destacada en la época por el Ministerio de Economía Nacional, como de las primeras patentes obtenidas por extranjeros en Colombia. Posteriormente, entre los años 1965 y 1972 obtienen cinco patentes más.

En 1947 don David Ghisays fue herido, la diabetes impide que su salud tenga una rápida recuperación, razón por la cual las actividades de la empresa se suspenden, pues dicha circunstancia le impide continuar al frente de la compañía. El negocio fue teniendo problemas y decidió cerrarlo en 1950, hasta 1960 cuando sus hijos reanudan la producción bajo la razón social de Maquinarias Súper Brix Ltda.

Prosiguió su vida de empresario, hasta que en 1963, por su grave estado de salud, falleció a la edad de los 64 años, dejando en sus hijos la herencia de una acertada visión de negocios, organización, ahorro, respeto y transparencia.

⁴⁶⁹ Ibídem.

En 2001, la edificación de Súper Brix fue destruida en un 70% por un tornado categoría 3, lo que afectó las instalaciones de la empresa. Comenta Mariano Ghisays que históricamente los tornados suceden cada 50 años en esa área, y desafortunadamente pasó por Barranquilla y focalizó su arremetida donde estaba ubicada la empresa⁴⁷⁰.

En la entrevista comenta Mariano que el proceso de recuperación no tuvo apoyo oficial y el seguro cubrió un 50% de las pérdidas, así que los trabajadores, con una excelente y reconocida actitud positiva de compromiso y sentido de pertenencia con la compañía, colaboraron trabajando 12 y 13 horas diarias sin cobrar extras, hasta que paulatinamente la empresa fue recuperándose, física y financieramente. Esta experiencia les ha servido para recordar la importancia de mantener una cultura de actitud positiva, pues soporta eficazmente en la superación de crisis internas y externas. Fue un momento difícil para Súper Brix, financiera y emocionalmente, pero lograron superarlo comenta don Mariano.

En 2006 y 2007 baja el precio del dólar abruptamente y llega la revaluación del peso, realidad que condujo a la empresa a liquidar por debajo de lo pactado los contratos celebrados con clientes en el exterior. La situación financiera fue complicada, hasta el punto de afectar las utilidades de esos años. No obstante y como hecho que resalta el señor Mariano, con los ahorros que tenía la empresa, representados en el 35% anual de las utilidades, rescatan las pérdidas, y “pasados dos años, generan la mejor utilidad que hayan tenido durante los últimos diez años de la compañía⁴⁷¹”.

En cuanto la relación familia empresa, fue suscrito un protocolo de familia. Como antecedente de este acuerdo privado comenta don Mariano, que el tema lo conoció en 1999,

⁴⁷⁰ Entrevista con Mariano Ghisays.

⁴⁷¹ Ibídem.

cuando asistió a unas charlas dictadas por la Universidad de los Andes en Barranquilla. Muy motivado investigó y adquirió la mayor literatura posible para poder presentarlo a la familia, quien lo acogió positivamente. Cualquier día, en una reunión con unos amigos propietarios de sociedades de familia que vivían un conflicto familia-empresa y estaban siendo asesorados por un profesional en el tema de protocolos de familia, el gerente general retomó el tema, acudió al asesor e inició el proceso de construcción del Protocolo para su familia, hecho a la medida de Súper Brix y la familia Ghisays.

Se estableció en este protocolo que ninguno de los miembros pertenecientes a la rama civil es socio de la empresa ni puede trabajar en ella, salvo que la familia así lo decida. Actualmente laboran en la empresa 5 de los miembros de la familia. Ocupan dos de los cargos de vicepresidencia, la gerencia comercial y la gerencia de innovación. A los socios que están por fuera de la compañía, esta les da la cobertura de medicina prepagada y algunos seguros de vida.

La empresa fomenta y regula el emprendimiento familiar con ayuda económica, por un valor acordado en el protocolo. Tiene un capítulo relacionado con la resolución de conflictos, función que está a cargo del Consejo de Familia del cual hacen parte dos miembros de la familia que no son socios —hermanos de los fundadores— y dos en representación de los familiares que sí lo son. Este organismo familiar se reúne cuando se necesita, no hay una regularidad, sus decisiones son respetadas por la familia.

Así mismo está reglamentada una Asamblea de Familia, que se reúne obligatoriamente cada año. Asisten todos los socios con voz y voto, así como su familia, quien únicamente tiene la posibilidad de deliberar. La reunión dura un día entero o dos, dependiendo de la programación; se realiza en marzo o abril de cada año, aunque por petición de la familia pueden cambiar la fecha.

Para la efectividad de esta herramienta de buen gobierno corporativo, el documento es revisado anualmente por los miembros de la familia, quienes presentan propuestas nuevas o de modificación, las que son atendidas sería y oportunamente por el asesor corporativo, quien las formaliza y presenta a la familia en la reunión de protocolo que se celebra cada año⁴⁷². No hay conflictos familiares, hacen reuniones y fiestas para fomentar la unión de la familia.

Señala el Gerente General, Mariano Ghisays, que la empresa siempre ha estado atenta a la innovación, y a partir de ella a la fabricación de equipos necesarios al mercado interno y externo, aunque en el mercado interno es baja la participación de Súper Brix, por la comercialización de maquinarias nacionales o importadas, a precios inferiores.

Luis Javier Jaramillo y su equipo de investigadores de empresa, comentan en la obra citada, que “desde esa época ya se perfilaba una cultura de innovación en la empresa, y los equipos que se diseñaban respondían muy bien a la gama de necesidades del sector agroindustrial del país”⁴⁷³.

SuperBrix S. A., desde sus orígenes se dedicó a fabricar maquinaria agroindustrial, especialmente para el procesamiento del arroz. Poco a poco, y aprovechando este conocimiento, lo trasladaron a otros cereales, representando su mayor cubrimiento en el arroz. Hoy ya tienen en su misión, la de “Desarrollar con el cliente soluciones agroindustriales competitivas e innovadoras”, práctica que les ha dado reconocimiento y éxito, comenta don Mariano. En los últimos 20 años, entre un 70% y 80% del mercado está posicionado en

⁴⁷² Esta reunión es diferente de la Asamblea General de Accionistas donde se aprueban estados financieros. El asesor corporativo siempre debe asistir a las reuniones de Protocolo de Familia. Actualmente es miembro externo de la Junta directiva, designación acordada en el Protocolo como buena práctica de gobierno corporativo.

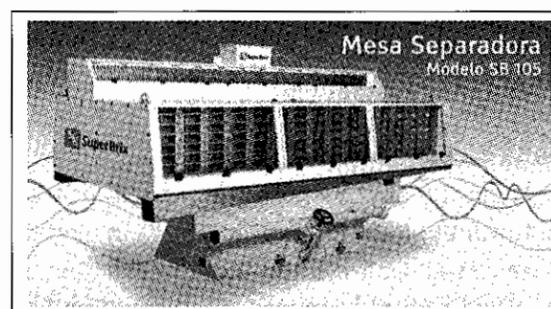
⁴⁷³ Ob. cit. Una historia no contada.

el exterior, especialmente América Latina, exceptuando los países de Mercosur⁴⁷⁴.

En las relaciones con sus clientes, encontraron que en otros países existían diferentes clases de arroz que requerían maquinaria especial para el procesamiento, razón por la que era necesario diseñar una política y una estrategia de manejo diferentes, considerando producción y comercialización.

En ese orden, adaptaron sus equipos a estos requerimientos, al tamaño del grano y a su manejo, involucrando dentro de este proceso la incorporación de tecnologías como la japonesa y otras asiáticas que facilitarían el perfeccionamiento de las máquinas y la atención del mercado.

A partir de este momento los directivos comprendieron que “un alto grado de competitividad sólo se podía alcanzar generando productos que se adaptaran y fuesen bien aceptados en los mercados internacionales por su calidad, tecnología y precio⁴⁷⁵”.



Uno de sus equipos estrella⁴⁷⁶

⁴⁷⁴ Mercado Común del Sur. Unión subregional integrada por Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay y Venezuela, aunque también cuenta a Chile, Colombia, Ecuador y Perú. Fue creado el 26 de marzo de 1991 con la firma del Tratado de Asunción, estableciendo la libre circulación de bienes, servicios y factores productivos entre países, el establecimiento de un arancel externo común y la adopción de una política comercial común.

⁴⁷⁵ *Ibidem*.

⁴⁷⁶ La máquina “separadora de paddy o mesa densimétrica” se utiliza para separar unos cereales de otros granos y evitar su mezcla. Las semillas de mayor o menor densidad y/o peso específico, del grano o el grano que tiene cáscara y del que no la tiene.

Comenta don Mariano que la compañía es líder en equipos como la Mesa Separadora de granos, innovada y fabricada por ellos. Varios fabricantes europeos la incluyen en su portafolio de productos, y la comercializan con su marca propia. Agrega que si bien es cierto hay fuerte competencia en Europa, “todos los fabricantes las fabrican de 5 pisos y la nuestra llega hasta 7 pisos, lo que implica una mayor capacidad. Esto se logró con tecnología e ideas propias. Se trata de una innovación que no ha sido superada en el mundo, ni ha sido aún copiada⁴⁷⁷”.

Igualmente señala que tienen sistemas que miden el mejoramiento de la productividad, con el objeto de incentivarla y estar preparados para contrarrestar la revaluación. Para SuperBrix S. A., la productividad debe medirse anual y mensualmente. La trabajan como una filosofía y el sistema de seguimiento les permite conocer inconsistencias y anomalías, y además, preparar las políticas de mejoramiento en el proceso analizado, en el producto, y en el sistema de calidad.

Con la medición mensual de la productividad, se registra cuánto produce por hora hombre y cuántas horas se utilizan para cada producto, para de ser necesario, tomar las medidas a que haya lugar con las inconsistencias.

La organización, tecnología y sistematización de procesos, ha permitido el control y manejo integral de la empresa pues la hacen fuerte. Si bien es cierto en su desarrollo se apoyan en algunos presupuestos del Balanced Scorecard, esperan a futuro que este apoyo sea mayor. El proceso lo realizan a través de un software de ERP, implementado con el apoyo de Colciencias el cual se encuentra en etapa de implementación y mejoramiento.

⁴⁷⁷ Entrevista cit. Mariano Ghisays.

Otra estrategia de mejoramiento consiste en la “negociación efectiva con proveedores”. El 60% de lo que venden lo compran. Es por ello que deben negociar de manera efectiva y de ahí surgen las alianzas con proveedores y competidores. En este último caso las empresas que involucran en los suministros de SuperBrix, ingresan a su portafolio como sus aliados y SuperBrix en el de ellos. Con dichos clientes cruzan tecnologías. El proveedor y la maquinaria son una sola cadena.

Durante los procesos de mejoramiento, los administradores aprobaron dar reconocimiento a los mejores trabajos en equipo y a la mejor idea. El premio consiste en una felicitación pública formal, y en algunos casos, reconocimiento en dinero o especie.

Hace diez años, como experimento involucraron en el proceso de mejoramiento facilitar las prácticas de estudiantes extranjeros, contactados a través de la Universidad del Norte, con quien trabajan muy de la mano en algunos proyectos, específicamente los relacionados con tecnología. Tal es el caso de unos estudiantes suecos que fueron a revisar el software de la compañía, cuyo resultado origina un software para la medición del avance de la productividad de la empresa y otro para el manejo cambiario. Ahora están con un estudiante del exterior que vino a revisar el proceso ERP, para sistematizar un solo software.

De acuerdo con la presentación y publicidad corporativa de la compañía, corroborada por el Gerente General, SuperBrix exporta a Europa: Alemania, Holanda, España, Grecia, Portugal, Italia y Francia; a Norte América: Estados Unidos, Canadá y México; Filipinas y Vietnam: A toda Centro América y en Sur América: Perú, Ecuador, Bolivia, Guyana, Suriname, además de algunas islas del Caribe, para un total de 41 países.

Estrategias para la perdurabilidad

Las primeras bases que soportaron el nacimiento de Superbrix y su larga trayectoria, fueron las relaciones de la familia y de esta con la empresa, pues fueron enmarcadas dentro de la confianza y la transparencia, valores heredados de don David Ghisays, cimentados con el propósito de fortalecer a la compañía, crecer y permanecer en el tiempo.

El fallecimiento de Jorge, el mayor de los hijos y Gerente General, despertó la necesidad de tener que regular el tema de la sucesión para evitar conflictos que afectaran el negocio y para determinar quién sería la persona que ocuparía la gerencia general. Este suceso constituyó la antesala del citado Protocolo de Familia que fue suscrito en el año 2001, documento que es considerado como un tema fundamental en la perdurabilidad de la compañía, pues regula armónicamente las relaciones familia-empresa, blindando a la compañía del riesgo que genera un conflicto.

Comenta el Gerente General que “el mayor beneficio de este acuerdo es entender, mediante las reglas allí acordadas, que nadie puede usufructuar la empresa por el solo hecho de ser socio, o de usufructuar sus bienes y servicios, como por ejemplo el carro, o el pago de una obligación”. De igual manera les ayuda a que cada día tengan una empresa “donde estamos juntos pero no revueltos”. La filosofía consiste en brindar transparencia y equilibrio en el manejo de la compañía, de tal suerte que ningún miembro de familia considere que los otros la están usufructuando sin considerar sus intereses. Actualmente laboran en la empresa cinco miembros de familia.

En relación con las estrategias de perdurabilidad diseñadas por los administradores de la compañía, el Gerente General

resalta el desarrollo de proyectos de innovación, que representa “la palabra mágica de la empresa”. Es una política permanente y creciente; es fundamental en la perdurabilidad y siempre está dentro de su planeación estratégica.

Para proyectarse en el tiempo realizan anualmente una planeación estratégica determinada a tres años, cuyo cumplimiento es controlado y revisado permanentemente. Comenta Mariano Ghisays que las estrategias de producto funcionan más cuando se piensa en un tiempo más corto; una de ellas es la de mantener la competitividad, específicamente por su actividad exportadora. Actualmente, todas las acciones productivas están en zona franca.

El ahorro y el mantenimiento de un nivel bajo del endeudamiento es otra estrategia de sostenibilidad y proyección en el tiempo, que tiene como finalidad compensar el ahorro con las deudas cuando se requiera, y así no tener que retroceder financieramente. Su hermano mayor decía que “la escalera hay que subirla de peldaño en peldaño, pues si se cae saltando alguno, la caída es muy fuerte”. Atendiendo precisamente esta filosofía, los planes de expansión y crecimiento son moderados y sostenibles.

La política de ahorro permanece como una de las estrategias de perdurabilidad. Actualmente ahorran entre el 25% y el 50% de los dividendos para los tiempos de crisis.

Su vocación exportadora es otra estrategia de permanencia en el tiempo; representa el soporte pertinente para que en épocas de crisis al interior del país tuvieran la posibilidad de salir y generar ingresos. Conocer la competencia y el mercado exterior es una estrategia de perdurabilidad, máxime para SuperBrix donde más del 80% de los pedidos provienen del exterior. Su foco es este mercado, y en esa medida satisfacer sus necesidades, con calidad y oportunidad que son sus prioridades.

Hacer todos los días las cosas mejor a través de un trabajo colectivo, es un proceso de mejoramiento donde la empresa se ha encargado de preparar a los trabajadores; es una forma de sostenerse con calidad en el producto y el servicio y así sobrevivir en el mercado. Para lograrlo, los capacita, incluso, enviándolos al exterior a aprender sobre innovación y estudiar cuando la labor asignada lo requiera.

Una estrategia fundamental para la proyección en el tiempo de SuperBrix la constituye la aceptación del riesgo de innovar. don Mariano considera que han crecido en las exportaciones y la penetración de mercados de más alto nivel, precisamente por la innovación. Han medido lo que representa esta estrategia y el mercado es el resultado de este proceso.

Otra política es tener un programa de competitividad donde analizan la capacidad de respuesta de la empresa, y los soportes de la sostenibilidad para perdurar en el tiempo; es una acción que ha sido desarrollada formalmente desde hace 10 años. Esta directiva fue introducida dentro del Plan Estratégico de la empresa, en aplicación de las buenas prácticas enseñadas por sus dueños, que han soportado su éxito.

Algunas de las principales acciones de esta empresa corroboran las tesis de algunos investigadores y teóricos en temas de empresa. En efecto, un factor de perdurabilidad en concepto de Collins y Porras⁴⁷⁸, consiste en que se deben hacer varios ensayos hasta encontrar la meta. Este elemento se evidencia en los inicios de esta compañía, pues antes de dedicarse a su objeto social actual, que le ha dado reconocimiento en el exterior, intentó otras actividades y en ese camino encontró la de mayor peso y trascendencia comercial.

Se trata de una empresa que fielmente determina planeación estratégica y dentro de ella la innovación, como factor de

⁴⁷⁸ Empresas que perduran: Principios exitosos de compañías triunfadoras.

permanencia en el mercado. Esta decisión corporativa, propia de las organizaciones con vocación de permanencia en el tiempo, es uno de los mejores aliados de SuperBrix que confirma alguna de las tesis ya expuestas. Anfred Chandler sostiene que para perdurar, dentro otros factores, hay que determinar una planeación estratégica y una estructura para su desarrollo, tesis que se confirma en Superbrix con el cumplimiento de las acciones determinadas en la planeación estratégica y su revisión permanente, en especial, porque sus productos se comercializan en un alto porcentaje en el exterior, y en dichos mercados las exigencias de calidad son precisas y rigurosas.

El ahorro y el mantenimiento de un nivel bajo del endeudamiento, como lo predica P. Flint⁴⁷⁹, constituye un factor de supervivencia de esta empresa, que incluso soportó la superación de la crisis por la que atravesó; es una filosofía de esta compañía que va de la mano con su crecimiento.

La tecnología vanguardista, la satisfacción de los cambios del mercado, en especial el externo, que predicen investigadores como Alfred Chandler⁴⁸⁰, y la capacitación y profesionalización de sus empleados han soportado y fortalecido su ascenso en calidad y oportunidad.

La creación de estrategias acordes con las necesidades de la empresa y sus clientes, como lo señala Paco López⁴⁸¹, es una acción de perdurabilidad empresarial que permite acertar positivamente en la planeación y direccionamiento de la organización.

⁴⁷⁹ Gestión de Empresas en crisis: Técnicas de Reflotamiento. Segunda Edición. (Revisado y adaptado para Colombia por Cuesta y Asociados). Bogotá: Cámara de Comercio 1999.

⁴⁸⁰ Citado por Londoño, Jorge Eduardo y otro. En: MAC. 2007.

⁴⁸¹ Disponible en: <http://www.pacolopez.biz/2005/03/arquitectura-organizacional/>. Consultado el 13 de enero de 2011.

5.27. PENAGOS HERMANOS S. A. S.

“Una empresa líder en innovación”

Historia

La familia Penagos llegó a Colombia a finales del siglo XIX, motivada por una emigración masiva de España, como consecuencia del dominio y posición de los franceses de la casa de borbón, y la persecución que se hizo a quienes apoyaban o simpatizaban a la casa de Austria, que gobernaron hasta entonces, según comenta Alfonso Penagos, Presidente de la empresa⁴⁸². Cuenta que el abuelo Francisco Penagos Fernández era natural de Quinta Nortuño, y la abuela María Nieves Villalaín Laredo, de Celadilla Sotobrin, pueblos de la provincia de Burgos. Con sus hijos Eugenio, Felisa, Eusebio y Mariano, se trasladaron a América, desembarcaron en La Guaira, Venezuela, y viajaron posteriormente a Caracas, antesala de su destino final: Colombia.

Se trasladan a Bucaramanga por sugerencia de Orestes Bautista, un amigo de la familia. Luego vino la Guerra de los Mil Días con las consecuencias de la depresión económica regional, que dejó gran cantidad de muertos en Santander. Mariano resolvió quedarse en Santander para contraer matrimonio con Ernestina Mantilla Osorio con quien tuvo 4 hijos Alfonso, Eugenio, Laura y Carlota. Infortunadamente Eugenio y Laura murieron en un accidente aéreo y Mariano debió seguir solo con la empresa.

Penagos Hermanos fue pionera en la fabricación de los molinos para la caña de azúcar en la región. Posteriormente la industria de la panela y del azúcar se trasladaron al Valle del Cauca, razón por la que el requerimiento de estas máquinas

⁴⁸² Entrevista con Alfonso Penagos, Presidente de Penagos Hermanos SAS, realizada el 24 de mayo de 2011.

bajó considerablemente en Bucaramanga. Frente a esta situación buscaron otras líneas de producción, tales como las relacionadas con la industria del café.

Paralelamente a la fabricación de maquinaria, la familia Penagos creó otras empresas. En 1950 Ingarco (Ingeniería y Construcción), 1954 Ruan & Penagos de Cúcuta, 1958 Siderúrgica Filadelfia Ltda., 1962 Fundiciones y Maquinarias Funymaq, 1963 Ganadería el Topacio, 1964 Máquinas de Coser Sigma, 1965 Forjas de Colombia, 1972 Transejes, 1975 Ladrillos y Tubos Ltda., 1978 Sistemas & Computadores. Algunas de ellas se mantienen en la actualidad y otras desaparecieron.

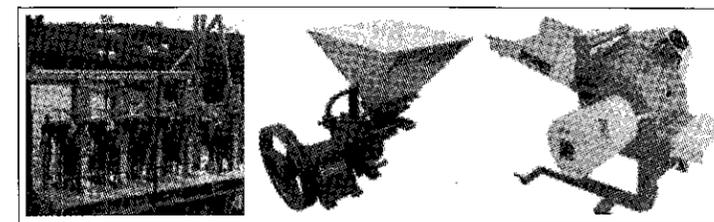
En 1962 la organización Penagos asume un nuevo enfoque, orientado a explorar el comercio exterior. “En 1962, los Penagos reconocen la necesidad de penetrar nuevos mercados con nuevas líneas de producción; fusionaron su rama metalmecánica en una nueva sociedad que se denominó Fundiciones y Máquinas, que con su especialización en procesos y equipos, dio inicio a la empresa Penagos Hermanos y Cía. Ltda., para dedicarla exclusivamente a la fabricación de maquinaria agrícola⁴⁸³”.

En 1975, empiezan a asociarse con empresas de otros países con el fin de obtener transferencia de tecnología e incursionar en otros campos como la fabricación de bombas de agua, generadores eléctricos y maquinaria agrícola como molinos de granos y desgranadoras de cereales.

“Desde entonces Penagos Hermanos se ha caracterizado por proveer soluciones integrales para el sector industrial y en especial para la agroindustria.

⁴⁸³ TORRES, Carlos. La otra cara empresarial de Colombia. Tercer Mundo Editores. Bogotá, 1997, p. 76.

En la actualidad están exportando estas máquinas a China, Brasil y algunos países de África.



Máquinas fabricadas por Penagos Hermanos

“Los años ochenta marcaron una época brillante para Penagos Hermanos, pues se incorporan tecnologías de Italia y Brasil para modernizar la línea de maquinaria agrícola, y se incursiona en la fabricación de equipos para el procesamiento de café, revolucionando por completo los sistemas tradicionales de beneficio húmedo del Café, recibiendo por ello el reconocimiento de importantes entidades nacionales e internacionales⁴⁸⁴”.

En la empresa laboran Mariano Penagos Consuegra y Alfonso Penagos Consuegra.

La organización ofrece posibilidades de capacitación y de ascenso a los trabajadores. Jesús Rangel Jiménez, director de ingeniería de Penagos Hermanos sobre este tema comenta: “Tengo 26 años de trabajar en esta empresa, ingresé como dibujante, soy bachiller técnico mecánico del Colegio Salesiano, me capacité en el Sena en el área metalmecánica; posteriormente estudié administración de empresas para complementar la parte técnica. Me he desempeñado en varios roles dentro de la empresa, demostrando este hecho las posibilidades de ascenso⁴⁸⁵”.

⁴⁸⁴ Página web de la empresa. Consultada el 25 de agosto de 2011.

⁴⁸⁵ Entrevista con Jesús Rangel Jiménez, Director de ingeniería. Bucaramanga, 24 de mayo de 2011.

Alfonso Penagos, manifiesta: "Hemos mantenido el liderazgo en todo el país y en el exterior en las máquinas que producimos. En la familia nunca se habló de política, sólo del tema industrial⁴⁸⁶".

Alfonso aprendió a fabricar y manejar cualquier máquina, pues su padre, Mariano, lo llevaba con él a trabajar desde pequeño, lo que considera una fortaleza. En la actualidad, la familia Penagos, con Alfonso a la cabeza, está preparando la sucesión.

Jesús Rangel, con respecto al presidente de la organización comenta: "don Alfonso inspira y deposita confianza en el personal, motiva al liderazgo, exige nuevos retos y desafíos, aprende a ser responsable y comprometido⁴⁸⁷".

Durante los últimos años se han vendido algunas empresas, por ejemplo Transejes S. A., y Forjas de Colombia, lo cual reduce el tamaño de la organización. Sin embargo, tienen participaciones importantes en el capital de otras compañías como en Ladrillos y Tubos y en Sistemas y Computadores.

Estrategias para la perdurabilidad

Alfonso Penagos, presidente de Penagos Hermanos S.A.S., comenta: "La perdurabilidad implica ser prudente en las inversiones, dominar en lo posible las empresas, conocerlas bien y acercarse lo más posible al personal; los trabajadores deben ser amigos, y no subalternos, que se sientan comprometidos con la empresa⁴⁸⁸".

La innovación permanente ha sido una estrategia de la organización para permanecer vigente en el mercado y

⁴⁸⁶ Entrevista citada.

⁴⁸⁷ *Ibidem*.

⁴⁸⁸ *Ibidem*.

proyectarse en el tiempo. Las máquinas que producen son adaptadas a las nuevas tecnologías y las nuevas exigencias de los clientes, las cuales son patentadas oportunamente para evitar su copia. De esta manera aseguran el mantenimiento y la venta de repuestos.

Tienen un equipo de personas dedicadas a inventar e innovar. Acogen y estimulan el ingenio mecánico, el cual tiene como origen el conocimiento adquirido en las universidades. Se trata de acciones que estimulan la sostenibilidad de la empresa en el tiempo. Carlos Torres, en su escrito "La otra cara empresarial de Colombia", con respecto a la innovación, escribe: "Esta es en realidad una pequeña empresa, pero su constancia y permanente preocupación por la innovación han hecho de Penagos Hermanos una industria merecedora de la posición que hoy ocupa⁴⁸⁹".

Penagos Hermanos, como su nombre lo indica, ha sido una empresa familiar durante toda su existencia. La propiedad y administración se encuentra en la actualidad entre la segunda y la tercera generación de la familia. Alfonso Penagos, comenta que no se ha podido construir un protocolo familiar que regule las relaciones familia - empresa, porque ha sido difícil poner de acuerdo a todos sus integrantes⁴⁹⁰. Indica que la sucesión es uno de los momentos más difíciles en el que fracasan muchas compañías, por eso es importante planearla con suficiente anticipación.

La sucesión se encuentra en un proceso de transición, pues si bien es cierto Alfonso Penagos Mantilla, presidente de la organización, ha delegado muchas funciones, pues acaba de cumplir 90 años, según la familia, la ausencia de reglas que armonicen los intereses de la familia y la empresa, no deja ver con claridad el proceso de sucesión. Esta situación

⁴⁸⁹ *Ibidem*, p. 77.

⁴⁹⁰ Entrevista con Alfonso Penagos.

puede generar un riesgo frente a la ausencia de reglas claras en el traslado del bastón de mando. Considera que la unión familiar es fundamental; se debe mantener una mística por las empresas de su propiedad; los miembros de la familia se deben querer, defender y mantener.

La junta directiva está conformada por personas externas a la familia, con diferentes profesiones que le permiten analizar y tomar decisiones objetivas, siempre enfocadas a lograr el éxito y perdurabilidad de la compañía. Esta característica de buen gobierno corporativo le ha permitido a la empresa recibir opiniones importantes en la toma de decisiones, protegiendo su presente y futuro.

Los cambios más importantes de esta empresa para fortalecer su supervivencia en el tiempo han sido en diversas áreas; entre otros temas, han adquirido tecnologías de punta que la hacen más competitiva, al igual que en los procesos. También ha cambiado el entorno en el que se mueve, con fundamento en la globalización. El representante legal considera que la nueva fuerza laboral debe capacitarse en tecnología, razón por la cual y en desarrollo de este pensamiento, actualmente poseen un equipo de profesionales capacitados, política que garantiza la calidad en los productos y por ende la permanencia en el mercado.

Esta compañía desde su creación incursionó en varias actividades que le permitieron identificar, luego de experimentar, cuál de las líneas de producción era la de mayor impacto en términos de mercadeo e ingresos, confirmándose en consecuencia la tan comentada tesis de Collins y Porras, consistente en que la primera idea en la creación de una empresa no siempre es la mejor.

La prudencia en las inversiones que lidera Arie de Geus, la utilización de tecnología vanguardista en procesos para ser más competitivos, es una práctica que los teóricos recomien-

dan como factor de sostenibilidad en el tiempo. Estas acciones constituyen mecanismos que han soportado la supervivencia de esta empresa.

Este marco empresarial se encuentra soportado en su vocación exportadora. Se ha asociado con empresas extranjeras para transferencia de tecnología relacionada con el sector a donde comercializan sus productos y de esta forma expandir sus mercados. Esta política, de acuerdo con los citados C. Dávila, T. Kinni facilita la permanencia de las empresas en el tiempo, y según José de la Cerda genera ventajas competitivas necesarias en el mundo globalizado.

El reconocimiento al ingenio de los trabajadores, motor de las empresas, conforme a lo manifestado por el Grupo de Investigación de la Universidad del Rosario, es una forma de aprovechar sus potencialidades y crear mejores condiciones de trabajo, factores que soportan, entre otras políticas, la supervivencia empresarial.

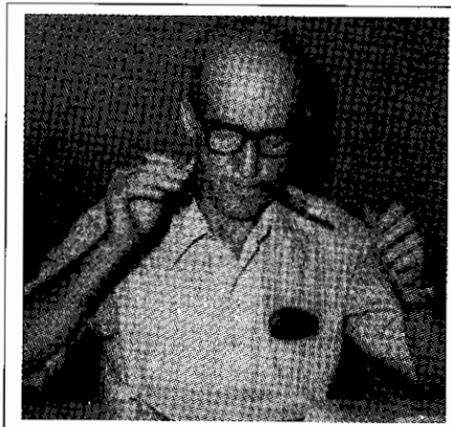
5.28. CONFECCIONES EL NOGAL LTDA.

“Empresa líder en el servicio posventa que satisface a sus clientes”

Historia

Confecciones El Nogal Ltda., fue constituida en 1950 en Bucaramanga, por Josué Cáceres Bermúdez, un visionario con experiencia en comercio y ventas⁴⁹¹. Su vida de empresario comenzó cuando trabajó en la casa paterna, con 4 máquinas, confeccionando vestuario para trabajo y ropa infantil.

⁴⁹¹ Confecciones El Nogal. Reseña histórica, documento resumen sobre la historia de la compañía, p. 1, entregado a los autores de esta obra.



José Cáceres Bermúdez

En 1956 la empresa había aumentado a 11 máquinas. Tenían 15 operarias que aumentaban o disminuían, dependiendo de la temporada de ventas. Ya por esa época diversifican la fábrica e inician la producción de vestuario para estudiantes, consistente en camisas, pantalones, jeans, blusas y faldas para damas. En 1963 aumentan la cobertura buscando mercado en otros lugares, tales como los departamentos del Viejo Caldas, la Costa Norte, los Santanderes, San Andrés y Leticia.

El fundador conoció y aprendió las actividades de confección siendo vendedor de otra compañía, “pero gracias a su entusiasmo y emprendimiento decidió independizarse y crear su propia empresa⁴⁹²”.

La empresa creció rápidamente. En 1964 poseían 25 operarias, 19 máquinas y distribuidores en varias ciudades como Ibagué, Neiva, Cali y Riohacha, entre otras.

En 1970 con 80 empleados y 100 máquinas, se trasladan a la nueva sede en la que permanecen actualmente. Por esa misma época los trabajadores crean el sindicato que, unido a la volatilidad de la economía nacional, golpea a Confecciones

⁴⁹² Entrevista con Mercedes Cáceres.

El Nogal. La administración de la empresa cambia de estrategia, divide los bienes que posee y alquila algunos de ellos para poder obtener rentabilidad.

En 1989 fallece el fundador y en 1990 asume como gerente su hija María Mercedes Cáceres Calderón. Posteriormente rota la gerencia con su madre doña Myriam Calderón de Cáceres, quien ocupa dicho cargo hasta el 2009; acto seguido regresa nuevamente María Mercedes Cáceres Calderón.

Frente a la falta de personal calificado para confección⁴⁹³, es implementada una nueva estrategia, consistente en contratar trabajos satélites por fuera de la compañía, vinculando en la planta únicamente a los trabajadores necesarios, decisión que dependía de la temporada de ventas. En la actualidad cuenta con 40 empleados contratados de tiempo completo; los demás dependen de la cantidad de pedidos. Se han diversificado en diferentes campos de la producción para atender a las distintas necesidades del mercado⁴⁹⁴.



Algunos de sus productos y planta de confecciones

⁴⁹³ Ibidem.

⁴⁹⁴ Entrevista con Fabio Cáceres Calderón, Bucaramanga, 25 de mayo de 2011.

Los hijos del fundador aprendieron desde pequeños a querer la compañía puesto que en vacaciones del colegio iban a trabajar, ayudando en distintas actividades como colocar los tiquetes, hacer aseo, reemplazar empleados, etc., comenta la gerente. Actualmente se encuentran administrando la compañía, para lo cual han seguido el ejemplo del padre en cuanto al trato y respeto por sus empleados y, en especial, el pago del sueldo de manera oportuna.

Comenta don Fabio Cáceres que “Las empresas se acaban porque los hijos se educan por fuera, sin interés en los asuntos de la empresa, dejando su manejo en las personas de menor rango y empleados sin criterio⁴⁹⁵”.

La compañía tiene junta de socios, gerente, administrador, revisor fiscal, comité de compras, comité asesor y departamentos de diseño, producción, contabilidad y despachos. Comenta su gerente que es una empresa netamente feminista, con madres cabezas de familia; su horario es flexible para que tengan la posibilidad de compartir con la familia, generando así compromiso y sentido de pertenencia.

Agrega que debido a la restricción de gastos, la compañía ha podido renovar la maquinaria y el equipo de cómputo lentamente, no obstante que son conscientes de la necesidad de mejorar la productividad; esta circunstancia les disminuye la posibilidad de crecer en competitividad. La competencia, tanto nacional como internacional, y la mala clientela han hecho reducir la participación de la compañía en el mercado de las confecciones.

Fabio Cáceres, hijo del fundador y socio de la empresa, afirma que “en el sector de confecciones no hay gremio que los ayude. Empresas como la nuestra se están acabando porque ahora están contratando con satélites para ahorrar costos.

⁴⁹⁵ Ibidem.

No hay personal calificado para manejar las máquinas. El Sena sirve, pero la gente se va a escampar al Sena que obliga a las empresas a tener aprendices y a pagarles sueldo; pero los aprendices en la mayoría de casos estudian en el Sena porque los obligan, pero no porque les guste⁴⁹⁶”.

Estrategias para la perdurabilidad

Para la familia Cáceres, propietaria de la compañía, “las empresas son un tesoro, son el baluarte de la familia; por ello asumen sacrificios. En épocas de crisis no se reparten dividendos, todo se reinvierte en la compañía⁴⁹⁷”. don Fabio Cáceres comenta que “las empresas crecen como los árboles, los que poco a poco se fortalecen hasta hacerse fuertes”.

María Eugenia Tarazona es una operaria que lleva 36 años en la empresa. Sobre el trato de los directivos comenta: “Nos pagan todo, también las horas extras; los jefes son como si fueran mi familia. Ingresé manejando la máquina plana, ahí me quedé y aquí estoy feliz⁴⁹⁸”. Se trata de políticas que promueven el sentido de pertenencia y por ende la sostenibilidad.

Otra estrategia de perdurabilidad es la reducción de costos y gastos. Mercedes Cáceres, gerente de Confecciones El Nogal Ltda., manifiesta: “Hay personal que confecciona las prendas en su casa para reducir costos; ya no tenemos mensajeros y personal del aseo; nosotros mismos somos responsables de todo. Tres miembros de la familia trabajan en la empresa. El problema de la nueva generación es que piensan distinto, quieren inmediatez y quieren ganar plata rápido⁴⁹⁹”.

⁴⁹⁶ Entrevista a Fabio Cáceres.

⁴⁹⁷ Ibidem.

⁴⁹⁸ Entrevista con María Eugenia Tarazona, operaria de Confecciones El Nogal. Bucaramanga, 25 de mayo de 2011.

⁴⁹⁹ Entrevista a Mercedes Cáceres.

Se han diversificado en distintas líneas de confecciones para atender los requerimientos cambiantes del mercado, en aras de fortalecer su sostenibilidad, que representa un factor de perdurabilidad. “El personal de la fábrica es entrenado y certificado por el Sena para brindar a nuestros clientes calidad y seguridad en las prendas⁵⁰⁰”.

Dentro de la política de diversificación, en los últimos años la compañía se ha enfocado en producir y suministrar dotaciones de uniformes a empresas. En la actualidad este rubro representa el 60% del total de las ventas.

Comenta el gerente que otra estrategia de sostenibilidad importante que les ha generado buenos resultados, es el servicio posventa personalizado, que consiste en hacer seguimiento a los clientes para que siempre estén satisfechos con los productos. Todos los reclamos y sugerencias son atendidos con eficiencia; de esta forma se asegura la satisfacción de los clientes y se consiguen otros nuevos. “Nuestros precios no son tan bajos, pero les damos el servicio posventa con calidad a los clientes, medidas apropiadas y en la fecha solicitada. Adicionalmente, y como valor agregado, les brindamos clases de etiqueta y de protocolo para llevar las prendas de vestir y su uso adecuado. Tenemos un departamento de diseño⁵⁰¹”.

Una acción que les ha permitido sostenerse en épocas de crisis, es arrendar locales de propiedad de la empresa y diversificar la producción de la ropa con otros diseños.

En relación con las mencionadas políticas de permanencia en el tiempo de esta empresa, hay que resaltar frente a las teorías ya mencionadas de investigadores empresariales, el cuidado al entorno externo para atender las fuerzas del mer-

⁵⁰⁰ Documento Reseña Histórica, p. 2.

⁵⁰¹ Entrevista con Mercedes Cáceres Calderón. Bucaramanga, 25 de mayo de 2011.

cado como lo enseña el profesor Adolfo Meisel, esto es, para direccionarlas hacia la actividad que generara mayor ingreso operacional, y la reinversión de utilidades y la restricción de los gastos de Pinkas Flint.

Se trata de estrategias para estabilizar el presente de la compañía y proyectar su futuro en términos de perdurabilidad, conforme lo señala el investigador de la Universidad del Rosario, Hugo Rivera, quien al disertar sobre los diferentes componentes de permanencia de las empresas en el tiempo, adicionalmente enseña sobre la innovación y la cultura en valores, principios que en Confecciones El Nogal han sido enseñados desde su fundación.

Para los directivos de esta compañía, “la liquidación de las empresas está en el cerebro de las personas; debemos ser optimistas, el mercado de la empresa está en todo el país, pero en la actualidad las exportaciones están suspendidas. Las materias primas son importadas de China en un 80%, en consideración a los costos y la calidad de las mismas⁵⁰²”.

5.29. FUNDACIÓN SOCIAL.

“Una empresa con visión social que trascendió al sector financiero”

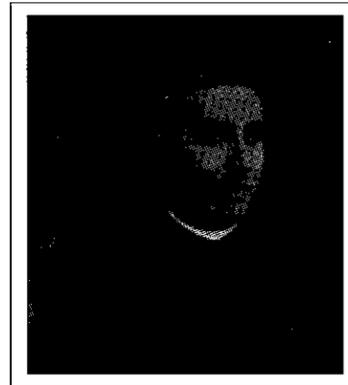
Historia

La Fundación Social fue creada por el sacerdote jesuita español, José María Campoamor, quien llegó a Colombia en 1910 y tras identificar los problemas que vivía la población capitalina de la época, fundó el Círculo de Obreros de San Francisco Javier, el 1º de enero de 1911, junto con un grupo de obreros y algunos benefactores⁵⁰³.

⁵⁰² Entrevista a Fabio Cáceres.

⁵⁰³ Este caso fue construido con la colaboración de Rodrigo Paredes, directivo de la Fundación Social.

La obra del padre Campoamor ha intervenido en la sociedad de una manera única, proporcionándole a los sectores más vulnerables las herramientas necesarias para superar condiciones de pobreza. El círculo de Obreros era de acuerdo con lo definido por su fundador “una sociedad no política que propende por el mejoramiento de las condiciones de vida de la clase obrera en el orden religioso, moral, material y económico; que trata de realizar la cristiana unión de las diferentes clases sociales...”⁵⁰⁴.

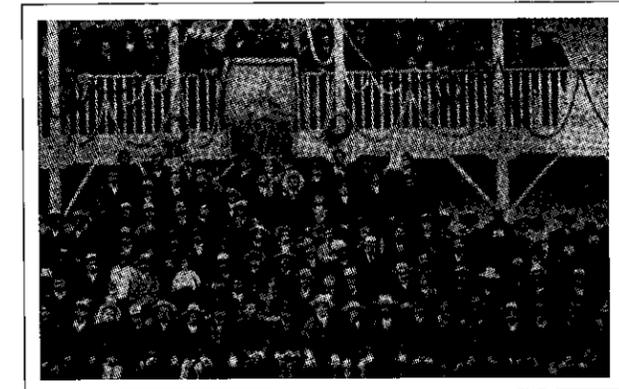


Padre José María Campoamor

Uno de los esfuerzos más importantes que el fundador emprendió, fue el oficio financiero al servicio de los pobres. El primero (1º) de enero de 1911, el círculo de obreros creó la sección de ahorros “...este nuevo banco se diferenciaría de los otros ya que sus utilidades no serían usadas para llenar las arcas de los ricos, sino que se utilizarían para remediar las necesidades de los menos afortunados⁵⁰⁵”. De esta manera, la sección de ahorros ofrecía entonces a los obreros la oportunidad de ahorrar 5, 10, 15 o 20 centavos de su jornal, cifras que en otras entidades de la época no era posible aportar.

⁵⁰⁴ BRICEÑO Jáuregui, Manuel. “Del Círculo de Obreros y de la Caja Social de Ahorros a la Fundación Social”. Edición No 1. Bogotá. Memorias, 1997, p. 43.

⁵⁰⁵ *Ibidem*, p. 49.



Círculo de obreros

En el desarrollo de su obra contó con el aporte y compromiso de unas mujeres de extracción humilde pero con una recia vocación de servicio “Las Marías”, así las llamó el Padre Campoamor. Estas humildes mujeres eran cajeras y contadoras de la Caja de Ahorros, también enseñaban en las escuelas e imprimían el boletín y demás materiales de la organización. Además cultivaban las huertas y atendían las tiendas en las cuales vendían diferentes productos, los cuales ellas producían⁵⁰⁶.



Las Marías

⁵⁰⁶ LONDOÑO, Botero Rocío, RESTREPO, Gabriel. “10 Historias de vida –Las Marías–”. Edición No 1. Bogotá, Memorias, 1995, p. 30.

Se expandió por muchas ciudades del país, en 1945 ya el Círculo de Obreros y la Caja de Ahorros se encontraban entre otras ciudades: "Facatativá (1929), Duitama (1933), Sogamoso (1932), Manizales (1941), Pamplona (1942), Málaga (1942), Cali (1943), Tunja (1945), más tarde Medellín y otras...⁵⁰⁷". Una de las condiciones para llevar la obra a una ciudad era que permitieran la apertura de una Caja de Ahorros, lo que confirmaba el convencimiento del Padre, de que una de las formas para que los más pobres salieran de su situación era a través del ahorro.

José María Campoamor S.J. fallece en 1946, el primero en asumir la dirección del Círculo fue el Padre José María Posada S.J. quien ya llevaba tiempo trabajando al lado de Campoamor y conocía las obras más a fondo⁵⁰⁸. Desde esta fecha y hasta 1971, la obra se mantuvo bajo las mismas condiciones con las que fue creada.

A partir del año 1972 se fortalece y moderniza, conservando siempre presente su misión y teniendo en cuenta la evolución social y económica del país. Un primer cambio importante consistió en que la Caja de Ahorros del Círculo de Obreros pasó a llamarse Caja Social de Ahorros⁵⁰⁹. En sus oficinas se inició un proceso de transformación, adaptándose a un entorno igualmente cambiante. En las diferentes sedes comenzó a profesionalizarse el personal que reemplazaría a "las Marías" en la gestión de todos los procesos dentro de la nueva Caja. "Hasta ese momento, esta tarea había sido realizada de manera impecable por ellas⁵¹⁰". Por más de 5 décadas fueron el eje fundamental de las actividades del Círculo.

⁵⁰⁷ BRICEÑO, Jáuregui Manuel. "Del Círculo de Obreros y de la Caja Social de Ahorros a la Fundación Social". Edición No 1. Bogotá. Memorias, 1997, p. 55.

⁵⁰⁸ *Ibidem*, p. 165.

⁵⁰⁹ IRIARTE, Alfredo. "Caja Social de Ahorros, 80 años". Edición No 1. Bogotá. Fundación Social, 1991, p. 208.

⁵¹⁰ Escrito cit. de la empresa.

Con el gobierno de Misael Pastrana, a comienzos de la década de los 70, se crea el sistema UPAC como elemento esencial de su Plan de Desarrollo, con el fin de fortalecer la financiación y la construcción de vivienda y se otorgan 10 licencias para constituir las denominadas "Corporaciones de Ahorro y Vivienda". Una de estas licencias fue concedida al Círculo de Obreros y a la Caja Social de Ahorros, y es así como se creó la Corporación de Ahorro y Vivienda Colmena. Dentro de este proceso la Caja comenzó a tener un gran crecimiento y ahora el Círculo de Obreros contaba con dos empresas exitosas en el sector financiero. Así se inició lo que se denominaría el Grupo Social.

La década de los ochenta vio nacer y fortalecerse a entidades como Seguros Colmena y Fiduciaria Colmena en 1980, la Fundación Colmena para la Vivienda Popular en 1981 y Leasing Colmena en 1982⁵¹¹.

A mediados de dicha década es cuando el Círculo de Obreros se transforma en la Fundación Social.

"Entre 1985 y 1989 se adelantó un profundo proceso de reflexión sobre los Principios y Valores que guían la actuación de la Fundación y sobre su forma de intervenir en la sociedad para cumplir con su finalidad⁵¹²".

Este proceso tuvo como resultado la publicación y difusión en la organización, en 1988 del denominado "Documento Axiológico" que guiaría la actuación de quienes hacían parte de ella y la definición, en 1989, del Modelo de Intervención Social de la Fundación Social.

A comienzos de la década de los años noventa e impulsada por los grandes cambios en el sector financiero, la Caja Social

⁵¹¹ Iriarte, Alfredo. Ob. Cit. p. 208.

⁵¹² Escrito enviado por la empresa.

de Ahorros (que estaba facultada para realizar solo algunas actividades de servicios financieros) se convirtió en banco comercial con todos los servicios bancarios y la Corporación de Ahorro y Vivienda Colmena, que por la legislación anterior tenía actividad especializada (solo captación de ahorro y crédito hipotecario) se transformó en banco.

En este mismo momento histórico las reformas sobre el régimen de seguridad social (Ley 100, expedida el 23 diciembre de 1993), llevaron a la Fundación a incursionar en nuevos negocios a través de la creación de Colmena Riesgos Profesionales, Colmena Salud (dedicada al sistema de medicina prepagada) y Cesantías y Pensiones Colmena. Hoy la Fundación Social, cuenta con un Modelo de Intervención Social compuesto por tres instrumentos: la Actividad Empresarial, los Proyectos Sociales Directos y el Macroinflujo.

La actividad empresarial está enfocada en tres campos considerados sensibles y estratégicos para trabajar en la superación de la pobreza: el financiero, el asegurador y el inmobiliario. “Es decir, la Fundación ha creado empresas. Un factor diferencial de relevancia, ya que por tradición son las empresas quienes crean fundaciones⁵¹³”.

Hacen parte de esta Organización el Banco Caja Social; Colmena Vida y Riesgos Profesionales; Colmena Fiduciaria; Colmena Capitalizadora; Promotora de Inversiones y Cobranzas S. A.; Servir y Deco construcciones. Participa en alianzas con otras organizaciones en empresas de otros sectores.

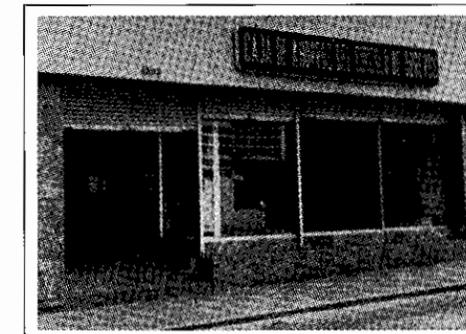
En el 2011 las empresas de la Fundación Social atendieron más de 5.3 millones de clientes en todo el país. Así mismo, a través de estas empresas, la Fundación genera 7.683 empleos directos. En este mismo sentido, se destaca que cerca de 15 mil hogares recibieron créditos para vivienda, de los

⁵¹³ Escrito cit. de la empresa.

cuales 54% fueron para vivienda de interés social. Durante ese mismo año Colmena vida y riesgos profesionales atendió a 24.046 clientes empresariales, de los cuales el 50% son microempresas o trabajadores independientes. Lo anterior le permitió contar con 690.011 afiliados, de los cuales el 81.5% son personas que perciben ingresos inferiores a 4 SMMLV.

La Fundación Social tiene establecido un “Legado” con el cual se compromete y actúa de manera permanente. En él se identifican los siguientes elementos:

- A) Axiología de la entidad – Valores y Principios
- B) Carácter propio
- C) Misión
- D) Patrimonio
- E) Estilo característico de actuación
- F) Concepción teológica trascendente
- G) Fuentes de pensamiento y actuación⁵¹⁴.



Una de sus primeras oficinas

⁵¹⁴ Fundación Social. Legado de la fundación Social. p. 1.

“En 1989 se redefine el modelo de Intervención de la Fundación Social, actualmente vigente, que se caracteriza por los siguientes elementos:

- a. Los proyectos sociales directos en los cuales se trabaja con comunidades en situación de pobreza y exclusión, para que sean gestoras de su propio desarrollo.
- b. Una visión empresarial que busca empresas rentables y sostenibles, pero que mantengan claro su propósito y su contribución, desde su propia actividad, a la misión de la Fundación Social.
- c. El influjo en la sociedad, entendido como la capacidad que tiene la organización mediante los dos instrumentos anteriores, de influir en los agentes que toman decisiones orientadas a mejorar la calidad de vida de los más pobres⁵¹⁵”.

Estrategias para la perdurabilidad

En 1911, el fundador de la obra del Círculo de Obreros, padre José María Campoamor, ya tenía clara la filosofía de la organización: “Una sociedad no política que propende por el mejoramiento de las condiciones de vida de la clase obrera en el orden religioso, moral, material y económico; que tratará de realizar la cristiana unión de las diferentes clases sociales”.

La virtud del ahorro era una herramienta fundamental para luchar contra la pobreza, la cual le permitió proyectarse con visión de futuro y permanencia en el tiempo, por ello, tenía claro la visión de la Caja de Ahorros: “Pongamos el capital al servicio de las clases trabajadoras: fundemos un banco que se diferencie de los otros en que aquellos dan dividendos

⁵¹⁵ Ibidem.

para los capitalistas y éste dará utilidades para remediar las necesidades de las clases obreras”.

Una de las premisas del fundador para sostenerse y continuar con la obra, era que debía haber colaboración entre las distintas clases sociales; esto permitiría sacar adelante a la sociedad pero no con la lucha de clases, sino con la colaboración entre ellas; era una acción con destino a la perdurabilidad de la organización. Esta filosofía ha perdurado entre quienes lo sucedieron.

Otra estrategia de perdurabilidad está representada en “el estilo de actuación basado en principios y valores, que han permitido desarrollar una cultura organizacional para que todos los colaboradores la entiendan y la apliquen, porque es una organización distinta de las demás⁵¹⁶”.

“La obra del Padre Campoamor trascendió gracias a personas que como él, han creído que es posible la construcción de un mejor país. Desde el momento de su creación, la organización ha tenido que innovar y transformarse permanentemente con el firme propósito de mantenerse vigente y hacer que la misión que le dio su origen trascienda incluso más allá de nuestros días⁵¹⁷”.

La búsqueda permanente por ser innovadores y anticiparse a los cambios del entorno, ha permitido mantener la vigencia de sus instrumentos de actuación y de su propia misión que van unidas a la supervivencia en el tiempo de la compañía.

Esta visión integral de la pobreza unida al entendimiento del papel que la actividad empresarial debe jugar en los procesos de lucha contra la pobreza, presentes en el pensamiento de la institución desde las épocas del Padre Campoamor y

⁵¹⁶ Escrito citado.

⁵¹⁷ Escrito citada de la empresa.

desarrolladas y adecuadas a las realidades de los distintos momentos de su existencia son, de forma esencial, los elementos fundamentales de las fortalezas de la institución y la base sobre la cual se construyen sus estrategias de perdurabilidad⁵¹⁸.

Como lo comentan los ya citados investigadores Collins y Porras, preservar la ideología básica, principios y valores, no obstante se realicen acciones para innovar o diversificar productos y servicios, representa un factor de perdurabilidad que conserva a las compañías en el transcurso del tiempo. La Fundación Social ha trabajado por mantener la filosofía del fundador, cimentando sus actuaciones en sus enseñanzas, las que, según sus directivos, sobreviven por encima de cambios en las fuerzas del mercado y las fluctuaciones de la economía.

5.30. BANCO DE BOGOTÁ S. A.

“El paso de comerciantes hacia una institución bancaria exitosa”

Historia

Con la escritura pública número 1923 se le dio vida jurídica al Banco de Bogotá. “El 15 de noviembre de 1870, ante el notario segundo del Distrito, señor Narciso Sánchez, y los testigos instrumentales Miguel Ordóñez Quintero y Eladio Lozano se dio cumplimiento a la ceremonia de lectura y asiento de la escritura pública que, bajo el número 1923, marcó el comienzo de la vida legal para el Banco de Bogotá”⁵¹⁹. Inició operaciones el 15 de noviembre de 1870 como un banco local, ideado por una serie de comerciantes y de personas prestantes de la época que tomaron como referencia el siste-

⁵¹⁸ *Ibidem*.

⁵¹⁹ Página web del Banco.

ma bancario de Europa. Fue la primera institución financiera creada en el país con la facultad legal para emitir billetes. Su primer gerente fue Salomón Koppel⁵²⁰.

A medida que la economía del país fue creciendo, vieron la necesidad de ampliarse, materializando esta aspiración con la compra de otros bancos locales por fusión o adquisición directa. Las entidades bancarias adquiridas fueron el Banco del Huila, Banco del Tolima, Banco del Cauca, Banco de Santander, Banco de Pamplona, Banco de Boyacá y el Banco de Pereira.

A comienzos del siglo XX, esta institución financiera fue muy destacada tanto para el sector privado como para el sector público. En 1910, el Gobierno nacional hizo depositario al Banco de varios lotes de esmeraldas que eran traídos de Muzo y eran destinados a negociaciones posteriores para cubrir gastos de funcionamiento. En el año 1911 el Banco le otorga un préstamo de \$100.000 al Gobierno nacional. En 1922 funda la primera sucursal en Girardot, siendo gerente don Silvestre Samper.

En 1923 llega la misión Kemmerer, se expide la Ley 45 de dicho año, mediante la cual se crea el Banco de la República y se organiza el sistema financiero y bancario del país. La misión, luego de estudiar las normas existentes, promovió la expedición de 8 nuevas leyes relacionadas con el sistema bancario nacional. “En 1938, el Banco de Bogotá funda los Almacenes Generales de Depósito, S. A., Almaviva, compañía precursora en este tipo de negocios en el país”⁵²¹.

⁵²⁰ ESLAVA Flechas, Carlos. El Banco de Bogotá. 114 años en la historia de Colombia. Editorial Benjamín Villegas & Asociados. Bogotá, 1984, p. 58.

⁵²¹ *Ibidem*, ESLAVA Flechas. p. 387.



El Banco ha tenido gerentes durante períodos largos, evidenciándose así una especial estabilidad y desarrollo de directrices unificadas. La Administración entre los años 1945 y 1962 se caracterizó por un fuerte impulso a la expansión en todo el territorio nacional, especialmente en las ciudades más grandes. Sobre este período Carlos Eslava agrega: “En el lapso mencionado, también el Banco fortaleció su imagen como abanderado de la empresa privada”⁵²².

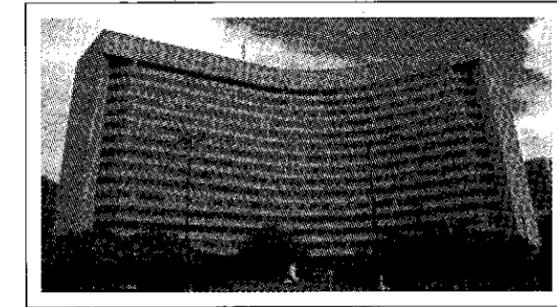
Entre 1963 y 1984, registra una transformación técnica y administrativa al avanzar hacia los mercados internacionales y hacia la profesionalización de los empleados.

Se creó una oficina en Panamá en 1967, y en concepto del directivo, “siendo el primer banco colombiano en tener operaciones en el exterior; en 1974 se establece otra oficina en Nueva York. En 1987 el Banco es adquirido por la Organización Luis Carlos Sarmiento Angulo, consolidándose como uno de los más importantes del país, comenta el secretario general⁵²³. En 1992 amplía los servicios creando otras compañías, como Fiduciaria Bogotá, Leasing Porvenir y el Fondo de Pensiones y Cesantías Porvenir.

Se fusiona con el Banco del Comercio en 1992 y adquiere la mayoría accionaria. En 2006 adquiere el 94,99% de las acciones del Banco Megabanco; posteriormente se fusionó para consolidar su presencia en el mercado. En 2010 compraron el Banco Credomatic de Costa Rica con oficinas en varios países de Centroamérica.

⁵²² Entrevista con Alejandro Figueroa, Gerente General del Banco de Bogotá. Bogotá, 28 de julio de 2011.

⁵²³ Página web del Banco.



Sede principal actual del Banco de Bogotá

“El Banco de Bogotá desarrolla operaciones internacionales a través de los convenios que tiene con los bancos corresponsales en todo el mundo y a sus filiales y agencias en el exterior –Panamá, Nassau, Miami y Nueva York–”⁵²⁴.

Sostiene el representante legal de esta institución financiera que en la medida en que a la economía le vaya bien, al sector financiero también le irá bien⁵²⁵. Comenta que en el caso de Colombia, en la actualidad tanto el sector real como el sector financiero se desarrollan positivamente, en especial este último, que en el mediano plazo será más fuerte, por cuanto está ampliando su mercado en el exterior.

Sostiene que a Colombia están llegando bancos extranjeros, “lo cual es positivo para los clientes porque aumenta la competencia, conecta al país con el mundo, resultado necesario para una economía globalizada. Colombia es un sitio de atracción muy importante para la inversión extranjera”⁵²⁶.

Estrategias para la perdurabilidad

La estrategia inicial del Banco de Bogotá para fortalecerse y extenderse en el territorio nacional se basó en las adquisicio-

⁵²⁴ *Ibidem*.

⁵²⁵ *Ibidem*.

⁵²⁶ *Ibidem*, entrevista Alejandro Figueroa.

nes y fusiones de los bancos regionales. Las estrategias están muy ligadas al crecimiento del país, señala su Presidente.

Adicionalmente, comenta que el Banco de Bogotá es un banco universal que participa en todos los sectores de la economía, circunstancia que lo hace fuerte y sostenible. Presta todos los servicios financieros a través de las filiales.

Como factor de perdurabilidad el Banco presta servicios que se identifican con las necesidades de la población del país, cuidando de no causar perjuicios en su entorno.

La Administración es muy prudente con el manejo del riesgo, especialmente prestando sus recursos a personas y empresas que puedan pagar y sean cumplidas en la cancelación de sus obligaciones dinerarias, porque una de las funciones del Banco es administrar los ahorros del público, los que debe tener disponibles en el momento que le sean requeridos. Es una de sus estrategias más fuertes en términos de proyección en el tiempo de la empresa.

El buen manejo del riesgo es lo que hace que un banco sea exitoso. Cumplir con todas las leyes y manejar el Banco con toda la ética es lo que le permite ser perdurable, agrega Alejandro Figueroa⁵²⁷. Es necesaria una buena administración del riesgo de crédito, que corresponde a la probabilidad de incumplimiento en el pago por parte de los clientes. Este debe ser diversificado en distintos usuarios, sectores, regiones y tamaños de empresas.

Una estrategia muy importante para la perdurabilidad de una institución financiera es mantener la confianza del público. Sobre este tema, el presidente del Banco comenta: "El dinero de los clientes debe estar siempre disponible; deben tener la certeza de dicho respaldo".

⁵²⁷ Entrevista citada.

Para el Banco de Bogotá es importante la transparencia en la información, práctica desarrollada como acción de buen gobierno corporativo, de cuyo ejercicio igualmente se deriva el tener directores independientes en la junta directiva. En el caso del Banco, de 10 miembros, 8 son independientes y casi todos han sido ministros, señala su secretario general.

Consideran que la responsabilidad social conlleva compromisos con la sociedad.



Para Alejandro Figueroa, las instituciones financieras perduran igualmente por sus líderes, quienes deben tener credibilidad, conocimiento del negocio y una gran capacidad para trabajar en equipo; deben prevenir y eliminar los conflictos internos, así como tener una inteligencia emocional bien desarrollada, "frente a la toma de decisiones que no son ni de color blanco ni de color negro, realidad que las hace difíciles. Deben ser cuidadosos con los riesgos, innovadores y estar siempre a la vanguardia de la tecnología; deben tener buen entendimiento del entorno macroeconómico del país y del mundo, y trabajar muchísimo"⁵²⁸.

Agrega que los conocimientos son una condición necesaria pero no suficiente y que las cosas no se dan solas; hay que trabajarlas muy bien; se debe tener una ética absoluta. Para la Administración del Banco de Bogotá también es fun-

⁵²⁸ Entrevista citada.

damental el cumplimiento de las normas y el respeto por el consumidor financiero.

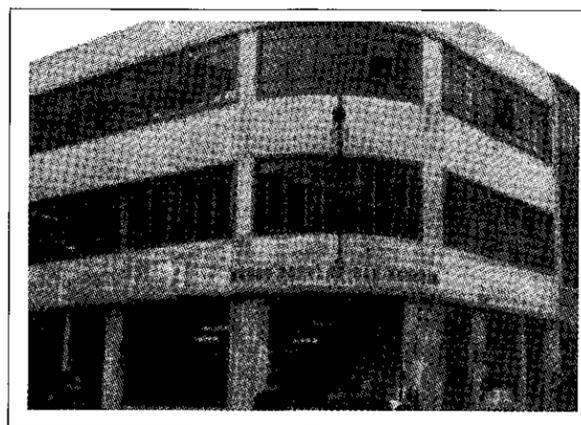
5.31. BANCO POPULAR S. A.

“Una institución bancaria de tradición y confianza”

Historia

El origen del Banco Popular se remonta al 30 de junio de 1950, cuando el Gobierno nacional expide el Decreto Ley 2143, mediante el cual se ordena su creación, consciente de la necesidad que tienen las personas de bajos ingresos de acceder a créditos bancarios. De allí deriva su nombre, una institución bancaria orientada a la clase popular.

La primera oficina se ubicó en San Agustín, Bogotá, donde inició labores el 18 de diciembre de 1950. Inicia con un capital de 700.000 pesos y 7 empleados. Un año más tarde, adquiere el carácter nacional con todas las facultades de un establecimiento crediticio comercial e inaugura su primera sucursal en Manizales. Poco a poco fue consolidando su presencia en otros lugares, generando así progreso en diferentes regiones del país.



Primera oficina, 1950

El Banco Popular muy rápidamente fue ampliando servicios y oficinas. En los primeros 5 años inauguró 59 sucursales en Colombia. Dos décadas después la casa matriz es trasladada a la ciudad de Cali, iniciándose un importante proceso de descentralización administrativa, hecho que es el punto de partida para la creación de regionales. En 1993 retorna la casa matriz a Bogotá.

Conscientes de la necesidad de satisfacer a los sectores económicos en plena expansión, innovaron nuevas líneas de crédito y servicios. No obstante, esto no era suficiente para la expansión que debía tener la institución financiera, máxime si las operaciones y la tecnología avanzaban vertiginosamente y el marco legal que los regía como entidad pública dificultaba el logro de estos propósitos.

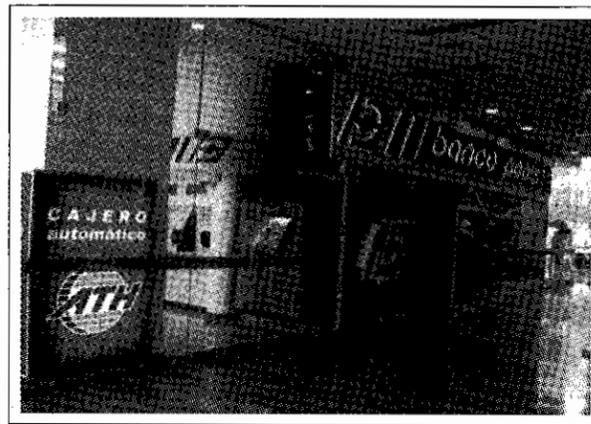
El negocio requería de mayor agilidad y facilidad en las operaciones, lo que condujo a un estudio de la situación. Producto de este, surgió un especial plan estratégico de la entidad con unas directrices, políticas y programas claros que determinaron el rumbo que habría de seguir la institución. Es así como tres años después, el Gobierno nacional decidió vender las acciones que tenía en el Banco. Esta negociación tuvo como resultado el traspaso de la propiedad accionaria al Grupo Luis Carlos Sarmiento Angulo en 1996, ingresando el Banco Popular a formar parte del Grupo Aval, e iniciando el camino del fortalecimiento y la sostenibilidad como empresa privada que hoy, después de 60 años, se evidencia en el país.

“La privatización les abrió las puertas al aseguramiento de riesgos con las más altas tecnologías, a la prestación de servicios a los clientes con mayor tecnología y rapidez, y a un excelente posicionamiento en el mercado financiero, precisamente por la posibilidad de realizar acciones dentro del marco de una empresa privada, no obstante que como empresa pública ocupaba una posición de liderazgo, fortalecido en

ese entonces por ser un banco oficial, sólido, seguro y con una alta credibilidad entre el público"⁵²⁹.

El manejo de las operaciones con mentalidad del sector privado y la minimización de normas aplicables facilitaron las decisiones, la prestación de servicios y la apertura a la competencia.

Desde ese momento, según se afirma en el documento consultado y citado a pié de página, el Banco Popular comienza su etapa de privatización, de cambio de esquemas, para adaptarse a nuevas políticas administrativas y comerciales, hasta llegar al Banco Popular de hoy, un banco moderno, con proyección al futuro, con visión del negocio bancario, posicionado como una entidad de prestigio en el mercado, un banco favorecido y fortalecido por la alianza estratégica que integra el Grupo Aval, al que pertenecen el Banco de Bogotá, el Banco de Occidente y la Corporación de Ahorro y Vivienda AV Villas⁵³⁰.



Una oficina, 2011

⁵²⁹ Escrito asesor Presidencia. Bogotá, 27 de julio de 2011.

⁵³⁰ www.bancopopular.com.co. Historia. Consultado el 28 de julio de 2012.

Estrategias para la perdurabilidad

El Banco Popular considera como estrategias de perdurabilidad de la empresa las siguientes:

1. La mayor estrategia de perdurabilidad de una institución financiera es la generación de confianza. Sembrarla, publicarla y demostrarla en cada una de sus acciones y operaciones y en la atención de los segmentos de su día a día. Su principal actividad es el manejo del dinero y ahorro del público, y para esto es necesaria una adecuada prevención y administración de los riesgos que dicha actividad genera.

2. El manejo del Banco por personas dignas de confianza y respetables, esto es, con valores que generen legalidad y principios acordes con la actividad financiera, política que ha tenido desde su creación y que ha permanecido con la privatización.

3. El adecuado manejo del encaje bancario⁵³¹. Esta operación es fundamental para una institución que maneja el ahorro del público y de esta forma conservar el respaldo necesario para atender la devolución de los depósitos. De ahí que la Superintendencia Financiera mantiene, en general, en la Banca, una vigilancia estricta sobre el cumplimiento de este requisito. Si en algún momento se incumple con esta disposición y un banco no tiene respaldo para devolver el ahorro del público, además de las sanciones de ley, este puede llegar a ser liquidado.

4. La subsistencia, el crecimiento y el compromiso frente a los accionistas se logran con una base sostenible de rentabi-

⁵³¹ El encaje bancario es el dinero que los bancos deben inmovilizar cuando hacen una captación del público, como una medida para garantizar que los bancos siempre tengan dinero disponible en caso que sus clientes lo requieran. Se puede decir que un banco capta dinero para luego prestarlo o para especular en el mercado de inversiones, pero el banco no puede prestar ni invertir todo el dinero que captó, sino que debe guardar una parte, la que se llama encaje bancario.

lidad. Si el banco es rentable, se fortalece, puede ser competitivo y por ende perdurable.

5. La adecuada gestión de todos los riesgos, su previsión y control, soportado en su verdadera administración. Este proceso debe ser cumplido y revisado permanentemente, pues de ello depende la perdurabilidad de la empresa, que en el peor de los casos se puede ver abocada a una extinción.

6. La diversidad y multiplicidad de los canales al servicio de los clientes. El crecimiento en canales les ayuda a ser perdurables. Tienen más de 900 cajeros automáticos y 1.000 corresponsales no bancarios⁵³²; se realizan operaciones por Internet que evitan al cliente su traslado físico al Banco. Muchas operaciones se pueden realizar por teléfono fijo, al igual que por celular.

7. La función de la junta directiva ha sido importante en la perdurabilidad de la empresa, pues las calidades de sus miembros han permitido que la institución tome decisiones acertadas. Esta se reúne cada 15 días con el objeto de realizar el seguimiento adecuado a las operaciones del Banco y, cuando las circunstancias lo requieran, traza las macroestrategias para orientar los aspectos fundamentales del Banco en sus proyecciones presentes y futuras⁵³³.

8. El desarrollo oportuno y cuidadoso de los objetivos institucionales determinados por el Banco, dirigidos a incrementar colocaciones seguras, así como comisiones y captaciones; controlar eficaz y preventivamente la cartera vencida; mejorar la calidad del servicio; desarrollar programas que tiendan a minimizar los riesgos en la operación bancaria; mantener al Banco con los sistemas y medios tecnológicos necesarios

⁵³² Establecimientos no financieros que prestan la función bancaria en algunos servicios específicos.

⁵³³ Este organismo está conformado por 5 principales y 5 suplentes.

para optimizar la oferta de servicios y el desempeño de los procesos.

9. Contratar para el Banco el personal idóneo, desarrollar y fortalecer sus competencias y mantener un excelente clima laboral para que se asuma con éxito la prestación de los servicios. Consciente de la importancia de su talento humano, ha realizado grandes inversiones, dedicando tiempo y esfuerzo al desarrollo y profesionalización de todo su personal, buscando siempre su proyección y crecimiento. Con este objetivo, en el 2007 se desarrolló toda una plataforma tecnológica para llevar a cabo la capacitación virtual, se creó y se puso en marcha la estrategia Universidad Corporativa Banco Popular - Formación para la Excelencia, soportada en alianzas con universidades de prestigio y el Sena. Igualmente, se llevó a cabo el Proyecto Gestión del Talento Humano, que definió los modelos de competencias y perfiles con vista al banco del futuro. Lo anterior constituye una verdadera estrategia de competitividad y perdurabilidad.

10. Los valores institucionales que han permitido un mejor sentido de compromiso y de responsabilidad de directivos y empleados, coadyuvando eficazmente en su actitud corporativa son: liderazgo y trabajo en equipo, honestidad y confianza, creatividad e innovación, excelencia y calidad integral, fortaleza y responsabilidad.

Observados los diferentes factores de sostenibilidad en el tiempo que enseñan los autores citados en esta obra, confluyen en esta organización la innovación, la implementación de la tecnología, el manejo prudente de los gastos, la prevención del riesgo y la enseñanza de valores en los trabajadores y directivos, esta última, como base ideológica que protege la compañía, en especial porque manejan ahorro del público, y este intangible es fundamental para la transparencia que requieren sus operaciones.

6

CONCLUSIONES



Superintendencia
de Sociedades



6.1. En cuanto a la encuesta

El 91% de las empresas no han cambiado su actividad económica principal, es decir, los nuevos productos o servicios en la mayoría de los casos se han dado dentro del mismo objeto o a través de actividades complementarias. Si bien se presenta una tendencia a la diversificación, esta se realiza dentro de la actividad principal de los negocios.

La perseverancia ha sido una constante en aquellos emprendedores que han constituido empresas perdurables. En el 40% de los casos el número de emprendimientos no exitosos fue superior a 5, antes de que las compañías alcanzaran su estado actual. El ensayo y el error han sido necesarios para mejorar y tener éxito.

En la actualidad, el 76% de las compañías perdurables tiene junta directiva y en el 64,3% de los casos esta existe desde que las empresas se constituyeron. Este organismo de dirección es otro elemento fundamental para el desarrollo y la perdurabilidad. Los estudios sobre este tema señalan que la junta directiva debe estar integrada por personas idóneas que sean capaces de orientar la compañía a mediano y largo plazo, y además deben incluir miembros externos.

La estabilidad gerencial también es un factor que incide en la perdurabilidad. En el 59% de los casos, la compañía ha tenido como máximo 5 gerentes en más de 50 años. Esto indica que cada uno, en promedio, ha estado más de 10 años. La continuidad de los directivos asegura la permanencia y la constancia en las políticas y en las metas. La estabilidad laboral también ha llevado a que en el 62% de los casos los gerentes se hayan formado dentro de la misma empresa. Generalmente, estos han pasado por otros cargos, que les han permitido conocer de cerca y a fondo el funcionamiento de la organización, de modo que cuando llegan a la gerencia pueden responder y proyectar la empresa de manera eficiente.

La antigüedad y la estabilidad de los empleados han sido un factor determinante en la perdurabilidad de las empresas. Existe un vínculo no solo del trabajador, sino de la familia, lo que engrandece el compromiso y el afecto por la compañía. En el 67% de los casos, las organizaciones han vinculado laboralmente a los hijos de los empleados o exempleados, quienes además de dar continuidad a los factores culturales, también contribuyen a la preservación del conocimiento y al compromiso con los propósitos institucionales.

Los empresarios consideran que la buena relación con los clientes es el factor primordial para la perdurabilidad empresarial. Para el 72,5% de los casos, este ha sido el elemento más importante para la sostenibilidad. La empresa depende de la demanda de sus bienes o servicios por parte de los clientes. En este sentido, muchas organizaciones han desarrollado permanentemente nuevos bienes y servicios complementarios, los cuales están enfocados a satisfacer las necesidades cambiantes de los consumidores. Las empresas se adaptan a las necesidades de los clientes y no al revés. Igualmente, estas han establecido diferentes mecanismos para conservar la lealtad del cliente, y, a través de los mismos, ampliar el mercado con ellos y con otros relacionados.

Cuando se constituyeron las empresas, el 72% eran de familia, pero en la actualidad esta cifra es del 51%. Esto significa que un 21% de las empresas familiares han migrado hacia un esquema de sociedad en donde la familia no tiene el control.

El protocolo es una de las herramientas más efectivas para asegurar la perdurabilidad de las empresas de familia. En comparación con el estudio *Sociedades de Familia en Colombia*, realizado en el 2001 por la Superintendencia de Sociedades, se observa un incremento significativo al pasar del 8% al 26% la proporción de empresas que han perfeccionado un protocolo de familia.

El 47,8% de las empresas de familia que contestaron la encuesta se encuentran en la segunda generación. De acuerdo con los estudios sobre el tema, existe en esta etapa un alto nivel de riesgo para las empresas familiares, principalmente por los efectos de la sucesión tanto en la propiedad como en la administración.

En el 91% de los casos, la antigüedad de los empleados es mayor de 5 años. La estabilidad laboral es fundamental en el crecimiento y la perdurabilidad de las organizaciones. Cuando hay rotaciones altas de personal, los costos de aprendizaje se incrementan y pueden estancarse o truncarse los valores corporativos, así como las políticas y metas de mediano y largo plazo.

Otro aspecto interesante en los resultados de la encuesta es que el emprendimiento puede darse en cualquier edad. En cuanto a las empresas conformadas hace más de 50 años, se observa que en el 51% de ellas el emprendedor constituyó la empresa entre los 30 y 40 años de edad.

En el 50,3% de los casos, la reinversión de utilidades ha sido inferior al 20%, lo que indica que una gran parte de las utilidades se está distribuyendo como dividendos. La tendencia recomendable es generar una cultura que favorezca unos porcentajes importantes de reinversión de las utilidades.

En el 46,2% de los casos, las empresas no han realizado exportaciones. Sorprende que un porcentaje tan alto de empresas de reconocida trayectoria no haya incursionado en el mercado exportador.

En el 78% de los casos, el gerente pertenece a la familia propietaria. Esto coincide con lo expuesto por Collins y Porras en el sentido de que para la perdurabilidad no siempre es condición necesaria la vinculación de gerentes externos.

Como es natural en las empresas familiares, en el 67% de las encuestadas existen miembros de la familia laborando en las mismas. Este aspecto conviene regularlo en el protocolo, determinando las reglas de vinculación, permanencia y desvinculación de personas de la familia propietaria.

Llama la atención que el 45,3% de los gerentes, aunque son profesionales, no han realizado una especialización formal. El 30,7% tiene especialización, el 13,9% maestría y el 3,8% doctorado. Dentro de los gerentes, sobresalen los ingenieros –con un 35,4% de los casos–, seguidos por los administradores y los economistas –con 23,7% y 13,0%, respectivamente–.

Según la encuesta, en el 53% de los casos, la participación de la mujer en cargos directivos es menor al 10%. Así mismo, solamente en el 23% de las compañías perdurables ha existido una gerente mujer.

La información recaudada en la encuesta señala que el 43% de las empresas perdurables pertenece al sector manufacturero. Además de la importancia del sector en la época de la constitución de estas compañías, es preciso tener en cuenta que quienes han superado las barreras de entrada a esta actividad probablemente tienen una visión de largo plazo, que facilita la supervivencia de la empresa.

En el 25% de los casos las empresas nunca han registrado pérdida neta en algún período contable, es decir, dentro de los 50 años o más de la fundación de la empresa. En cerca del 70% de los casos, en menos de 5 ocasiones se han registrado pérdidas en dicho periodo. Debe resaltarse que en el 73,1% de los casos, el endeudamiento ha sido inferior al 50% y solo el 6% ha tenido alguna vez cesación de pagos.

6.2. En cuanto a los casos empresariales analizados

En cada uno de los casos empresariales comentados se señalaron las estrategias para la perdurabilidad, que sobresalen en toda su dimensión. A continuación se presentan las conclusiones de dicho estudio.

Una tendencia encontrada en relación con el manejo del portafolio de productos utilizado por las empresas estudiadas para permanecer vigentes en el mercado y lograr ser más competitivas está representada por la “diversificación”, proceso que es desarrollado dentro o fuera de la actividad principal de la compañía. Su práctica se evidencia en todas las empresas, representado en el 93% en aquellas que diversifican dentro de su actividad principal, y un 7% que utiliza un proceso mixto, donde realizan actividades ajenas a su objeto principal, pero sin abandonarlo, trabajando los dos frentes simultáneamente.

Según los administradores entrevistados, cuando las empresas optan por especializarse en su actividad principal, estas ganan en eficiencia y productividad y se hacen más fuertes frente a la competencia, de ahí que resulta una buena estrategia corporativa y de negocio, en aras de la perdurabilidad, diversificar manteniendo el foco de la organización.

Asumir el reto de innovar es una estrategia que ha marcado el crecimiento de las empresas, en especial frente a las necesidades de los consumidores y las variaciones de las fuerzas del mercado.

Apropiarse de una misión, visión y valores en la empresa es una política generalizada que soporta la filosofía de estas organizaciones, sus acciones y estrategias.

La institucionalización de la junta directiva es una realidad generalizada en las empresas analizadas, en las que es considerada como un órgano de gran importancia en la toma de decisiones. En efecto, en los casos se observó que todas las empresas tienen junta directiva, lo que significa sin lugar a dudas que sin tener en cuenta la naturaleza jurídica de la compañía, es considerado un órgano vital dentro del desarrollo acertado de las decisiones que, en concepto de los empresarios, fortalece y asegura la supervivencia de la empresa.

En relación con la conformación de este órgano directivo, especialmente en las empresas de naturaleza familiar, que, dicho sea de paso, corresponden al 70% de los casos, se halló una interesante tendencia de gobierno corporativo, consistente en la presencia de miembros externos, la cual alcanza un porcentaje impactante del 90% de juntas directivas en esta clase de empresas que tienen, como mínimo, un miembro externo. Se trata de una práctica que ha coadyuvado a la supervivencia de la empresa, pues, en concepto de los administradores, dichos miembros llevan al seno de la junta ideas frescas que soportan la toma de decisiones, evitando la subjetividad o el hecho de ser permeadas por posibles conflictos entre la familia y de esta con la empresa.

Hay una amenaza latente que ha sido reconocida por las empresas de naturaleza familiar mencionadas en esta obra. Se relaciona con la perdurabilidad del negocio en manos de la familia si no hay reglas que independicen dichos intereses. En efecto, para dichas organizaciones, la ausencia de reglas claras sobre sucesión, específicamente en la dirección de la organización, así como de normas que armonicen el interés de la empresa y el interés de la familia, representan un peligro que atenta contra la compañía y su supervivencia en el tiempo. Esta preocupación se evidencia en el interés que existe de implementar, aunque sea informalmente, medidas que regulen estos temas, con el fin de evitar conflictos futu-

ros que afecten el negocio y la unión de la familia al socavar su perdurabilidad.

Al evaluar si las empresas de familia de los casos empresariales que han sobrevivido por más de cincuenta años se encontraban en manos de los herederos que han trabajado por su perdurabilidad, se evidenció que el 50% se halla en la tercera generación, el 36% en la segunda generación, el 9% en la cuarta generación y el 1% en la sexta generación. Lo anterior se traduce en que la preferencia de las empresas de familia, que han perdurado por más de 50 años en Colombia, es que el negocio permanezca en manos de las mismas.

En la misma línea de lo analizado en la encuesta, se evidenció que en el 93% de los casos, el gerente es miembro de la familia propietaria. Esta realidad es analizada por los empresarios, quienes asumen, en relación con el gerente vinculado a la familia, que el beneficio está representado en que éste conoce muy bien la compañía, asume un mayor compromiso, exige más resultados y evita los costos que puede generar un conflicto o la disposición de recursos financieros para operar, los cuales se presentan cuando existen intereses diferentes entre los propietarios y los administradores externos.

No obstante, se reconoce que en algunos casos puede resultar de gran utilidad un gerente externo, pero estableciendo claridad sobre sus derechos y limitaciones, al igual que creando unas reglas para las buenas relaciones con la familia propietaria.

Para efectos de la perdurabilidad de las empresas bajo estudio, resultó atractivo conocer si éstas se han fortalecido al formar parte de un *grupo empresarial*. Se comprobó que el 51% de las compañías hace parte de un conglomerado corporativo, situación que, en opinión de los directivos entrevistados cuyas empresas forman parte de un grupo,

ha sido una estrategia que las ha fortalecido en resultados, imagen, oportunidades y mayor competitividad. Es interesante comprobar cómo la formación de grupos es con frecuencia una estrategia utilizada por las familias como parte del proceso de sucesión y planeación paralela entre empresa y familia.

Otra práctica de sumo interés es la relacionada con las actividades de exportación o apertura de oficinas en el exterior, las cuales han permitido a las empresas extender sus mercados y ser más competitivas. Esta estrategia es desarrollada por el 51% de las empresas. Los administradores señalan que hay que asumir el reto de salir del entorno interno, máxime si llega el TLC y la globalización mueve las economías.

Se observó en todos los casos la existencia de *beneficios laborales extralegales* y estrategias para generar un buen clima entre los empleados, y relaciones armoniosas con los trabajadores, a efectos de minimizar riesgos que minen la imagen comercial de la empresa en términos de calidad, eficiencia y oportunidad en la comercialización de sus bienes y servicios. Se ha logrado con esta buena práctica que los trabajadores se involucren en el desarrollo productivo de la empresa, colaboren en la revisión de los procesos y proporcionen ideas para mejorar.

Un dato atractivo en el tema de perdurabilidad de las empresas en Colombia es el relacionado con la nacionalidad de aquellos fundadores de empresas que han sobrevivido por más de 50 años. Al construir la historia de cada caso, se constató que algunas de las empresas, el 32% de ellas, fueron fundadas por *inmigrantes*, lo que significa que, a la par con la iniciativa de los empresarios colombianos, se desarrollaron las ideas de algunos foráneos, quienes, con genialidad e instinto de comerciantes, cimentaron negocios que han contribuido al fortalecimiento de la cadena productiva del

país. Cada fundador o sus herederos han manifestado y reafirmado su apego al país y la excelente oportunidad brindada para desarrollarse como empresarios.

Se identificaron algunas acciones ingeniosas en unas empresas en torno a la consecución de esta finalidad que pretenden incentivar y motivar al trabajador, coadyuvando su sentido de compromiso con la compañía, que impacta en su permanencia en el tiempo:

1. La determinación de un *banco de horas*, consistente en la posibilidad para el trabajador de laborar horas adicionales a su jornada laboral, guardarlas en dicho *banco* y utilizarlas posteriormente para una actividad extralaboral.
2. El *premio por actividad destacable o idea extraordinaria*, como incentivo a la prestación de un servicio positivo para la empresa, la cual es publicada en la cartelera de la compañía con la foto de su autor, para incentivar y fomentar la generación de valor agregado en beneficio de la organización.
3. Creación del *programa costos de calidad*, mediante el cual se realiza una distribución de beneficios entre los empleados que opera cuando hay disminución de los defectos o errores. El resultado del ahorro obtenido por la disminución de los errores es distribuido entre los trabajadores.
4. *Orientación a los colaboradores para la corrección de desempeños deficientes*, práctica que pretende minimizar positivamente el riesgo en cabeza del trabajador y soportarlo en su labor. Esta idea logra dos objetivos: coadyuvar al mejor desempeño de los empleados y minimizar los riesgos empresariales.

5. La creación de la *Escuela para Formación de Periodistas*, donde son capacitados los empleados de la empresa, quienes tienen la opción de ser seleccionados para formar parte de la redacción del periódico, insumo que soporta la actividad principal de la compañía.
6. Realización formal de *Comités de Alto Rendimiento (CAR)*, donde se analizan permanentemente las necesidades objetivas de capacitación de los empleados, quienes son indagados previamente sobre sus requerimientos de aprendizaje y profesionalización. Esta información se analiza objetivamente y se designa un responsable para verificar el cumplimiento de las decisiones adoptadas en el comité, con el fin de que los requerimientos de capacitación hallados se cubran a cabalidad y el empleado obtenga el beneficio y el conocimiento aprendido que será aplicado en la compañía.

6.3. Verificación en los casos empresariales de "los doce mitos desbaratados" de Collins y Porras

Con el objeto de complementar el estudio de las empresas colombianas que han perdurado por más de cincuenta años, los investigadores de esta obra realizaron una verificación en los casos empresariales analizados sobre lo planteado por Collins y Porras en relación con lo consignado en su libro *Empresas que perduran: Principios exitosos de compañías triunfadoras* sobre doce mitos originados dentro de la investigación a varias empresas, que fueron mencionados en la parte teórica y conceptual del presente estudio, así:

1. "Se necesita una gran idea para empezar una gran compañía"
Para iniciar una empresa no se requiere de una gran idea, simplemente se necesita perseverancia e ingenio y así la idea se fortalece paulatinamente.

2. "Las compañías visionarias necesitan grandes líderes visionarios y carismáticos"
No en todas las empresas se encontraron líderes visionarios y carismáticos. Lo fundamental es la creación de empresas con perspectiva, que estas no dependan de una persona en particular, sino de una estructura organizacional y de un proyecto sostenible.
3. "Las compañías de mayor éxito existen principalmente y ante todo para maximizar utilidades"
Si bien es cierto que "maximizar utilidades" es un resultado fundamental dentro de una organización corporativa empresarial, especialmente para el socio o accionista, no es lo más importante para asegurar la perdurabilidad empresarial. En consecuencia, una compañía exitosa y reconocida no solo debe existir para obtener excedentes. Busca utilidades, sí, pero la debe guiar una ideología básica.
4. "Las compañías visionarias comparten un subconjunto común de valores básicos correctos"
No obstante que hay un común denominador en los casos empresariales, en cuanto a la determinación de valores como parte de las estrategias de perdurabilidad de la compañía, también es claro que cada una de ellas los clasifica y enseña en la medida de sus propios requerimientos.
5. "Lo único constante es el cambio"
Una compañía perdurable conserva su ideología básica. El propósito básico de una compañía, su razón de existir, puede guiarla durante siglos. Pero a la vez que mantiene su ideología central, muestra un poderoso impulso hacia el progreso.
6. "Las mejores compañías son muy prudentes"

Las empresas han manejado un riesgo moderado en su recorrido por más de cincuenta años. Actúan conservadoramente en el manejo del negocio, especialmente en el endeudamiento, pero son arriesgadas en las acciones para conducir a la empresa hacia el éxito y el reconocimiento.

El crecimiento y la perdurabilidad van acompañados de estrategias ajustadas a la realidad y desarrolladas respecto del entorno interno y externo. En ejercicio de su visión gerencial y de futuro, los administradores de estas empresas son ingeniosos y arriesgados, sin desproteger el patrimonio y la solidez de la compañía.

7. *“Las compañías visionarias son un magnífico lugar para trabajar, para todo el mundo”*

Si bien las compañías estudiadas, en general, se caracterizan por el buen clima laboral, aciertan Collins y Porras en que no todas las personas comparten la filosofía de la empresa, sus valores y sus requerimientos particulares, por lo cual estas no encontrarán su realización en tales compañías.

8. *“Las compañías de gran éxito logran sus mayores aciertos en virtud de una planificación estratégica brillante y compleja”*

La planeación estratégica proporciona organización y acciones corporativas a mediano y largo plazo. Todas las empresas diseñan planes para el logro de sus objetivos, que son trazados conforme a sus necesidades, en el presente y en el futuro de la compañía.

En la investigación se probó que si bien desarrollan sus acciones con fundamento en estrategias y planes previamente determinados, lo fundamental es tener identificadas las metas y generar acciones estructuradas para lograr los objetivos trazados, que aunque están

soportados en diagnósticos y planes de acción; la supervivencia y crecimiento se debieron precisamente a este proceder y no a una planeación estratégica brillante y compleja. Estar atentos al entorno interno y externo, así como fijar acciones para que la compañía crezca y perdure, representan su mejor estrategia.

9. *“Las compañías deben contratar presidentes externos, a fin de estimular el cambio fundamental”*

El cambio fundamental de una compañía no está sometido a la existencia de un gerente externo o de un gerente interno; la transformación está dada por las estrategias diseñadas, las acciones tomadas, el ingenio, la visión de futuro y el conocimiento del negocio, entre otros. El 93% de las empresas de familia, que representan el 70% de los casos empresariales y el 70% de las empresas encuestadas, decidió tener un gerente perteneciente a la familia, formado en valores y competencias profesionales en la empresa y para la empresa.

Bajo este esquema fueron exitosas y han sobrevivido por más de cincuenta años, lo que significa que para llegar a ocupar esta posición, no tuvieron necesariamente un presidente o gerente externo. Los cambios estructurales y generadores de valor y perdurabilidad no resultan de este mito.

10. *“Las compañías de mayor éxito se concentran principalmente en superar a la competencia”*

La competencia es un factor de referencia para las empresas, mas no constituye el fundamento de su éxito. Las empresas se preparan para crecer y fortalecerse, para ofrecer bienes y servicios con calidad y oportunidad, atendiendo las necesidades del consumidor; de igual manera, para generar utilidades y afianzar valores en sus directivos y empleados, a efectos de ser sostenibles y competitivas.

11. *"No se puede oír misa y andar en la procesión"*

La genialidad, el trabajo en equipo, el diseño de estrategias y la organización corporativa han permitido a las empresas atender varios frentes sin desequilibrar su estructura. La buena comunicación dentro de la organización y con sus grupos de interés ha facilitado y asegurado positivamente este esquema en los casos empresariales, lo cual se refleja en la diversificación del portafolio de productos. Las empresas han trabajado atendiendo varios frentes y esta decisión no ha suspendido su carrera exitosa, de suerte que es perfectamente posible en una misma empresa atender varios frentes sin temor a desestabilizarla.

12. *"Las compañías se vuelven visionarias principalmente por hacer una 'declaración de visión' "*

Formular una visión puede ser un paso útil en el proceso de planeación estratégica, pero es solo uno de muchos pasos en el largo camino hacia la perdurabilidad. Además, esa visión debe proyectarse a toda la organización para que realmente toque "fibras" y genere cambios profundos.

6.4. Frases que marcaron la historia de algunas de las empresas

Ideologías muy particulares de algunos fundadores han soportado el paso del tiempo y han sido asumidas por sus herederos dentro de cada estructura corporativa, como factor de perdurabilidad, por su especial y positivo efecto en la decisión de crecer y permanecer, valores, estrategia de ventas, políticas de trabajo, confianza y transparencia.

Algunos directivos reconocen con vehemencia que la fuerza de dichas enseñanzas ha sido el punto de partida de la perdurabilidad de la empresa, por ello se encargan de transmitir las y enseñarlas a la familia y a los que no forman parte de ella.

"Las relaciones entre los administradores y los accionistas deben estar enmarcadas dentro de la confianza y el respeto"⁵³⁴.

"El éxito de la empresa está en vender grandes volúmenes a precios bajos"⁵³⁵.

"Decir la verdad a medias es igual que mentir"⁵³⁶.

"La labor nunca está concluida, siempre hay algo más que hacer"⁵³⁷.

"Si se ama lo que se hace, las posibilidades de éxito son grandes"⁵³⁸.

"Por encima del interés particular debe estar el interés colectivo"⁵³⁹.

"La perdurabilidad está dada por la capacidad de reflexión para identificar lo que se quiere, así como la persistencia y constancia para lograr los objetivos"⁵⁴⁰.

Se comprueba en estas frases que la fortaleza del pensamiento de los creadores de empresa, de hace más de cincuenta años, cimentó buenas raíces.

⁵³⁴ Germán Merino Visval. Fundador de Azul K.

⁵³⁵ Gustavo Toro. Fundador de Éxito.

⁵³⁶ Fernando Gómez Martínez. Uno de los primeros editores de El Colombiano.

⁵³⁷ Chaid Neme. Fundador Chaid Neme Hermanos.

⁵³⁸ Chaid Neme. Fundador Chaid Neme Hermanos.

⁵³⁹ Álvaro Lloreda Caicedo. Fundador de El País.

⁵⁴⁰ Enrique Zurek. Fundador de Industrial.

6.5. Decálogo para la perdurabilidad empresarial

Como resultado de la investigación se identificaron diez principales prácticas para la perdurabilidad empresarial, que presentamos en el siguiente decálogo:

6.5.1. *Construir empresas que puedan prosperar más allá de la presencia de cualquier líder*

Si bien debe reconocerse el gran aporte de los líderes visionarios en la estructuración de las empresas que perduran, es importante formar organizaciones con capacidad para funcionar sin depender de una determinada persona. En términos de Collins y Porras, "Construir relojes, no dar la hora", es decir, construir un reloj que pueda marcar la hora por siempre.

6.5.2. *Diversificar e innovar estratégicamente*

La evolución de los mercados, la globalización, los TLC y las tendencias de los consumidores en general exigen de las empresas su atención para diversificar, innovar y renovar sus bienes y servicios. Una empresa para supervivir en el tiempo debe reinventarse y actualizarse de manera continua y al ritmo de cambio en las economías. La innovación debe realizarse para anticipar tendencias y cambio en los gustos del consumidor, así como los avances en los temas tecnológicos. En las organizaciones debe ser una política interna de primer orden desarrollar estos factores para atraer clientes y permanecer en el mercado. Existe una tendencia entre las empresas perdurables a realizar procesos de diversificación, principalmente dentro del foco del negocio.

6.5.3. *Persistir en los experimentos empresariales hasta encontrar lo mejor*

Una de las características de quienes conforman empresas perdurables es su persistencia. Esa capacidad para no aban-

donar las iniciativas, sino intentar una y otra vez con los ajustes necesarios hasta lograr la meta.

6.5.4. *Diseñar una planeación estratégica a largo plazo basada en los valores fundamentales y con metas grandes y audaces*

Una herramienta fundamental para proyectar a largo plazo a las empresas es una planeación estratégica que logre trascender a todas las dimensiones de la empresa, generar motivación y compromiso en los diferentes actores y establecer claros y efectivos instrumentos de medición. Fijar metas grandes y audaces y el camino para lograrlas dentro de la cadena de valor de la compañía es esencial para conseguir organizaciones altamente competitivas. La obtención de las metas siempre debe estar condicionada al profundo respeto de los valores institucionales fundamentales.

6.5.5. *Construir relaciones sostenibles con todos los grupos de interés*

Dentro de las estrategias de toda organización debe estar el fortalecimiento de las relaciones con los accionistas mayoritarios, minoritarios, administradores, empleados, proveedores, acreedores, clientes, supervisores y comunidad. El buen gobierno de las empresas implica un trabajo constante por generar y preservar la confianza con estos diferentes grupos que de una u otra forma les generan riqueza a las empresas.

6.5.6. *Implementar buenas prácticas de gobierno, como los protocolos de familia y la profesionalización de juntas directivas*

Los socios o accionistas deben desarrollar procesos para formalizar acuerdos que permitan optimizar sus estructuras de gobierno corporativo. Los protocolos de familia constituyen instrumentos muy importantes para mantener un equilibrio dinámico entre empresa, familia y propiedad y facilitar la su-

cesión, tanto en la propiedad como en la administración. La profesionalización de la junta directiva es una de las estrategias claves para consolidar empresas competitivas que se proyecten a largo plazo.

6.5.7. Estructurar un sistema formal de administración del riesgo

El manejo del riesgo o incertidumbre de los negocios debe ser administrado oportuna y eficientemente por las empresas mediante la estructuración de un sistema sencillo que permita cubrir en lo posible cualquier hecho, proceso o actuación que quebrante o perjudique sus intereses. Los riesgos corporativos se deben identificar, medir y gestionar para prevenir pérdidas, impacto negativo en la imagen de la organización, así como el riesgo legal para administradores y la empresa. El sistema de administración de riesgos debe ser implementado en toda la organización y conocido por sus miembros, pues protege la confianza y transparencia de la compañía y por ende su perdurabilidad.

6.5.8. Utilizar los instrumentos de derecho concursal en forma adecuada y oportuna

El legislador colombiano ha incorporado en el ordenamiento jurídico el denominado *Régimen de Insolvencia Empresarial*, el cual está comprendido principalmente en la Ley 1116 de 2006. Esta ley consagra instrumentos para manejar adecuadamente las crisis de las empresas mediante dos grandes modalidades: los procesos de reorganización y las liquidaciones judiciales. Como estrategia para superar las crisis, el empresario tiene la opción de acogerse a este proceso concursal y buscar acuerdos con los acreedores que le generen condiciones favorables para cumplir con sus obligaciones y lograr mantener la compañía.

El éxito de estos procesos de recuperación depende en buena medida del momento en que el empresario opte por ellos y de la confianza que genere en el mercado a través de la información transparente, completa y oportuna que suministre a los interesados.

6.5.9. Endeudarse hasta que su capacidad de pago se lo permita

Endeudarse para adelantar los diferentes proyectos empresariales muchas veces resultar necesario. Lo que no es recomendable es el endeudamiento que comprometa la liquidez de la empresa y ponga en riesgo su capacidad de operación. Esto depende del tipo de negocio en el cual opera la empresa, de la etapa en la que se encuentra y de los planes y programas que esté desarrollando. El empresario exitoso debe manejar el endeudamiento con moderación, prudencia, transparencia, realismo y responsabilidad.

6.5.10. Formalizar desde el inicio la actividad empresarial

Actualmente existen muchos recursos que facilitan la creación y formalización de las empresas desde su constitución. Si bien es cierto que en Colombia y en el mundo existe una gran parte de economía informal, también es conocido que la perdurabilidad está asociada a la formalidad.

Una empresa formal puede aprovechar todas las ventajas que le ofrece el mercado, como acceso al sector financiero y a proveedores. Puede conseguir mano de obra calificada, salir a mercados internacionales y competir abiertamente en el mercado interno. Las empresas informales no tienen estas ventajas y deben relacionarse con otras similares que limitan su campo de acción.

Las compañías que quieren ser exitosas y permanecer en el tiempo deben formalizarse desde el inicio de sus operaciones, lo cual además contribuirá a la buena reputación frente a todos los grupos de interés con los cuales se relacionen y a tener una disciplina de desarrollo del negocio en forma ordenada.



BIBLIOGRAFÍA

**Libros**

BLANCHARD, Ken, STONER, Jesse. A todo vapor. (Un cuento de Negocios). Bogotá: Editorial Grupo Editorial Norma, 2008.

BRICEÑO Jáuregui, Manuel. "Del Círculo de Obreros y de la Caja Social de Ahorros a la Fundación Social". Edición No 1. Bogotá: Memorias, 1997.

CABANELLAS, Guillermo. Diccionario Enciclopédico de Derecho Usual. Tomo V. Buenos Aires: Ed. Heliasta, 1986.

CAPODAGLI, Bill y JACKSON, Lynn. La gestión al estilo Disney. Barcelona: Deusto, 2008.

Carvajal Cien Años. Edición conmemorativa 1904-2004. Ed. Cargaphics, S. A., Imprelibros, S. A.

COLLINS C., James y PORRAS I., Jerry. Empresas que perduran: Principios exitosos de compañías triunfadoras. Bogotá: Editorial Norma, 1996.

COLOMBIA. SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Ley 550 de 1999. Legislación complementaria, comentada y concordada. Bogotá, 2002.

COLOMBIA. SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Revista Estados Financieros. El reto de predecir la insolvencia. Bogotá, 2009.

COVEY, Stephen. Los 7 hábitos de las familias altamente efectivas. México: Editorial Grijalbo, 1998.

CHARAN, Ram. Juntas directivas que contribuyen al resultado. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2005.

CHAVERRA, Marcela. La República. El Colombiano cumple 100 años y se rediseña. Bogotá, 6 de febrero de 2012.

DÁVILA L. de Guevara, Carlos. Historia empresarial de Colombia: estudios, problemas y perspectivas. Bogotá: Universidad de los Andes, 1991.

– Historia de la empresa y teoría de la organización: un diálogo necesario. En: Las regiones y la historia empresarial. Medellín: Universidad EAFIT, 2004.

– Estado de los estudios sobre la historia empresarial de Colombia. En: Empresas e historia en América Latina: un balance historiográfico. Bogotá: TM Editores, Colciencias, 1996.

EAFIT. Caribe colombiano, 1821-2000. En: Las regiones y la historia empresarial. Medellín: Universidad EAFIT, 2004.

EAFIT, Grupo de Historia Empresarial. Grupo Familia. Medio siglo de FAMILIA para las Familias. Medellín: Editorial Colina, 2008.

ESLAVA Flechas, Carlos. El Banco de Bogotá. 114 años en la historia de Colombia. Bogotá: Editorial Benjamín Villegas & Asociados, 1984.

FLINT, Pinkas. Gestión de empresas en crisis: técnicas de reflotamiento. Segunda edición (revisado y adaptado para Colombia por Cuesta y Asociados). Bogotá: Cámara de Comercio, 1999.

GAITÁN Rozo, Andrés y CASTRO Velasco, Danilo. Sociedades de Familia en Colombia, Bogotá: Superintendencia de Sociedades, 2001.

– Causas de la liquidación obligatoria de sociedades. Estrategias para prevenir la crisis. Bogotá: Superintendencia de Sociedades, 2004

GAITÁN Rozo, Andrés. La SAS: una alternativa para las empresas de familia. En: "Empresas colombianas: actualidad y perspectivas". Bogotá: Superintendencia de Sociedades, 2009.

– Asambleas y juntas de socios en empresas de familia: del Código de Comercio a la SAS. En: "Empresas colombianas: actualidad y perspectivas II". Bogotá: Superintendencia de Sociedades, 2010.

– Grupos empresariales y control de sociedades en Colombia. Bogotá: Superintendencia de Sociedades, 2011.

GARCÍA, Raúl. La historiografía de empresas en la Argentina: Estado del arte. En: Empresas e historia en América Latina. Un balance historiográfico. Bogotá: (Colciencias) TM editores, 1996.

GARCÍA Estrada, Rodrigo de J. La historiografía en torno a los extranjeros y su aporte al desarrollo empresarial colombiano. En: Las regiones y la historia empresarial, Medellín: Universidad EAFIT, 2004.

GERSIK, Davis, McCOLLOM, Lansberg. Empresas familiares. México: McGRAW-HILL, 1997.

GODIO, Julio. La recuperación de empresas por los trabajadores en Argentina. En: Revista Pistas: bufete de informaciones y noticias. No. 11, 14 de marzo de 2004.

GOLDRATT, Eliyahu M. La Meta. 1999.

GÓMEZ, Johann E. y VARGAS, José. Las mipyme familiares colombianas y sus desafíos de perdurabilidad. Bogotá: Ed. Universidad Externado de Colombia, julio 2011.

GÓMEZ Martínez, Fernando. La Vigencia de un pensamiento. Tomo I. Medellín: Editorial Eslabón Publicidad, 1997.

GÓMEZ-Betancourt, Gonzalo. ¿Son iguales todas las empresas familiares? Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2005.

IRIARTE, Alfredo. Caja Social de Ahorros, 80 años. Edición No. 1. Bogotá: Fundación social, 1991.

JARAMILLO, Luis Javier. La otra cara empresarial de Colombia. Glosario. 1977.

KINNI B., Theodore. Enfoque visionario. México: McGraw-Hill, 2002.

LONDOÑO, Jorge Eduardo y otro. En: Mac: empresa y familia, medio siglo de energía. Bogotá: Editorial Norma, 2007.

LONDOÑO, Jaime. MAC: empresa y familia, medio siglo de energía. Bogotá: 2007. Grupo Editorial Norma. Prólogo.

LONDOÑO Botero, Rocío; RESTREPO, Gabriel. 10 historias de vida –Las Marías–. Edición No 1. Bogotá, Memorias, 1995.

LÓPEZ García, Paloma y PUENTE, Sergio. Análisis de mortalidad empresarial basado en los registros mercantiles y el Dirce.

MALFAVÓN Arroyo, Pamela Mirell y dirigido por Dr. Carlos Miguel Barber Kuri. Aspectos positivos y negativos que engloban a una empresa familiar.

MARCUS, Alfred A. Empresas ganadoras y empresas perdedoras. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2006.

MARTÍNEZ Echezárraga, Jon. Empresas familiares: reto al destino. Claves para perdurar con éxito. Buenos Aires: Ediciones Granica, 2010.

MEISEL Roca, Adolfo. ¿Por qué perdió la costa Caribe el siglo XX? y otros ensayos. Bogotá: Banco de la República, 2011.

– Bajo el signo del cóndor: empresas y empresarios en el Caribe Colombiano, 1821-2000

MEJÍA, Juan Luis. 50 años Éxito. Medellín: Editorial Colina, 1999.

NEME A., Lourdes. Pasos y huellas. Gráficas, 1993.

ORTEGA, Luis. Historia empresarial en Chile, 1850-1945; el estado del arte. En: Empresas e historia en América Latina. Un balance historiográfico. Bogotá: (Colciencias) TM Editores, 1996.

RODRÍGUEZ Arenas, Hernando. Citado en el libro La otra cara empresarial de Colombia. Coordinador Luis Javier Jaramillo. Tercer Mundo Editores, Bogotá, 1997.

ROJAS B., Carlos J. Empresas colombianas exitosas. Bogotá: Editorial Grijalbo, 1992.

RUDZI, Robert. Derrote los pronósticos: evite la muerte corporativa y construya una empresa perdurable. Bogotá: Panamericana Editorial, 2011.

SANCLEMENTE Martínez, Jorge Eduardo. El País 50 años 1950 23 de abril 2000. El País, S. A., Cali: año 2000.

SERNA Gómez, Humberto, SUÁREZ Ortiz, Édgar. La empresa familiar: Estrategias y herramientas para su sostenibilidad y crecimiento. Bogotá: Temis, 2005

SORIANO, Claudio. El 80% de las pyme fracasa a los cinco años y el 90% no llega a los diez años. ¿Por qué? Disponible en: Gestiopólis.com.

SOURDIS Nájera, Adelaida; Velasco Rojas, Alfonso. Los judíos en Colombia, una aproximación histórica. Bogotá: Editorial Casa Sefarad Israel, 2010.

TORRES, Carlos. La otra cara empresarial de Colombia. Bogotá: Tercer Mundo Editores, 1997.

WARD, John. Planeamiento estratégico: comienza en la familia. En: "El éxito en los negocios de familia". Bogotá, Grupo Editorial Norma, 2006.

Sitios web

<http://biogestion.blogspot.com/2007/03/la-mortalidad-empresarial.html>

<http://www.infoweb2.unp.edu.ar/.../13%20-%20PyMES%20Enf.%20Evolutivo.ppt>

<http://www.pymex.pe/Peru/mas-del-50-de-mypes-mueren-antes-de-cumplir-su-tercer-ano-de-vida.html>

http://www.bbc.co.uk/.../america_latina/.../100106_2240_mexico_empresas_gz.shtml

<http://www.briefblog.com.mx/.../mortandad-de-las-pymes-en-mexico/>

<http://biogestion.blogspot.com/2007/03/la-mortalidad-empresarial.html>

<http://www.census.gov/econ/susb>

<http://www.emprendedores.es/empresa/noticias/supervivencia>

www.camaras.org/publicado/estudios/est_emp_966.html

www.camaras.org/publicado/estudios/est_emp_966.html

www.economistas-sevilla.com/info/observatorio/empr.../EMPRO4.pdf

[en:http://www.cotizalia.com/.../141000-empresas-echo-cierre-crisis-20100309.html](http://www.cotizalia.com/.../141000-empresas-echo-cierre-crisis-20100309.html)

http://www.camaracantabria.com/euro_info_centre/ue27/italia.pdf

<http://www.unioncamere.gov.it/NET/> . Camere di Commercio Ditalia. Infocamere. Italia.

<http://www.x.com.pe/lib160/alemania.htm>.

<http://www.confecamaras.org.co/>

<http://www.see.leeds.ac.uk/sri>.

<http://www.portafolio.co/economia/%E2%80%98-colombia-hay-mas-interes-la-sostenibilidad%E2%80%99>

<http://www.pacolopez.biz/2005/03/arquitectura-organizacion/>

<http://www.bancoldex.com/>

<http://www.lideditorial.com.mx/la-estrategia-de-las-latinas.htm>

http://www.quality-consultant.com/gerentica/.../articulo_005.htm

<http://www.gestiopolis.com/canales/economia/.../12neocol.htm>

www.mincomercio.gov.co

<http://www.grupoexito.com.co/conozcoexito/default.aspx?DS=Sobre%20el%20Grupo%20Exito>

<http://www.cosasdefamilia.com/features/infoCorporativa/index.html>

www.noel.com.co

html.rincondelvago.com/empresa-noel.html

www.gruponutresa.com

www.lukercacao.com

lanacion.com.co. Cacaoteros en crisis.

www.lafrancol.com

www.eticaygestion.org

www.comapan.com.co

www.harinerapardo.com

www.eym.com.co

Colombiaaprende.edu.co.

www.lacampina.com.co.

www.aviatur.com

www.drogueriasjuliao.com

www.bancopopular.com.co

<http://www.caf.com/view/index.asp?ms=19&pageMs=61396>

http://www.jnjcolombia.com.co/portal_institucional/contenidos/creed

<http://www.cpii.org.ar/resourcenter/data/Que%20es%20el%20Balanced%20ScoreCard-%20Symnectics.pdf>

www.compromisorse.com

<http://www.camamed.org.co:81/mcc/content/316>.

<http://jcvalda.wordpress.com/2011/05/27/empresa-familiar-empresas-que-duran-mas-que-los-siglos/>

<http://www.igooh.com/notas/crisis-peligro-oportunidad/>

<http://mba.americaeconomia.com/articulos/columnas/la-gestion-del-riesgo-y-la-funcion-de-la-empresa>

<http://www.materiabiz.com/mbz/capitalhumano/nota.vsp?nid=30335>

www.ucema.edu.ar/productividad/download/2003/Cura.pdf

<http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/ochentapy.htm>.

<http://albertbard-economia.blogspot.com/2011/03/situacion-actual-de-las-micro-y.html>

<http://www.supersociedades.gov.co>

Otros documentos

Astor, corazón de Medellín, 75 años, publicación conmemorativa de los 75 años de la empresa.

BCSC, una empresa de la Fundación Social. Informe de gestión 2010.

Bicentenario a través de aquellos emprendedores que dejaron su marca. Editora Puntoaparte Editores.

CABRERA Suárez, María Katuska; Déniz Déniz, María de la Cruz y Santana Martín, Domingo Javier. En: Responsabilidad social corporativa y empresa familiar. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 14, núm. 4. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, 2005.

CADENA, Javier; GUZMÁN, Alexander y RIVERA, Hugo. Es posible medir la perdurabilidad. Revista Científica. UCES vol. X No. 1.

DÁVILA, Carlos. ¿A quién le interesa la historia del empresario? En: Revista Dinero. Edición Especial 2004. No. 214. (17 de septiembre de 2004).

El Tiempo. 24 de noviembre de 2011.

El Tiempo. "Carvajal mueve sus fichas continentales". Bogotá: 24 de noviembre de 2011.

El Colombiano, 25 de julio de 2010.

El Espectador.com. Bogotá, D.C., 22 de febrero de 2008. Artículo con ocasión de los cincuenta años de la empresa.

Escritura Pública 3.034. Constitución Escobar y Martínez, S. A.

Fedepalma. La palma africana en Colombia, apuntes y memorias, volumen 2. Bogotá: Editorial Kimpres Ltda., 2001.

Fundación Social. Legado de la fundación Social.

GHISAYS, Mariano. Una historia no contada. Edición realizada con motivo de la conmemoración de los cincuenta años de la empresa.

La República. Separata 450 grupos de poder, 20 de junio de 2011.

MARTÍNEZ, John. "Sucesión en las empresas familiares: reto al destino". Seminario Liderando con éxito la empresa familiar. Bogotá, septiembre de 1999.

MARTÍNEZ Romero, Eduardo. Memorias de 50 años. Bogotá.

MONROY, Lázaro; ALBERTO, Diego y HERAZO Yolián. Trabajo de grado Perdurabilidad de las empresas en Colombia. Bogotá: Universidad Nacional, 2010.

Palmas Oleaginosas Bucarelia, S. A. Antecedentes y descripción general, mayo de 2011.

RESTREPO, Puerta Luis F. y RIVERA, Hugo A. ¿Por qué la convergencia estratégica puede originar la mortalidad empresarial?. Documento de investigación. Bogotá: Universidad del Rosario, marzo de 2005.

RESTREPO, Luis Fernando y otros. Aproximación a una metodología para la identificación de componentes que crean condiciones para la perdurabilidad en empresas colombianas. Documento de Investigación. Bogotá: Universidad del Rosario, marzo de 2009.

Revista Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Empresas y Empresarios del Caribe Colombiano. Ediciones Tecnológica de Bolívar.

RIVERA R., Hugo A. Longevidad empresarial. Documento de investigación. Bogotá: Universidad del Rosario, 2008.

SCOTT, J. T. New Standards for Long-Term Business Survival: Sustainable Business Performance. Citado por Pineda, Leo-

nardo y Fajardo, Mauricio. En: Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial GIOE. Junio 2011.

TRUJILLO Dávila, María A. et ál. Avances en el indicador de perdurabilidad empresarial. Universidad del Rosario, Facultad de Administración. Documento de investigación No. 36, febrero de 2007.

Una Historia con sabor Casa Luker Cien Años. Editorial D'Vinini Ltda., 2006.

VÉLEZ, Rodrigo. Aprendizajes Estratégicos para la Perdurabilidad. Reseña de investigación de casos latinoamericanos. Documento de investigación. Bogotá: Universidad del Rosario, marzo de 2005.

Video de Lafranco 100 años.

Entrevistas

- Adolfo León Pizarro, gerente de Palmas Oleaginosas Bucarelia, S. A.
- Adolfo Meisel Roca, historiador empresarial
- Alfredo Carvajal Sinisterra, expresidente y miembro junta directiva Carvajal, S. A.
- Alberto Hoyos Lopera, presidente Galletas Noel, S. A.
- Alberto Pérez, secretario general del Banco de Bogotá.
- Alejandro Figueroa, gerente general del Banco de Bogotá.
- Alejandro Vélez Van-Meerbeke, presidente de la junta directiva de Comapán, S. A.

- Alfonso Penagos, presidente de Penagos Hermanos SAS
- Álvaro Dávila Ladrón de Guevara, presidente de la Fundación Social.
- Amelia Santamaría, accionista de Harinera Pardo, S. A.
- Andrés Avelino Martínez, empleado de Lafranco, S. A.
- Antonio Gavassa, presidente de Gavassa, S. A.
- Arturo Moreno, accionista y miembro de la junta directiva de La Campiña.
- Carlos Dávila, historiador empresarial
- Carolina Echeverri López, coordinadora de comunicaciones de Productos Familia, S. A.
- Cipriano López González, gerente general Industrias Haceb, S. A.
- Eduardo Martínez Romero, presidente Escobar y Martínez, S. A.
- Elaine Abuchaibe Auad, gerente general El Heraldo, S. A.
- Enrique Zurek Mesa, fundador Indufrial, S. A.
- Ernesto Serrano Pinto, presidente Conservas California, S. A.
- Ernesto Mc Causland, editor El Heraldo, S. A.
- Esperanza Cortés Huertas, exempleada de Lafranco.
- Esther Ventura, presidente de Lafranco, S. A.

- Fabio Cáceres Calderón, hijo del fundador y socio de Confecciones El Nogal, Ltda.
- Francisco Gómez, director negocios internacionales "Casa Luker".
- Germán Villalobos, directivo Chaid Neme Hermanos, S. A.
- Gladys de Antonacci, gerente Aviatur, S. A., sucursal Centro Andino.
- Gonzalo Restrepo, presidente de Almacenes Éxito, S. A.
- Guillermo Sanz de Santamaría, presidente de La Campiña, S. A.
- Guillermo Restrepo Mejía, expresidente y miembro de la familia cuarta generación. "Casa Luker".
- Héctor Ardila, coordinador administrativo de Gavassa y Cía., Ltda.
- Iván de la Roche Merino, director financiero de Azul K, S. A.
- Jean Claude Bessudo, presidente de Aviatur, S. A.
- Jesús Rangel Jiménez, director de ingeniería de Penagos Hermanos SAS.
- Jorge Eduardo Muñoz, gerente general de Indufrial, S. A.
- José María Acevedo, fundador de Industrias Haceb, S. A.
- Juan Gómez Martínez, accionista y exdirector de El Colombiano, S. A.

- Juan Alemán, gerente de operaciones de La Campiña, S. A.
- Juan Camilo Palacio, gerente general de Lafrancol, S. A.
- Leopoldo Cortés Ortiz, director administrativo y financiero de Conservas California, S. A.
- Marcela Jiménez, presidente de Marcali, S. A.
- María Elvira Domínguez Lloreda, gerente y directora de El País, S. A.
- María Eugenia Tarazona, operaria de Confecciones El Nogal Ltda.
- María Fanny Ramírez, gerente de Comapán, S. A.
- Mariano Ghisays, presidente Indufrial, S. A.
- Mariela Juliao, gerente general Droguerías Juliao, S. A.
- Martha Sánchez, empleada del área administrativa Azul K, S. A.
- Mauricio Borja, asistente de Presidencia Banco Popular, S. A.
- Mauricio Vanegas Merino, presidente Azul K, S. A.
- Mercedes Cáceres Calderón, gerente de Confecciones El Nogal, Ltda.
- Miguel Chaparro, mecánico de La Campiña, S. A.
- Nayib Neme, presidente Grupo Chaid Hermanos, S. A.

- Olga Hernández Reyes, asistente de Gerencia de Palmas Oleaginosas Bucarelia, S. A.
- Patricia Rayo Meneses, gerente de operaciones de *El País*, S. A.
- Pilar Pumarejo, tercera generación del fundador de *El Heraldo*, S. A.
- Rafael Pardo Santamaría, gerente de Harinera Pardo, S. A.
- Roberto Ventura, vicepresidente de operaciones de Lafranco!, S. A.
- Rubén Baquero, vicepresidente de Marcali, S. A.
- Zoraida Cardona, gerente general Repostería Astor, S. A.



Bogotá D. C., Colombia. 2013