

HEROES

EMPRESARIALES

Casos de empresas del
Valle y la región

COMPILACION Y DIRECCION
LUIGI CORBELLETTA ROJAS

HEROES EMPRESARIALES

Casos de empresas del Valle y la región.

Dirección y Compilación: Luigi Corbelletta Rojas



Facultad de ciencias administrativas y económicas

Universidad Icesi

Cali, Colombia

Corbelletta Rojas, Luigi

Héroes Empresariales: casos de empresas del valle y la región –1.ed.---
Cali: Universidad Icesi, 2015.

244p

Incluye referencias bibliográficas

ISBN 978-958-8936-03-1

1. Historia empresarial. 2. Casos de empresas. 3. Ciclo de vida organizacional.
4. Crisis empresarial. 5. Emprendedores

HEROES EMPRESARIALES
Casos de empresas del Valle y la región
Luigi Corbelletta Rojas
Dirección y compilación
1ed.-Cali, Universidad Icesi, 2015
244 pp.; 24x16.5 cm

Universidad Icesi
Rector
Francisco Piedrahita Plata
Secretaria general
María Cristina Navia Klemperer
Director académico
José Hernando Bahamón Lozano
Diseño portada: Luigi Corbelletta

Primera edición: Noviembre 2015
I.S.B.N 978-958-8936-03-1
Primera Edición

Con gratitud infinita para mis padres,
Únicos seres verdaderamente
Imprescindibles

Tabla de contenido

Tabla de ilustraciones	6
Prologo	9
Introducción	11
Tejidos Única	14
Gaseosas Bavaria	27
Organización Londoño Capurro	53
Holguines S.A.	83
Stampex	94
Universidad San buenaventura	112
La Arepería	124
Innova S.A.S	136
Comestibles Aldor	153
Rolling Door	163
Calzado Rómulo	177
Magnetron S.A.	190
Recamier	208
Joyería Radri	222
Plásticos S.A.	234

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1, Trabajadores en el techo de la fábrica, 2011, recuperado de http://grupolibertariovialibre.blogspot.com/	15
Ilustración 2, trabajadores en huelga, 2011, Recuperado de http://grupolibertariovialibre.blogspot.com	17
Ilustración 3, Entierro de empleado, 2011, recuperado de http://grupolibertariovialibre.blogspot.com	22
Ilustración 4, Carlos Ardilla Lulle y Cesar Augusto Valencia, 1997	29
Ilustración 5, Jugos Tutifrutti, 2015,Fuente: http://www.carulla.com/Mercado-Alimentos-Bebidas-Jugos_y_nectares	39
Ilustración 6, Aguas Brisa, 2013. Revista portafolio	40
Ilustración 7, Agua cristal bebidas Hidratantes, 2011.revista portafolio	40
Ilustración 8, Gaseosas Link, 2011.	41
Ilustración 9, Soda Wizz de Bavaria, 2011.	41
Ilustración 10, imagen avión Noorduyn Norseman UC-64 de sota, 2014. http://aviacol.net/aviacio.civil/	56
Ilustración 11, Luis Carlos Londoño Iragorri, 2014, fuente: periódico El País. .	57
Ilustración 12, Primera edición del Pueblo, 2007.Fuente Diario El país.	59
Ilustración 13, Portada revista Estravagario, 2014. Fuente Instituto Colombiano de cultura.....	63
Ilustración 14, ultima Edición del periódico El Pueblo, 31/07/1986, Foto tomada en Biblioteca Departamental	67
Ilustración 15, Logotipo de El pueblo,2012. Fuente: Periodico el Pueblo.....	68
Ilustración 16, Logotipo de Sharp, 2014, Silgado	70
Ilustración 17, Productos de Inval, 2014, fuente: http://www.inval.com.co	73
Ilustración 18 Muestras de prendas de Stampex, Fuente: sary levy	99
Ilustración 19, doña Sary Levy, Fuente: Facebook	100
Ilustración 20 Muestras de prendas de Niña, 2013.Fuente: Sary Levy	109
Ilustración 21, Campus Usabu, La Umbria, 2014, Hidalgo Sara	115
Ilustración 22, Arepa Montañera, 2014. Fuente: www.areperia.com.co	126
Ilustración 23, Arepa especial, 2014: Fuente: www.areperia.com.co	127
Ilustración 24, del barrio Bretaña, 2014, Fuente: empresario.....	127
Ilustración 25, del barrio Bretaña, 2014, Fuente: empresario.....	128
Ilustración 26, El equipo Innova, 2014. Fuente: archivo de la empresa	136
Ilustración 27, Ecopunto juegos mundiales cali, 2013. Fuente: archivo de la empresa	145
Ilustración 28, de recolección de Bombillas, Juegos Mundiales, 2013.Fuente: archivo de la empresa	145
Ilustración 29, Don Raif Aljure, 2015.Fuente: Diario el país	153
Ilustración 30, de Aldor en Yumbo, 2014. Fuente: autor	157
Ilustración 31, Yugueta de Aldor, 2014.Fuente: pagina web de la empresa ..	157

Ilustración 32, Planta de producción de Johannesburgo, Sudafrica, 2011, pagina web de la empresa	158
Ilustración 33, Don Raúl López Vásquez, 2014, Fotografía de la autora	164
Ilustración 34, Vista de la Bodega, 2015. Fotografía de la autora	170
Ilustración 35, Bodega de la empresa, 2015. Fuente: La autora	171
Ilustración 36, Calzado Romulo, 2014, Fuente: autor	177
Ilustración 37, Calzado Romulo, 2014, Fuente: autor	178
Ilustración 38, Don Romulo, 2013, revista Acción.	179
Ilustración 39, Fabrica, 2013, Fuente: pagina web	180
Ilustración 40, Romulo, 2013, revista Acción.....	182
Ilustración 41, Navarro. Fundador de la empresa Magnetron S.A. Diario del Otún, 2009.....	189
Ilustración 42. Logo de magnetron S.A.	190
Ilustración 43, Crecimiento de la demanda de transformadores a nivel mundial.....	193
Ilustración 44, Instalaciones principales de Magnetron S.A. Km 9 vía Pereira-Cartago, Empresa	196
Ilustración 45, Interior de la planta de Magnetron S.A, Fuente: Empresa	196
Ilustración 46, Esquema de la casita de productividad. Fuente : empresa.....	197
Ilustración 47, Organigrama de la empresa Magnetron S.A Fuente: Empresa	198
Ilustración 48, Proceso productivo en Magnetron S.A. Diario el Otún, abril 2013	199
Ilustración 49, Proceso productivo en Magnetron S.A. Fuente: autora	200
Ilustración 50, Medios de transporte de la empresa. Fuente empresa.....	200
Ilustración 51, Premio al Mérito Empresarial otorgado por el presidente de la ANDI (derecha) al ingeniero Marcial Navarro (mitad), actual presidente de Magnetron S.A	201
Ilustración 52, Recurso humano de Magnetron S.A, autora.....	202
Ilustración 53, Recursos materiales de Magnetron S.A. Autora	202
Ilustración 54, Edmond Bougaud junto a su madre,	207
Ilustración 55, Bougaud en su juventud,	208
Ilustración 56, Edmond Bougaud, Fuente: Archivo propio Laboratorios Recamier.....	210
Ilustración 57, Kleer Lac. Envase 1957.	212
Ilustración 58, Área de fabricación. Laboratorios Recamier,	212
Ilustración 59, Kleer Lac, presentación laca spray y laca gel (2013), Fuente: Archivo propio de Laboratorios Recamier	213
Ilustración 60, Evolución de la marca, Laboratorios Recamier.....	216
Ilustración 61, Adriana Álzate, distribuidora del reloj de los caballistas.....	223
Ilustración 62, Radri Adriana Álzate, 10 de noviembre de 2013 tomada por: Adriana alzate.	224
Ilustración 63, Radri Adriana Álzate, 10 de noviembre de 2013 tomada por: Adriana alzate.	225

Ilustración 64, Espacio de exhibición (showroom) el día del robo.	227
Ilustración 65, Espacio de exhibición (showroom) el día del robo.	228
Ilustración 66, Espacio de exhibición (showroom) el día del robo. Tomada por: Adriana Álzate, 18 agosto 2013	229
Ilustración 67, Ventas por líneas de productos de plásticos S.A. en millones de pesos. (Datos de la empresa)	241

PROLOGO

Desde que se fundaron las primeras escuelas de administración a comienzos del siglo XIX en Europa, el estudio de casos empresariales ha sido una práctica habitual. La carencia de textos académicos especializados, y el incipiente desarrollo de teorías o herramientas administrativas, exigía una aproximación empírica al contexto empresarial. Replicando lo que ya era práctica habitual en las escuelas de leyes y medicina, la administración como disciplina apeló desde un comienzo al estudio de casos y antecedentes, documentados o no, con la intención manifiesta de aprender de sus errores y fracasos. Se constituyó entonces en práctica habitual el invitar a empresarios y dirigentes al aula de clase para que compartieran con los estudiantes sus experiencias, asumiendo que los estudiantes asimilarían de esta forma buenas prácticas, directamente de la fuente. Dos siglos después, esta aproximación de la clase a la empresa sigue siendo una práctica habitual en las facultades de negocios.

El sentarse a compartir experiencias personales, sin embargo, no es suficiente para formar buenos gerentes. Aunque algunos empresarios tienen un talento natural para comunicar y motivar, muchas de estas conferencias resultan en una simple relación de anécdotas. Historias de guerra simpática, emocionante e incluso inspiradora, pero con un dudoso valor como herramienta efectiva de enseñanza. Con el agravante adicional de una desfavorable relación coste/beneficio, especialmente teniendo en cuenta el alto costo de oportunidad que un gerente de grandes ligas puede llegar a tener.

El caso escrito constituye una aproximación más pragmática a la realidad empresarial. Desarrollado de manera sistemática desde hace un siglo, especialmente en las escuelas de negocios de la Ivy League, en la costa este de los Estados Unidos, el caso empresarial se ha convertido en una metodología estándar para aprender a administrar y hacer negocios. El caso empresarial moderno no solo busca enseñar sino también narrar una historia de manera amena y emocionante. Los buenos casos, además, aproximan al lector a su realidad regional, en conexión con un entorno global de negocios. Y lo hacen de forma equilibrada, incluyendo aciertos y desaciertos, éxitos y fracasos. El presente trabajo de compilación representa un esfuerzo notable en este sentido, pues se enfoca en el contexto empresarial de la región vallecaucana, que muchas veces conocemos menos que el entorno de las grandes marcas multinacionales, y porque recoge una muestra diversa, con resultados variados.

El libro de héroes empresariales ofrece además el valor agregado de haber sido construido por estudiantes, mediante un ejercicio aplicado de investigación de fuentes primarias y secundarias. Es por lo tanto una conjunción académico-práctica en múltiples aspectos: No solo lleva la empresa al lector por medio de la relación de casos especialmente interesantes, sino que además es el resultado de un ejercicio práctico de aprendizaje activo que permitió a sus autores untarse un poco de empresa y de región.

Todos los casos expuestos representan historias ejemplares, y de cada uno de ellos se pueden generalizar o extrapolar aprendizajes personales o institucionales. Algunos casos son naturalmente destacables, por el tamaño, cercanía, tradición o reconocimiento de las empresas. Los lectores desprevenidos, y en particular quienes vivan o se hayan criado en el suroccidente colombiano, reconocerán seguramente nombres como Bavaria, Holguines, Aldor, Recamier o San Buenaventura. Y al leer sus historias es probable que en gran medida estén recordando o revalidando sus propias concepciones previas sobre dichas organizaciones. Pero muy seguramente también descubrirán otras realidades asociadas a ellas, de las que seguramente no eran conscientes. Encontrarán detalles o aspectos novedosos que les permitirán establecer conexiones y redescubrir a estas organizaciones que han sido parte importante de nuestro tejido empresarial.

Y seguramente encontrarán algunos nombres nuevos, que también juegan o han jugado un papel importante en el desarrollo de nuestra región y del país. Jugadores más pequeños o más jóvenes pero no por ello menos importantes, ni menos interesantes como referentes empresariales. Seguramente redescubrirán historias exitosas que les inspirarán para intentar proyectos emprendedores ambiciosos, o conocerán dramáticos fracasos que tal vez les ayuden a ser más conscientes de los riesgos y obstáculos que cualquier aventura empresarial conlleva.

De cualquier forma, la lectura de esta compilación, con ánimo recreativo o académico, constituirá un ejercicio placentero y productivo para cualquier lector con intereses empresariales o de región. Con una advertencia final: Más que brindar fórmulas prescriptivas sobre la gestión empresarial, el presente trabajo seguramente dejará en el lector muchas inquietudes, a las que deberá buscar su propia respuesta. Y en eso probablemente radica el mayor valor de cualquier caso escrito.

Silvio Borrero Caldas

Cali, Octubre del 2015

INTRODUCCION

A principios del 2010 empecé a considerar la idea, de desarrollar un escrito sobre historia empresarial del valle de Cauca, incluyendo empresas que ya hubieran desaparecido, pero que hubieran dejado huella en la economía de la región. En ese momento tenía en mente a Celanese, Textiles el Cedro, La Garantía, Curtiembres titán, entre otras. Debo reconocer que el libro del profesor de la universidad del valle, Luis Aurelio Ordoñez, "Industrias y Empresarios Pioneros", fue fuente de inspiración inicial, en este excelente documento el profesor Ordoñez aborda la historia de los pioneros empresariales de la región como Hernando Caicedo, Santiago Eder, Antonio Dishintong, Ulpiano Lloreda y varios más.

Así que gracias a la opción de grado que tiene nuestra facultad de Economía y Negocios de Icesi, empecé a invitar a estudiantes de las carreras de la facultad, para que escribiéramos casos de empresas de la región, la convocatoria tuvo muy buena acogida y entre los primeros casos que trabajamos tuvimos a Interbanco, Gaseosas Bavaria, Lloreda Grasas, Jabones Varela y tejidos Única.

En un principio titulábamos el proyecto como: Casos de empresas en crisis, pero pronto nos dimos cuenta que todas las empresas atraviesan crisis y a veces varias en su historia, por lo que decidimos cambiarle el nombre al proyecto a Historia Empresarial Regional y Continuamos escribiendo nuevos casos como Celanese, Rica Rondo, Textiles el Cedro; pronto los estudiantes empezaron a proponer casos de empresas existentes como La Arepería, Magnetron, Innova S.A., Aldor, Carval y otras muchas, así que ampliamos la lista a empresas existentes y también a algunas empresas fuera del valle del Cauca de Caldas, Risaralda, Cauca.

Por tal razón en esta compilación se encontrarán casos de empresas desaparecidas y casos de empresas que están en pleno funcionamiento, he organizado los casos tratando de ubicarlos en orden cronológico, incluyendo en esta edición, aquellos casos que han quedado mejor escritos y mejor documentados, pero estoy seguro que una futura publicación tendremos un segundo tomo, ya que tenemos varios casos en desarrollo y corrección de estilo.

Es importante aclarar que aunque la inspiración vino del libro del profesor Luis Aurelio Ordoñez, esta compilación no pretende alcanzar el nivel académico e histórico del trabajo del profesor de Univalle, pero si pretende hacer un aporte a la historia empresarial regional con las mejores fuentes bibliográficas posibles y respetando hasta donde sea viable el estilo de los autores -nuestros estudiantes de pregrado- quienes han disfrutado de esta experiencia y han mejorado sus habilidades de escritura, por las múltiples revisiones realizadas a los documentos tanto por quien escribe, como por el centro de escritura de Icesi que ha sido un gran apoyo en este proyecto, además de las guías de la historiadora Nancy Otero.

El nombre del libro Héroes Empresariales, surge de mi experiencia como docente y empleado por más de 30 años y como emprendedor en los últimos 10 años, este título es un reconocimiento a la valentía y heroísmo de los empresarios, quienes casi obsesivamente dirigen sus negocios con la esperanza de un mejor futuro para sus familias y para sus empleados, a veces alcanzando el éxito, a veces fracasando, incomprendidos, descalificados, pero indudablemente son el motor de la economía de nuestra región y forjadores de otros empresarios.

Quienes hemos tenido que compartir a su lado los éxitos y vicisitudes de sus proyectos empresariales, e incluso tolerar sus rabias y frustraciones, sabemos que esta cercanía, es definitivamente inspiradora y bien ha valido la pena. Estoy seguro que una de las soluciones a la crisis actual de nuestra región, va a estar mediada por estos hombres y mujeres que hoy están concibiendo nuevos negocios y arriesgando sus capitales por alcanzar sus sueños.

Son varias las conclusiones que se pueden obtener de la lectura de estos casos, algo que es común a la mayoría de las historias es el impacto de las fuerzas del entorno y como los vaivenes de la economía y los cambios de políticas gubernamentales afectan drásticamente a estas. Por ejemplo las medidas de apoyo a la utilización de bases militares en Colombia en 2008, por parte del ejército de estados unidos y aprobadas por el gobierno Colombiano, desató la moratoria de pagos de Venezuela, lo que dejó casi en la quiebra a muchas empresas del Valle del Cauca, ya que en ese momento el principal socio comercial del Departamento era Venezuela.

En las distintas épocas se encuentran diversos factores externos que ayudan o perjudican a las empresas. La apertura económica, el contrabando, la no sustitución oportuna del equipo fabril, la competencia extranjera, el ingreso de competidores Latino Americanos, la devaluación o revaluación del Peso, el incremento de costos de las materias primas, todos estas fuerzas unidas a sindicatos inflexibles, mala administración, decisiones emocionales, ponen en riesgos a las empresas.

Más Recientemente se observan varios factores predominantes que afectan a las compañías, uno es la fuerte competencia de China con el ingreso de muchos bienes de consumos a precios muy bajos, otra es el contrabando, la fluctuación de los precios de los commodities, el precio del petróleo y la tasa de cambio.

Es característico que las organizaciones más exitosas mantienen una vigilancia tecnológica permanente que les permite incorporar, innovaciones en los productos y los procesos, alcanzado eficiencias altas y mejorando sus competitividad, como se puede ver en los casos de Magnetrón, Radri, Calzado Rómulo, Rolling Door y la Arepería entre otros.

Solo me resta dejar a los lectores disfrutar de esta muestra de empresas, sus líderes, sus éxitos y sus fracasos, y también dejar a los lectores la obtención de sus propias conclusiones.

TEJIDOS UNICA DE MANIZALES¹

RESUMEN

Por medio del estudio de la crisis de una de las textileras más importantes de la historia colombiana, se pretende analizar qué factores pueden llevar a una empresa a su cierre definitivo, y cuales son todas las repercusiones que puede traer un inadecuado manejo de los recursos, del bienestar de los trabajadores y de la situación económica que atraviere el país.

Debido a la crisis general de la economía del país en los 90s, a las dificultades de la industria textilera, a las tormentosas relaciones entre los trabajadores y los directivos, y al poderoso fuero sindical, la empresa insignia de la zona cafetera del país y una de las empresas textileras más reconocidas de Colombia, La Productora de Hilados y Tejidos Única S.A, sufrió una irreparable crisis que duró más de 10 años, la cual la llevó a su cierre definitivo. El 28 de noviembre del 2001, después de siete décadas haciendo historia en Colombia, cerró sus puertas la primera empresa colombiana en hacer exportaciones de telas hacia Estados Unidos y que, en sus mejores momentos, llegó a tener más de 1700 empleados.

INTRODUCCIÓN

¹ Caso escrito por María Camila Betancourt Hurtado, como requisito de Grado. fue preparado para servir como base de discusiones en clase y no como un ejemplo de una situación administrativa correcta o incorrecta

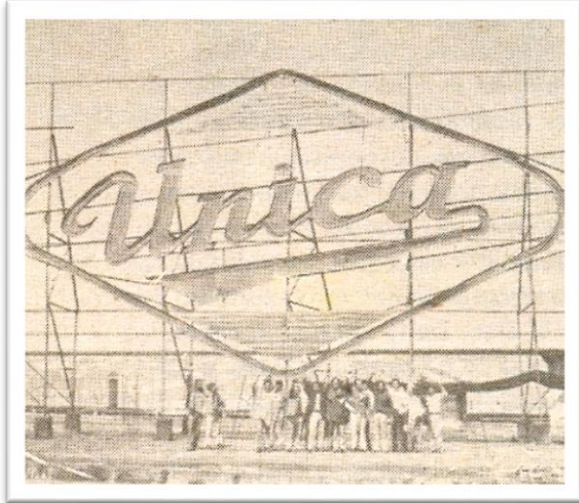


Ilustración 1, Trabajadores en el techo de la fábrica, 2011, recuperado de <http://grupolibertariovialibre.blogspot.com/>

La historia de Tejidos Única comienza cuando, en 1919, fue fundada la empresa *Compañía de Hilados y Tejidos de Caldas*, primera empresa del sector textil que incursionó en el Departamento de Caldas. La organización contaba con 318 empleados, proveedores de la Costa Atlántica y maquinaria inglesa y alemana. Esta compañía abastecía el mercado de los Departamentos de Caldas, Tolima y Valle del Cauca. Esta empresa funcionó hasta 1930, cuando fue vendida al Señor Rafael Mejía, quien la administró como una empresa familiar hasta 1953, año en que ésta fue cerrada.

Por esta misma época, se creó en la ciudad de Manizales un grupo llamado "Azúcenos". Estas eran personas descendientes de familias ricas que jugaron un rol fundamental en el desarrollo industrial y financiero de Manizales. Los Azúcenos impulsaron la creación de la *Corporación Financiera de Caldas* y la *Compañía de Seguros Atlas*, importantes empresas del área financiera y de seguridad de la región. Posteriormente este grupo se dividió, y mientras que unos fundaron importantes empresas en Manizales, como la fábrica de chocolate *Luker*, otros fundaron lo que tomó el nombre de Tejidos Única S.A.

TEJIDOS ÚNICA

Tejidos Única fue una empresa muy exitosa y reconocida en Manizales, la cual debido a una inyección de capital proporcionada por la *Corporación Financiera de Caldas*, obtuvo increíbles resultados en los años 70s. A mediados de ésta década, la empresa ocupaba un lugar importante en la producción nacional de textiles, a la altura de Coltejer y Fabricato en Medellín; Textiles El Cedro y La Garantía A. Dishintong en Cali, contando con alrededor de 1350 trabajadores en su planta. Tejidos Única mantenía una importante presencia en el contexto regional, pues por esos momentos el alcalde de Manizales, el Sr. Elías Arango Escobar, era accionista de la empresa.

La empresa siempre se caracterizó por su alta responsabilidad social y cultural, lo cual la llevó a la creación de una escuela primaria en Manizales para más de 500 estudiantes, de realizar construcciones para dar vivienda a sus trabajadores, de conformar equipos de bomberos voluntarios, la creación de planes de salud ocupacional para sus trabajadores y la prestación de servicios de salud y becas de estudio para sus empleados y familiares. No obstante, Tejidos Única contaba con uno de los sindicatos más poderosos de Manizales. Este sindicato tenía una posición muy fuerte en la empresa, pues habían logrado condiciones salariales, prestacionales y de bienestar muy favorables para sus afiliados. Éstos poseían conquistas sindicales que excedían las de cualquier otra empresa de la región, y que representaban gastos extremadamente altos para la compañía.

Como resultado de la crisis económica que se presenciaba en Colombia en los años 80s, la empresa tuvo que pasar por momentos muy difíciles debido a una fuerte crisis financiera. La desleal competencia del contrabando, los altos costos laborales, la ineficiencia de algunos procesos productivos y la disminución de clientes, llevaron a que Tejidos Única tuviera que entrar en concordato preventivo obligatorio. Una de las opciones para salvar la empresa era que sus empleados aceptaran la liquidación definitiva de sus cesantías, las cuales representaban un monto más que suficiente para que la empresa tratara salvarse de la crisis. Sin embargo, estas acciones no fueron acogidas por la agremiación sindical **Sintra única**, pues esto iba totalmente en contra de

sus normas e intereses.

PRODUCTORA DE HILADOS Y TEJIDOS ÚNICA S.A.

A raíz de esto, la empresa se vio en la urgente necesidad de traer socios que capitalizaran la empresa con nuevos recursos. El ingreso de nuevos accionistas a la empresa llevó a que, el 17 de octubre de 1984, se constituyera en Manizales la *Productora de Hilados y Tejidos Única S.A.* Ésta nueva empresa, que se esperaba que tuviera una duración mínima de 50 años, tenía como objetivo producir toda clase de tejidos, hilados y prendas de vestir, con fibras naturales o artificiales, así como la producción y comercialización de materias primas, maquinarias, enseres, accesorios y repuestos para la industria textil nacional y extranjera.

Desde 1986, bajo la presidencia del Dr. Guillermo Trujillo Estrada, la empresa inició un programa de actualización tecnológica, con el fin de satisfacer las exigencias del mercado y de poder tener la suficiente capacidad textil para competir a nivel mundial.

La presidencia del Dr. Guillermo Trujillo Estrada duró hasta el 1 agosto de 1991, fecha en la que, como decisión de los principales accionistas de la empresa, *La Corporación Financiera del Norte*, *La Corporación Financiera del Valle*, y *La Corporación Financiera de Caldas*, entró como presidente el Dr. Hernán Darío Sierra Arango, antiguo presidente de Fabriseda, empresa a la que logró rescatar de una fuerte quiebra. Esta decisión se dio debido a que en esos momentos la empresa no estaba dando buenos resultados, y su situación financiera era muy inestable.



Ilustración 2, trabajadores en huelga, 2011, Recuperado de <http://grupolibertariovialibre.blogspot.com>

Con la llegada del Dr. Hernán Darío, la empresa logró cambiar su filosofía de trabajo, por la de “*Calidad Total*”. Una vez comenzado este proceso, la empresa empezó a funcionar muy bien y a dar buenos resultados. El nuevo presidente se encargó de hablar con todas las

financieras para obtener préstamos que ayudaran a la empresa a salir adelante. Así mismo, se encargó de contratar personas que estudiaran la empresa para analizar su situación financiera, y fue así como se logró encontrar que *la empresa era muy grande, producía mucho y pero ganaba muy poquito*. (Escobar, 2011)

A raíz de esta gran conclusión, la empresa debió buscar una reestructuración en su sistema de producción, y después de decidir que Tejidos Única no debía trabajar con telas genéricas, pues no generaban buenos ingresos para la empresa, se decidió que se debía cerrar la planta que estaba situada en el centro de la ciudad. Esta era la planta antigua, que a pesar de que tenía capacidad para producir un millón doscientos mil metros de tela, era una planta obsoleta y muy poco eficiente, la cual finalmente se cerró en un término de tres años. Esto le generó a la empresa la difícil tarea de tener que liquidar a más de 1000 empleados en un solo año, bajo la autorización de Oficina Regional del Trabajo en Caldas, quien realizó un estudio muy detallado de la situación económica de la empresa, y procedió a autorizar sustancialmente los despidos. No obstante, Tejidos Única antes de proceder a oficializar los despidos, debió constituir una caución garantizando el pago de las pensiones de jubilación, las prestaciones sociales y todos los derechos de los trabajadores. Además de esta reestructuración, se decidió que lo ideal era montar una nueva planta para producir únicamente telas para camisas y tela de toalla. Ésta fue la tan admirada planta que se construyó en el reconocido barrio *La Enea* de Manizales. (Escobar, 2011)

Ya para el año 1993 estaba cerrada completamente la planta antigua y trasladaron a los 500 empleados que quedaron a la planta nueva. Estos se dividían en tres turnos de ocho horas de tejeduría. Después se decidió quitar el último turno de la noche, entonces se bajó a 350 personas, y con este número de personas siguió trabajando la planta hasta el año 2001.

A raíz de este cambio, se pasó de *Calidad Total* a *Reingeniería* para darle un nuevo aire al sistema de producción de la empresa. Fue así como en el año 1994 el presidente de la empresa decidió que debían comprar nueva maquinaria, por lo cual se compraron 100 telares modernos para confeccionar tela para camisa.

Sin embargo, fue en este mismo año que el presidente de la República, el Sr. Cesar Gaviria Trujillo, adoptó la política de *Apertura Económica* en el país. Con esto se facilitó la entrada de tela de los países asiáticos, a un precio mucho más bajo que los del mercado colombiano. En esos momentos Tejidos Única producía a 3 dólares el metro de tela, mientras que éstos comenzaron a entrar al país a 1 dólar. De acuerdo con lo anterior, la empresa perdió participación en el mercado, y quedó subutilizada mucha de la nueva maquinaria. (Escobar, 2011)

Por otro lado, había que tener en cuenta que los costos de producción de Única en ese momento eran bastante altos, por un lado el alto endeudamiento por los nuevos telares y la construcción de la nueva planta, además de los sobrecostos que les generaba el sindicato de la compañía. Dentro de estas conquistas sindicales estaban: Tener su propio servicio médico dentro de la compañía, el cual le debía prestar todos los servicios médicos necesarios a sus empleados, tener que pagar una retribución extra si algún empleado se casaba o iba a tener un hijo, además de los tres salarios extra que debía recibir cada trabajador al año. Estos altos costos llevaron a que el presidente Hernán Darío Sierra tuviera graves problemas de salud debido al estrés, y decidiera retirarse de la empresa en el año 1996.

En esos momentos, el Vicepresidente de la empresa era el Sr. Jorge Eduardo Muñoz Arbeláez, quien quedó a cargo de Tejidos Única después de la renuncia del Sr. Hernán Darío Sierra. Su mandato duró un año, en el cual la empresa empezó a empeorarse cada vez más, pues sus escasos conocimientos en el área de administración y de mercadeo, lo llevaron a tomar decisiones perjudiciales para la empresa.

En esos momentos había una pugna muy fuerte entre la gerencia y la presidencia de la Tejidos Única, lo cual complicaba mucho más la situación. Una de las decisiones que tomó el Sr. Jorge Eduardo fue nombrar a dos gerentes más, dejando así a la empresa con tres gerentes. Esto lo único que hizo fue desestabilizar aún más a la compañía, pues se creó un caos dado a la confusión entre las órdenes que recibían los empleados y las funciones que cada gerente debía desempeñar.

Por otro lado, se tomó la decisión de que la empresa dejaría de venderle sólo a agencias de telas, quienes eran sus principales clientes, y pasaría a venderle también a los confeccionistas textiles del país. Para eso se capacitaron muy bien a 16 vendedores, quienes salieron por varios meses a vender las telas por todo el país. Se lograron hacer ventas de hasta 1000 millones de pesos, de los cuales 360 millones provinieron de cuentas que nunca respondieron por su pago. La principal meta que tuvieron estos vendedores era registrar ventas, y cobrar su comisión, sin preocuparse por garantizar que a quien le vendían sí era un cliente confiable. Esta decisión fue gravemente dañina para la empresa, pues además de la alta pérdida que dejaron estas carteras, las agencias de telas decidieron dejar de comprarle a Tejidos Única, pues consideraban que ellos se habían metido con sus clientes directos. A este problema debía sumársele un posible desfalco a la compañía por parte de altos directivos. (Escobar, 2011)

PRESIDENCIA DE GUILLERMO TRUJILLO ESTRADA

Fue así como, por petición de la junta directiva, volvió a la presidencia de la empresa el Dr. Guillermo Trujillo Estrada. Él era una persona muy reconocida en Manizales, por haber trabajado en importantes empresas, como *CorfiCaldas* y *CorfiCafé*.

Este presidente entró con muy buenas expectativas de la empresa, aunque se encontró con que había empleados que aún no estaban acogidos a la ley 100, por llevar más de treinta años trabajando para la compañía. Lo que esto generaba era que cuando llegaba el mes de enero, la empresa debía pagarles todos los intereses de las cesantías de los años que habían trabajado para la empresa, es decir que Tejidos Única seguía siendo la encargada de pensionar a algunos de sus trabajadores. Eso representaba una carga económica muy grande para la empresa, la cual en esos momentos era casi imposible de asumir.

Todo esto hizo que las corporaciones accionistas de Tejidos Única concluyeran que era imposible seguir invirtiendo su dinero en la empresa, pues no estaban dispuestos a seguir metiendo su dinero en un “barril sin fondo”. Ellos decidieron parar la lucha y le regalaron todas las acciones que tenían al presidente de la compañía. En total fueron

alrededor de 78 millones de acciones, las cuales se las dieron para que él hiciera lo que considerara conveniente con ellas. Este fue un momento crucial para la empresa, pues el presidente terminó aceptando quedarse con todas las acciones, y aprovechó su alto reconocimiento en Manizales para pedirle dinero prestado a todos sus amigos y familiares, con el fin de comprar nuevas materias primas y lograr darle un nuevo aire a la empresa. Con esta labor, la empresa logró levantar muy levemente su nivel de producción, tratando de mantener en bodega la menor cantidad de materia prima posible, reduciendo gastos y agilizando el proceso de producción.

Sin embargo, la falta de capital de los tres grandes accionistas y la gran deuda, llevaron a que la empresa optara por realizar acciones que le permitirán al menos subsistir. Lo que se decidió hacer eran prácticamente técnicas de supervivencia. Los directivos de la empresa se reunían a ver cómo podían hacer para que con los recursos que aún tenía la empresa, se pudiera obtener utilidades. Fue así como se comenzó a vender toda la materia prima vieja que les hubiera quedado, al precio que estuvieran dispuestos a pagarles. Se hicieron miles de metros de cobijas, con toneladas de hilos que tenían almacenado, las cuales se lograron vender por todo el país. Le comenzaron a ofrecer a los clientes exclusividad en las telas que les vendían, para así reducir la cantidad de producción y de materia prima necesaria. Se decidió vender los antiguos telares de la planta del centro, al peso del hierro, para obtener mayores ganancias por el kilo de éste. También se vendieron todos los repuestos que habían pedido durante años para la maquinaria de la empresa.

Sin embargo, al año siguiente, los altos directivos de la empresa organizaron una reunión para analizar detenidamente su situación económica y financiera, y concluyeron que Tejidos Única no era viable, *pues sus ingresos eran muy bajos y sus gastos eran muy altos*. Por eso el presidente se vio en la obligación de tener que seguir liquidando a más empleados para reducir costos, y tuvo que hablar con el sindicato para que empezaran a desistir de algunos de sus logros sindicales.



Ilustración 3, Entierro de empleado, 2011, recuperado de <http://grupolibertariovialibre.blogspot.com>

LA CRISIS

Hablar con el sindicato fue una acción inútil del presidente, pues *Sintra única* no aceptó ni cedió en lo absoluto, y por el contrario, entraron en una huelga de dos meses, octubre y noviembre de 1998, en la cual la empresa paró completamente su producción. Normalmente antes de entrar en huelga, el sindicato entraba en lo que se conocía como “Operación Tortuga”, donde todos los empleados disminuían su ritmo y efectividad de trabajo. Esto afectó aún más a Tejidos Única, pues se perjudicaron gravemente las exportaciones de la empresa con países como Ecuador y México, dado al retraso en la entrega de sus pedidos.

Una vez comenzada la huelga se cayeron todas las ventas a nivel nacional, pero como lo decían las cláusulas sindicales, no podía haber represalias contra el fuero sindical, y se les debía pagar normalmente los dos meses de trabajo. Sin embargo, a pesar del fuerte impacto que esto tuvo en la empresa, se logró afrontar esta huelga y seguir adelante con el bajo nivel de producción y con los incontables métodos de sobrevivencia, durante dos años más.

Para el año 2000, ya estaba claro que obligatoriamente la empresa debía quitar algunos de los derechos sindicales, pues la quiebra era casi un hecho. No obstante, una vez más el sindicato dijo *NO* y entraron en otra huelga que duró un mes. Esto causó lo que llamaron “el choque de trenes” (Escobar, 2011) entre el sindicato y la presidencia, pues

Sintra única seguía asegurando que la empresa sí tenía como pagar todos sus derechos.

Fue así como tres meses después de la última huelga sindical, la empresa entró a ser estudiada por la Superintendencia de Sociedades, para ver si se le podía aplicar la *Ley 550 de Restructuración Económica*, con el fin de pedirle a todos los acreedores de la empresa que redujeran su deuda y que ampliaran el plazo de pago. Sin embargo, después de realizar el estudio, la Superintendencia le dijo al presidente Guillermo Trujillo Estrada que indiscutiblemente la empresa Productora de Hilados y Tejidos Única no tenía cómo continuar funcionando.

Por esta razón, se decidió el 28 de noviembre del año 2001 que la empresa definitivamente debía cerrar. Ésta fue la cúspide de la crisis, y desde ese momento comenzó un proceso muy duro para todos los miembros de Tejidos Única, pues cientos de empleados quedaron en el aire y ninguno sabía quién iba a responder por todas las obligaciones y las deudas que la empresa tenía con ellos. Una vez declarada la crisis de la empresa, y su definitivo cierre, ésta pasó a llamarse *Productora de Hilados y Tejidos Única S.A - Empresa en Liquidación*.

El presidente de la empresa, el Dr. Guillermo Trujillo Estrada se vio forzado a tener que militarizar por semanas toda la zona donde está ubicada Tejidos Única, pues no se podía permitir por ningún motivo que algún empleado lograra ingresar a la compañía. Los sindicalistas armaron “cambuches” en la entrada de la empresa para evitar que sacaran los activos que finalmente era con lo que se les iba a pagar. La situación fue cada vez más grave, pues los empleados de Tejidos Única afirmaban que ellos no habían firmado algún papel que dijera que ya no trabajaban para la empresa, entonces por lo tanto se les debía el dinero de todo el tiempo que llevaban sin trabajar, tiempo al que ellos le llamaron “brazos caídos”. Según esto, los contratos de todos los empleados de Tejidos Única estuvieron vigentes hasta el 20 de enero del año 2002.

LIQUIDACIÓN DE LA EMPRESA

Para el proceso de liquidación, la Superintendencia de Sociedades nombró a un liquidador responsable de la empresa. Este liquidador, el Sr. Álvaro José Restrepo Restrepo, procedió a comenzar el proceso de liquidación un año después de haber estado recibiendo todo el dinero de las cuentas de la empresa, de la venta de las telas, y de los demás ingresos que ésta generara. Dentro de los ingresos que recibió, se especula la posible pérdida de una gran cantidad de dinero que fue recibida, y que hasta el momento no ha aparecido en los balances financieros de la empresa. (Redacción el tiempo, 2004)

Durante el proceso de liquidación, se procedió a vender todos los activos de la empresa, dentro de los cuales se encontraban telares de excelente calidad, que llegaron a ser propuestos como forma de pago por los empleados de la empresa. Sin embargo el liquidador no aceptó nunca esta propuesta, y contrató a una persona para que avaluara toda la maquinaria de Tejidos Única. Dentro de esta maquinaria había un telar que costó 100 millones de pesos, y que terminó siendo avaluado en 100 mil pesos. Este telar, al igual que muchos otros, fueron comprados meses después por familiares del mismo evaluador y familiares de miembros de la junta directiva de la empresa. Igualmente ocurrió con los grandes terrenos de la Tejidos Única en Manizales, los cuales se le vendieron al primo hermano del presidente de la empresa.

Al pasar casi dos años desde que empezó el proceso de liquidación, y al haber personas todavía esperando lo que la empresa les debía por casi medio siglo de trabajo, se creó lo que se conoció como “La Isla de Fantasía”. Esta era una tienda en una esquina del centro de Manizales, donde los empleados de Tejidos Única iban a tomar café, mientras planeaban todo lo que iban a hacer después de que recibieran su alta suma de dinero. Se le llamó “La Isla de la Fantasía” (Escobar, 2011), porque finalmente cada trabajador recibió sólo el 10% de lo que la empresa le debía, y recibieron este 10% mucho tiempo después de haber sido liquidada la deuda de terceros acreedores de la empresa. El impacto que eso tuvo en la vida de toda esa gente fue inmedible, pues había personas que lo único que habían hecho durante toda su vida era manejar un telar y en esos momentos tenían un nivel de endeudamiento alto. Este enorme e invivible choque

emocional llegó a causar la ruina total de miles de personas, hogares y familias, el caso de dos suicidios y varios infartos por parte de empleados de la empresa. (Redacción el Tiempo, 1993)

Las únicas demandas que salieron positivas fueron las de los miembros de la junta directiva, los cuales sí recibieron casi la totalidad de la deuda que tenía la empresa con ellos. Por esta razón, al sentirse aún más desconcertados y estafados los empleados, 28 de ellos terminaron demandando al señor liquidador. Pues ellos exigieron en esos momentos que se hiciera un rendimiento de cuentas que finalmente nunca pudo hacer el liquidador, al no tener la sustentación de gastos de cientos de millones de pesos de la compañía.

Finalmente, a mediados de este año, en junio del 2011, estos 28 ex empleados de Tejidos Única recibieron una demanda por el fallo del caso, por lo cual se les obliga a hacer un pago de un millón trescientos mil pesos al abogado del Sr. liquidador Álvaro José Restrepo Restrepo, quien en estos momentos es el propietario de gran parte de las tierras más valiosas del Cesar.

En conclusión, tras el cierre de Tejidos Única desapareció una empresa insignia de la zona cafetera del país y del sector textil colombiano. Fueron más de siete décadas de actividades de una empresa líder a la que la crisis general de la economía, las dificultades de la industria textilera y las tormentosas relaciones entre patronos y trabajadores, terminaron afectando completamente, llevándola a su crisis y a su cierre definitivo en el mes de noviembre del año 2001.

Bibliografía

Escobar, A. (16 de septiembre de 2011). Directivo del área de ventas de Tejidos unica. (M. c. Betancourth, Entrevistador)

Redaccion el Tiempo. (25 de Noviembre de 1993). Autorizan 141 despidos de tejidos Unica de Manizales. *El tiempo*, pág. Seccion Economica.

Redaccion el tiempo. (23 de agosto de 2004). Los Ultimos hilos de Unica. *El Tiempo*, pág. Seccion economica.

GASESOSAS BAVARIA²

RESUMEN

Las grandes compañías se interesan por modificar constantemente sus estrategias para satisfacer las necesidades, preferencias y gustos de los consumidores, implementando nuevos productos dentro de su portafolio para generar ventajas comparativas, que les garantice mayor rentabilidad y un mayor porcentaje de participación dentro del mercado. Pero con la gran cantidad de esfuerzos por mantenerse al día en las cambiantes necesidades del mercado, no todas las organizaciones tienen éxito.

El propósito del siguiente documento es analizar la historia del lanzamiento al mercado por parte de la empresa Bavaria, durante los años 90, de una línea de gaseosas para competir contra la compañía Postobón, la líder tradicional en esta categoría de productos, de consumo masivo. La razón para que Bavaria tomara esta decisión, fue en respuesta al hecho de que la empresa de las gaseosas sacara al mercado o incursionara en la producción de cerveza. Esta guerra entre estos dos grandes conglomerados empresariales, trajo como consecuencia grandes pérdidas para ambas compañías. Las cuales al final, poco a poco fueron sacando del mercado sus nuevos productos del mercado. En este documento se narrarán estos hechos los cuales seguramente dejarán múltiples lecciones aprendidas para el futuro.

² Caso escrito por Katherine Mendoza Ossa y Bryan Quintero Ledesma como requisito de Grado. fue preparado para servir como base de discusiones en clase y no como un ejemplo de una situación administrativa correcta o incorrecta

INTRODUCCIÓN

El presente caso detalla la lucha de poderes de dos de los grupos colombianos más representativos en los años 90, época que en Colombia existía una economía cerrada, donde la competencia entre grupos económicos alcanzaba no solo la esfera del mercado, sino también la esfera política y social. Los protagonistas de este enfrentamiento fueron los señores Julio Mario Santo Domingo proveniente de una familia de Barranquilla con mucha tradición empresarial, desde principio del siglo XX y Carlos Ardila Lule empresario Santandereano, quien empezó a descollar a mediados del siglo y con jugadas maestras, adquiriendo empresas emblemáticas en Santander, Antioquia y el Valle del Cauca. Se podría decir que esta batalla fue la antesala de la apertura económica que empezaría luego.

Estos dos grupos económicos no solo manifestaron su poder en las industrias de cervezas y gaseosas respectivamente sino que también alcanzaron gran poder político y económico.

De Julio Mario Santo Domingo se comentó en la revista Semana (1997) que su poder era tan grande que de una u otra forma prácticamente todo el país dependía de él, al mencionar que:

“Los medios de comunicación por la pauta, las agencias de publicidad por las cuentas, los corredores de bolsa por las comisiones, los políticos por el cheque y por el micrófono, los pasajeros aéreos por Avianca, la Selección Colombia por el patrocinio, los televidentes por las telenovelas y hasta Shakira por sus conciertos. Esto, para no mencionar al presidente, refiriéndose al presidente de la República, que prácticamente le debe su permanencia en el cargo al Grupo” (Revista Semana, 1997, citado por Silva Colmenares, 2011)

Para redondear la idea también comenta la revista que en Colombia existían tres poderes reales: “el económico, el político y el de la información. Donde el Grupo Santo Domingo maneja el primero, se consolida en el segundo y se está adueñando del tercero” (Revista Semana, 1997, citado por Silva Colmenares, 2011)

Igual situación con las empresas del señor Ardila Lulle, quien después de posicionar su negocio de bebidas fundó y consolidó la Organización Empresarial Ardila Lulle, integrada por más de 80 compañías, que generan más de 40.000 empleos en el país.

La oportunidad de Santo Domingo y Ardila Lulle de acrecentar sus respectivas fortunas la tuvieron durante muchos años ayudados por el proteccionismo estatal, con la práctica de una economía cerrada y protegida contra los productos extranjeros, hasta que se dio la apertura económica impuesta por organismos internacionales como la OMC (Organización Mundial de Comercio).

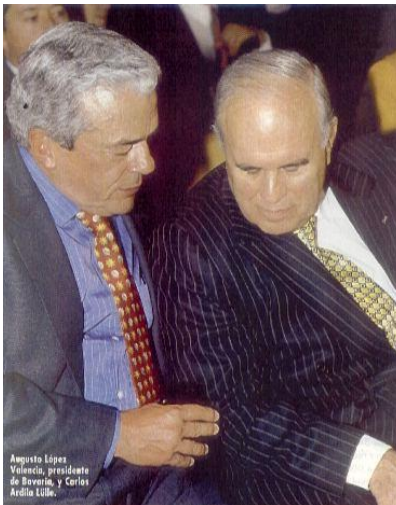


Ilustración 4, Carlos Ardilla Lulle y Cesar Augusto Valencia, 1997
Revista Cromos # 4168

Bavaria S.A. hoy propiedad de la multinacional SABMiller, es considerada una de la mayor cervecería de Colombia, ha logrado posicionarse como la segunda más importante a nivel Latinoamericano y a nivel mundial ocupa el décimo puesto. Esto indica que la empresa había establecido estrategias que le permitieron satisfacer las preferencias y gustos de sus consumidores de forma exitosa, ampliando su

portafolio de productos para así ofrecer un mayor número de alternativas que logren fidelizar al cliente con la marca. Actualmente con sus nuevos dueños el enfoque de Bavaria está dirigido únicamente a su fortaleza central, la elaboración y distribución de cervezas y maltas; ya que en el pasado esta empresa perteneció al grupo Bavaria, conglomerado de empresas colombianas que dominó la escena económica de este país en buena parte del siglo XX.

Las grandes industrias no se crean y posicionan en los mercados de un momento a otro. El camino al éxito está lleno de desafíos, retos y experiencias que guían el proceso hacia mejoras en las técnicas de producción, mercadeo, distribución, entre otros factores importantes, para así alcanzar las metas propuestas y adquirir la rentabilidad y acogida esperada. Aunque Bavaria lleva aproximadamente 120 años en la industria cervecera nacional, también es cierto que ha atravesado procesos de mejoramiento, al igual que experimentó algunos proyectos fallidos, que se vieron reflejados en grandes pérdidas financieras.

BREVE HISTORIA DE LOS EMPRESARIOS

Carlos Ardila Lule: Nació en la ciudad de Bucaramanga, Santander, Colombia el 4 de julio de 1931. Su primaria la realizó en Zapatoca, Santander. A sus quince años concluye sus estudios secundarios en el Colegio San Pedro Claver, el cual es dirigido por Jesuitas y se traslada de la ciudad para estudiar la carrera profesional de Ingeniero Civil en la Facultad de Minas de la Universidad Nacional de Colombia en Medellín de la cual es Egresado en 1951 (Roldan, 2011).

Empezó el negocio en la empresa de Gaseosas Lux (hoy hace parte de Postobón), donde llegó a ser Gerente de Planta, durante la expansión de la empresa en la ciudad de Cali, tuvo la oportunidad de desarrollar el proceso de la gaseosa con sabor a manzana, que tuvo gran éxito. En Gaseosas Lux conoció a su primera esposa, María Eugenia Gaviria, hija de uno de los propietarios de la empresa, el señor Antonio Gaviria. Logra comprar algunas acciones de esa empresa para luego

adquirir Postobón y en 1968 fue nombrado presidente de la misma. Con el fortalecimiento corporativo forma un grupo empresarial que van desde empresas textiles, de televisión y comunicación (Roldan, 2011).

Consolidando sus empresas de bebidas no alcohólicas pasa a invertir en compañías que tienen una relación directa con las materias primas de las gaseosas, como los ingenios azucareros, logrando un control corporativo y fortalecimiento de todo un grupo empresarial. Posteriormente, centró sus inversiones en el área textilera, (Coltejer en 1978), manteniéndola como líder textil, la cual vendió en el 2008 al grupo empresarial mexicano Kaltex Suramérica S.A., logrando dar continuidad a la marca representativa de la empresa, emblema del sector textil y conservar la estabilidad de los empleados, en 1972 adquirió la empresa radial de cobertura nacional Radio Cadena Nacional RCN, añadiendo en 1978 una programadora de televisión bajo la misma plataforma, RCN TV., que en 1998 se convirtió en un canal privado destacado y en el 2008 logró añadir un canal alterno de TV de señal por cable NTN24 (Roldan, 2011).

En los finales de la década del 90, pasó por un momento difícil en su vida empresarial, debido a la crisis de la economía colombiana, época donde tenía un alto endeudamiento, en pleno ensanchamiento de la cervecería Leona y Postobón estaba siendo atacada por Coca Cola, viéndose amenazada su participación en el mercado, por lo cual su empresa Postobón, llegó a tener un pasivo financiero aproximado a un billón de pesos, representados en deuda bancaria de \$800.000 millones y pagos atrasados a proveedores de casi un año. (Roldán, 2011).

Los altos costos por la expansión con la Cervecería Leona le produjeron una profunda crisis financiera, sin embargo logró salir adelante cuando vendió la cervecería al Grupo Santo Domingo, concentrándose nuevamente en el negocio de las gaseosas. En el 2014 celebró 110 años de Postobón y continúa en el proceso de modernización (Roldan, 2011). Para ello se sentó con Julio Mario Santo Domingo a limar asperezas y volver al pacto de caballeros que tenían en los

negocios, comprometiéndose cada uno a mantenerse en su franja de negocios ya conocidos. Ahora el Grupo Santo Domingo posee la cervecera Leona y Ardila Lulle continúa en la consolidación de su grupo empresarial.

Todo empezó porque ambos empresarios rompieron su tregua de no incursionar en los negocios centrales de cada Grupo empresarial, cuando el uno empezó a fabricar cervezas y el otro refresco, acumulando millones de dólares en deudas, con la ya mencionada salida financiera vendiendo la cervecera y Coltejer, por parte de Ardila Lulle, para pagar. Por su parte Santo Domingo continuó afianzándose y dejó un gran legado a sus hijos.

Julio Mario Santo Domingo: fue un industrial colombiano, nacido en Panamá el 1 de octubre de 1924, murió el 7 de Octubre de 2011 en Nueva York. De acuerdo a la edición 2011 de la Revista Forbes fue el segundo hombre más rico de Colombia y el 108 del mundo, con un estimado de 8.400 millones de dólares estadounidenses, accionista principal del Grupo Empresarial Bavaria y de Valorem, con la cual controla más de 100 compañías alrededor del mundo, entre ellas Caracol Televisión y el Periódico El Espectador (Revista Forbes, 2011).

En los negocios heredó el talento de sus padre, quien fue pionero de la aviación comercial en Colombia y fundador de Cervecera Águila (El Herald, 2011).

En las décadas de 1950 y 1960 perteneció al llamado Grupo de Barranquilla, conformado por personajes como García Márquez, Germán Vargas y Álvaro Cepeda Samudio, Alejandro Obregón, entre otros (El Herald, 2011).

El industrial Santo Domingo se casó una primera vez con una brasileña Edyala Braga, perteneciente a la aristocracia brasileña, con quien tuvo su hijo mayor julio Mario Santo domingo Braga, quien murió en el 2009 víctima de cáncer de pulmón. Luego se casó por segunda vez con Beatrice Dávila (familiar lejano), con ella

concibió a Alejandro Santo Domingo, quien continuó el legado de los negocios de su padre y Andrés Santo Domingo, inclinado por las artes y la música.

Era dueño no solo de Bavaria, fusionada actualmente con la surafricana SABMiller, sino también de Avianca, vendida al empresario Brasileño Germán Efromovich, la empresa de telecomunicaciones Celumovil, vendida a Bellsouth, hoy propiedad de Telefónica Movistar (española), la empresa de Internet y Televisión TV Cable, cuyo actual dueño es Carlos Slim, la empresa Propicol S.A., adquirida por Ecopetrol, Aluminios Reynolds y Helicol, entre otras (El Espectador, 2009).

Todo su poderío lo construyó alrededor de un solo negocio: la cerveza, aunque llegaron a tener más de 200 empresas la vaca lechera siempre fue Bavaria. Su liquidez fue tan grande que los obligaba a diversificar en otros negocios.

Bavaria: fue fundada en 1889, el 4 de abril por el alemán Leo Siegfried Koop, con el nombre de Sociedad Koopp's Deutsche Brauerie. En 1910 durante el primer centenario de la Independencia de Colombia se lanzó La Pola famosa cerveza de la época. El Grupo Bavaria como hoy se le conoce surgió de la fusión de Cervecería Águila (Mario Santo domingo) con Koopp's Deutsche Brauerie y algunas otras cervecerías regionales, cambiando su nombre al de Bavaria S.A. en 1959, pasando a ser la familia Santo domingo los principales accionistas (Revista Semana, 2009).

Al morir su padre Mario, él y sus hermanos continuaron con el legado de Cervecería Águila, sin embargo Julio Mario terminó siendo el dueño de todo el negocio por medio del aumento de capital y compra de acciones, lo que le permitió liderar el negocio. (Semana, 2011)

En 2010 en ponen al servicio de la comunidad el Centro Cultural Biblioteca Julio Mario Santo Domingo, en un complejo de 23 mil metros cuadrados, está conformado por una mega biblioteca, un teatro para conciertos, espectáculos y montajes teatrales, un teatro estudio, salas de internet, ludoteca, sonoteca y bebeteca para

estimulación temprana de los niños. Cuenta con tecnología de punta como tableros interactivos en las aulas múltiples y salas de capacitación, equipos de video conferencia para eventos simultáneos, 20 puntos para la reproducción de video, compatibles con tecnología blue ray, alrededor de 100 puntos de acceso a Internet disponibles para el usuario en las diferentes salas, préstamo de computadores portátiles y red inalámbrica de acceso a Internet.

Este complejo se ubica en el Parque Zonal San José de Bavaria, en la avenida calle 170 No. 67-51 al norte de Bogotá, rodeado por un parque de 5,5 hectáreas, amplios andenes, zonas verdes, senderos peatonales y juegos infantiles, además 340 parqueaderos subterráneos y 140 ciclo parqueaderos.

LUCHA POR CONQUISTAR MERCADOS

Colombia es uno de los pocos países de América Latina cuyo proceso de industrialización se acomoda relativamente bien a la descripción de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), según la cual la crisis de la década de los años treinta marcó el despegue del sector industrial en la región. La gran dinámica de ese proceso tuvo corta duración; sin embargo, y desde mediados de las décadas de los años sesenta (empleo) y setenta (valor agregado, creación de plantas) la industria y, principalmente la industria moderna, fue perdiendo peso en el conjunto de la economía (Robinson & Urrutia, 2007).

Durante el siglo XIX hubo muchos intentos orientados a la creación de empresas industriales en Colombia y todos fracasaron: según Safford (1965. p. 31) entre 1840 y 1870 las inversiones industriales no sólo se encontraban sin protección, sino que eran censuradas, por considerarse "producto de la sinrazón, quijotescas y excéntricas" (citado por Robinson y Urrutia, 2007). A comienzos del siglo XX Colombia y Haití presentaban los índices de comercio exterior, inversión extranjera y construcción de ferrocarriles más bajos en Latinoamérica, con exportaciones per

cápita tan sólo 36% superiores a aquellas de finales del período colonial (Ocampo, 1984, p. 117, citado por Robinson & Urrutia, 2007). Se carecía de una base exportadora estable, existieron guerras civiles permanentes después de la Independencia de España en 1819 (que sólo terminaron con la Guerra de los Mil Días, 1899-1902), con sistemas de producción atrasados y una geografía difícil. Para Ospina (1979) la inversión en industria era una aventura antes de la década de 1930. ¿Por qué deberían las personas "adineradas" invertir en una nueva actividad como la industria? El medio era arriesgado y la administración de las empresas requería destrezas y trabajo arduo (Robinson & Urrutia, 2007).

La dinámica industrial del país fue baja hasta la década de los años treinta, pero creció marcadamente desde ese momento. Según el censo industrial de 1945, el número de plantas industriales creadas entre 1929 y 1940 representó 5,3 veces el número creado entre 1921 y 1929; la dinámica del patrimonio fue similar, con un peso marcado para las plantas creadas en textiles, principalmente, y alimentos (Berry, 1972, citado por Robinson & Urrutia, 2007).

La industria colombiana creció más que el producto interno bruto (PIB) en 1925-1928 y en 1929-1973, pero a una tasa inferior a partir de 1973. La diferencia es especialmente marcada entre 1990 y 2001, cuando la industria apenas si creció (en parte debido a la crisis de 1997-1999).

La historia de la creación de plantas industriales es relativamente consistente con los planteamientos anteriores, y confirma la desaceleración reciente. Entre 1929 (cinco nuevas plantas) y 1984 (762 nuevas plantas) se crearon, en promedio, unas 130 plantas por año, pero el número descendió paulatinamente, especialmente durante los años noventa; apenas se crearon 57 nuevas plantas en 2001.

Muchas empresas que aún subsisten en Colombia fueron creadas en el siglo XX, entre ellas Coltejer, Carvajal S.A., Carulla Vivero entre otras, a los comerciantes y empresarios las guerras les sirvieron para innovar y crear soluciones definitivas ante

la crisis, como ocurrió durante la segunda guerra mundial los industriales y comerciales de Medellín fomentaron el cultivo del algodón para enfrentar el desabastecimiento de materia prima.

Se gestó la creación de sociedades anónimas, fusiones empresariales, algunas empresas grandes absorbieron pequeñas empresas, se establecieron las primeras empresas de navegación aérea; a la par con ello, se fomentó el desarrollo de la administración con teorías como las de Taylor y Fayol, todo esto con el capital de los propios empresarios, sin recurrir a préstamos bancarios.

Después de la II Guerra Mundial se gestó y creó la Federación Nacional de Cafeteros, se desarrolló la industria de bienes intermedios gracias al capital extranjero y al IFI, se fundaron empresas como Peldar, Calzado Grulla, Suramericana de Seguros, Leonisa, Seguros Bolívar, entre otras, industrialización que permitió la migración campesina a la ciudad (Robinson & Urrutia, 2007).

Por motivos de la violencia que siempre ha azotado el país, la cual se agudizó a partir de los hechos del 9 de abril por la muerte de Gaitán, se afectó el crecimiento de la inversión, sobre todo extranjera. Sin embargo, los empresarios colombianos no dejaron que esto afectara el desarrollo empresarial, sino que empezaron a convivir y sortear estos hechos tomando medidas de protección como asegurar sus cargas, lo que a su vez trajo más progreso a las compañías aseguradoras y nacieron otras (Robinson & Urrutia, 2007).

En la década del 60 la productividad de la industria colombiana se estancó debido a que el modelo económico manejado hasta el momento ya no era suficiente para generar buenos resultados, era necesario adaptarse a las nuevas condiciones, modernizando el aparato productivo. En esta década para el reclutamiento del personal se empezó a exigir en las empresas excelente formación profesional, se crearon los departamentos de recursos humanos. Se dio el despido masivo por cuenta de la automatización fabril, lo que trajo como consecuencia grandes huelgas

a nivel laboral y la proliferación y auge de los sindicatos con los consabidos hechos de violencia suscitados por estas huelgas (Robinson & Urrutia, 2007).

Otro impacto económico en Colombia que cabe mencionarse es la creación del Upac, diseñado por el economista canadiense Lauchlin Currie, para fomentar el ahorro, el empleo y la construcción, implementado en Colombia durante el gobierno de Misael Pastrana, esto ayudó a la creación de nuevas empresas y la fundación de las llamadas CAV (Corporaciones de Ahorro y Vivienda), pero este modelo se vino abajo en la década de los 90, dejando muchas familias sin techo y muchas CAV tuvieron que cerrarse o ser absorbidas por el gobierno, debido principalmente a que el sector bancario no aplicó debidamente el modelo, sólo se dedicaron a sacar el máximo provecho económico para ellos, presionando al deudor con altas tasas de interés y los créditos de vivienda se volvieron impagables (Robinson & Urrutia, 2007).

El espíritu empresarial colombiano entró en crisis en los 80, es decir, dejaron de crearse nuevas empresas, debido principalmente a que el modelo de sustitución de importaciones y proteccionismo ya no era el adecuado para las industrias colombianas, este modelo frenó la modernización de las empresas y por lo tanto la competitividad, los empresarios se habían acostumbrado a la protección gubernamental, olvidándose de modernizar su aparato productivo, cuando vino la apertura, con los gobiernos Barco – Gaviria, las empresas Colombianas se vieron imposibilitadas para competir en igualdad de condiciones por obsolescencia industrial (Robinson & Urrutia, 2007).

En la década de los 90 el proceso de liberación de mercados y cambiaria se consolidó, eliminando restricciones a las importaciones e inversión extranjeras, además de los controles cambiarios, lo que ocasionó el cierre de empresas poco productivas, trajo incentivos para la inversión para mejoras productivas (Uribe Medina, 2011).

En medio de este panorama de apertura económica, durante la década de los 90, se presentó una lucha por el mercado de las bebidas en Colombia, entre Bavaria, presidida por Julio Mario Santo Domingo, dueño de un conglomerado de empresas como *Bavaria Avianca*, *Colseguros*, *Caracol*, entre otras y Postobón en manos de Carlos Ardila Lulle, dueño de otro conglomerado de empresas como *Postobón*, *Coltejer*, *Ingenio del Cauca y Providencia*, *Sucromiles* entre otras, hechos acontecidos a principios de esta década. Estas dos empresas estuvieron atentas a los gustos de los consumidores y diseñaron nuevos productos que respondieran a sus necesidades. Así cada una se había enfocado en sectores cercanos pero diferentes. Bavaria poseía múltiples marcas, entre ellas: Poker, Águila, Pilsen y Club Colombia. Postobón, por su parte, tenía una gran industria de bebidas con diferentes marcas, especialmente de gaseosas de diferentes sabores y agua embotellada, como gaseosas Postobón, lux, colombiana, agua, etc. (Revista Semana, 1995).

INICIO DE LAS HOSTILIDADES

Después de 25 años de mutuo respeto, en octubre de 1992 la organización Ardila Lulle anunció su intención de ingresar al mercado de la cerveza, a través de su nueva marca *Leona*, esto desencadenó la ruptura de la tregua implícita por parte de los dos empresarios, y dio comienzo a una época de competencia y lucha por obtener mayor posicionamiento y aceptación por parte de los consumidores. Lo anterior, despertó en el grupo Santo Domingo la necesidad de contrarrestar el golpe, por lo cual decidieron responder entrando al mundo de las bebidas no alcohólicas (El País, 1995).

El 31 de mayo de 1993, el presidente del Grupo Bavaria Augusto López Valencia, aprobó la fabricación de *Cola y Pola*, un nuevo producto registrado como refajo, que era una mezcla de cerveza Águila y esencias importadas desde Suiza con sabor a gaseosa. Este nuevo producto de Bavaria entró a competir en el mercado con las gaseosas *Colombiana* y *Popular*, de Postobón, que tenían para ese entonces el

16% del mercado de las bebidas suaves. De esta forma se desató una guerra entre estos grandes conglomerados, que se convertiría en el duelo empresarial más intenso en la historia reciente de Colombia, iniciado por un producto que no se encasillaba ni como gaseosa, ni cerveza. Esta situación desencadenó la competencia y adquisición de nuevos negocios en sectores relacionados, para ampliar su presencia en los mercados y, así mismo, el tamaño del portafolio ofrecido. En julio de 1993 Bavaria buscó la compra de pequeñas empresas locales para satisfacer el creciente mercado de los jugos naturales, por lo cual adquirió Jugos *Tutti Frutti*, una empresa Antioqueña que ya contaba con más de 30 años de tradición (El País, 1995).



Ilustración 5, Jugos Tutifrutti, 2015, Fuente: http://www.carulla.com/Mercado-Alimentos-Bebidas-Jugos_y_nectares

EL POSICIONAMIENTO

En Junio de 1994, Bavaria destinó parte de su producción a la elaboración de *Agua Brisa*, producto que estaba en pleno auge en el mercado como respuesta a la insistencia de los consumidores por evitar el consumo de “agua de la llave”. Este producto fue la competencia directa de *Agua Cristal*, que era una marca ya establecida por Postobón, la cual contaba con un fuerte posicionamiento en el mercado a través de sus diferentes presentaciones y tecnología de punta establecida en sus fábricas. Para contrarrestar la influencia de los jugos naturales, Postobón importó los zumos de su planta de Madrid (España) para sus jugos *Hit*.

En septiembre del mismo año Bavaria adquirió la planta de jugos *Orense*, ubicada en el norte del Valle del Cauca, una de las plantas de procesamiento de jugos más modernas que había sido propiedad de la familia Grajales de Tuluá. Esta adquisición, le permitiría al grupo Bavaria ampliar más su mercado, ya que esta fábrica contaba con la producción de compotas y concentrados que eran exportados a mercados tan exigentes como el Japonés (El Tiempo, 1994).



Ilustración 6, Aguas Brisa, 2013. Revista portafolio



Ilustración 7, Agua cristal bebidas Hidratantes, 2011.

Revista portafolio

En septiembre 22 de 1994, Bavaria incursionó en el mundo de las gaseosas, lanzando tres nuevas marcas, *Konga*, que era una “cola roja”, con sabor a “fantasía”, un derivado de la fruta brasileña guaraná, que era comprada a la Cervecería Antártica, de Brasil, generando un producto similar a la gaseosa más vendida de ese país. La *Konga* fue la competencia directa de *Manzana* Postobón. Otra de las marcas de Bavaria fue *Wizz*, una soda de envase transparente, que fue la

competencia directa de *Bretaña*. Por último, *Link*, tenía sabores de manzana, limonada, mandarina, naranja. Sus esencias eran adquiridas en Inglaterra, Estados Unidos y Suiza, y fueron la competencia directa de todas las demás bebidas de Postobón, *Fanta* y *Sprite* (El Tiempo, 1994).



Ilustración 8, Gaseosas Link, 2011.

Fuente: <http://www.youtube.com/watch?v=shRVt2EhPDg>



Ilustración 9, Soda Wizz de Bavaria, 2011.

Fuente: <http://www.youtube.com/watch?v=shRVt2EhPDg>

Entre sus principales estrategias de mercadeo, Bavaria estableció que sus gaseosas eran productos más saludables, porque tenían un alto contenido de jugo natural, no contenían preservativos, ni pasteurizados y los niveles de dulce y gas eran balanceados, lo que evitaba la llenura. Los nombres establecidos para cada una de las marcas, eran parte fundamental del esquema promocional, por lo cual, la empresa contrató 15 firmas diferentes encargadas de realizar 51.000 encuestas y pruebas de degustación en las diferentes ciudades del país, y concentró su oferta

en las gaseosas de colores, que son la fuente del imperio Ardila Lule. A pesar de la diversidad de sabores, la empresa no incursionó en el mercado de las bebidas negras, debido a la gran fidelidad a la marca *Coca-Cola* a nivel nacional, la cual era poseedora del 40% del mercado en ese entonces. Otro factor importante fue el precio, dado que este era mucho más bajo que el de la competencia y la diferencia solo se enfocaba en 20 cm³; Bavaria vendía 330 cm³, mientras los envases de Postobón traían 350 cm³. Sin embargo, algo que no notaba la compañía era que la rebaja de los precios de jugos y gaseosas le costaba cerca de 8.300 millones mensuales, dado que las investigaciones de mercado realizadas determinaban que los marcos escogidos se ajustaban a las condiciones de impacto, recordación, identificación y asociaciones positivas (Revista Semana, 1994).

Los directivos de Bavaria consideraron que una de las mejores formas de llegar a los consumidores era la publicidad a través de eventos que llamaran la atención. En el Estadio El Campín, el concierto que tendría como artistas principales, a Inner Circle, Los Califanes y Rubén Blades. Dentro de sus estrategias para atraer consumidores a este concierto, establecieron que los asistentes al concierto podrían conseguir las boletas redimiendo un número de tapas, de acuerdo al sitio donde quedarían ubicados. De igual forma, quienes tenían el pase entregado en el evento de Tennis World Series de ese año, contaban con su entrada gratis en la localidad de gramilla. Otra de las estrategias de Bavaria fue aprovechar el partido entre Atlético Nacional vs. Sao Paulo, en la Copa Libertadores el 24 de octubre de 1994, para promocionar sus productos a través de las vallas, afiches, carteles y en las camisetas de los jugadores, que contenían imágenes e información sobre las nuevas gaseosas de esta compañía. Postobón no se quedó atrás, y un día antes del concierto organizado por Bavaria, también ofreció un concierto en el Coliseo el Campín, donde se presentaron artistas como Dr. Albán de Australia, Aleks Synteks de México y Franco de Vita de Venezuela. El patrocinador oficial de este evento fue *Fresa Postobón*, el nuevo sabor que entraría a ser la competencia y a minimizar la incidencia de las gaseosas de Bavaria (Revista Dinero, 2000).

Frente a las estrategias impulsadas por Bavaria para ganar nuevos consumidores, Ardila Lulle argumentaba que no estaba muy preocupado por la inclusión de Bavaria en el sector de las gaseosas, dado que Postobón llevaba 100 años en el negocio, y había generado mucha lealtad por parte de los consumidores; además tenía la ventaja de contar con una inmensa red de distribución, 3000 camiones, 100 agencias directas, 33 fábricas; a diferencia de Bavaria que no tenía sino 15 fábricas hasta ese entonces, y no tenía camiones propios, sino que trabajaba por medio de la contratación de transportes independientes, que era más barato y eficiente. Sin embargo, Ardila Lulle hizo una cuantiosa inversión en la planta de Tocancipá, de 210 millones de dólares, destinados a la construcción y adecuación de una nueva planta que estaría ubicada a 40 kilómetros de Bogotá, para la producción de la *cerveza Leona*. Además, decidió aumentar sustancialmente la capacidad de producción de su fábrica para producir 7 millones de hectolitros de cerveza. Sus planes eran muy agresivos: en el primer año buscaba abarcar el 50% del mercado que tenía Bavaria en el centro del país y en los próximos años, aspiraba a conquistar más de la mitad del negocio en toda Colombia (Revista Dinero, 2000).

Los consumidores colombianos acostumbrados a ver monopolios en estos dos sectores (gaseosas, cervezas), serían los más beneficiados de esta la lucha por una mayor porción del mercado, tanto en precios, contenidos, como en mejoramiento de las tecnologías de producción para así ofrecer mayor calidad y mejores recetas en la preparación de los productos. Según la Superintendencia de Sociedades, en ese entonces, el sector de bebidas ocupaba el segundo puesto dentro del total de las 28 actividades manufactureras que se realizaban en el país, alcanzando el 13% del PIB. Las cervezas y las gaseosas eran los productos que más pesaban dentro del sector. Las cuatro principales empresas cerveceras del país: Águila, Bavaria, Cervunión, El Litoral, inicialmente contaban con el 100% de la producción, y todas pertenecían al grupo Santo Domingo. En el sector de las gaseosas había una competencia mayor, con la presencia de *Coca-Cola*, *Pepsi-Cola* y *Postobón*; Por eso, el ingreso de las gaseosas del grupo Bavaria puso más efervescencia en un mercado de por sí muy competido (Revista Dinero, 2000).

LA CRISIS

La competencia entre los grupos económicos Ardila Lulle y Bavaria llevó a las compañías a una pelea de promociones que duró aproximadamente 6 meses y costó cerca de \$80.000 millones. Comenzó Ardila Lulle con una promoción de “la tapa paga” regalando casi el 30% de las ventas de su cerveza Leona. Más adelante Bavaria contrarrestó esta promoción con el regalo de las cervezas Costeña y Águila en la zona centro del país. En 1995 Postobón también regaló líquido, para contrarrestar el ingreso de Link la marca de gaseosas de Bavaria. Esta guerra de precios y promociones no pasó desapercibida y Coca-Cola aprovechó esta situación para hacer mayor énfasis en la cadena de fríos de los tenderos y ganar un mayor porcentaje de mercado. Sin embargo, en 1998 la compañía Bavaria había perdido alrededor de 60.000 millones de pesos (Revista Dinero, 2002).

En mayo de 1999, ante la renuncia de Augusto López Valencia, la empresa Bavaria cambió de presidente, llegando a este cargo Jorge Andrés Obregón Santo Domingo. Con este nombramiento la Compañía buscaba establecer “una nueva figura, más fresca, sencilla”, que combinara sus conocimientos académicos y experiencia y Obregón, a pesar de su corta edad, sabía escuchar y rodearse para tomar decisiones. Con su llegada, los cambios se vieron reflejados en la disminución de “la guerra de sabores de las gaseosas”; Bavaria retiró discretamente sus gaseosas del mercado, comenzando por Konga, que era el producto más importante dentro del nuevo segmento, porque representaba su producto bandera. De esta forma fueron desapareciendo poco a poco la publicidad y las promociones (Revista Gerente, 2000).

La mayoría de los expertos señalaron que el fracaso de Bavaria, durante su incursión en este nuevo mercado, se debió primordialmente a errores de mercadeo. Los altos ejecutivos de la empresa se apresuraron en sus decisiones, al considerar estudios de mercado poco científicos, quizá movidos por el afán de contrarrestar y

superar el lanzamiento de la cerveza Leona de manos del Grupo Ardila. A ello se suma que al parecer las encuestas realizadas no fueron objetivas, eran difíciles de tabular, complejas, dispersas, sin características específicas del producto a medir; los trabajos de mercadeo eran débiles; las gaseosas como la Konga contenían características muy diferentes al gusto de los colombianos. Según los expertos, para Bavaria fue difícil sobrepasar la fidelidad de los consumidores de Colombiana Postobón, porque hasta en su nombre generaba un sentido de pertenencia mucho mayor que el que despertaba Konga. El año de 1999 fue un mal año para la industria Bavaria, ya que las ventas registraron pérdidas del 52% en el ámbito general de la empresa, mientras en el sector específico de la cerveza se registró una caída de 10,5% (Revista Gerente, 2000).

Otra de las fallas de esta compañía fue lanzar sus marcas de gaseosas al mercado cuando los colombianos se unían a las nuevas tendencias mundiales de consumir productos naturales y saludables. Aunque la compañía intentó vender la imagen de “gaseosa saludable y con contenido de jugo de frutas”, los consumidores no lo creyeron, por lo cual Bavaria recurrió a la compra de las pequeñas empresas e incursionó en el mercado de los jugos naturales. Por parte de los distribuidores, éstos se desmotivaron por la poca rentabilidad y respondían prestando un mal servicio, lo que perjudicó la venta de sus productos por parte de los tenderos, que eran mejor atendidos por los vendedores de Postobón (Revista Gerente, 2000).

Las gaseosas Konga, Wizz y Link, duraron en el mercado alrededor de cuatro años y generaron para la empresa innumerables pérdidas financieras, además del desmejoramiento de la confianza de los consumidores, pero a pesar de todo, los directivos de Bavaria aseguraron que valió la pena el intento. Cuando se consultó acerca de aquella época, con un asesor del área comercial de la compañía, que pidió permanecer anónimo, aseguró que:

“El ingreso de Bavaria al mercado de bebidas dulces, se debió a la

posibilidad de crecer más su portafolio ante las nuevas tendencias y gustos de los consumidores, mejorar la venta de Pony Malta en los diferentes canales de distribución apalancado en jugos, gaseosas y aguas. Así mismo ante la amenaza de la salida de Cerveza Leona por parte de Ardilla Lule, se pensaba en productos que ayudaran a recuperar los ingresos que se podrían bajar ante esta nueva amenaza llamada Leona” (Tomado de Revista Gerente, 2000).

Los errores que cometió Bavaria para que estas gaseosas no fueran exitosas, fueron de mercadeo, desde el mismo nombre, que no cautivó a los consumidores, por tratarse de un nombre extranjero que no decía nada, hasta no identificar y analizar que los hábitos de los consumidores eran hacia los refrescos y no hacia gaseosas con contenido de fruta (Revista Gerente, 2000).

QUÉ PASÓ CON LEONA?

Empeñado en que a sus 70 años sería el primer productor de cerveza en el país, el empresario Carlos Ardila Lulle inició el proyecto de la cervecería Leona en Tocancipá, cuyo costo asciende a 210 millones de dólares en buena parte financiado con capital propio, a los que se deben adicionar 60 millones más en que incurrieron sus otras empresas de la organización, con el objetivo de capturar una cuarta parte del mercado nacional.

Sin embargo, lo que se tenía presupuestado no sucedió, para algunos analistas empresariales fue el error más grande del empresario, ya que Leona no alcanzó ni el 10% del mercado nacional. En la región central de Boyacá y Cundinamarca alcanzó el 30% de participación en el mercado de cervezas, esto sin tener en cuenta otros negocios que pesaban sobre las finanzas de la Organización como el canal privado de televisión, cuya sola concesión costó 95 millones de dólares (El Tiempo 2000).

El comienzo del negocio de la cerveza Leona fue difícil, con el objetivo de disputar el mercado a Bavaria, logrando resultados de participación interesantes en sus comienzos, sin embargo, las cosas no continuaron así, poco a poco fue perdiendo participación hasta tener solo un diez por ciento del mercado y su planta trabajando a un 30% de capacidad.

La Organización Ardila Lulle fue incrementando su endeudamiento por la construcción de la planta de Leona, además de los costos de adquirir el canal privado de televisión, aunado a esto la recesión económica produjo una disminución en las ventas de Postobón y la devaluación del peso colombiano encareció la deuda externa del grupo, Por otro lado, la caída en las exportaciones de azúcar y problemas estructurales de Coltejer agudizaron la difícil situación económica, por lo que el grupo Ardila decidió vender Leona (El Tiempo, 2000).

En el 2000 la organización Ardila Lulle terminaría siendo socio de su contrincante, con un 7% de las acciones de Bavaria y 110 millones de dólares en efectivo, mientras el grupo Santo Domingo adquirió el 45% de las acciones de Leona y se encargaría de la administración de esta planta, además de firmar un contrato de maquila. La creación de leona fue un error que casi le cuesta la viabilidad de la Organización Ardila Lulle. La planta construida en tocancipá, se convirtió en una carga financiera, quitándole liquidez a Postobón, al punto que se corrieron rumores sobre la posible adquisición por parte de PepsiCo, pero Postobón había sido la principal fuente de liquidez del grupo y venderla nos estaba en los planes del industrial Carlos Ardila Lule.

La Organización Ardila atravesaba por uno de los momentos más difíciles de su historia, la costosa expansión de Leona que no se tradujo en un aumento de las ventas; las inversiones exigidas por el canal RCN; la baja en los precios internacionales del azúcar; la pérdida de participación del mercado de Postobón frente a Coca-Cola, que llevaron a que la planta solo trabajara al 50% de su capacidad instalada y los inconvenientes de Coltejer, llevaron a serios problemas

de caja y una deuda externa superior a los 800 millones de dólares y a una mora de 162 días en sus cuentas comerciales; la Organización pasó de tener utilidades por \$54.000 millones en 1996 a perder \$177.000 millones en 1999, lo que provocó una difícil situación de liquidez.

Bajo esas presiones la venta de una parte de Leona era inevitable, mientras para Bavaria era la opción de tener acciones dentro de la cervecería más moderna de Suramérica, utilizaría esta planta para producir marcas como Club Colombia o Águila, de esta forma Leona podría solucionar una parte de su capacidad instalada que no se utilizaba y así dirigir unos recursos para solventar los problemas de liquidez de las empresas de Ardila Lulle. Además de mejorar su capacidad negociadora frente a la banca internacional, lo que facilitaría la reestructuración de sus créditos y le daría acceso a capital fresco.

Bavaria buscó aumentar su participación en Leona, para así completar el fortalecimiento de su estructura en Colombia, eso sumado a la fusión con Águila y Malterías de Colombia, le generaría ahorros cercanos a los \$8.000 millones de pesos, gracias a la optimización de los procesos administrativos y productivos; el costo de producción del hectolitro de cerveza en promedio bajo de US\$18 dólares a US\$13. El control de Leona tuvo un costo de US\$315 millones, aumentando inicialmente a 52% de participación y se esperaba tener el control total para 2006. Leona que fue uno de los proyectos más ambiciosos de la Organización Ardila Lulle, para el último año solo producía 4 millones de hectolitros teniendo la posibilidad de producir 9,2 millones.

Todo el proceso había tenido un impacto fuerte sobre el valor de la Organización que en 1998 era de US\$2.100 millones, según la revista Forbes, para 1999 solo pudo llegar a los US\$1.300 millones y para el 2000, dado la caída de los ingresos y el aumento en la tasa de riesgo del país, el valor de la Organización podría estar por debajo de US\$900 millones, la venta de Leona contribuyó en parte a solucionar en un 40% los problemas de liquidez del grupo. En la actualidad la Cervecería Leona

quedó como propiedad de Bavaria, ahora se llama Cervecería de Tocancipá, donde se producen principalmente productos Bavaria y por lo que se conoce, no se ha relanzado el producto Leona al mercado.

Las dos son empresas que se han sostenido por casi un siglo en el país, con una tradición y un mercado ya ganado en el pueblo colombiano, pero que en su momento, cuando se enfrascaron en una guerra de mercado queriendo competir o demostrarse que podían hacer la una lo que hace la otra y viceversa, no midieron las consecuencias económicas y los resultados fueron grandes pérdidas. Este caso también muestra con claridad el exagerado poder que lograron adquirir estos grandes conglomerados en la época de la pre apertura económica.

Se considera que ante los malos resultados económicos obtenidos en sus respectivas empresas, los gerentes no evaluaron los riesgos, ni realizaron un serio y concienzudo análisis de mercado, los pro, los contra, las pérdidas económicas, las consecuencias de la no aceptación de los productos, sino que cada uno se dedicó a enfilar baterías para de cualquier forma llegar a los consumidores, dejando de lado que son años de tradición que llevan los colombianos con dichos productos, en un mercado sin muchos cambios hasta ese momento, pero no se midió la fidelidad de los consumidores a la marca tradicional, cada empresario asumió que el solo hecho de ser de Bavaria o Postobón serían aceptados fácilmente. Se hizo un lanzamiento de productos y en la marcha se quería realizar degustaciones, estudio de mercado y todo lo demás, ellos pensaron que tan solo con estrategias de mercado podrían generar la venta de cada producto, tratando de obtener la aceptación del mismo, lo que derivó en las pérdidas ya conocidas.

Se puede decir que no hay que olvidar el refrán “zapatero a tus zapatos”, no queriendo decir que no tienen oportunidad de incursionar en productos diferentes, sino que es necesario fortalecer lo que ya se sabe hacer y como alternativa, se pueden desarrollar otros productos, pero con mesura, tomando todas las precauciones del caso, especialmente en materia económica. Creo que este intento

de cada uno de los empresarios en involucrarse en el plano del otro les creó más de un dolor de cabeza, decidiendo volver al inicio, a lo que ya conocían.

BIBLIOGRAFÍA

El Espectador (2009). Julio Mario Santo Domingo Braga (1958-2009)
<http://www.elespectador.com/impreso/actualidad/articuloimpreso133856-julio-mario-santo-domingo-braga-1958-2009>

El Heraldo (2011). Julio Mario Santo Domingo. Disponible en Internet:
<http://www.elheraldo.co/nacional/julio-mario-santodomingo-40799>

El País (1995). Una guerra entre agria y dulce. Periódico Santiago de Cali, Enero 20. En: Economía y Negocio

El Tiempo (1994). Guerra de bebidas. Periódico Santiago de Cali, Septiembre 28. En: Panorama

El Tiempo (2000). Lista la venta de Leona. Mayo 13. Disponible en Internet:
<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1266233>

El Tiempo (2000). Los malos negocios de los grupos económicos. Disponible en Internet: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1248921>

Historia de la cerveza. Cervecería Leona. Disponible en Internet:
http://www.bebebeer.com/B_C/America/colombia/Cerveza_Leona.htm

Periódico El Tiempo (2013). Los malos negocios de los grupos económicos. Disponible en Internet. <http://www.eltiempo.com/archivo/documento-2013/MAM-1248921>

Plano Danais, R. (2012). Historia de la cerveza en Colombia. Disponible en Internet: <http://www.historiacocina.com/es/cerveza-colombia>

Revista Cambio (1994). Desafío Total. Santiago de Cali, Septiembre. En: Economía y Negocio.

Revista Dinero (2002). Santiago de Cali, Diciembre 13. En: Economía y Negocio

Revista Gerente (2000). Cervezas. Santiago de Cali, Mayo. En: Economía y Negocio

Revista Semana (1994). A ritmo de Konga, Santiago de Cali, Septiembre 24. En: Economía y Negocio. Disponible en Internet: <http://www.semana.com/economia/articulo/ritmo-de-konga/23851-3>

Revista Semana (1995). Santiago de Cali, Enero 24. En: Economía y Negocio

Revista Semana (2011). Julio Mario Santo Domingo. Octubre de 2011. Disponible en Internet: <http://www.semana.com/nacion/articulo/julio-mario-santo-domingo/247592-3>

[Revista Semana](#). 2 de mayo de 2009.

Revista Semana. Febrero 20 de 1995. Disponible en Internet: <http://www.semana.com/economia/articulo/ardila-suelta-su-leona/24823-3>

Robinson, J. & Urrutia, M. (2007). Economía colombiana del siglo XX: México: Fondo de Cultura Económica, 2007.

Roldán, D. Historia empresarial colombiana. Carlos Ardila Lule. Disponible en Internet: <http://deyaniraroldan.blogspot.com/2011/08/carlos-ardila-lulle.html>

Silva Colmenares, J. (2011). Julio Mario Santo Domingo, herencia acrecentada al amparo de privilegios estatales. Disponible en Internet: <http://www.razonpublica.com/index.php/econom-y-sociedad-temas-29/2469-julio-mario-santo-domingo-herencia-acrecentada-al-amparo-de-privilegios-estatales.html>

Uribe Medina, A.F. (2011). Ciclos económicos en Colombia: Bonanzas y Recesión No. 11, Octubre. Min hacienda. Disponible en Internet: <http://www.minhacienda.gov.co/portal/page/portal/HomeMinhacienda/politicafiscal/reportesmacroeconomicos/NotasFiscales/Boletin%2011%20Ciclos%20Economicos%20en%20Colombia%20Bonanzas%20y%20Recesion.pdf>

ORGANIZACIÓN LONDOÑO CAPURRO³

RESUMEN

El siguiente escrito en su inicio, tiene el fin dar a conocer la historia de uno de los pioneros empresariales de la región más importantes en el Valle: Don Luis Carlos Londoño Iragorri fundador de empresas, político, visionario que se adelantó a su tiempo y posteriormente comentar sobre las otras empresas que fueron conformando el grupo empresarial.

El proceso de recolección de información incluyó varias entrevistas, quizá la más importante fue la de Luis Fernando Londoño Capurro, ex gerente del Diario El Pueblo, quien en 2006 fue elegido como presidente de la Asociación de Cultivadores y Productores de Caña de Azúcar, Asocaña. (Capurro, 2014), igualmente una entrevista a Juan Carlos Londoño Capurro, ambos hijos de don Luis Carlos Londoño Iragorri.

Para conocer la historia del periódico El Pueblo y las otras empresas, fue necesario realizar un recorrido por distintas fuentes de información, con el fin de contar la historia con claridad y fidelidad.

A continuación se presenta el relato de estos hechos, basados en la entrevista realizada a Luis Fernando Londoño Capurro y la información recogida de otras fuentes, confrontando testimonios y narraciones, con base en información, artículos y testimonios contados por personas que estuvieron cerca del proyecto del Diario El Pueblo y de las demás empresas.

³ Caso escrito por Alejandro Fernández Giraldo como requisito de Grado. fue preparado para servir como base de discusiones en clase y no como un ejemplo de una situación administrativa correcta o incorrecta

EL NEGOCIO DE LOS LONDOÑO

Todo empezó de la mano del señor Luis Carlos Londoño Iragorri, quien nació en el Cauca, debido a que su padre se estableció por los lados de Santander de Quilichao, donde paraban las mulas que llevaban mercancía hacia Popayán desde Cali, en dicha época sin carreteras.

El señor Luis Carlos fue oficial de la Fuerza Aérea graduándose como oficial de la Escuela Militar de Aviación Marco Fidel Suarez, donde se graduó con honores como piloto y aviador. Posteriormente fue designado como Jefe de Aeródromos de Colombia gracias a sus contactos con políticos liberales, cargo en el que le correspondió cumplir con misiones estratégicas para el desarrollo del país como la construcción de los aeropuertos de Pasto, Pereira, Leticia, Riohacha, Tumaco, Condoto, Guapi y Buenaventura. Después de ser oficial, inició estudios en la Universidad Nacional de Ingeniería Civil y fue compañero de curso del Dr. Virgilio Barco. Mantuvo por muchos años una relación muy cercana con el general Álvaro Valencia Tobar. (Pachajoa Burbano, 2007).

El Aeropuerto de Buenaventura fue construido en la época de 1950, Don Luis Carlos tenía mucho interés en este proyecto, porque venía gestando la creación de una pequeña compañía de transportes aéreos que posteriormente se llamaría Transportes Aéreos Sota y la ruta a Buenaventura era de interés para don Luis Carlos y sus socios. Tiempo después de estar operando, la vendieron a la empresa Avianca, Sota durante su funcionamiento fue un negocio rentable, Avianca la convirtió en Aerotaxi Avianca, después la vendieron a la ECA (Empresa Colombiana de Aeródromos) de la cual Londoño Iragorri había sido director, hoy la Aeronáutica Civil (El País, 2007).

SOTA

El nombre de SOTA es la sigla de Sociedad Occidental de Transporte Aéreo, fundada en Cali en 1950 por Luis Carlos Londoño y otros aviadores expertos, egresados de la Fuerza Aérea Colombiana, entre los cuales estaban los Capitanes Bernardo Escobedo, Edgar Caldas, Nelson Amorocho y Hernán Urdinola (Escobar Corradine, 2012).

En 1953 ofrecía servicios regulares entre Cali y Buenaventura, también rutas de Cali a Pasto. Los vuelos diarios desde Buenaventura unían al puerto con Condoto, Itsmina, Tumaco, Guapi y Barbacoas, utilizando hidroaviones, que estaban habilitados para acuatizar tanto en el océano como en los ríos (Escobar Corradine, 2012).

La empresa quería cubrir la región del Pacífico, por encontrarse totalmente aislada del desarrollo y progreso del país, con servicio de transporte aéreo diario de pasajeros, carga y correo (Escobar Corradine, 2012).

Los equipos utilizados para los vuelos desde Cali eran tipo Noorduyn Norseman UC-64 A, monomotor de fabricación canadiense, con capacidad para 8 pasajeros; para los servicios desde Buenaventura se utilizaba un avión PBY Catalina (Escobar Corradine, 2012).

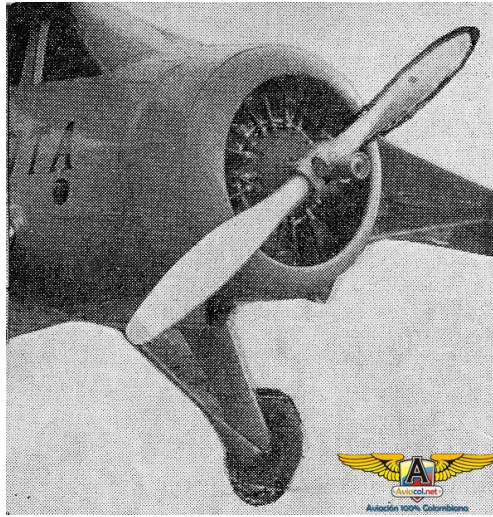


Ilustración 10, imagen avión Noorduyn Norseman UC-64 de sota, 2014.

<http://aviacol.net/aviacio.civil/>

También incursionó por los años de 1956 en el negocio de explotación de carbón de las minas ubicadas en la Cordillera Occidental (Timba, 3 Cruces y Aranzazu) por esa época, se reúne con los demás socios en una Hacienda de nombre La Ferreira al sur de Jamundí, la cual pertenecía a los Castro, importantes ganaderos y terratenientes con haciendas en el sur del valle del cauca, en esta conversación, al observar un radio transistor de un trabajador, surge la idea de ensamblar radios transistores en Cali (El País, 2007).

En un viaje de Venezuela para Colombia, don Luis Carlos Londoño hace amistad con un japonés, representante de la firma Shibamoto Co., que estaba en América Latina buscando mercado para los productos japoneses, quien le comenta a don Luis Carlos la posibilidad de iniciar una empresa que ensamblaran radios transistores en Colombia, a don Luis Carlos Londoño le gusta la idea, se firma el acuerdo y en poco tiempo inicia el proyecto de ensamblar radios transistores.

Alquilaron una casa grande en el barrio de Santa Teresita en la ciudad de Cali en el sector llamado el Cid, en el sótano almacenaban la materia prima, el primer piso para la planta que contaba con unas líneas de ensamble y el segundo piso eran las

oficinas. Adecuaron 2 cuartos para los primeros ingenieros japoneses que llegaban a Cali. Eso fue en el año 60 cuando se fundó la empresa con el nombre de "Candle Electrónica de Colombia Ltda.", filial de las compañías japonesas Tokio Transistor y Shibamoto Co (El País, 2010).



Ilustración 11, Luis Carlos Londoño Iragorry, 2014, fuente: periódico El País.

Fuente:

Periódico El País

El proceso de producción consistía en traer el circuito integrado desde USA y ensamblar los radios, llamados Candle. Candle Corporation, que era la empresa proveedora de los transistores para Candle Colombia, fue absorbida por Sharp en Estados Unidos, dando la posibilidad de no solo comerciar transistores sino televisores, calculadoras y productos electrónicos de la época. Por los años 67 – 68 debido a que Shibamoto Co., tenía la distribución de la marca Suzuki, ofrecen al empresario Luis Carlos distribuir estos vehículos en Colombia, empezando a importar los primeros camperos Suzuki en los años 70, por medio de la nueva empresa López Auto mobiliaria, constituida con este objeto.

Estando en el negocio de los transistores, en una casa en la calle 25 empezaron a ensamblar los televisores, de la multinacional Sharp Corporation, luego compraron en la carrera 1 con 36 una planta metalmecánica, estando allí decidió que parte de la materia prima sobrante de esa planta servía para fabricar los chasis de los televisores. Cuando empezó a necesitar partes plásticas las pidió a las industrias

Extra de Medellín, circuitos impresos en Medellín, transistores y gabinetes en Palmira para los parlantes de equipos de sonido y equipos de oficina; así empezaron a integrar muchas cosas, se importó materia prima de Japón y se empezaron a ensamblar en Cali, dando origen a lo que ahora se llamó Sharp S.A. (El País 2007)

Luis Carlos Londoño Iragorri fue probablemente uno de los primeros empresarios en relacionarse con compañías japonesas para desarrollar nuevas empresas, fue el encargado de inaugurar las rutas aéreas hacia el pacífico y fue una de las personas más influyentes en el desarrollo empresarial del Valle del Cauca por su espíritu emprendedor, las palabras de este empresario se resumen en: *“La evolución no permite detenerse en problemas de segundo orden, sino que nos impulsa en forma permanente”* (El País, 2007)

Luis Fernando Londoño Capurro, hijo de Luis Carlos Londoño Iragorri, cuenta que su padre era miembro activo del partido liberal, lo cual le llevó a tener una buena relación con líderes de este partido del país, como el ex presidente Carlos Lleras Restrepo y el ex gobernador Marino Renjifo, dos de los principales impulsores para la creación del diario El Pueblo. En Cali había desaparecido un periódico que se llamaba “El Relator”, fundado por Jorge Zawadsky, que luego pasó a ser el Diario de Occidente a manos de Álvaro H. Caicedo, por lo que se pensaba había la necesidad de crear un periódico liberal: El Pueblo. (Capurro, 2014)

Entre Luis Carlos Londoño Iragorri, Carlos Lleras y Marino Renjifo todos liberales, surge la idea de crear un periódico liberal con ideas nuevas, más progresistas, un periódico diferente, más metido en los temas sociales, es así como el 21 de enero de 1975 se funda el periódico “El pueblo”.



Ilustración 12, Primera edición del Pueblo, 2007. Fuente Diario El país.

Durante la entrevista El señor Londoño Capurro manifestó:

“Yo estaba en el sector privado como presidente de Sharp la empresa iba muy bien, pero me empezó a motivar mucho el tema político el cual fue influenciado por Carlos Ileras y Marino Rengifo (governador), entonces me metí de lleno en el periódico, fue un periódico muy interesante porque tuvo periodistas de gran prestigio nacional”.
(Capurro, 2014)

Se hizo un periódico más moderno que El País, ya que estaba impreso por una maquinaria de última tecnología marca Goss Urbanite, la cual contaba con separación de colores, por lo tanto, le daba un valor agregado al periódico al imprimir en colores muy vivos. Paralelo a esto, se monta una empresa editorial llamada Londir Ltda. Para imprimir revistas, libros y la encargada de la emisión del

periódico El Pueblo. Esta editorial contaba con todos los activos fijos, como maquinaria y equipos de edición, es decir, que la inversión se realiza realmente en la editora Londer Ltda., y El Pueblo pasa a ser una propiedad intelectual registrada, como marca de periódico en el Ministerio de Gobierno, que era el encargado de hacer los registros en esa época (Gaviria, 2003) .

Luis Carlos Londoño Iragorri, tenía la capacidad económica para fundarlo, contaba con los recursos necesarios, incluso el periódico se desarrolló con un endeudamiento muy bajo, la principal deuda del periódico eran cartas de crédito para importación de papel y la maquinaria para establecer la editora. (Londoño Capurro, 2014).

Al ex presidente, Alfonso López Michelsen se le concedió el honor de oprimir el botón de la maquina Goss Urbanite para imprimir la primera edición del periódico El Pueblo, La primera edición publicaba una entrevista realizada por el escritor Juan Lozano al ex presidente López Michelsen. Este diario salió a circulación con un valor de 2 pesos por ejemplar. Tamaño Universal y a todo color, contaba con treinta y seis páginas y ocho columnas.

Luis Fernando Londoño Capurro dice *“El periódico nace con el objetivo de crear una voz liberal en el Valle del Cauca, su bandera roja inclinada a la izquierda expresaba la ideología del diario, el cual tiene como slogan “con todo el poder de la información”.* (Capurro, 2014)

En el Pueblo trabajaron grandes periodistas y personas muy reconocidas que estuvieron al lado de Luis Carlos Londoño Iragorri. Desde su creación salió como el vocero del partido liberal en la región, lo cual influyó de manera notoria en la buena acogida que tuvo el diario por parte de la sociedad vallecaucana. Aquí se destacan algunos nombres de quienes colaboraron como columnistas en el periódico durante su funcionamiento como es el caso de Carlos Lleras Restrepo, Marino Renjifo, Daniel Samper Pizano, Alfonso López Michelsen, Alonso Aragón Quintero, Germán

Ángel Naranjo, Alfonso Castillo Gómez, Eduardo Caballero Calderón, Ovidio Eusse, Álvaro Bejarano, Maritza Uribe de Urdinola, Harold Rizo Otero, Jorge Restrepo Potes, Augusto Goicochea Luna (Paco Luna), Octavio Gaviria, Clara Zawadzky de Bueno, Aurelio Jiménez Callejas, Alberto Warnier, Demetrio Arabia, Martha Montoya, María Inés Pantoja, Luis Guillermo “el paisa” Ángel, Pilar Tafur, Benjamín Villegas, Claudia Blum, Héctor Moreno, Felipe Lleras Camargo, Fernán Martínez Mahecha, el caricaturista Guillermo Álvarez González, Cecilia Orozco, Fernando Garavito y María Mercedes Carranza. Estos dos últimos encargados de una revista literaria muy destacada nacionalmente llamada “Estravagario”.

Esta gaceta dominical estaba dirigida por Fernando Garavito y María Mercedes Carranza, la Revista Estravagario fue símbolo de la intelectualidad de la época, fue una publicación que marcó un giro en cuanto a tipo de contenidos abarcados por los suplementos culturales de aquella época en la ciudad, debido a su profundo interés por reflexionar en sobre los problemas y contradicciones del país. Tratando gran variedad de temas, relacionados no solo con el acontecer cultural, del cine, teatro y literatura, sino también con la problemática social, la política agraria, la situación de los jornaleros en el campo, problemas territoriales de los indígenas, las migraciones del campo a la ciudad, y de las comunidades del Pacífico Colombiano (Álzate & Otero, 2012, p. 202).

El Estravagario dio la oportunidad a filósofos, historiadores, literatos, poetas y jóvenes artistas de publicar sus primeros trabajos, dando a las nuevas generaciones de creadores culturales la oportunidad de darse a conocer a través de un medio cuya circulación superaba la de otras publicaciones existentes en aquel entonces (Álzate & Otero, 2012, p. 202)

Por otro lado, se destaca la participación de algunos personajes y los cargos que ocupaban dentro del periódico, que le dieron vida a este proyecto de una manera exitosa. Figuraba como director Marino Renjifo Salcedo, como sub-director Daniel Samper Pizano, como jefe de redacción Héctor Moreno, el gerente del periódico era

Luis Fernando Londoño Capurro y el director de la oficina en Bogotá Luis Guillermo Ángel. Posteriormente, tomó la dirección Luis Fernando Londoño y la coordinación la asumió Felipe Lleras Camargo.

Daniel Samper Pizano fue el periodista estrella de “El pueblo”, dándole una gran orientación y éxito a este diario. Nació en Bogotá, el 8 de junio de 1945, es un periodista y escritor colombiano, colaborador de varios medios de comunicación y libretista de series de televisión, considerado como uno de los mejores periodistas de Colombia y el padre del periodismo investigativo, trabajó como subdirector en “El Pueblo”. En 1975 por algunas diferencias con las directivas de “El Tiempo” se retiró de ese diario y se instaló en Cali para ayudar a crear el periódico “El Pueblo”, esa contratación que duró dos años produjo la época de oro de El Pueblo y algunos de los años más felices del periodista bogotano (Revista Semana, 2014).

Una persona muy importante y de gran influencia para el periódico fue Marino Renjifo el cual se desempeñó como director del periódico. Una historia muy curiosa y que demuestra el compromiso que tenía Marino Renjifo con el proyecto del diario El Pueblo, es que el presidente López le ofreció la Embajada en España y Renjifo prefirió quedarse como director del periódico. Marino Renjifo fue alcalde de Cali y gobernador del Valle del Cauca.

María Mercedes Carranza en 1970 se casa con Fernando Garavito, periodista y abogado bogotano. En 1974 ella se traslada a Cali, donde ejerce como jefe de redacción de “Estravagario”, la revista cultural de El Pueblo, dirigida por su esposo Fernando Garavito. La revista contó con 67 números publicados y tuvo una significativa participación en la vida intelectual de Colombia a finales de los años 70, fue símbolo de la intelectualidad de la época y el Instituto Colombiano de Cultura publicó una selección de sus textos. En 1976 María Mercedes Carranza y Fernando Garavito terminan su matrimonio.

Claudia Blum Capurro, política colombiana de la ciudad de Cali, aprendió periodismo en el periódico el pueblo, en 1975 empezó a trabajar como periodista y editora de separatas especiales del diario El Pueblo y a la par, a ejercer la Psicología en la institución educativa INEM Jorge Isaac. Dirigió una revista que se llamó “Pinocho” la cual estaba enfocada a los niños, para que éstos pudieran entender que se les enseñaba a través de los cuentos.



Ilustración 13, Portada revista Estravagario, 2014. Fuente Instituto Colombiano de cultura

LA CRISIS

El periódico fue muy importante en Cali y para la familia Londoño Capurro, pero cuando empiezan a resentirse empresas como Sharp y como López Auto Mobiliaria Andina que era Suzuki camperos, debido a su endeudamiento en dólares, esto afecta de manera directa a la estabilidad económica del periódico. Aunque el gobierno del presidente Belisario Betancourt y su Ministro de Hacienda Edgar

Gutiérrez Castro juró que no habría devaluación, en 1985 la hicieron en algo más del 50% (www.ipccolombia). La devaluación en esa época fue grande, ya que la moneda colombiana perdió mucho valor frente a la moneda extranjera, esto hizo que la deuda que tenían en dólares las otras empresas de la familia se incrementara y tuvieran que tomar medidas para evitar un alto endeudamiento económico.

Por otro lado, el problema de cobertura de tasa de cambio no funcionaba como funciona actualmente, donde permite una mayor facilidad para cubrirse de la devaluación. En esa época el crédito era muy fácil de adquirir ya que los bancos eran más flexibles en cuanto a crédito, precisamente en esa época fue la crisis financiera y bancaria en Colombia. La Súper bancaria empezó a presionar a los bancos, estableciendo una serie de medidas sobre la cartera bancaria, por temor a que colapsara el sistema financiero colombiano. No hubo confianza en la economía local, en la estabilidad y la moneda, y sabiendo que el sistema financiero es la base del desarrollo del sector empresarial, entonces los bancos que habían permitido ese endeudamiento alto en dólares, no tenían presente que la deuda se subió en un 51%. La familia Londoño Capurro tenía una deuda importante en dólares, lo cual golpeó duro a las empresas. En especial a Sharp y a López Auto Mobiliaria Andina (Suzuki), por este motivo, la circulación del periódico se vio afectada.

El periódico dio utilidades varios años, y en principio no se había tomado como el negocio principal. En el momento de la crisis causada por la devaluación, Luis Fernando Londoño Capurro estaba como director del periódico y tuvo que tomar una decisión frente al duro golpe que había dado la devaluación a la solvencia económica de las empresas de la familia.

Luis Fernando Londoño manifestó sobre ese difícil momento durante la entrevista:

“Lamentablemente el tema del periódico se fue complicando entre la época del 84 y el 85, debido a que los negocios de la familia Sharp y López Auto mobiliaria se encontraban económicamente mal, debido a la mencionada devaluación, ya que el Periódico era subsidiado con

estos dos negocios, y yo opté por llegar a un acuerdo con los acreedores. Llamé a Benjamín Martínez Moriones que había sido presidente de la Corporación Financiera del Valle (CORFIVALLE), era de las personas más respetadas en el sector financiero colombiano, llame a Francisco “Pacho” Ortega que había acabado de salir de la gerencia del Banco de la República, el papa de Juan Ricardo Ortega el director de la Dian. Yo tenía una buena relación con él, había estado en la junta con él en esa época era de la junta monetaria, de la cual yo era miembro. Entonces nos reunimos para que miráramos la situación de las empresas y el periódico, en un momento dado tratamos de llegar a un acuerdo con los acreedores, el cual no fue fácil y la verdad es que yo dije metámonos a un concordato, una figura legal eso no es cometer ningún delito, había gente que consideraba que lo mejor era salir y pagar, pero yo no tenía como pagar, por lo tanto lo mejor era buscar un acuerdo que si no se daba voluntariamente por todas las partes pues por lo menos dentro de la ley estaba enmarcada la posibilidad de llegar al acuerdo” (Londoño Capurro, 2014).

Lo que establecía el concordato en esa época eran las prioridades; es decir, cuando un comerciante o empresa debía entrar en cesación de pagos por no poder hacer frente a sus obligaciones, entonces informaba a un juez de esta situación, para que citara a los acreedores, éstos eran puestos al corriente de la difícil situación financiera de la empresa o del comerciante y llegaban a acuerdos de pago, pactaban plazos y demás. Es decir, llegaban a un acuerdo con todos los acreedores, los acreedores de primera, que eran los trabajadores, de segundo, los financieros, tercero los proveedores, y de último eran los accionistas (Londoño Capurro, 2014).

Eso sirvió para que El Pueblo no llegara a un punto de liquidación, y poder hacer un acuerdo con los acreedores. Mientras se estaban aclarando y organizando las cosas del concordato, Luis Fernando Londoño estaba en conversaciones con el periódico “El Tiempo”, la tecnología con la que estaban trabajando estos periódicos había

avanzado a hasta tal punto que trabajan con un sistema llamado pack que permití enviar toda la foto composición del periódico por una línea telefónica, el primero en instalarlo en el mundo fue el Usa Today que era un periódico de los Estados Unidos, para cubrir toda la nación con sus ediciones (Londoño Capurro, 2014).

En Bogotá este sistema fue adoptado y el periódico lo armaban por computador a través del sistema de fotocomposición. Se armaban las páginas y ya sobre una plancha se sensibilizaba la plancha y quedaba lista para montarla en una rotativa e imprimir. Entonces se hacia la página armada en Bogotá del periódico “El Tiempo”, se manda a Cali a la planta de impresión todas las páginas y ahí se sensibilizan las planchas, se montan en las rotativas y se imprimen. Esto era más rápido, porque antes se tenía que mandar el periódico por avión, lo cual se demoraba más y tenía un costo de flete muy alto, un periódico desactualizado sin noticias regionales frescas. Este avance tecnológico fue algo que le permitió al Dr. Londoño Capurro encontrar una posibilidad de entrar en conversaciones con El Tiempo para venderle el periódico El Pueblo al Tiempo, evitando la liquidación de la sociedad. Se llegó a un acuerdo con los acreedores por medio de una votación a favor (Londoño Capurro, 2014).



Ilustración 14, última Edición del periódico El Pueblo, 31/07/1986, Foto tomada en Biblioteca Departamental

En conclusión y después de esta decisión tomada por Luis Fernando Londoño Capurro, debido a la crisis sufrida por el grupo familiar, se le pagó a todos los acreedores, sobró dinero que se destinó de acuerdo con los bancos, a cancelar a los acreedores de Sharp y Suzuki para que pagaran deudas. Sharp y Suzuki continuaron funcionando. Londoño Capurro manifestó:

“Realmente el golpe no se había sentido pero yo sentía que esta venta estaba golpeando la situación financiera, y dije que El Pueblo no es la empresa con rentabilidad potencial que pueden tener las otras, o como negocio rentable y por tanto es mejor de una vez quedar bien y salir adelante, y como mi padre tuvo ese sueño que se convirtió en realidad de tener un periódico liberal, después de reunirme con mi padre, le dije mire lo mejor es venderle al Tiempo. Y sigue un periódico con ideas fuertes, a lo cual el accedió” (Capurro, 2014).

Después de esta negociación El Tiempo se fortaleció e incluso mejoró su circulación frente al El País. El Tiempo circula fácilmente, porque es un periódico nacional, el cual se despacha a todo el suroccidente colombiano y al viejo Caldas desde Cali. Ahora tiene la planta en el edificio donde estaba “El Pueblo” y las oficinas

de redacción que las acaban de inaugurar en Carvajal Santa Mónica, les alquilaron el primer piso y ahí tienen la casa de redacción.

“Hay mucha gente que adora El Pueblo y para mi tomar esa decisión fue muy duro, pero uno tiene que ser realista y uno tiene que quedar bien, nosotros gracias a Dios pagamos hasta el último centavo de todas las deudas de todas las empresas, entregamos en dación de pago todo lo que los bancos nos pidieron en unas negociaciones y aceptar el cierre del Periódico” (Londoño Capurro).

“El Pueblo, creado en 1975 por la familia Londoño Capurro, hizo el proceso inverso: surgió con enfoque periodístico, con el mejor semanario cultural, Estravagario, pero decayó cuando se convirtió en la bandera política liberal en los años 80” (Mera, 2014).



Ilustración 15, Logotipo de El pueblo,2012. Fuente: Periodico el Pueblo

SUZUKI Y SHARP

HISTORIA DE SHARP DE COLOMBIA

Como se habló en la introducción, con el nombre de Candle Electrónica de Colombia Ltda. Se inició en Cali la que llegaría a ser con el tiempo una de las grandes industrias en la electrónica en Colombia, en sociedad con las compañías japonesas Tokio Transistor y Shibamoto Co., y por la parte colombiana el Dr. Luis Carlos Londoño Irigorri, ingeniero civil y notable industrial caucano.

Según cuenta Juan Carlos Londoño, Sharp surgió de una oportunidad de negocios que se le dio al Sr. Luis Carlos Londoño, en uno de sus viajes, cuando venía desde Venezuela para Colombia se encontró un japonés interesado en comercializar sus productos en América Latina, es entonces cuando la empresa Shibamoto Corporation inicia vendiéndole a Candle de Colombia el circuito integrado para los radios transistores, el cual se ensamblaba y terminaba en su planta obteniendo los Radios Candle, conocidos en el país durante muchos años.



Image courtesy of Bob Warren

La incipiente compañía dedicó sus esfuerzos a la producción de radios transistores. Posteriormente en el año 1968 estableció contactos con Sharp Corporation cuando esta corporación adquiere a Tokio Transistor y Shibamoto Co, Sharp era pionera en electrónica en el Japón, había desarrollado el primer radio japonés, el primer televisor japonés y por entonces lanzaba al mercado la primera calculadora electrónica de escritorio que se producía en el mundo.

El convenio con Sharp Corporation dio un vuelco total a la pequeña "Candle Electrónica de Colombia" que pasó a llamarse Sharp de Colombia. Ingenieros japoneses de la Sharp visitaron el país y prepararon los estudios de infraestructura que dieron rápido paso a la planta de televisores primero en blanco y negro y luego en color.

En 1971 siguiendo su proceso de desarrollo, Sharp de Colombia fue la primera ensambladora de calculadoras Sharp fuera del Japón. Posteriormente y siguiendo el convenio de fabricar o comercializar en Colombia los productos del mercado japonés la subsidiaria de Colombia diversificó su producción en dos grandes líneas: La de electrodomésticos con la fabricación de televisores y equipos de sonido y la de equipos de oficina con su variedad de modelos de calculadoras, registradoras, copiadoras.

Luego Candle Corporation de Japón pasa a manos de Sharp, como empresa de mayor envergadura. Por los años 67 o 68 Sharp compra Candle en Japón y ofrece la comercialización de la marca en Colombia, teniendo en cuenta que en ese momento no se podía importar el televisor completo se empieza importando las partes y ensamblándolas en Colombia. Es así como nacen las empresas subsidiarias Comex e Ideme, la primera fabricaba las pantallas, el molde del tubo pantalla y la segunda hacía los muebles para los televisores y equipos de sonido, era el valor agregado nacional. En los años 70 se posiciona la marca Sharp en Colombia.



Ilustración 16, Logotipo de Sharp, 2014, Silgado

HISTORIA DE SUZUKI

Esta nace a la par del desarrollo comercial de la empresa Sharp, con los negocios iniciados con Shibamoto Co., debido a que Suzuki era comercializado por Shibamoto y esta empresa quiso ampliar su radio de acción a Latinoamérica, ofreciendo la marca Suzuki a su socio colombiano, , de esta propuesta surge la empresa López Auto mobiliaria Ltda., incursionando la organización en el sector automotriz, a principios de los 70 se importaron los primeros camperos Suzuki LJ60,

campero de motor de 2 tiempos, desde ese momento se empieza a desarrollar ambas empresas, la de camperos y televisores.

En los años 70 llegaron a ser dos industrias prósperas, ambas empresas con más de 2000 empleados a nivel nacional. Tiempo después se funda Sharp Ecuador con socios ecuatorianos, también ensamblando televisores para el mercado ecuatoriano.

LA CRISIS DE SHARP Y SUZUKI

Debido a que la mayoría de los componentes eran importados y el negocio se hacía en dólares, la empresa tenía un apalancamiento financiero, es decir, trabajaba a base del pasivo de deuda. Al principio de los años 80 entran en juego algunos factores que trajeron como resultado la desaparición de la empresa como tal, entre los que se encuentran como principal la devaluación del peso durante el gobierno de Belisario Betancourt, lo cual hizo que la deuda en dólares que se traía creciera el doble, lo que puso en apuros económicos a la empresa, otros aspectos que ayudaron a la crisis fue el contrabando de equipos electrónicos sin control, a la par con la proliferación del narcotráfico, generando pérdida de competitividad a la industria nacional y el desarrollo de productos coreanos que inundaron el mercado.

En cuanto a Suzuki, lo que trajo la crisis de la importación de estos vehículos fue la asociación de empresas americanas con Japonesas, donde la General Motors absorbió a Suzuki Corporation, las grandes ensambladoras americanas buscaban asociarse con los japoneses para lograr sinergias, como Colmotores ya tenía agenciamiento en Colombia para la marca Suzuki, cuando se da esta fusión a nivel nacional básicamente los japoneses no venden más a López Auto mobiliaria los vehículos Suzuki, a pesar de que se le había abierto un mercado durante más de 20 años, por lo cual la organización demanda a los japoneses, entrando en un litigio de muchos años que termina a favor de los japoneses, quitándole a la empresa el agenciamiento en forma brusca.

En la actualidad tienen una empresa familiar muy importante que se derivó de la industria que giraba en torno de los televisores Sharp, es la empresa que fabricaba los muebles para los televisores y equipos. Que lleva el nombre de Inval, industrias de muebles del Valle, es líder en el mercado nacional en muebles para armar, con una orientación distinta a su predecesora, la planta se encuentra ubicada donde quedaba la Cía. Tapón Corona, empresa que hacía las tapas de las cervezas de la antigua Bavaria. Esta ocupa una manzana en la ciudad de Palmira. Esa planta la fundo Luis Carlos Londoño Iragorri, la actual generación de los Londoño la ha sacado adelante, es la tercera generación que hace parte de la junta directiva de Inval, Luis Fernando Londoño Capurro es el presidente de la junta directiva manteniéndose firme en el mercado.

Cuando murió don Luis Carlos Londoño, en el 11 de junio de 2007 dejó un legado a sus hijos con las empresas Inval y Datecsa, que ellos han sabido conservar.

INVAL inicia su actividad industrial en 1988 en la ciudad de Palmira, (Colombia), con la fabricación de bafles, racks para equipos de sonido, gabinetes para televisores, a las principales ensambladoras en Colombia de las marcas SONY, PANASONIC, PIONEER, HITACHI, SHARP, LG, entre otras, segmento donde alcanzó una exitosa participación.

Posteriormente, INVAL produce muebles para hogar y oficina a firmas fabricantes y comercializadoras del sector con amplia trayectoria y reconocimiento como; OFIMUEBLES S.A. de Carvajal y su línea Mekano y BIMA S.A. Desde 1995, INVAL S.A. se especializa en la producción de muebles listos para armar alcanzando un importante reconocimiento y posicionamiento como líder en el sector.

En los últimos años INVAL ha venido incorporando avanzada tecnología que le permite lograr productos innovadores y de excelente calidad en sus diferentes líneas, con diseños acertados en cuanto a funcionalidad y apariencia.

Recientemente Fueron certificados con la Norma ISO 9001 de aseguramiento de

la calidad. Actualmente cuentan con más de 90 referencias dentro de su portafolio de servicios.



Ilustración 17, Productos de Inval, 2014, fuente: <http://www.inval.com.co>

EL RENACIMIENTO

En cuanto a la comercialización de productos electrónicos se asociaron con los De Lima, formando una empresa, ya no industrial sino comercializadora de nombre Datecsa, que se encarga de comercializar productos electrónicos importados. Datecsa fue creada en Cali en 1991, y está certificada con las normas ISO 9001, ISO 14001 y OSHAS 18001.

La empresa Datecsa S.A. es una sociedad anónima de nacionalidad colombiana, con domicilio en la ciudad de Yumbo (Valle), constituida por escritura pública No. 371 del 22 de julio de 1991, de la Notaria 15 de Cali.

La sociedad tiene por objeto principal la importación, exportación, fabricación, ensamble, distribución, compra, venta, alquiler, agenciamiento, suministro,

representación y comercialización de toda clase de equipos electrónicos y/o mecánicos, electrodomésticos, equipos de oficina y telecomunicaciones, con especialización en la marca Sharp, Kyocera, Brother y Océ; la representación del servicio técnico para mantenimiento y reparaciones de los equipos antes mencionados, la producción, ensamble, compra, venta y distribución de muebles y accesorios de cualquier material, que se utilice en la fabricación de aparatos y equipos antes referidos; la inversión en acciones, cuotas, partes de interés en cualquier compañía bien sea civiles o comerciales, etc.

Los órganos de administración de la empresa son la Asamblea General de Accionistas, la Junta Directiva y la Gerencia General, las que deben obrar de conformidad con los estatutos sociales y de la ley colombiana. Tiene una duración hasta enero 10 del año 2020.

Sus accionistas son: Organización Delima S.A., Agrocuenca S.A., Agrocolsa S.A., Inversiones Ajar y Cia S.C.A., Inval S.A., LF Londoño Capurro y Cia S.en C., Raija Touri de Uribe, Claudia Uribe Touri, Jorge Alberto Uribe Touri, Ricardo Uribe Touri, Juan Carlos Londoño Capurro, Francisco José Cabal, María Mercedes Londoño de Gutiérrez, Edgar Materon Salcedo, Luis Alberto Gómez López, Ernesto de Lima Bohmer, Carmenza Restrepo Mejía, Jaime Baena Palacios, Carlos Andrés Piedrahita Tello, Orlando Arguello Granada, Michael Hobrecker Londoño, Carlos Arturo Samur Nasar, Jorge Mario Velásquez M., y Patricia Sandoval García. (Datecsa S.A., 2014)

La Gerencia General está a cargo de Ernesto Delima Bohmer

Productos que ofrece:

Impresoras

Multifuncionales

Proyectores

Pantallas

Pantallas interactivas
Tableros interactivos
Sistemas de audio Bose
Escáneres
Duplicadores
Videoconferencias.

En lo que se refiere al Diario El Pueblo como tal, el partido liberal les manifestó su interés en continuar con el periódico, concretamente simón Gaviria Muñoz director nacional del Partido Liberal Colombiano, pero el nombre era de la familia Londoño, Gaviria le pidió a la familia Londoño si prestaban el nombre del periódico El Pueblo, y la familia Londoño tomó la decisión de regalarles el nombre.

Se decidió sacar el diario El Pueblo online. Ya que para sostener un periódico impreso se necesita mucha publicidad en cambio, al hacerlo online facilitaba las cosas y además la cultura cada vez mas de los lectores, es leer por internet, el periódico sale diariamente, manteniendo la marca el slogan y todo lo perteneciente a la familia Londoño. Los domingos sale una edición impresa.

El lanzamiento del periódico se realizó el lunes 4 de junio de 2012, a partir de las 11 de la mañana, en el auditorio de Comfenalco en el centro de Cali después de 35 años de su desaparición. En este evento se realizó un conversatorio con el periodista Daniel Samper Pizano, quien fue uno de sus fundadores en la primera etapa del periódico. El alcalde de la ciudad, Rodrigo Guerrero Velasco, será el primer personaje en ser entrevistado para “El Pueblo” el martes 5 de junio de 2012. Luego en la noche del mismo día, se inauguró la Redacción de El Pueblo ubicada en la Cra 34 # 3a – 95 Barrio San Fernando de la ciudad de Cali. El periódico circulará con unos 15.000 ejemplares cada semana y su portal virtual www.elpueblo.com.co.

Actualmente el periódico el pueblo es promovido por el instituto de pensamiento liberal donde hay personas muy importantes que están a cargo de su publicación. El consejo editorial es encabezado por Héctor Riveros. El editor es Cristian Barragán. Tienen columnas de opinión en “El Pueblo”, la periodista Camila Zuluaga, quien además trabaja en la emisora W Radio, ganadora del premio de periodismo Simón Bolívar al periodista revelación; Luz Adriana Betancourt, experimentada periodista vallecaucana, directora durante varios años del noticiero 90 minutos y el reconocido analista económico Mauricio Cabrera. La periodista vallecaucana Claudia Palacios, vinculada a la cadena CNN, hará semanalmente a partir de Julio una entrevista en profundidad con un personaje nacional.

CONCLUSION

Es así como se describe la historia de toda una generación de luchadores y emprendedores, la Familia Londoño, personas que como don Luis Carlos supo aprovechar las oportunidades de negocio, por su emprendimiento y ganas de aportar desarrollo, tanto a su país como a su familia.

La historia de este empresario vallecaucano sirve para corroborar que el que quiere puede, que no es un sueño tener empresa en Colombia, a pesar de las dificultades y contratiempos en el camino, supo sostener sus sueños y dejar un legado a su familia, a través de los años generó empleo, emprendió proyectos, luchó y vivió por lo que quería y lo consiguió.

WEBGRAFÍA

Álzate García, A., Otero Buitrago, N. (2012) Mayo. CS No. 9, 199–231, enero–junio 2012. Cali, Colombia. Revistas culturales en Cali. Acercamiento a la modernización cultural caleña entre las décadas de 1970 y 1980.

Disponible en Internet:

https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/revista_cs/article/download/1220/1671

El País (2007). Partida de varios empresarios. Diciembre 27 de 2007.

Disponible en Internet:

<http://historico.elpais.com.co/paionline/notas/Diciembre272007/ecore00.html>

Escobar Corradine, Jaime (2012). Sociedad Occidental de Transporte Aéreo SOTA. Publicado originalmente por Aviacol.net. Disponible en Internet:

<http://www.aviacol.net/aviacion-civil/aerolineas-colombianas-desaparecidas/sociedad-occidental-de-transporte-aereo-sota.html>

Fernández Millán, Cyrano. Tras las huellas históricas del periodismo caleño.

Gaviria, Simón. El Pueblo tiene historia. Disponible en Internet:

<http://elpueblo.com.co/el-pueblo-tiene-historia/>

<http://elpueblo.com.co/>

http://elpueblo.com.co/fotos-del-conversatorio-con-daniel-samper-pizano/dsc_4733-2/ imágenes

<http://historico.elpais.com.co/paionline/calionline/notas/Abril252010/cali2.html>

<http://ntc-agenda.blogspot.com/2014/02/eventos-partir-de-febrero-17-2014-ntc.html>

<http://ntc-periodismo.blogspot.com/2014/01/estravagario-revista-cultural-el-pueblo.html>

<http://parentesiscali.blogspot.com/2012/06/medios-relanzan-en-cali-periodico.html>

<http://partidoliberalcolombiano.info/TabId/59/ArtMID/445/ArticleID/1845/Revive-el-periodico-El-Pueblo-de-Cali.aspx>

<http://webnoticias.co/ver-noticia/2012-06-empezo-a-circular-otra-vez-el-periodico-el-pueblo-en-cali/>

http://www.cali.gov.co/publicaciones/a_cali_regresa_el_periodico_el_pueblo_publicado

http://www.cali.gov.co/publicaciones/el_alcalde_de_cali_celebra_que_el_pueblo_vuelva_a_informar_publicado

http://www.eltiempo.com/colombia/cali/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-11922841.html

http://www.eltiempo.com/colombia/cali/el-pueblo-vuelve-recargado-en-el-impreso-y-la-web_11922841-4

http://www.onlinepacifico.com/contactos/cotizacionArticulo.php?codigo_art=A-R-152LTB#

http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=DYOh0UaKMJQ#t=614s min 10

Pachajoa Burbano, M (2007). Luis Carlos Londoño Iragorri. Jueves 14 de Junio de 2007. Disponible en Internet: <http://mariopbe.com/a7lon.htm>

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Datecsa S.A. (2014). Información suministrada

Londoño Capurro, L.F (2014). Entrevista.

Mera, Alda. Redactora de El País.

Revista Semana. Artículo publicado el 3 de mayo de 2014.

Vallejo Mejía, M.L. (2006). A plomo herido. Una crónica del periodismo en Colombia 1880 – 1980. 1ª ed. Bogotá: Planeta

HOLGUINES S.A⁴

RESUMEN

En el presente caso, se narra la historia de una de las organizaciones más sobresalientes de la economía vallecaucana, la cual por más de 30 años fue un actor protagónico del sector de la construcción, aportando innovadoras prácticas empresariales. El contexto de la compañía cambió radicalmente a través de su historia, mezclándose la apertura económica, con crisis políticas y recesiones y narcotráfico. Indudablemente el involucramiento de sus directivos durante el proceso 8000, en contra del gobierno del presidente Ernesto Samper, afectó los resultados de la empresa e incluso tuvo impacto en su crisis final y disolución.

INTRODUCCION

Entre 1995 y 1998, el sector de la construcción presentó una de las crisis más largas y críticas de toda la historia de Colombia. Esta crisis se debió a múltiples factores, que afectaron a más de 137 compañías en Colombia llevándolas a su desaparición. Tal fue el caso de la compañía Holguines S.A.

En 1996, Holguines S.A. era la mayor compañía constructora de Cali y una de las más importantes del país. Había realizado ventas por más de 50.000 millones de pesos, el valor de la empresa superaba los 30.000 millones y tenía incorporados más de 1.000 trabajadores.

⁴ Caso escrito por Clara Inés Abadía como requisito de Grado. fue preparado para servir como base de discusiones en clase y no como un ejemplo de una situación administrativa correcta o incorrecta

¿Cómo es posible que una empresa de esta talla, se convirtiera en una de las víctimas de la crisis por la que atravesaba el sector de la construcción en el año de 1997?, ¿cuáles fueron las causas que llevaron a la caída de este emporio? :

Las respuestas a esta interrogante fueron muchas, algunas personas afirmaron que la liquidación de la compañía Holguines S.A se debió a la mala administración de esta; otras decían que se debió a la crisis prolongada de la economía nacional y en especial del sector de la construcción; por otro lado aseguraban que la mala relación que tuvo el presidente de la compañía, Germán Holguín, con el ex presidente de la república, Ernesto Samper durante el proceso 8000, provocó que muchas empresas le dieran la espalda a Holguines S.A., contribuyendo así a la disolución de esta

El propósito de este texto es analizar el caso de Holguines S.A. y la incidencia que tuvo la crisis del sector de la construcción entre los años de 1990 y 1999, que sumados a otros factores, afectaron a esta compañía y la llevaron a la quiebra...

¿QUÉ ERA HOLGUINES S.A?

Holguines S.A. surgió como una empresa familiar pequeña, que había iniciado como entidad prestadora de servicios de asesoría jurídica y estudios económicos. En 1966 Holguines Asociados, llamado así en ese entonces, cambió su rumbo para dedicarse exclusivamente al diseño, promoción, gerencia y comercialización de proyectos inmobiliarios.

Con el tiempo Holguines S.A. pasó a ser un grupo empresarial organizado en forma de holding, que tenía una empresa matriz Holguines SA ,de la cual se desprendían dos compañías: Holguines Cali y Holguines Bogotá. Estas dos sociedades agrupaban a su vez 14 empresas a través de las cuales el grupo realizó sus programas de construcción. Para 1995 Holguines tenía más de cien accionistas y socios y más de tres mil trabajadores entre directos e indirectos, convirtiéndose en una de los grandes empleadores de la región.

Como empresa inmobiliaria, su principal realización fue en el campo de la vivienda para todos los estratos socioeconómicos, igualmente tuvieron incursiones en el campo de centros comerciales, hotelería, turismo y en el campo de desarrollo industrial mediante la promoción de zonas francas. Según el Dr. Germán Holguín presidente del grupo, el éxito de esta compañía se debió a tres factores: el concepto de “Empresa-Familia”, su orientación permanente hacia el cliente y su proyección hacia la comunidad.

El concepto de Empresa-Familia no se refiere a una empresa de familia, sino a todas las personas que trabajaban en ella. Según el Dr. Holguín, esta unión se logró a través de cuatro políticas: la selección del personal por calidad humana, el compromiso de todos alrededor de un código ético, el ambiente laboral estimulante y por último, una gestión organizacional participativa e incluyente.

De acuerdo con él, cuando se habla de la selección del personal los criterios como la capacidad profesional, los conocimientos, la experiencia y la formación académica eran importantes, sin embargo, el principal criterio de selección era la calidad humana del candidato

.En segundo lugar estaba el compromiso de todas las personas alrededor de un código ético, que hacía parte de la política de recursos humanos de la empresa. Dicha política incluía unas reglas de conducta de la organización frente a la comunidad, la clientela, el gremio, la competencia, el gobierno, los accionistas, los socios y los colaboradores de la firma.

Otra política de la empresa era estimular un buen ambiente laboral, de tal forma que el trabajo no fuera una carga sino una satisfacción para el empleado. Con la gestión organizacional participativa, lo que la empresa buscaba era que las decisiones no las tomara una sola persona sino que se tomaran a través de equipos de trabajo, de esta manera todas personas de la organización podrían saber para donde iban, que se debía hacer, y que no. Esto daba como resultado unos trabajadores motivados y con sentido de pertenencia hacia la empresa.

Otro criterio fundamental para la empresa era la satisfacción de los clientes, pues para esta sus necesidades y anhelos eran la base para poder orientar su actividad. Germán Holguín decía que “si se logra identificar qué es lo que la gente quiere, se logra garantizar un buen posicionamiento en el mercado y permite encontrar nichos de oportunidad, como los hoteles, los proyectos de desarrollo turístico, entre otros”. Finalmente, hay que decir que la empresa estaba interesada en velar por el bienestar de la comunidad, lo que generó en la organización un liderazgo moral, despertando un sentimiento de orgullo y pertenencia entre sus miembros.

EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN Y LA ECONOMÍA ENTRE 1990-1999.

Según un estudio realizado por la Cámara Colombiana de la Construcción Regional Valle del Cauca y la Cámara de Comercio de Cali, sobre la situación del sector de la construcción en los años 1990 hasta 1999, se pueden extraer los siguientes aspectos que dieron lugar a la quiebra del sector de la construcción:

Durante el gobierno del presidente Andrés Pastrana, la economía colombiana en el año de 1999, estuvo enmarcada en un ambiente de incertidumbre ocasionado por factores coyunturales y estructurales como el orden público, el estancamiento del proceso de paz, la agitada situación cambiaria, la agudización de la crisis del sistema financiero, la difícil situación económica de nuestros vecinos y principales socios comerciales, y la incertidumbre jurídica de actividades claves para el desenvolviendo de la economía nacional, que no permitieron que el país se recuperara rápidamente.

Mediante el proyecto Plan de choque de Pastrana, se buscó la reactivación del sector de la construcción, a través de la edificación de vivienda de interés social, que a su vez buscaba enfrentar la crisis económica y social del Valle del Cauca. Para este fin el gobierno se comprometió a entregar 10 mil subsidios de vivienda, sin embargo, esta reactivación no se logró debido a la caída en los ingresos en los hogares, el aumento del desempleo, las altas tasa de interés, el escepticismo a endeudarse en UPAC y la debilidad del decreto 824 que modificó la reglamentación de subsidio de vivienda. Aun en estas condiciones, en el año de 1995 con la caída

de la demanda de vivienda, el sector de la construcción se centró en la construcción de viviendas de interés social (VIS), que, en mi concepto, no fue solución a su problema sino una manera de subsistir mientras pasaba la crisis.

A mediados de la década de 1990 se empezó a presentar una contracción en la demanda interna del país, ante las primeras consecuencias de los supuestos ingresos altos por parte de la reforma laboral, que fueron percibidos como un incremento en los ingresos permanentes cuando realmente eran de carácter transitorio, con esto se buscaba agotar todo el inventario existente. En ese momento se había suspendido la construcción de nuevos proyectos y se había cambiado la forma de comercialización, todas las compañías constructoras empezaron a vender para luego construir, tomando fuerza la oferta sobre planos.

La administración del ex presidente Samper diseñó una política urbana que tampoco dio resultado, debido a la incertidumbre política y las dificultades macroeconómicas asociadas a la revaluación de la moneda y el crecimiento del déficit fiscal. Además el ajuste a la demanda agregada, impuesta por las autoridades para disminuir la inflación, empeoró aún más las cosas pues llevó la economía a una situación de recesión. La recesión general de la economía y las decisiones judiciales que dejaron sin piso al sistema tradicional de financiación hipotecaria del país (UPAC), llevaron al sector de construcción y los demandantes de vivienda a una ausencia total del crédito, agudizando la crisis del sector.

Para agravar más las cosas, la devaluación de la moneda Rusa en agosto de 1998, produjo una caída importante en los mercados bursátiles del mundo, lo que generó la salida de inversión extranjera en Colombia. En consecuencia, la tasa de cambio se incrementó considerablemente y para defender el dólar, las tasas de interés se dispararon y los créditos se situaron alrededor del 50%. En estas circunstancias la subsistencia de las compañías constructoras era casi un milagro, debido a su alta dependencia a la financiación no solo de la oferta sino también de la demanda.

Una parte de la crisis que enfrentó el sector financiero nació de las deudas incobrables y las daciones en pago que hicieron muchos propietarios de vivienda.

Ante la incapacidad de los usuarios de pagar los créditos, debido a las altas tasas de interés, la cartera bancaria se deterioró de manera alarmante, disparándose del 4% al 18% entre 1993 y 1999 (Redacción el Tiempo, 1999). Esta situación generó la disminución de la liquidez de las entidades financieras y a su vez impidió la entrada a nuevos proyectos de construcción. De igual forma, un gran número de viviendas terminadas en oferta, las viviendas entregadas en dación en pago al sector financiero y la caída de la demanda, generaron una saturación de la oferta especialmente en los estratos altos, lo que repercutió severamente en los precios de la misma, produciendo pérdidas millonarias en todas las compañías del sector de la construcción.

Como consecuencia de esta crisis las empresas tuvieron que reducir severamente sus operaciones, eliminar puestos de trabajo y en casos extremos cerrar temporalmente las empresas o liquidarlas. Según la Superintendencia de Sociedades, para finales de 1999 a nivel nacional se encontraron 23 compañías constructoras en concordato y 21 en procesos de liquidación⁵. A nivel nacional el desempleo aumentó a más del 20% en 1999. En la ciudad de Cali se perdieron aproximadamente 170.000 empleos. En 1994 el sector de la construcción generaba 200.000 puestos de trabajo y para el segundo semestre de 1999 no se ocupaban más de 25.000 (Tiempo, Escombros de la construcción, 1998).

LA CRISIS POLÍTICA Y LA ECONOMÍA NACIONAL.

Para los empresarios la crisis política tuvo efectos concretos sobre los negocios y resultados financieros de las compañías en todo el país. Según ellos, la crisis política indujo una elevación de las tasas de interés, encareciendo así el crédito para adquirir vivienda y por tanto, los potenciales compradores optaron por aplazar

⁵Cabe destacar que entre 1994 y 1998 se dieron cinco declaratorias de concordato por semana. Mientras en 1994 el número total de concordatos llegó a 27, para 1995 y 1996 la cifra se duplicó y alcanzó casi los 60 casos, y en 1997 fue de 82, en la primera mitad de 1998, 38 empresas tuvieron que acudir a este proceso. En materia de liquidaciones en solo el segundo semestre del año de 1996 se decretaron 21 empresas en liquidación y en 1997, 91 empresas fueron convocadas a este trámite, en la primera mitad de 1998, se liquidaron 25 empresas. En: Nullvalue. *Los fracasos más sonados*, 16/09/1998, disponible en Diario El Tiempo Suplementos especiales.

su decisión de compra en espera de que bajaran los intereses que sólo caerían cuando se encontrara una salida al problema político (Redacción el Tiempo, 1996).

En 1996 Germán Holguín Zamorano, Presidente de la Compañía, propuso como solución a la crisis política una cruzada por la moral y dijo que si esta crisis no se resolvía rápidamente era necesario llegar a un paro empresarial, como última instancia, para así evitar un daño mayor al país. Según Holguín el daño que estaba causando la crisis política a la economía y los efectos sociales que se estaban generando en materia de desempleo, consecuentemente de pobreza e inseguridad, eran incalculables y por esto era necesario tomar medidas para evitar que la situación empeorara (Redacción El Tiempo, 1996).

Para Holguín no había dudas sobre la relación directa existente entre la política y la economía, pues para un buen funcionamiento de la economía se requería de un buen manejo y estabilidad en el campo político; por tanto, la salida del ex presidente Samper era un prerrequisito para poder salir de la crisis, pues para él, como para muchos empresarios y analistas, mientras el ex presidente Samper continuara en el cargo “existiría un gobierno carente de legitimidad, sin capacidad de convocatoria y de gobernabilidad”.

Muchos se preguntaron si la clara oposición de Holguín contra el ex presidente Samper, afectó de alguna manera el intento de recuperación de la compañía Holguines S.A; sin embargo, el mismo Holguín dijo que no lo creía así, pues en la situación en la que se encontraba la empresa y con las deudas que tenía, era apenas lógico que las compañías financieras no invirtieran en esta.

EL NARCOTRÁFICO Y EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN.

Muchas personas aseguran que el golpe que le dieron al narcotráfico también afectó la situación del sector de la construcción en la ciudad de Cali. Según un artículo del periódico El Tiempo hubo una proliferación de proyectos para todos los estratos. En el año de 1995 el metro cuadrado en cualquier ciudad del país alcanzó cifras superiores al de un metro en Miami. Pero en 1996 las cosas cambiaron, pues el

exagerado encarecimiento de la propiedad raíz, por la elevada demanda de los dineros del narcotráfico y la de colombianos que vieron la oportunidad de comprar vivienda o de hacer ganancias, volvieron la situación insostenible. Por muchos años se discutió el impacto del narcotráfico en el boom que atravesó la construcción en Cali antes de la captura de los cabecillas del Cartel, varios estudios sobre el sector mostraron cómo éstos llegaron a acumular hasta cinco mil apartamentos que, en el momento en que empezaron a ser perseguidos, se vieron obligados a vender a precios muy bajos, presionando aún más la caída de la construcción, en un contexto en el que las altas tasas de interés ya estaban propiciando la acumulación de grandes inventarios (Hoz, 1998)

Se estimaba que entre 1989 y 1993, por los menos unos 2,4 billones de pesos (3.000 millones de dólares), ingresaron cada año al país por concepto del narcotráfico. Sin embargo, con la persecución a los dos carteles de la droga esos ingresos pudieron haber reducido entre un 50 y un 70 por ciento en 1995. Estas cifras hacen parte de un estudio apoyado por la Lonja de Cali, la Federación de Lonjas y la firma Holguines S.A. que aparecen en el documento Estrategias del Mercado para el Sector Inmobiliario a corto y mediano plazo.

Durante el período 1990-1994, en Cali y el Valle del Cauca, los narcotraficantes edificaron 7.841 viviendas y sus inversiones en finca raíz, y alcanzaron los 1.610 millones de dólares (1,3 billones de pesos). En 1990 la participación de las unidades habitacionales financiadas por el cartel de Cali era del 13,7 por ciento dentro del total edificado; en 1992 esa participación subió a un 17,3 por ciento y siguió un descenso hasta situarse en 1994 en un 7 por ciento (Noguera, 1995)

Se puede concluir que los dineros del narcotráfico contribuyeron a la sobreoferta de vivienda registrada en la ciudad de Cali en 1995, y ejercieron presión sobre los precios de las mismas. Además, tras los golpes que recibieron las organizaciones narcotraficantes, los compradores desaparecieron. Por otro lado, en 1996 muchos empresarios consideraron que la decisión norteamericana de descertificar a nuestro país por su lucha contra el narcotráfico, también afectó mucho a la economía

colombiana incluyendo el sector de la construcción, pues para ellos esta descertificación contribuyó en gran parte a la disminución de la inversión extranjera en Colombia.

HOLGUINES S.A Y SU CRISIS FINANCIERA.

Holguines S.A argumentó ante la Superintendencia de Sociedades, que la causa de su crisis financiera se debió a la prolongada crisis económica que presentó el sector de la construcción, afectando notablemente su flujo de caja y que ante un intento de recuperación la administración de Holguines S.A., a finales de 1996, inició un proceso de emisión de acciones por \$13.000 millones, basados en los pronósticos de reactivación de ese momento. En diciembre de 1996 y enero de 1997 la compañía recibió y utilizó estos dineros, pero esta capitalización se frustró por razones de tipo legal, porque la Superintendencia de Valores los obligó a registrarla como un pasivo.

Para poder superar la crisis, Holguines S.A se basó en los pronósticos de reactivación de la economía y en especial del sector de la construcción, la cual aspiraba que se produjera ligeramente en 1998 y con mayor dinamismo en 1999. A su vez inició un proceso de reestructuración financiera, operativa y administrativa en la compañía y de esta manera esperaban garantizar la viabilidad de la sociedad. La reestructuración financiera, operativa y administrativa, se basó en una reducción sustancial de la estructura administrativa de la empresa, un ajuste de la estructura comercial a su estructura financiera a través del desarrollo de proyectos con asociados, la reestructuración del pasivo financiero y la capitalización de la empresa por parte de los actuales accionistas y de nuevos inversionistas.

Tan graves se tornaron las cosas, que la Superintendencia de Valores le impuso una multa a la constructora por haber presentado tardíamente sus estados financieros de 1997. Lo grave no fue el monto de la multa, sino el argumento que los administradores de la constructora dieron por el retraso en la presentación de la documentación, según la constructora se debió a las dificultades que habían presentado en los últimos meses por la falta de personal, haciéndoles imposible

completar la información requerida. Esto nos lleva a pensar que la empresa estaba teniendo problemas en su administración.

REALIDAD DE HOLGUINES S.A

Holguines S.A presentó ante la Superintendencia de Sociedades los siguientes resultados:

Al 30 de noviembre de 1997 Holguines S.A registró una pérdida de dinamismo en su actividad, que se vio reflejada en la reducción de sus ingresos en un 26,4% respecto a 1996, ocasionada por una considerable disminución de las unidades vendidas respecto al año anterior, que no solo no llenaron las expectativas, sino que obtuvieron resultados un 10% por debajo de estas.

Los costos de ventas fueron superiores en un 33% a los incurridos en 1996, lo que produjo que se pasara de tener una utilidad bruta de \$10.524 millones, en 1996, a una pérdida bruta de -\$733 millones.

Los gastos de administración pasaron de \$1.629 millones en 1996, a \$22.781 millones en 1997, lo que trajo como consecuencia una pérdida operativa -\$30.803 millones.

Los activos disminuyeron un 53% como consecuencia de la cancelación de pasivos.

Los pasivos presentaron una reducción neta del 65.4%, equivalente a \$24.9993 millones

Según el Dr. Félix Álvarez, Gerente de Negocios de la Compañía Holguines S.A., lo que llevó a esta situación a la compañía fueron varios acontecimientos. En general hubo un aumento del tiempo de todo el proceso productivo (vender, construir y entregar) generando grandes pérdidas en la compañía. Las entidades financieras dejaron de financiar a las constructoras, por ello, Holguines S.A no pudo terminar

muchas de sus obras y entregarlas, lo que impidió el pago de dinero y aumentó los costos de las ventas. Los bancos endurecieron las exigencias para otorgar créditos a los constructores, así que se volvió muy difícil adquirir créditos y debido a las duras exigencias para la aprobación, generaron un aumento en los gastos de administración.

Rodrigo Velasco ex presidente del comité empresarial permanente, sostuvo que para complicar más las cosas, tanto en el caso de Holguines S.A como el de otras empresas del sector, el Inurbe afectó aún más su situación, pues este les adeudaba más de 1.200 millones de pesos por concepto de subsidios que nunca llegaron a su destino (Hoz, 1998), generando el retraso de los obras y aumentos en sus costos. Según los datos del sistema UPAC, hasta 1999 por este medio se habían logrado financiar 1.600.000 viviendas (Redaccion el Tiempo, 1999), lo cual evidencia la facilidad de acceso que tenían los colombianos a vivienda. Sin embargo, fueron muchas las familias que no lograron cumplir con las cuotas mensuales de sus créditos. El comportamiento de las cuotas estaba amarrado a las tasas de interés del mercado. En 1994 el incremento de las tasas generó alzas significativas en las cuotas mensuales, justamente cuando el desempleo comenzaba a ser cada vez mayor, provocando la devolución de más de 4.500 propiedades, lo que afectó tanto a las constructoras como a las entidades financieras. En el caso de las entidades financieras, al parecer algunas empezaron a gastar más de la cuenta otorgando beneficios a las personas para poder retenerlas y que estas no se fueran a la competencia, pero este aumento en el gasto se lo aplicaban a los intereses de los créditos que otorgaban para no generar pérdidas.

Según Velasco, para empeorar más las cosas, a las cajas de compensación se les permitió hacer proyectos convirtiéndose en fuertes competidoras de los constructores, porque en algunos casos ellas demoraban más los subsidios que iba destinados a la competencia, afectando seriamente a las compañías constructoras. Finalmente, El único elemento que pudo contribuir a la supervivencia de las compañías constructoras fue la vivienda de interés social, sin embargo esta

dependía de la ejecución de los subsidios otorgados por el Gobierno, contando con la baja en la tasa de interés.

HOLGUINES S.A Y SU FINAL.

El 30 de junio de 1998 Holguines S.A. entró en liquidación obligatoria de los bienes que conforman su patrimonio, debido a su imposibilidad de pago con sus acreedores, la no viabilidad económica de la empresa (que se deduce de estados financieros y de los informes presentados por la administración) y de los resultados negativos de las distintas alternativas que se estudiaron respecto al futuro y viabilidad de compañía.

Algunas de las propuestas que sonaron fueron la creación de una nueva compañía, Holguines Excel, que asumiría los pasivos de la empresa y se encargaría de administrar los activos para facilitar el pago de las deudas. Otra propuesta era buscarle solución al problema que enfrentaban en ese año cerca de 1.000 familias, que habían adquirido viviendas de interés social ofrecidas por la constructora (Redaccion el Tiempo, 1998), pues la compañía había paralizado sus actividades desde finales de 1997 a raíz de su aguda crisis de liquidez. Holguines S.A. no inició un proceso concursal, en el cual se buscaba la cancelación del pasivo de la empresa y su recuperación.

De acuerdo con lo planteado por Germán Holguín, Presidente de la compañía, su gran error fue haber basado la expansión de la empresa en el endeudamiento, por ello Holguines S.A. paso, de ser una constructora líder en 1994, a convertirse una de las víctimas de la crisis del sector de la construcción rápidamente. Frente a estas circunstancias, queda la inquietud: ¿por qué si el Presidente de la Compañía conocía los estudios que ella misma apoyó y conocía la crisis que se avecinaba, no tomó medidas a tiempo para disminuir su pasivo mientras la economía estaba fuerte?

CONCLUSIONES

El gran error de la mayoría de las compañías de construcción fue haber basado su modelo de construcción en el endeudamiento, desarrollando proyectos con financiación hasta de un 100%. Pues aunque este modelo puede funcionar en épocas normales y de auge, no funciona en momentos de crisis donde las tasas de interés crecen desmedidamente y la demanda se estanca. Es por esto que Holguines S.A, siendo una empresa líder en el mercado de la construcción, entró en crisis de un momento a otro, aunque no se descarta una mala administración. Esto demuestra que una empresa no puede basar su modelo de construcción en el endeudamiento, cuando es claro que no es posible controlar las variables que lo conforman. Además el nivel de riesgo de este modelo es demasiado alto y por tanto también lo es su fracaso.

La descertificación por parte de Estados Unidos afectó mucho la inversión extranjera; la crisis política generó incertidumbre en todo el país provocando, entre otras cosas, que las personas y empresas aplazaran su decisión de invertir en espera de un momento más seguro. El narcotráfico fue un componente importante en la crisis económica, pues muchas compañías y compradores estaban financiados por dos de los carteles de la droga más importantes de Colombia, después de ser atacados y perseguidos desaparecieron los compradores provenientes de este sector, y otras personas tuvieron que entregar las propiedades. Además, el narcotráfico generó un boom del consumo y una realidad ficticia que solo trajo más daño, porque los dineros del narcotráfico generaron un crecimiento del PIB del uno por ciento, un valor que resultó irrisorio como beneficio si se compara con los costos sociales no cuantificables en dinero. Indiscutiblemente, este flagelo social también afectó a Holguines S.A.

Holguines S.A., como otras compañías, presentó dos grandes problemas: por un lado, había una sobreoferta y una depresión de los precios de la vivienda y por el otro, la carga financiera que empezó a subir de manera exagerada, hizo que fuera imposible financiar cualquier actividad. Bajo estas circunstancias las posibilidades de que empresas como Holguines S.A no quebraran eran muy pocas y finalmente esta importante empresa fue liquidada.

Bibliografía

- Hoz, N. d. (21 de Mayo de 1998). Holguines contra la pared. *El Tiempo* .
- Noguera, I. (30 de Octubre de 1995). 1500 millones de dolares menos para el país, sin los carteles: inmobiliarias. *El tiempo* .
- periodico, R. d. (14 de Noviembre de 1999). La pesadilla de la vivienda. *Diario El Tiempo* .
- Redacciion el tiempo. (4 de Enero de 1996). Holguines, Crisis no puede dilatarse más. *El Tiempo* .
- Redaccion el Tiempo. (3 de Noviembre de 1996). Empresarios esta asustados. *El tiempo* .
- Redaccion el Tiempo. (2 de Diciembre de 1998). Holguines sigue buscando acuerdos. *El Tiempo* .
- Redacción El Tiempo. (1 de Abril de 1996). Holguines,Crisis no puede dilatarse más. *Diario el Tiempo* .
- Redaccion el Tiempo. (14 de Noviembre de 1999). La pesadilla de la vivienda. *El Tiempo* .
- Tiempo, R. e. (3 de Noviembre de 1996). Empresarios estan asustados. *El Tiempo* , pág. 1996.
- Tiempo, R. e. (16 de Septiembre de 1998). Escombros de la construcción. *El tiempo* .
- tiempo, R. e. (14 de 11 de 1999). La pesadilla de la vivienda. *El Tiempo* .

STAMPEX LTDA.⁶

⁶ Caso escrito por Alfonso Mendoza como requisito de Grado. fue preparado para servir como base de discusiones en clase y no como un ejemplo de una situación administrativa correcta o incorrecta

RESUMEN.

La historia de Stampex deja muchas lecciones para el futuro, esta empresa se desarrolló en el mercado protegido de antes de la Apertura Económica y logró posicionarse en el mercado nacional y luego en el internacional, el cambio en el entorno alteró su mercado, la velocidad de respuesta se convirtió en un factor crítico de éxito ,que aunque se intentó subsanar, finalmente la empresa no logró adaptarse completamente a las exigencias de los almacenes de Cadena y a la desaparición de su canal de minoristas, la crisis Venezolana afectó a la empresa y su falta de experiencia en el mercado internacional fueron determinantes al igual que problemas familiares internos. Stampex podría haber ingresado a los centros comerciales con una extensión de línea y quizá las franquicias hubieran permitido un reposicionamiento de la Marca, pero esto no se hizo.

INTRODUCCIÓN

Colombia ofrece una excelente plataforma internacional dada su ubicación geográfica al tener costa en los océanos atlántico y pacífico, lo cual lo ha convertido en un objetivo bastante prometedor a los ojos de empresas extranjeras, tanto para invertir como para realizar importaciones. La ciudad de Cali, teniendo a Buenaventura a tan solo 120 km como el principal puerto latinoamericano sobre el Pacífico, representa una de las 3 principales ciudades para el desarrollo del país.

La industria textil y de confección en Colombia cuenta con más de 100 años de experiencia y una cadena de producción consolidada y experimentada. Este sector representa el 8% del PIB manufacturero y el 3% del PIB nacional y constituye más del 5% del total de exportaciones del país. Además, el sector de las confecciones en Colombia contaba en mayo de 2012 con una historia y trayectoria importante, razón por la cual existían gran cantidad de compañías dedicadas a la producción y comercialización de sus productos.

Sumado a lo anterior, con la aprobación del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, se auguraban buenas oportunidades de negocio para el sector y un alto potencial de desarrollo para todos los productos involucrados en la cadena de la producción textil. Sin embargo, en la historia de las empresas colombianas del sector textil y confección, no todas han logrado salir adelante y contar con los beneficios que promete el mercado. Tal fue el caso de *STAMPEX LTDA.*, una empresa familiar que a pesar de haber logrado expandirse a nivel internacional, desapareció después de 28 años de existencia.

Teniendo en cuenta los elementos generadores de su éxito y los principales obstáculos que aparecieron en sus casi tres décadas de existencia, a continuación se presentará el contexto en el que se desarrolló *STAMPEX LTDA.* y su trayectoria, como un ejemplo de una compañía prometedora que sucumbió ante los avatares de la economía nacional.

INFORMACIÓN DEL SECTOR.

Colombia, con cerca de 100 años de experiencia en la industria textil y confección, es reconocida por su desarrollo en este sector, y por tener empresas destacadas en el contexto latinoamericano, dado que han buscado diferenciarse de su competencia por su compromiso con la alta calidad y el enfoque en el desarrollo del talento humano. Por tal motivo, los productos colombianos han tenido acceso a los mercados latinoamericanos, estadounidenses y de la Unión Europea, entre otros.

Según cifras oficiales, el sector textil y confecciones, representaba uno de los más importantes y dinámicos rubros de la economía colombiana, con el 9% del PIB del sector industrial/manufacturero, y generaba más de 600 mil empleos directos e indirectos en el 2014. Este desarrollo ha permitido que Colombia maquile confecciones para famosas marcas como *Victoria's Secret*, *Náutica*, *Adidas*, *Polo Ralph Lauren*, *Timberland*, *Tommy Hilfiger*, *Pierre Cardin*, *JC Penney*, *Oxford Industries*, entre otras. Pero indicadores más recientes muestran una pérdida de

dinamismo del sector principalmente debido a la revaluación del peso y al incremento de los costos de mano de obra, lo cual ha causado que empresas tan emblemáticas como *Secco* en Cali, *Nicole* en Pereira y otras de Antioquia cerraran sus operaciones de Maquila.

Otra evidencia del potencial textil es su consolidación como uno de los centros de moda en Latinoamérica, con ferias como *Colombiatex* y *Colombia moda* en Medellín y el *Expo show* en Cali. Estas ferias se destacan por albergar en un sólo sitio a empresarios de todo mundo para apreciar los avances en moda, calidad, diseño, tecnología, logística y otras ventajas de la industria Colombiana.

En el caso específico del Valle del Cauca, este departamento se ha posicionado como un importante centro económico e industrial para Colombia desde hace varias décadas con un crecimiento promedio de su PIB de casi 4%. Geográficamente, teniendo a Buenaventura tan cerca, Cali tiene un futuro como centro logístico del pacífico colombiano, ya que este puerto es catalogado como uno de los principales puertos sobre el Pacífico a nivel latinoamericano, porque mueve más del 28% del comercio del país y operan 990 frecuencias marítimas.

Cali, también cuenta con dos de las principales Zonas Francas Declaradas de bienes del país y una de servicios, así mismo cuenta con tres Zonas francas Permanentes Especiales y una ampliada. Esto le otorga mayor competitividad frente a otras ciudades a nivel nacional y representa un factor diferenciador que influye claramente en las decisiones de los importadores.

CRISIS SECTOR TEXTIL EN COLOMBIA

Las dificultades del sector textil y de confecciones en Colombia han provenido de dos hechos principalmente, la recesión y los problemas estructurales. Por ello, el futuro del sector textil presenta importantes amenazas, tales como las repercusiones de la apertura económica, la competencia de China, la revaluación del peso, el costo de la mano de obra, etc.

La falta de iniciativa de algunas empresas, más el poco apoyo del gobierno, y la apertura económica llevaron a que en Colombia se acelerara la crisis del sector textil a partir de 1990, durante el gobierno del presidente Gaviria. De acuerdo con la Revista *Deslinde*, ed. No. 43, sobre esta crisis se decía que:

(...)la drástica reducción de aranceles decretada en 1990, que los disminuyó hasta el 60% para los textiles y las confecciones a un promedio del 17%, y en el caso del algodón al 10%, produjo fuertes cambios: eliminó la producción algodonera, rompiendo la cadena; empezó a modificar la balanza comercial del sector en beneficio de las importaciones, entregando el mercado interno a productos foráneos; cambió la estructura interna de la cadena, reduciendo la producción de fibras, hilos y textiles y aumentando la de confecciones, con un negativo efecto sobre los ingresos de los trabajadores del sector y puso a depender la producción de prendas de vestir en Colombia del eslabón más débil, el de la confección.” (Deslinde.org, 2012)

La crisis se empezó a manifestar aún más cuando “las importaciones industriales de Colombia se multiplicaron más de 5 veces después de 1991, mientras que la producción y valor agregado industriales únicamente lo hicieron 2 veces.” (revista Unal, 2013) De acuerdo con esto, se observó una marcada disyuntiva entre las importaciones industriales comparadas con el crecimiento de la industria Colombiana.

Para la mayoría de las empresas textiles colombianas el principal cliente es la demanda nacional. Su contracción a mediados de 1998, provocada por la situación general del país, agravó la crisis del sector, sobre todo porque esta contracción se dio en el período de mayores ventas, el segundo semestre del año. Además, el subsector de confecciones también se vio inmerso en crisis y tuvo un grave problema con las imitaciones provenientes del exterior, de tal forma que la venta directa al público y la venta a las empresas de confección agravaron la situación del sector textil. En un informe desarrollado por la Corporación Tecnológica Empresarial en el 2004, se detallaron 3 principales debilidades del sector textil como resultado de la apertura económica:

- 1) Fibras: la inseguridad ante la ausencia de algodoneros generaba una pérdida de eficiencia, los elevados aranceles para importación de maquinarias e insumos y los subsidios que otros países entregan a su producción algodонера.
- 2) Hilandería: escasa estructura. En 1999 se contaban 968.000 de ellos frente a los 172 millones inventariados en el mundo, en tanto que la maquinaria usada en estos procesos es muy antigua, con un promedio de más de 15 años de operación.
- 3) Telas: las mayores productoras de tejidos planos de algodón no se adaptaron rápidamente al modelo de apertura y siguen operando con base en un mercado cerrado, al tiempo que se cuenta con equipos de muchos años de uso, lo cual le resta competitividad.

Además de lo anterior, Colombia se caracterizó por ser un país que no producía ningún tipo de maquinaria textil, todos los equipos debían ser importados de distintos países. Con la crisis económica esto ha repercutido en la falta de una correcta inversión en investigación y desarrollo tecnológico, y en el seguimiento por parte de las empresas, de las innovaciones en el exterior. Ante esta crisis el gobierno colombiano se ha caracterizado por prometer progresos económicos permanentes con los Tratados de Libre Comercio. Con estos tratados lo que se está imponiendo es la desindustrialización y la especialización en la exportación de materias primas y productos básicos

Finalmente, frente a esta crisis el Ministerio de Comercio Exterior del presidente Santos, ha iniciado una campaña cuyo lema es: "Dupliquemos las exportaciones" y esto es una medida muy inmediatista ya que tal como sucedió con *STAMPEX LTDA.*, incentivar las exportaciones fue una medida positiva en principio, pero nociva a largo plazo cuando debió enfrentarse a los problemas propios de los países a los que se exportó y sobre todo si dependía de uno o pocos mercados y no diversificó la oferta de productos.

STAMPEX LTDA.

STAMPEX LTDA., fue una empresa familiar fundada por Sary Levy y su señora madre doña Fortuna en el año de 1975, quienes vieron una oportunidad de negocios en el mercado textil y confecciones. La empresa durante 28 años produjo prendas de vestir con estampados de calidad para niños y niñas entre 0 meses y 12 años, de los estratos 4, 5 y 6 de la ciudad de Cali en principio y luego en todo el país. A lo largo de su historia la empresa fue ampliando su producción y fortaleciéndose como una compañía competitiva, al punto que varios años después exportaba a países como Venezuela, Ecuador, Aruba, Islas Margaritas, entre otros. A pesar de ello, condiciones muy específicas del mercado local como la deficiencia de los proveedores, la creciente competencia y un cambio en los requerimientos del cliente llevaron a que cerrara en el año 2003.



Ilustración 18 Muestras de prendas de Stampex, Fuente: sary levy

STAMPEX LTDA., Fue una empresa familiar pionera en la producción de ropa para niños y bebés, especializada en prendas de tejido de punto estampadas y con acabados de la más alta calidad, que estaba ubicada en la ciudad de Cali. Pasando de solo estampar, a cortar y finalmente confeccionar por completo las prendas, la empresa se posicionó en el mercado nacional con gran fuerza, marcando así a las generaciones caleñas y pregonando que: “la ropa que hoy visten tus niños contienen

el esfuerzo y el espíritu de trabajo de *STAMPEX*, colombianos que viven y aman su patria” (levy, 2013).

DOÑA SARY LEVY



Ilustración 19, doña Sary Levy, Fuente: Facebook

Sin duda la protagonista principal de *STAMPEX LTDA.*, fue la Sra. Sary Levy, economista graduada de la Universidad de los Andes. En 1975, con emprendimiento y perseverancia, logra crear una gran empresa, inicialmente con el apoyo de su madre y, posteriormente, con su esposo, Don Jimmy Nessim. Generaron 80 empleos fijos por temporada y confeccionaron ropa para todo el país y el exterior, para “personitas con ideas propias”, como rezaba su slogan.

Los esposos compartieron tareas desde sus profesiones: Doña Sary impulsó la empresa desde el diseño y la fabricación, pero sus conocimientos de economía la acompañaron en todo momento, incluso en la decisión de cerrar en 2003. Por su parte, Don Jimmy aportó como ingeniero industrial, la visión de crecimiento y potencial de la compañía. Además, todo esto sucedió en el momento en que su hija era bebé, y por ello a partir de las necesidades propias, empezaron a producir prendas para este segmento con gran éxito.

Doña Sary se preocupó por mantenerse actualizada en términos de moda, diseños y telas, por tal motivo viajaba con frecuencia a ferias en el exterior como New York,

París, Milán a mirar tendencias y traer muestras e ideas para la empresa, también participó en varias convocatorias de *Proexport*, para Pymes, para exponer en la feria de confección Mode enfantine en Paris e Italia, pero no obtuvieron ventas. Como se había dicho, semestralmente realizó incursiones a Europa y Estados Unidos en donde estudió mercados muy distintos, donde inicialmente no logró generar pedidos, esta experiencia le sirvió para adquirir conocimientos en términos de tendencias de moda, que influyeron en el mejoramiento continuo de la organización.

El soporte inicial de la empresa fueron sus familiares. Su madre se encargaba de la elaboración de los moldes y la supervisión de los estampados, y trabajó con ella entre los años de 1975 a 1980, cuando se retiró del todo de la empresa. Su padre también fue un contacto fundamental y determinante para realizar los primeros negocios de *STAMPEX LTDA*. Con su esposo se dividieron funciones, doña Sary se encargó de la producción y diseño de la ropa, y el Sr. Jimmy como ingeniero industrial, organizó la planta y los procesos productivos y se hizo cargo de las ventas y finanzas de la empresa.

HISTORIA CORPORATIVA

El 2 de enero de 1975 el periódico *El Tiempo* en su edición establecía que Colombia buscaría convertirse en el Japón de Suramérica, produciendo con calidad y gran eficiencia a costos bajos y además buscaría aprovechar las crecientes demandas de países vecinos- Ante este positivo panorama, la Sra. Sara Levy, aprovechó la existencia de la empresa de su padre: Lázaro Levy y Cía., distribuidor mayorista de confecciones ya consolidada; esto sumado a la experiencia de su madre en costura y la de su esposo, la llevan a fundar la nueva empresa bajo el nombre de *STAMPEX LTDA.*, identificada con el logo del Tucán, ya que le brindaba identidad a la marca, y que a lo largo de su vida solamente se rediseñó una vez.

Desde un principio, el concepto de la empresa fue producir prendas de una calidad equiparable a las mejores marcas importadas de Estados Unidos y Europa, sin salir

de Colombia, a un precio muy competitivo. *STAMPEX LTDA.*, también tenía como propósito aprovechar el “boom” de los estampados en Estados Unidos, la ausencia de una empresa fuerte en esta capacidad y las características de una economía cerrada en la que las importaciones no serían un problema.

De acuerdo con lo que cuenta la Sra. Levy (levy, 2013), el primer paso para establecer la empresa fue alquilar un local en el quinto piso de un edificio en la Carrera. 5ta. con Calle 16, al frente de lo que conocemos hoy como San Andresito, en la ciudad de Cali. El siguiente paso fue adquirir la maquinaria necesaria para estampar y el personal que realizara correctamente las labores. Según cuenta la Sra. Levy, “al principio se adquirió una mesa de estampar y una mesa de revelado, incluyendo el empleado estampador” (levy, 2013), Este personaje era Rubén, un operario que durante 6 años se convirtió en el alma de la producción y una ayuda fundamental para los dueños. En 1979 don Jimmy, esposo de la Sra. Sary se vinculó directamente a la compañía y asumió la gerencia comercial, la selección de personal y las finanzas. Por otro lado, su padre promovió conexiones con empresas de confección y minoristas en todo el país.

Según la fundadora de la organización, la empresa en sus inicios solamente se dedicaba a estampar prendas para terceros, pero con el tiempo se convirtió en taller de costura para elaborar su propia ropa infantil diseñada y estampada por la misma empresa, los proveedores de Medellín de su padre se convirtieron en talleres de confección satélites para suplir la falta de capacidad inicial de la planta. En un principio solo se producía ropa para bebés. Como ella misma lo recuerda: “Luego la empresa empezó a venderle a la cadena de la Costa *Vivero* y por ello empezamos a estampar y cortar aumentando nuestra calidad en procesos propios” (levy, 2013). Esto los llevó a “crecer rápidamente en la costa y el eje cafetero dado que se trataba de prendas de primera calidad, se reinvertían todas las utilidades, creciendo con capital propio y créditos de los proveedores a 60 y 90 días, mientras las ventas se hacían entre y 30 y 60 días” (levy, 2013).

En los años de 1990 la empresa adquiere un local propio, con una extensión de 2.400 metros cuadrados en la Calle 38 con carrera primera, en un bello edificio diseñado por el hermano de la fundadora de la empresa. Según la Sra. Sary:

“allí se distribuía principalmente en pequeños almacenes minoristas y se trabajaba principalmente con tiendas pequeñas de ropa de niños, contábamos con 500 clientes y también distribuíamos en las principales cadenas como Vivero y La 14 donde se vendían en volúmenes mucho más grandes.” (levy, 2013)

Hasta ese momento, la estructura de cargos de la empresa era la característica de una empresa pequeña, en la cual una persona podría desempeñar varias funciones a la vez, para evitar tener personal innecesario. La planta de corte, costura y estampado mantuvieron un personal estable, leal a los dueños. Lo mismo ocurría con el personal de oficina.

Generalmente, los sueldos de la empresa eran por debajo del promedio de la industria en cargos directivos y de supervisión, salvo algunas excepciones. Por otra parte, la empresa no invertía, ni patrocinaba en el estudio de sus empleados, así, el nivel académico de casi todos sus empleados era bastante bajo, pero tuvieron un buen entrenamiento en sus funciones por parte de los dueños de la empresa. En total llegaron a generar 80 empleos directos.

Bajo este panorama, *STAMPEX* parecía según su dueña: “una fábrica de estampados con un taller de confecciones” (levy, 2013), lo cual era bastante cierto debido a la depurada técnica de estampado desarrollada por la empresa a través de los años, no obstante las confecciones eran de excelente calidad. En los años siguientes la organización se desarrolló hasta empezar a encontrar en los países vecinos oportunidades de negocios. Fue así como empezó a adelantar negociaciones con clientes de Venezuela y Ecuador, países en los que los dueños de la empresa se dieron cuenta que los consumidores gozaban de características

muy similares a las de Colombia y por tanto representaban una oportunidad que debía ser aprovechada.

Las exportaciones no se hicieron esperar. Aprovechando la poca o nula competencia en dichos países se sumaron pedidos de las Islas Margarita, Aruba, Curazao, entre otros. La demanda estaba en crecimiento ya que la calidad de los productos era superior a cualquiera de los productos que se manejaban localmente. Por ello Sary Levy manifestaba que “el mercado superaba la capacidad producida, y la empresa debió contratar múltiples talleres externos” (levy, 2013). Entonces, la empresa vivía una época de oro, dejando buenos márgenes y el 20% de su producción terminaba siendo exportada. Sin embargo, los problemas personales de la pareja fundadora empezaron a opacar esta buena situación, “el matrimonio empezó a tener dificultades y en 1997 se disolvió llegando a un acuerdo amigable entre las partes, don Jimmy dejó la empresa y doña Sary se hizo al frente de esta”

En esta nueva etapa, la dueña vio la necesidad de construir una planta más pequeña, pero muy completa, ya que la anterior quedó como propiedad de su ex esposo en la partición de bienes, por ello doña Sary tomó la decisión de construir en un local más pequeño de 1200 metros muy cerca de la anterior bodega, donde cupo en muy buenas condiciones la empresa. En este punto es relevante resaltar que don Jimmy antes de la separación ya quería vender la empresa basándose en un análisis de las utilidades del pasado. Según sus observaciones, él veía que los márgenes eran cada vez más bajos, debido a la apertura económica, la fuerte competencia y las duras condiciones impuestas por las nuevas cadenas de almacenes como *Carrefour*.

Por esos días, Doña Sary buscó apoyo del SENA para la capacitación de los empleados sin mucho éxito. Sin embargo, *Proexport*, le facilitó un diplomado en la Universidad ICESI en Gerencia del Cambio y Exportaciones. Por otro lado, Colciencias le dio recursos que le permitieron adquirir un equipo de diseño y trazo computarizado, los que le dieron más eficiencia a este importante proceso, permitiendo que la empresa llegara al mercado con sus colecciones más rápido que en el pasado. Indudablemente una ventaja competitiva de STAMPEX era el proceso

de estampados que no solamente enamoraban a los bebés y niños, sino también a sus padres

Tres años después, con los efectos de la crisis y la posterior apertura económica empezaron los problemas para *STAMPEX LTDA.* En ese momento en Colombia, se evidenciaba una tendencia creciente de importar productos de textiles y fibras de algodón para abastecer la demanda interna de los confeccionistas colombianos.

Esto, sumado a que Colombia ofrecía programas especiales de importación que facilitaban el ingreso de bienes de capital e insumos a empresas dedicadas a la exportación, facilitaron el ingreso de marcas extranjeras que acapararon rápidamente un mercado anteriormente regulado y cerrado . De este modo, los años venideros fueron marcados por un incremento en las importaciones de productos traídos principalmente de China a precios por debajo de los costos de producción local probablemente sub facturados. Además, los almacenes de cadena fueron aumentando cada vez más su poder de negociación, importando productos y poniéndoles sus marcas propias, estas cadenas también preferían comprar a compañías del sector textil integradas verticalmente y con mejores costos. Todo esto afectó a *STAMPEX*, ya que cuando la empresa presentaba una colección a los almacenes que proveía, estos pedían demasiados cambios lo que era muy difícil de realizar para *STAMPEX* e incrementaba los costos.

En suma, tras el incremento de los productos chinos, la incapacidad de los proveedores locales para suplir con materia prima los pedidos, los giros en los enfoques de los canales de distribución, la crisis vivida en Venezuela y los cambios en las necesidades de los compradores de los productos de *STAMPEX LTDA.*, llevaron a que doña Sary empezara a pensar en la posibilidad de cerrar la empresa.

CRISIS DE LA EMPRESA.

STAMPEX LTDA., producía dos colecciones anuales de unas 20.000 unidades mensuales, con lotes entre 60 y 240 unidades por talla, con márgenes del 30%. Sin embargo, la empresa empezó a ver un panorama oscuro en el que la competencia internacional, los proveedores locales, los países a los que se exportaban, los canales en los que se distribuía el producto y las necesidades cambiantes de los consumidores limitaban sus posibilidades de salir adelante. Doña Sary manifestó al respecto : “ el gran problema fue la exagerada capacidad de negociación de las cadenas y su capacidad de importación y de producción de marcas propias, así como la mayor disposición a comprar de empresas integradas de mayor tamaño y con capacidad de hacer publicidad. No era una competencia libre de productos con igual acceso “ (levy, 2013)

En este orden de ideas, llegando al año 2000, el elemento que más influyó sobre la caída en las ventas de la empresa estaba directamente relacionado con competencia internacional, que llegaba tras la apertura económica desde Panamá y China. Las importaciones no solamente afectaban a *STAMPEX LTDA*, sino a todo el sector, muchos de estos productos entraban de contrabando, subfacturados o sobrefacturados para blanqueo de dinero. A todo este oscuro panorama había que agregarle la recesión interna que se vivía en el país. Paula Trujillo, directora de competitividad de *InExModa*, la asociación comercial del sector que patrocina *Colombiatex*, afirmaba: “No estábamos caminando a la misma velocidad y con la misma agilidad que otros países, perdimos el tren y ahora tenemos que reinventarnos” (wharton Business school, 2011).

En ese momento la industria estaba perdiendo muchos empleos en especial el sector de las maquiladores de Cali, Pereira y Medellín. Álvaro Hincapié, presidente de *Enka*, el mayor fabricante de hilo de Colombia, con sede en Medellín, afirmaba que: “Al igual que muchos fabricantes de este sector, mi empresa -explicaba-, ha estado “bajo el ataque” de las empresas asiáticas legal o ilegalmente, desplazándola de los mercados con bienes más económicos” (Redaccion el

Tiempo, 2012). De acuerdo con estudios realizados por el Departamento Técnico Administrativo del Medio Ambiente – DAMA, esta situación se debía a que: “las mayores productoras de tejidos planos de algodón no se adaptaron rápidamente al modelo de apertura y siguen operando con base en un mercado cerrado, al tiempo que se cuenta con equipos de muchos años de uso, lo cual le resta competitividad.” (DAMA, 2011)

Toda esta crisis también la estaba percibiendo la Sra. Levy, quien manifestaba: “La manufactura ya no se puede hacer aquí” (levy, 2013). Y esto se debía a que los proveedores locales no satisfacían las necesidades en tiempos, y aunque brindaban colores y tintes, los costes de mantener inventarios muy surtidos de telas incrementaban el precio final del producto. Por ello se evaluó la posibilidad de proveedores extranjeros, pero estos resultaban aún más costosos por el tamaño de los pedidos. En el año 2000, las ventas de la compañía se dividieron en un 80% en Colombia y 20% al exterior en la siguiente distribución:

Tabla No. 1 Distribución exportaciones

PAIS	NIVEL EXPORTACIONES
Venezuela	50%
Ecuador	22%
Puerto Rico	8%
Otros países*	20%

*Aruba, Costa Rica, entre otros. (Corbelletta, 2008)

Como se logra apreciar en la tabla No. 1., con Venezuela se tenían grandes expectativas a futuro ya que se exportaba cerca del 50% del total de la producción. La empresa vendía bastante bien los primeros años a través de un importador en este país. Entre los años 2001 y 2002, el presidente Hugo Chávez empleó una política proteccionista que evitó que se giraran dólares y se empezaron a incumplir los pagos a exportadores colombianos, lo que produjo una fuerte reducción de los negocios y posterior congelación con este país.

STAMPEX también se vio afectada porque en México, cuando la empresa celebraba haber conseguido un distribuidor local, llegar a un nuevo mercado y aumentar sus negocios, el distribuidor actuó deshonestamente incumpliendo los pagos. Además de esto, un pedido grande quedó por varios meses en la Aduana de Ciudad de México, hasta que lo lograron repatriar y vender en Colombia como saldos, lo cual causó un gran perjuicio a la empresa.

Para agravar aún más la situación, los canales en los que se distribuía el producto empezaron a tener una nueva orientación y empezaron a poner nuevas condiciones que no beneficiaban a los productores locales. Las grandes cadenas querían que se les surtiera con cuatro o más colecciones al año para poder satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes y esto excedían las capacidades de la empresa. Tanto *El Éxito* como *Carrefour* imponían duras condiciones, que una empresa como *STAMPEX* no pudo cumplir porque incrementaba los costos y poco rentable.

Otro factor negativo para la empresa fue que las cadenas como *Éxito*, *Carrefour* y *La 14* empezaron a obtener mayores márgenes de productos importados, además le dieron prioridad a sus marcas propias, desplazando cada vez más los bellos estampados que producía la compañía. Doña Sary expresó que “Sacaron a los detallistas, los grandes se fueron tragando el mercado y se destruyó la red de tiendas del país, minoristas que llevaban 20 años vendiendo súper bien fueron muriéndose” (levy, 2013).

Fuera de los elementos competitivos del mercado, los consumidores también se vieron influenciados por la globalización. Los avances tecnológicos generaron en los niños una visión más adulta, porque mediante la televisión o las revistas podían ver a los famosos que tenían como referentes y querían imitar sus formas de vestir. Las necesidades cambiantes de los consumidores se relacionaron ahora con las innovaciones en la moda, a partir de aquí se observó una tendencia de las niñas a querer verse más grandes, y a no querer usar más prendas color pastel y con

estampados infantiles, lo cual era una fortaleza de la empresa. Además en la canasta familiar también se empezó a incluir una gran variedad de productos importados y de tecnología, así que las compras de regalos para los niños dejaron de ser en su mayor parte ropa para combinarse con innumerables ofertas.

Frente a todos estos elementos, que agravaron la crisis por la que atravesaba la empresa, desde la dirección “se hicieron mejoras en la contabilidad mediante la integración de los módulos. Los inventarios, cartera y parte de producción en el sistema de información de la empresa también fueron mejorados”. (Corbelletta, 2008) Fuera de esto, la empresa adquirió un sistema computarizado para el diseño y trazo de las prendas que facilitaba el proceso de confección y reducía considerablemente los tiempos de producción. Pero ninguna de estas medidas fue suficiente, el mercado exigía una velocidad de respuesta mucho mayor y la demanda era menor frente a tanta competencia, lo que no compensaba las inversiones.



Ilustración 20 Muestras de prendas de Niña, 2013. Fuente: Sary Levy

EL CIERRE PLANIFICADO UNA OPCIÓN INTELIGENTE

Doña Sary viendo como estaban las cosas y comprendiendo que su mercado natural estaba desapareciendo -los pequeños minoristas independientes-, ante la imposibilidad de importar prendas de Asia, los bajos márgenes que dejaban los almacenes de cadena con su tremendo poder de negociación y ante la dificultad de establecer tiendas en los centros comerciales debido a los altos costos-, decidió iniciar el cierre paulatino de la empresa, de manera planificada. La dueña de la empresa, hoy nueve años después se enorgullece de esta decisión, ya que le permitió liquidar poco a poco a todos y cada uno de sus empleados, salir paulatinamente del stock con que quedó, vender a buen precio la maquinaria y preservar parte del capital para invertir en otros negocios en el futuro. Tal vez haber ingresado en centros comerciales y más tarde haber creado una franquicia de Stampex, hubiera podido salvar la Cia, para esto se hubiera necesitado de un inversionista que apoyara este proyecto, aunque haber llegado a Aruba, Curasao, Venezuela, Panamá, México y Costa Rica fue un gran logro de la empresa y de doña Sary sin duda alguna.

Bibliografía

Corbelletta, L. (2008). *Caso de Kikos*. Cali.
DAMA. (2011). *Informe del sector textil*. marzi.
Deslinda.org. (11 de noviembre de 2012). <http://deslinda.org.co>.
levy, S. (23 de Julio de 2013). Gerente stampex. (L. A. Mendoza, Entrevistador)
Redaccion el Tiempo. (28 de 08 de 2012). Crisis en la confeccion. *El Tiempo* .
revista Unal. (25 de abril de 2013). www.revista.unal.edu.co.
wharton Business school. (9 de marzo de 2011).
<http://www.knowledgeatwharton.com.es/>.

WEB GRAFÍA.

<http://www.eltiempo.com/eltiempoimpreso/index.php?modeq=poranio&anio=1975>

<http://deconceptos.com/ciencias-sociales/textil#ixzz2D1rpfLbb>

www.colombiaexport.com

www.proexport.com.co

<http://www.factorinero.com/de-interes/228-informe-sectorial-textil-y-confecciones.html>

<http://deconceptos.com/ciencias-sociales/textil#ixzz2D1s2fnTR>

<http://es.colombiaembassy.org>

<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/el-sector-textil-en-colombia-trata-de-reinventarse-tras-anos-de-dificultades->

<http://www.factorinero.com/de-interes/228-informe-sectorial-textil-y-confecciones.html>

Corporación tecnológica empresarial, economía colombiana, abril de 2004

<http://www.revista.unal.edu.co/index.php/ceconomia/article/view/18619/31940>

<http://deslinde.org.co/El-hundimiento-de-Coltejer-o-la.html>

UNIVERSIDAD SAN BUENAVENTURA⁷

RESUMEN

Este proyecto busca dar a conocer al lector la difícil situación por la cual atravesó la Universidad San Buenaventura en años recientes. En él se desarrolla una breve reseña histórica de la Universidad y se brinda especial detalle a la problemática que tuvieron que afrontar sus directivos y todos los miembros de la comunidad educativa

⁷ Caso escrito por María Mónica Aponte y Sara Hidalgo Bacca como requisito de Grado. fue preparado para servir como base de discusiones en clase y no como un ejemplo de una situación administrativa correcta o incorrecta

cuando en el año 2004 salió a la luz pública la imputación de cargos de lavado de activos, enriquecimiento ilícito y falsedad de documentos, al rector de la universidad en ese entonces, al igual que algunos miembros de su equipo.

INTRODUCCIÓN

La universidad San Buenaventura cuenta con gran reconocimiento en lo referente a su gestión académica y en la actualidad es reconocida como uno de los mejores centros de educación a nivel nacional, la cual ofrece gran variedad de programas académicos que incluyen programas de pregrado, especializaciones y maestrías. Pese a esto, la reputación de la universidad estuvo gravemente afectada por la presunta situación de lavado de activos y otros delitos que se le imputaron a altos directivos en el año 2004.

HISTORIA

El Padre Luis Javier Uribe Muñoz nació el diciembre 20 de 1929, en Armenia, ingresó al noviciado en septiembre de 1946. Obtuvo una licenciatura en Filosofía y se desempeñó como rector de varios colegios como fue el Colegio San Luis Rey de Armenia y el colegio Pío XII en Cali. Así mismo, fue cofundador y vicerrector de la Universidad San Buenaventura de Cali de 1970 a 1981, rector de la misma universidad, y capellán de la Casa de Nariño de 1986 a 1990, entre otros.

Fue condecorado por el Concejo Municipal y la Alcaldía de Cali, la Asamblea Departamental del Valle, el Ministerio de Educación Nacional, la Fuerza Aérea, el Ejército Nacional y el Congreso de la República. También fue distinguido como el Ejecutivo del Año en 1999 por la Cámara Junior de Colombia. (El País , 2005)

En toda su labor, buscó implantar un modelo educacional regido por la excelencia y enmarcado por el compromiso de toda la comunidad, lo cual estuvo fundamentado en su educación religiosa y militar.

EVOLUCIÓN DE LA UNIVERSIDAD

La Universidad de San Buenaventura nació en Santafé de Bogotá, a finales del siglo XVII, como Colegio de San Buenaventura. Fue fundada por la Orden Franciscana conforme al "Decreto Especial" del Definitorio Provincial de los franciscanos de 1688.

La universidad de San Buenaventura sede Cali, se funda en el año de 1970 por iniciativa del padre Luis Javier Uribe y de empresarios de esta ciudad. Nace como la idea de fundar una escuela de derecho que fuera alternativa a la universidad Libre y a la universidad Santiago de Cali. Los empresarios percibían que de las primeras egresaban abogados muy "izquierdosos", por tanto, en oposición a estas dos escuelas, proponen formar abogados con una orientación franciscana. El padre Uribe hizo las gestiones económicas y legales necesarias con tal propósito. (Ocampo, 2014)

Así mismo, tomando como base la ley 145 de 1960 la cual exigía que los contadores se titularan en una institución educativa para poder ejercer en condiciones legales y adecuadas, se le sugiere al padre Uribe incluir en el proyecto universitario el programa de contaduría, él estuvo de acuerdo y la ejecutó. Por estas razones la Universidad de San Buenaventura de Cali surge con dos programas: el de derecho y el de contaduría pública. Sin embargo, poco después, se amplía la oferta de pregrados por lo que las primeras carreras ofrecidas, además de las citadas, fueron en su orden economía, arquitectura, ingeniería de sistemas y licenciatura en educación. (Herrera, 2014)

Cuando se presenta el proyecto a la comunidad Franciscana, ésta decide nombrar como primer rector al padre Alberto Montealegre por tener experiencia como rector

en la universidad de San Buenaventura de Bogotá. Por su parte, el padre Uribe fue nombrado secretario general de la universidad en Cali.

En la ciudad de Cali, la universidad comienza a funcionar en el centro de la ciudad en la plazoleta de san Francisco, posteriormente el 6 de junio de 1973 se trasladan algunas facultades a la sede del seminario de la Umbría en Pance, que cada vez contaba con más espacio libre porque los seminaristas mermaban en número.

Una vez en esta sede y con el nombramiento del padre Uribe como rector, gradualmente se generan nuevos programas académicos y posgrados, ya que él y su equipo directivo se proponen ampliar la oferta de carreras y por ello se ofrecen: ingeniería agroindustrial, ingeniería electrónica, sicología, administración de negocios, entre otras. En este mismo año, mediante el Decreto 1729 del 30 de agosto, se produce el cambio de nombre de Colegio Mayor de San Buenaventura a Universidad de San Buenaventura. (Velazco Velez)

En lo referente a los posgrados, estos son inicialmente ofertados en convenio con la universidad de los Andes tal es el caso del programa de “alta gerencia”; con la universidad Eafit se desarrolló el de finanzas; con la Universidad del Rosario se implementaron los Post-gradados en el área de derecho y con el CINDE de Medellín se ofrece la especialización en investigación educativa. Posteriormente, se ofertan postgrados propios, e incluso actualmente manejan variadas maestrías y especializaciones y se ofrece el doctorado en Educación. (Ocampo, 2014)

Esta universidad la cual ha buscado siempre formar personas con valores y principios, según lo señala en su página web, fue reconocida en el año 1975 mediante la Resolución 1326 del 25 de marzo, emanada del Ministerio de Educación Nacional, como fundación sin ánimo de lucro, regentada desde su origen por la Provincia Franciscana de Santa Fe de Colombia, que mediante la actividad formativa contribuye al fomento y desarrollo de la educación colombiana. Posteriormente, en el año 1992 de acuerdo con el artículo 19 de la Ley 30 adquirió su categoría de universidad la cual aún conserva. (Universidad San Buenaventura)

En este mismo año, se formuló un Plan de Desarrollo Físico que buscó dotar a la universidad de una infraestructura física más completa y moderna. En septiembre de 1992, se inició la construcción de la Biblioteca Central, la cual consta de 4.309 metros cuadrados y cuenta con espacios dedicados a la proyección audiovisual con unos hermosos vitrales alusivos a los fundadores de la comunidad franciscana. Este plan de desarrollo físico continuó en 1996, año en el cual se realizó la construcción del edificio “El lago”, que fue diseñado especialmente para aulas, auditorios y oficinas académicas, las cuales estuvieron disponibles finalmente en el año 1997. Posteriormente, en el año 1998 fue inaugurado Edificio el Cedro, que también cuenta con espacio para auditorios, oficinas académicas y aulas de clase. (Universidad San Buenaventura)



Ilustración 21, Campus Usabu, La Umbría, 2014, Hidalgo Sara

Por su parte, en el año 2004 se inició con la construcción del Parque Tecnológico, de la universidad, el cual busca promover los desarrollos en investigación realizados. Este parque tecnológico actualmente cuenta con dos edificaciones en donde se incuban empresas de la región y se esperan desarrollar más proyectos en este espacio.

Así como en la ampliación de su planta física y mejoría constante en el ámbito académico, la universidad ha logrado a través del tiempo posicionarse como uno de los mejores centros de educación a nivel nacional ofreciendo gran variedad de programas académicos que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de muchas personas y al desarrollo de la región.

Sus logros han sido reconocidos en variadas ocasiones, e incluso en un artículo de la revista semana de 1992 titulado ¿Qué estudiar y dónde?, la universidad se ubicó entre las mejores del país, donde se destaca en especial la facultad de derecho. Así mismo, fue condecorada en el año 2008 por el Congreso de la República por sus 300 años de presencia franciscana en la educación superior en Colombia, y en la actualidad mantiene convenios de cooperación académica con más de 50 Instituciones de Educación Superior de más de 15 países y cuenta con acreditación institucional en todas sus sedes.

CRISIS ORGANIZACIONAL

Es importante analizar en primera instancia, la estructura administrativa de la universidad hasta el año de 1998 la cual consistía en una Dirección Académica y una Dirección Administrativa-Financiera. En este año se decide separar esta última y quedan por tanto tres (3) Direcciones: la dirección académica a cargo de Delio Merino, la dirección administrativa a cargo de Francisco Velasco y la dirección financiera a cargo de Jorge Luis Hadad. Al ocurrir este cambio, la universidad comienza a tener un sentido más financiero en donde el departamento financiero adquiere mayor importancia. (Herrera, 2014)

Al finalizar la década de los años 90, ocurre una gran crisis económica en el país, principalmente en el orden financiero y bancario; a raíz de un desbordamiento de los intereses hipotecarios de vivienda, en el sistema conocido como el UPAC⁸, durante el gobierno de Ernesto Samper, que alcanzan el orden del 38% anual.

⁸ Unidad de poder adquisitivo constante.

Esta situación produce que miles de personas endeudadas con el sector financiero, no puedan pagar sus deudas, lo cual conlleva a un proceso de expropiación y/o devolución de las propiedades a los bancos y, genera a la vez, una concentración de bienes y por tanto gran oferta de bienes en poder de las entidades financieras. Simultáneamente el gobierno expide una Ley que permite a las entidades que realicen donaciones de tales bienes, el descuento de hasta un valor 105% de impuestos del valor comercial del bien.

La universidad considera esta situación y, es así como el señor Jorge Luis Hadad, planea cómo obtener estos recursos para apalancar financieramente a la universidad. Se visitan sistemáticamente los bancos con el objetivo de obtener donaciones, sin embargo estas donaciones estaban compuestas por propiedades que habían sido embargadas a sus dueños, por lo que en variadas ocasiones estos ocasionaban daños en retaliación por el proceso que habían padecido. Esto a su vez generó que el valor real de estos bienes se encontrara muy por debajo de su valor comercial. Sin embargo, esta situación no fue tomada en consideración por las entidades financieras las cuales registraban en sus libros de contabilidad la donación, por el valor comercial con el fin de obtener el descuento tributario consagrado por la ley.

Dentro de las entidades que fueron señaladas en ese entonces, por supuestas anomalías, en la administración de donaciones se destacan: el banco de Occidente, Colpatria, Banco Ganadero, Davivienda, Corfivalle, Leasing Internacional y Amalfi S.A. Por su parte, la Universidad San Buenaventura, recibió 698 bienes cuyo valor en libros era de \$47.000 millones, en un período de ocho años, y que en ese mismo período de tiempo se vendió, según dijo la Fiscalía el 16% de esos bienes por un valor superior a los \$29.000 millones. (El País , 2011)

Ahora bien, una vez los bienes estaban en poder de la universidad, ésta tenía que obtener en dinero efectivo el valor de estos; para ello desarrolla distintas estrategias y mecanismos tales como, ofertarlos a sus empleados, sobre todo apartamentos, a precios muy favorables y en condiciones también muy accesibles. (Oficina de divulgación y prensa , 2005)

No obstante, la situación contable financiera generaba una desvalorización de los activos, puesto que el valor en libros de las donaciones era muy elevado, a pesar que el ingreso real era mucho menor, es decir, el valor comercial de las donaciones en libros, no coincidía o era inconsistente con el valor real del ingreso. Este hecho a su vez se encontraba agravado por la situación en la cual la Orden franciscana en otras regiones del país, requería dinero a la seccional de Cali para el sostenimiento de todas sus obras, debido a que la universidad representa la obra más importante de la comunidad franciscana y cada vez que la Orden requería dinero, este era trasladado de la seccional en Cali. Esto se evidencia en el caso de Cartagena en donde se realizaron altas inversiones en infraestructura, a pesar que no se contaba con los recursos para su terminación y mantenimiento, situación que se vio agravada en esta sede por la alta deserción estudiantil.

En Medellín, por su parte, se recibe un lote en donación en una zona de alto riesgo debido a sus altos índices de violencia en el municipio de Bello y se construye la universidad en ese sitio, situación que a su vez es agravada debido a la alta deserción de estudiantes.

A pesar de lo descrito, la universidad realizó convenios con las universidades mencionadas (principalmente Andes y Eafit). A su vez, a los directivos se les facilitó desarrollar especializaciones en la universidad y una maestría en Dirección Universitaria con la universidad de los Andes. De igual forma, se ejecutó un plan de contratación de profesores con doctorado, entre otras acciones.

Bajo este mismo escenario y con fin mejorar la forma en que estaba siendo administrado el sistema financiero de la universidad, se contrató una consultoría muy importante con la compañía Price wáter house Coopers, que hizo el rediseño administrativo y del modelo financiero para toda la universidad de San Buenaventura en Colombia. Luego se contrató una asesoría con la universidad de los Andes, que encuentra muy frágiles los estatutos de la universidad y se decide proponer una reforma de éstos. Se organizan comisiones para esta reforma, se revisan modelos y finalmente se propone uno similar al de la universidad Javeriana. El modelo consiste en conformar el equipo directivo con representación de la

comunidad franciscana en cantidad inferior a los representantes externos. (Ocampo, 2014)

Otra de las recomendaciones de la compañía consultora consistió en fortalecer o robustecer el sistema de información financiero y en general los sistemas de información de la universidad, ya que consideraban eran muy débiles. Por esta razón, recomendaron comprar un software integrado para la universidad, que permitiera manejar todas las funciones requeridas, además de que brindaría mejores sistemas de seguridad. La universidad de los Andes contaba con un software denominado iceberg⁹ el cual contaba con tales características, el cual fue adquirido y en el año 2003, se empieza con su implementación.

Ahora bien, en el año 2004 detona la crisis, cuando en el mes de agosto le fueron imputados al rector de la universidad en aquel momento, el padre Luis Javier Uribe, a Rodrigo Estupiñán Gaitán, (ex jefe del departamento de contabilidad) y Rodrigo Vera Aragón (ex auditor de la universidad), cargos de lavado de activos, enriquecimiento ilícito y falsedad de documentos. Esto se sustentaba con diversas investigaciones que se estaban realizando con 4 meses de anterioridad y que según la Fiscalía General de la Nación, fue un denunciante anónimo quien presentó pruebas que condujeron a que se iniciaran las investigaciones a toda el equipo administrativo de la Universidad. Posteriormente el 19 de septiembre de este año, el padre Uribe es destituido de su cargo y es nombrado un nuevo rector.

Al posesionarse en la rectoría Fray Hernán Elías Peña Quijano, relevó de su cargo a buena parte del personal directivo de la universidad y en su reemplazo nombró nuevos directivos que previamente habían mantenido algún tipo de relación laboral con él.

⁹ A pesar de las bondades que este nuevo sistema informático brindaba, su utilización constituyó uno de los aspectos que posteriormente serían catalogados de negativos en la crisis que tuvo lugar en el año 2004, ya que se sostenía que este software estaba siendo empleado con el fin de realizar los actos delictivos que fueron imputados. Incluso se realizaron acusaciones en contra de Alfredo Paneso quien había sido el decano fundador de sistemas.

Cuando se llevaron a cabo estas investigaciones, el director regional del DAS, Eduardo Fernández Rodríguez, reveló que la defraudación alcanzaba los 8.000 millones de pesos y según la Fiscalía, la Universidad habría recibido en donación predios de entidades incluidas en la lista del Programa de Prevención y Control de Lavado de Activos. (El País , 2005)

Sumado a este hecho, en las auditorias que se le realizaron a la universidad se encontraron varias fallas en la gestión administrativa, además hacían falta dineros por la venta de bienes de la universidad, y se realizó una acusación de lavado de activos. Por tanto, se ordenó medida de aseguramiento para el padre y sus colaboradores y para el 30 de enero del 2005, la fiscalía 8 especializada, impuso medida de aseguramiento de detención preventiva sin beneficio excarcelatorio contra el padre Uribe Muñoz.

El padre Uribe Muñoz y Rodrigo Estupiñán Gaitán, ex auditor de la universidad, se entregaron a la justicia colombiana, al conocer los cargos que les habían sido imputados. Sin embargo, Jorge Luis Abad Franco, ex director financiero; Alfredo Panesso Tascón, ex director de sistemas, y Leonardo Manrique Gómez, ex tesorero, no se encontraban en sus viviendas cuando los detectives del DAS las allanaron. (El País , 2005)

Ahora bien, el 1 de abril del mismo año, el padre Uribe fue trasladado al patio 8 de la cárcel de Villahermosa, en oposición a lo propuesto por el abogado defensor quien argumentaba que debido a la desmejora en las condiciones de salud del padre se debería considerar casa por cárcel o que fuese recluso en la tercera brigada del Ejército, dada su condición de oficial de la reserva.

En lo referente a los acontecimientos específicos, la defensa del padre insistía en que las inconsistencias encontradas entre el valor real de los predios y el valor que figuraba en el certificado de donación, se debían a que el padre Uribe recibía las donaciones en esas condiciones, debido a que la Universidad necesitaba liquidez para financiar proyectos educativos. Esta insistencia en su inocencia estaba basada, en que según la defensa no existía evidencia alguna que demostrara que

el padre obtuvo un incremento en su capital. De igual forma, se demostraron diversas evidencias basadas en el sistema financiero de la universidad con el fin de argumentar que todos los procedimientos se encontraban de acuerdo a la ley.

Así mismo, según lo señalado por la Fiscal 17, la cual es especializada en lavado de activos: “no hubo pruebas documentales ni testimoniales que sustentaran los cargos”. De igual manera, el Departamento Administrativo de Seguridad realizó un exhaustivo análisis financiero al patrimonio de cada uno de los acusados, en donde se evidenció que ninguno de ellos tenía incrementos no justificados, además de que el movimiento de sus finanzas guardaba relación con los ingresos declarados y probados. (El País , 2011). Esto a su vez permitió demostrar la inocencia del Padre Uribe y los directivos.

Finalmente el proceso precluyó en el año 2011, y cuando eso ocurrió, la defensa del padre Uribe, decidió no contrademandar por daños y perjuicios causados, pero exigió a la universidad, publicar un comunicado en el que se proclama su inocencia y la de los demás directivos (Jorge Luis hadad, a Leonardo Manrique, a Alfredo Paneso) que fueron acusados en su momento.

Así mismo, la universidad indemnizó con grandes sumas de dinero a los directivos que en su momento fueron acusados, pero que posteriormente les fue comprobada su inocencia gracias a las investigaciones realizadas por el Departamento Administrativo de Seguridad (DAS). Estas cuantiosas indemnizaciones, sumadas a los rezagos que la crisis financiera generó como la alta deserción estudiantil, ocasionaron un desequilibrio significativo a nivel financiero en la institución.

CONCLUSIONES

La problemática afrontada por la universidad San Buenaventura constituye un claro ejemplo de las graves consecuencias en la imagen corporativa que puede afrontar una organización cuando uno o varios de sus principales directivos infortunadamente se ven enfrentados a situaciones que trascienden la luz pública.

Estas situaciones ocasionaron un gran impacto en la confianza por parte de toda la comunidad y tuvieron repercusiones tanto en la demanda estudiantil como en la imagen y renombre de esta institución de gran reconocimiento. De igual manera, en el transcurso de la crisis, tuvieron lugar despidos en diferentes áreas administrativas de la universidad, debido tanto a la escasez de recursos para pagar la nómina, como a toda la situación que se estaba presentando en aquel momento, así por ejemplo, cuando se encontraba la implantación del nuevo software iceberg, el doctor Merino es relevado en su cargo y es nombrado Manuel Ramiro Muñoz.

Afortunadamente, esta crisis experimentada por la universidad tuvo su fin y se esclarecieron los hechos, aunque los daños sufridos por los imputados a su imagen personal y muy probablemente a su salud probablemente no puedan ser compensados.

Así mismo, los eventos ocurridos permiten evidenciar la importancia de establecer un código de ética y buen gobierno dentro del marco de gobierno corporativo, en donde se establezca la forma en que se llevarán a cabo, los nombramientos de los directivos y su tiempo de permanencia en una determinada función.

REFERENCIAS

El País . (20 de Enero de 2005). *El País* . Obtenido de <http://historico.elpais.com.co/paionline/notas/Enero202005/D420N1.html>

El País . (12 de Junio de 2011). *El País* . Obtenido de <http://www.elpais.com.co/elpais/cali/padre-uribe-vivio-calvario-con-final-feliz>
Herrera, H. (19 de Noviembre de 2014). Evolución de la universidad. (S. Hidalgo Bacca , Entrevistador)

Ocampo, J. G. (23 de Octubre de 2014). Evolución de la universidad. (S. Hidalgo Bacca , Entrevistador)

Oficina de divulgación y prensa . (Febrero de 2005). *Fiscalía General* . Obtenido de www.fiscalia.gov.co

Universidad San Buenaventura. (s.f.). *Publicaciones USB*. Obtenido de www.usbcali.edu.co

Velazco Velez , F. J. (s.f.). *Google sites* . Obtenido de <https://sites.google.com/site/franciscojaviervelascovelez/historia-de-la-tercera-rectoria-capitulo-v>

LA AREPERIA¹⁰

RESUMEN

Este proyecto tiene como finalidad dar a conocer a los lectores el caso de éxito de la empresa valle caucana conocida como LA AREPERIA, la cual se ha destacado entre los diferentes y variados restaurantes de comida rápida, llegando a competir con grandes empresas que llevan una larga trayectoria en el mercado y están muy bien posicionadas. En este texto se narrará la historia de esta empresa y como llegó a tener éxito en un mercado tan competido, a lo largo de esta historia se pueden evidenciar momentos de crisis que tuvo la empresa pero que a la larga también le ayudaron a corregir errores y dejaron muchas lecciones aprendidas. LA AREPERIA es una empresa pujante que ha sabido sobresalir y hoy en día es un ejemplo de éxito y de motivación para futuros empresarios.

INTRODUCCIÓN

La arepería hoy en día es reconocida por sus productos y su servicio, llegando a ocupar un lugar importante en la mente de los consumidores de la ciudad de Cali,

¹⁰ Caso escrito por Feliz Andrés Britto como requisito de Grado. fue preparado para servir como base de discusiones en clase y no como un ejemplo de una situación administrativa correcta o incorrecta

los cuales han desarrollado una percepción positiva con la marca y su oferta de productos. De acuerdo a lo anterior es interesante conocer acerca de esta empresa y como desde sus comienzos hasta hoy, se ha convertido en uno de los restaurantes más apetecidos por las personas, gracias al valor que le da a sus clientes con sus productos.

Las empresas exitosas siempre comienzan con una idea de negocio que busca satisfacer una necesidad, por esta razón en 1986 Álvaro Castillo y Catalina Hurtado fundaron LLAMAREPA, en sus inicios ofrecían arepas rellenas a bajo costo ya que se encontraban ubicados en el distrito de Agua Blanca, en el barrio El Retiro.

Después de dos años en el año 1988, la empresa se trasladó al barrio alameda en la calle 7 con 26. LLAMAREPA se caracterizó por usar tecnología artesanal y gracias a su innovación con nuevos productos logro atraer muchos clientes. En aquel entonces ambientaban los espacios del negocio con diferentes letreros que llamaban la atención a los clientes. Algunos de ellos decían: “no todo lo que brilla es oro” y “la competencia nos estimula”.

Una estrategia que utilizaron para darle un renacimiento a la marca entre 1988 y 1989, fue cambiarle el nombre a FÉNIX LA AREPERÍA sin dejar de un lado lo que los caracterizaba y ampliando sus instalaciones para satisfacer la demanda de clientes, también se usaron estrategias promocionales en sus anuncios que eran uno de sus elementos diferenciadores de la competencia y que le daban cierta identidad al negocio. Debido a la falta de espacio para atender a los clientes, después de un tiempo se trasladaron a un lugar con una mejor infraestructura y con las condiciones adecuadas para satisfacer a los clientes y prestar un servicio de calidad. Finalmente paso a llamarse LA AREPERÍA el cual no ha cambiado desde entonces (García, 2013).

Gracias a la acogida por parte de los clientes y el notable crecimiento, se comenzaron a implementar estrategias para lograr un mejor servicio y comodidad a las personas. Eliminaron el sistema de fichas e implementaron el sistema llamado: “despachar a golpe de micrófono”. Gracias a su infraestructura, servicio y productos,

la AREPERÍA comenzó a ofrecer un servicio de respuesta más rápida a sus clientes lo que impulsó su crecimiento., al implementar el sistema de línea de producción con el horno de asado continuo.

En el año 1989 abrieron la primera sucursal en la avenida 3ª con calle 44, en el norte de la ciudad. Este punto fue abierto en sociedad con el señor Luis Omar Orejuela. Durante este mismo año se abrió un punto de venta en la avenida Pasoancho con calle 67.

Debido al crecimiento y demanda de los productos la AREPERÍA situó su fábrica de producción en el barrio alameda, quedando en ese momento con tres restaurantes y con la planta de producción. En el año 1992 se disolvió la sociedad con el señor Orejuela, de tal forma que la familia Castillo Hurtado quedó como únicos dueños de los puntos de venta y la fábrica.

En el año 1993 gracias al esfuerzo y el gran crecimiento de esta empresa, sus fundadores fueron premiados con el premio PYME otorgado por la alcaldía y el gobierno municipal, como mejores empresarios del año compitiendo con 500 empresarios en todo el valle del cauca. Esto demuestra que desde sus inicios, la empresa tuvo un crecimiento sostenido y logró posicionarse como uno de los negocios de comida rápida como mayor demanda gracias a su excelente servicio.

LOS FUNDADORES

Por otra parte es importante resaltar a quienes hicieron posible la creación y desarrollo sostenible de esta empresa, los cuales fueron el señor Álvaro Castillo y Catalina Hurtado, ellos nacieron en la ciudad de Cali en el año de 1953.

El fundador de LA AREPERIA Álvaro Castillo, era una persona muy trabajadora, recursiva para sacar adelante su familia. También se caracterizó por ser disciplinado y creativo, esto fue algo fundamental para atraer a los clientes y además para el crecimiento sostenible de la empresa.

Álvaro Castillo siempre se preocupó por mantener una lectura constante, siempre aprovechó la información de los libros, para aumentar su conocimiento y aplicarlo en la vida cotidiana, esto ayudó a los procesos de creación y desarrollo de productos de la empresa, asimismo gracias a la lectura y los conocimientos que fue adquiriendo, benefició la eficiencia de LA AREPERIA y la convirtió en una empresa de éxito (Castillo, Historia Empresarial, 2014)

EVOLUCIÓN DEL NEGOCIO, CRISIS Y ÉXITO EMPRESARIAL

Aunque LA AREPERIA, no fue la primera en vender un producto tan tradicional como la “arepa” o la “agua de panela”, ellos aseguran que sí fueron pioneros en darle un toque de innovación, que consistió en crear una ergonomía, adecuada para agregarle todo los ingredientes al producto y que fuera más fácil comerlos (arepa en forma de bolsillo), además sus innovaciones consistieron en la mezcla de diferentes ingredientes, como la arepa montañera (Chicharrón, frijoles, maduro, lechuga, tomate, hogao)



Ilustración 22, Arepa Montañera, 2014. Fuente: www.areperia.com.co

Como la arepa especial (Carne de hamburguesa, chicharrón, tomate, lechuga, cebolla, salsa de la casa),



Ilustración 23, Arepa especial, 2014: Fuente: www.areperia.com.co

Esto hizo que elevara su estatus y que hoy en día, esa apuesta les permite tener un flujo de 135.000 consumidores en sus diferentes puntos, generando \$600 millones mensuales en ingresos operacionales.

Los fundadores de la AREPERIA, empezaron vendiendo arepas por necesidad económica, pero en poco tiempo, como visionarios y con una filosofía clara de rescatar la cultura no solo gastronómica sino también de desarrollar buenos procesos productivos y de ventas, fundaron el primer local en el barrio El retiro en Agua Blanca, el cual sirvió como pilar principal para crecer y expandirse en el mercado caleño.



Ilustración 24, del barrio Bretaña, 2014, Fuente: empresario.



Ilustración 25, del barrio Bretaña, 2014, Fuente: empresario.

La empresa a medida que iba creciendo, se enfocó en buscar satisfacer a los clientes de la mejor manera, debido a que en el mercado caleño de comidas rápidas era muy importante diferenciarse de los competidores y además ofrecer un valor agregado que fuese percibido y aceptado por los clientes, por lo tanto la propuesta se basó en ofrecer comida rápida y como ingrediente principal la arepa.

LA AREPERIA rediseñó la forma de la arepa hacia una ergonomía de la funcionalidad; además con un diseño adaptado a las necesidades modernas de consumo, no solo por su funcionalidad sino también por los precios que permiten el acceso a diferentes nichos de mercado en diferentes niveles socio-económicos.

Por otra parte es importante resaltar, que debido a que el mercado de comidas rápidas, es muy cambiante y las personas cada vez son más exigentes con los restaurantes, LA AREPERIA decidió innovar en otro punto fundamental, el cual fue lograr despachar un pedido en 60 segundos pero con calidad y con precios económicos. Este diferenciador, hizo que esta empresa fuera y sea considerada como una de las mejores del país en respuesta rápida al cliente. (Prado, 2013)

LA CRISIS

Sin embargo como en la gran mayoría de las empresas desde la más pequeña hasta la más grande y sin importar a lo que se dediquen, existen ciertos periodos de crisis que implican factores externos e internos del entorno. En el caso de la AREPERÍA vemos que en el año 1995 se creó una nueva sociedad vendiendo el 75% a DELIAREPA, la cual implementó un concepto diferente y dejó la innovación a un lado causando así el fracaso y llevando la empresa al cierre en 1998.

Como primer error el cambio del nombre de AREPERIA a DELIAREPA creó confusión en las personas pues de alguna manera muchos clientes no estaban enterados de que se trataba de la misma empresa solo que con diferente nombre. Por otro lado el cambio de filosofía y la falta de innovación terminaron por completo la empresa, de tal manera que se fue a la quiebra ya que al perder su esencia y su clientela, no podía seguir compitiendo con las grandes ligas de comida rápida como Prapers, Presto, Kokoriko, Mario Bross, entre otros.

A pesar de la crisis que vivió esta empresa, volvió a iniciar labores en el año 2004 y gracias a un nuevo inversionista (Álvaro García), la experiencia y el conocimiento de Álvaro Castillo surgió nuevamente, la AREPERÍA en el mismo sector donde estuvieron por primera vez, en el barrio El Retiro y con las características que hacían sus productos distintivos e innovadores.

En el año 2005 la empresa se trasladó a la calle 7ª con carrera 25 contando con una excelente infraestructura y los implementos necesarios para preparar las llamadas arepas de bolsillo con variedad de ingredientes.

En el 2009, se abrió el punto de venta de la Flora, ubicado en la calle 52 con Avenida 3ª I Norte. Posteriormente se generó un gran crecimiento con varios puntos de venta y un centro de producción y tecnología para abastecer las necesidades de los consumidores. Esta tecnología consistía en unas maquinarias que mejoraban los procesos de fabricación y finalización completa del producto; por ejemplo tenían unas bandas transportadora en donde iba pasando las arepas y al mismo tiempo se iban asando hasta llegar al punto perfecto de cocción.

Esta tecnología y maquinaria ayudó obtener importantes ingresos que permitieron a la AREPERÍA mejorar su organización y expandirse, en el año 2010 con un punto de venta en Tequendama, en el 2011 en chipichape y en el 2012 en la Plazoleta de la Caleñidad, siendo esta la primera franquicia.

Por otra parte, gracias a la alta aceptación del producto, el posicionamiento de marca y el crecimiento constante y sostenible, LA AREPERIA, optó por adoptar la modalidad de franquicia como una de las estrategias de mercado para llegar a todos los sectores de la ciudad y además posicionarse en el sector de las comidas rápidas de bajo costo.

En la actualidad, cuenta con 4 puntos de venta propios y 5 franquicias. Que están enfocados en 3 puntos fundamentales en los cuales se debe regir la organización: en el Liderazgo Gerencial, el trabajo en equipo y la gestión Humana. (Castillo, La Areperia, 2013)

VENTAJAS COMPETITIVAS

El gerente de la empresa ha logrado desarrollar planes estratégicos sólidos que han permitido alcanzar las metas que los propietarios socios han fijado para la empresa.

Para ello se elaboró un modelo que permite tener un control y mejorar la calidad del producto, este lo han llamado MOP (Modelo de gestión por procesos), el cual consta de Mapa de procesos, caracterización de procesos, descripciones de cargo, procedimientos instructivos.

Además para obtener los resultados logrados, la empresa ha estructurado su equipo de trabajo, uno de ellos es que cada punto de venta tiene un administrador, que es el encargado de administrar los recursos: humano, tecnológico y los insumos.

Los líderes por cada línea de trabajo, quienes tienen la responsabilidad de obtener los resultados definidos para cada uno de ellos y tiene la capacidad de actuar conforme a su experiencia teniendo en cuenta las políticas de la empresa y por

último los operarios que trabajan en cada punto de venta para garantizar a los clientes un producto con la más alta calidad en el mercado.

Por otra parte la empresa dentro de sus políticas ha considerado como una de las piezas fundamentales para posicionarse dentro del mercado de las comidas rápidas, fortalecer el trabajo en equipo (Garcia A. , Empresa AL MAÍZ S.A- LA AREPERÍA., 2014).

Dentro de los aspectos positivos se encuentran:

- Un clima agradable de trabajo.
- Buena planificación
- Equipos de trabajo armónicos.
- Buena motivación para realizar el trabajo.
- Incentivos a los mejores operarios.
- Objetivos y metas claras.
- Confianza por parte de la gerencia en la capacidad de sus empleados.

LA AREPERIA ha encontrado en los equipos de trabajo la posibilidad de favorecer el desarrollo de los talentos como factor de éxito, en el logro de los propósitos corporativos, donde los colaboradores sienten que su aporte no sólo es valorado sino requerido.

Tienen en cuenta que hay personas que por su experiencia, conocimiento, habilidad, actitud se convierten en líderes en los cuales gira el trabajo de los otros de tal manera que este liderazgo natural es reconocido y apoyado.

Dentro de sus políticas incluye la capacitación, motivación y apoyo a sus empleados. La capacitación consiste en brindarles conocimiento a los empleados para ser más eficiente en los procesos y la motivación consiste en que se les da a los empleados la oportunidad de ascender a un mejor cargo, reconociendo su talento individual y su trabajo en equipo.

Gracias a estos factores internos por los cuales se rige la organización se ha logrado tener una muy buena integración, es decir un excelente trabajo en equipo y un clima laboral adecuado factores estos que han sido definitivos para el éxito de la empresa.

En cuanto a los factores externos podemos encontrar amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades que son importantes mencionar y tener en cuenta:

SITUACION DEL ENTORNO

Es muy importante destacar que actualmente el mercado está creciendo a un ritmo muy acelerado y cada vez son más los competidores que llegan para posicionarse y llevarse el mayor número de clientes, por esta razón vemos que el entorno externo es muy variable y peligroso. Por ejemplo vemos que en estos momentos existe una amenaza como SUBWAY que llego al mercado con aproximadamente 170 franquicias en Colombia y que ofrece productos de buena calidad, baratos y de manera rápida y eficaz.

Sin embargo así como existen las amenazas también vemos que la AREPERIA, tiene fortalezas que la hacen seguir vigente en el mercado. Los productos que ofrecen son variados y tiene una demanda alta, el servicio es eficaz y de buena calidad, diversidad de productos en el estilo de la arepa, campañas de marketing y promoción unificada.

La innovación es un factor clave ya que es una estrategia que le permite a la Arepería crecer y permanecer en el mercado a través del tiempo. Para lograr esto realizan proceso de mejora e innovación de sus productos atendiendo a los clientes en tiempos mínimos sin descuidar la calidad del producto.

Debido a la aceptación del producto, cuenta con varias franquicias para llegar a más sectores de la ciudad. Sus precios son asequibles de ahí nace el lema de la empresa: "A la altura de cualquier paladar y al alcance de cualquier bolsillo"

La empresa tiene varias oportunidades para mejorar, como el servicio a domicilio y ofrecer productos diseñados para niños, los cuales son un segmento muy grande y bueno para explotar.

Al ser un producto colombiano y tradicional, este tiene bastante acogida debido a su variedad de preparaciones por lo tanto su rentabilidad es alta si invierte en puntos de venta que estén ubicados en barrios de varios estratos socioeconómicos. Por otro lado cuenta con buenos proveedores, los cuales dan calidad a los productos. Existe definitivamente un mercado potencial en otras ciudades por lo cual podría expandirse a nuevos mercados.

CONCLUSIONES

Se puede concluir que la arepería es una empresa pujante que comenzó como una idea de negocio de venta de un producto de consumo masivo y se ha convertido en uno de los restaurantes de comida rápida más importantes y preferidos por las personas en la ciudad. Es destacable el rápido crecimiento que tuvo desde que inicio, hasta lo que es hoy en día.

La Arepería en su desarrollo empresarial ha tenido como objetivo fundamental convertir la innovación en una estrategia básica de permanencia y crecimiento a través del tiempo. Para ello, dentro de sus procesos estratégicos existe uno de innovación y mejora continua, donde la junta de socios analiza y viabiliza alternativas de crecimiento y desarrollo que surgen de las propuestas de directivos y empleados.

Desde sus inicios, la arepería diseñó nuevas formas de producción industrial de la arepa mostrándose como un modelo de restaurante capaz de atender a los clientes en tiempos mínimos sin dejar a un lado la calidad del producto.

A través de los diez años de su creación, la empresa ha venido realizado innovaciones en la presentación de los productos, en la línea de armado de preparación y producción, lo cual nos demuestra que la empresa está innovando y

mejorando continuamente sus procesos para llegar a posicionarse como una de las mejores empresas de comida rápida de la ciudad, que lo fundamental lo constituye el modelo de comida simplificada con un diseño adaptado a las necesidades modernas de consumo, no solo por su funcionalidad sino también por los precios.

Se reconoce en este caso que un arduo trabajo en equipo, perseverancia, gestión humana y una gran visión e innovación para satisfacer al máximo las necesidades de la personas, pueden conducir al éxito.

Bibliografía

- Castillo, A. (16 de Abril de 2013). Historia Empresarial. (F. A. Brito, Entrevistador)
- Castillo, A. (19 de Febrero de 2013). *La Areperia*. Recuperado el 3 de Abril de 2014, de <http://laareperia.com/corporativa.html>
- Castillo, A. (13 de Abril de 2014). Historia Empresarial. (F. A. Quintero, Entrevistador)
- Castillo, A. (15 de Abril de 2014). *La areperia*. Recuperado el 2 de Mayo de 2014, de <http://laareperia.com/montanera.html>.
- Garcia, A. (2014). *Empresa AL MAÍZ S.A- LA AREPERÍA*. Cali.
- Garcia, A. Maquinaria Areperia. *Maquinaria* . Cali.
- Garcia, A. Primer local La Areperia. *Primer local*. Cali.
- Garcia, M. C. (2013). *Organización de una empresa ALMAÍZ S.A- LA AREPERÍA*. Cali.
- Prado, J. R. (12 de Febrero de 2013). *La republica*. Recuperado el 12 de marzo de 2014, de http://www.larepublica.co/empresas/innovaci%C3%B3n-es-el-secreto-detra%C3%A1s-de-la-areper%C3%ADa_43265.

INNOVA S.A.S¹¹

¹¹ Caso escrito por Isabela Nieto Perilla como requisito de Grado. fue preparado para servir como base de discusiones en clase y no como un ejemplo de una situación administrativa correcta o incorrecta

RESUMEN

Innovación ambiental- INNOVA S.A.S. E.S.P. fue creada en Yumbo (Valle del Cauca) con el fin de desarrollar y operar soluciones tecnológicas enfocadas en procesos de reciclaje, valorización y tratamiento de residuos peligrosos. Su ventaja competitiva se encuentra en el proceso de desmercurización de residuos peligrosos, impidiendo generar pasivos ambientales y protegiendo los recursos fluviales de la región. Favorecida por los avances reglamentarios que sobre la materia han desarrollado las entidades gubernamentales y por las iniciativas privadas como el programa Lúmina, *INNOVA* funciona como el único operador encargado del almacenamiento (en el suroccidente colombiano), de tratamiento y disposición final de los residuos provenientes de dispositivos de iluminación. Dadas las barreras a la entrada de competidores a causa del costo de los equipos, el conocimiento técnico y normativo necesario y la innovación en procesos, la empresa cuenta con un futuro muy prometedor y rentable. Adicionalmente, pretende ampliar la capacidad de tratamiento creando sucursales en otras ciudades de Colombia y expandirse a otros países vecinos.

INTRODUCCIÓN

Innovación Ambiental-INNOVA S.A.S. E.S.P. es una empresa dedicada al desarrollo de actividades de tratamiento químico de residuos y desmercurización de residuos peligrosos¹² motivada por evitar pasivos ambientales. Nace en 2011 en el municipio de Yumbo bajo la iniciativa de la Ingeniera Química Elena Gavrilova como la primera y única empresa a nivel nacional dedicada a esta actividad.

El siguiente caso presenta los factores que motivaron la creación de la compañía, los servicios que presta, su historia así como también una breve biografía de los fundadores. Adicionalmente, se incluye la alianza estratégica con el proyecto

¹² Licencia Ambiental. Resolución 0100 No. 0150-1045 de 2011, expedida por la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca. Modificada por la Resolución 0100 No. 0150-00342 de 2013.

Lúmina que entrega beneficios tangibles al medio ambiente y las empresas vinculadas (Redaccion ADN, 2012) y una perspectiva de la empresa hacia el futuro.

LA EMPRESA

Innovación ambiental- INNOVA S.A.S. E.S.P. fue creada con el fin de desarrollar y operar soluciones tecnológicas enfocadas en procesos de reciclaje, valorización y tratamiento de residuos peligrosos, especialmente corrientes de residuos que no tienen alternativas favorables de manejo final en el mercado nacional. Actualmente cuenta con 8 empleados (ver foto 1) para brindar el servicio de tratamiento físico – químico de residuos peligrosos y de tratamiento por medio de destilación de residuos mercuriales mediante la gestión integral de los desechos peligrosos producidos por los sectores residencial, institucional, comercial, industrial, y demás que los requieran.



Ilustración 26, El equipo InnoVA, 2014. Fuente: archivo de la empresa

Su modelo de negocio consiste en investigar, desarrollar y poner en marcha soluciones individuales por tipo cliente o por tipo de residuo, siempre que estas sean ambientalmente viables y económicamente factibles. Dichas soluciones incluyen los procesos de recolección, tratamiento, procesamiento y disposición final de los residuos, así como la comercialización y distribución de subproductos y materiales resultantes de dichas actividades.

El proceso de innovación de la empresa a nivel nacional consiste en el tratamiento de residuos mercuriales mediante el método de desmercurización, que consiste en destilar el mercurio que se encuentra en estado gaseoso, principalmente en lámparas fluorescentes. El mercurio recuperado resulta en cantidades muy pequeñas (p.ej. la cantidad de lámparas fluorescentes tratadas diariamente con el funcionamiento durante 24 horas es de 2.200 unidades, cada una con el contenido aproximado de 6 mg de mercurio, resultando recuperación diaria de mercurio de 132 gramos), estimando la producción mensual de 3,7 kg y anual de aproximadamente 45 kilos¹³. El mercurio es acumulado y almacenado en recipientes especiales y posteriormente comercializado. Los demás residuos como vidrio, casquillo de aluminio y polvo fluorescente (silicato) son separados y aprovechados (casquillo como materia prima de la fundición, vidrio y polvo fluorescente para materiales de construcción). En algunos casos, cuando hay sobreoferta de materiales en el mercado y estos no pueden ser vendidos, se realiza la disposición final de los mismos en rellenos sanitarios ya que no contienen sustancias peligrosas¹⁴. La ventaja de este proceso, que resulta en ventaja comparativa para INNOVA es que no se generan pasivos ambientales, es decir, todos los residuos son reutilizados en otros procesos o dispuestos de forma que no generan contaminación ambiental de ningún tipo.

Adicionalmente, la empresa tiene la capacidad operativa de tratar mediante un proceso físico- químico los residuos químicos, por medio del cual se eliminan o

¹³ Innovación Ambiental-INNOVA S.A.S. E.S.P. (2013). *Residuos mercuriales objeto de tratamiento*. Cali, Colombia: INNOVA Ambiental.

¹⁴ Innovación Ambiental-INNOVA. S.A.S. E.S.P. (2013). *Residuos mercuriales objeto de tratamiento*. Cali, Colombia: INNOVA Ambiental.

reducen las propiedades de estos que los hacen peligrosos. Los procesos se realizan en reactores donde se inertizan los residuos peligrosos mediante un tratamiento químico, agregando reactivos que al entrar en contacto con los agentes activos indeseados contenidos en los residuos forman otras sustancias inocuas y químicamente estables¹⁵. Algunos de los residuos ya tratados se almacenan para su posterior disposición y otros se descargan al alcantarillado.

Para la realización de los procesos ya mencionados, es necesaria una Licencia Ambiental otorgada por la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca (CVC) que autoriza la ejecución de los mismos y vigila que se lleven a cabo según la normatividad vigente. Estos procesos se llevan a cabo en la plata propia de la empresa donde se cuenta con la maquinaria necesaria o en las instalaciones del cliente cuando se trata de residuos químicos de gran volumen. Para este caso, el tratamiento se realiza con una planta móvil y diferentes módulos de montaje.

Otra línea de negocio con la que cuenta *INNOVA Ambiental* tiene que ver con la elaboración de Estudios de Pasivos Ambientales y el diseño y ejecución de alternativas de remediación (remoción de la contaminación principalmente del suelo y aguas subterráneas). Estos procesos, aunque aún no son obligatorios para las empresas en Colombia, están siendo contratados con el fin de cumplir con requisitos de empresas internacionales que desean realizar negocios con empresas nacionales.

Por último, *INNOVA Ambiental* realiza también asistencia técnica, capacitación y entrenamiento a nivel empresarial y como apoyo a los procesos educativos y de formación relacionados.

HISTORIA

¹⁵ Innovación Ambiental-INNOVA S.A.S. E.S.P. (2013). *Proceso de tratamiento físico-químico de residuos*. Cali, Colombia: INNOVA Ambiental.

INNOVACIÓN AMBIENTAL– INNOVA S.A.S. E.S.P. nació en el año 2011 como resultado de la trayectoria y conciencia profesional de un químico y dos ingenieros químicos, motivados por aplicar los desarrollos de la ciencia en la producción, pero también para realizar el buen manejo y control de riesgos que representan casi todas sustancias químicas y prevenir un mal uso de estas.

La historia comenzó en el año 1994, cuando la fundadora de la empresa, la ingeniera química Elena Gavrilova inició su trabajo con la autoridad ambiental local (CVC) en el tema de sustancias químicas y residuos peligrosos. Desde este punto era evidente la amplia problemática de “contaminación de agua, aire y suelo por desechos químicos presente a nivel regional como nacional, relacionada principalmente con la ignorancia, falta de educación, información, normatividad y responsabilidad ambiental” (Gavrilova, 2014).

Hasta el año 2005, en el tema de sustancias y residuos químicos la mayoría de procesos productivos solo se preocupaba por la producción (sin prevención y minimización) y por disposición de residuos (sin valorización y reciclaje), especialmente en basureros municipales y rellenos, generando la contaminación del agua superficial y subterránea (un excelente ejemplo de ello es el caso de basurero de Navarro en Cali, que por décadas contaminó una gran reserva de aguas subterráneas con sus lixiviados tóxicos).

A partir de entonces aparecen diferentes esfuerzos nacionales con el fin de proporcionar guías y regular el manejo de sustancias y residuos peligrosos. Por ejemplo, la Política Nacional de Gestión Integral de Residuos Peligrosos (2005), el Decreto 4741 del 30 de diciembre 2005¹⁶, el “Convenio de concertación para una gestión ambientalmente segura de los residuos pos consumo de aparatos eléctricos y electrónicos de iluminación (bombillas con presencia de mercurio y plomo)”¹⁷

¹⁶ El Decreto 4741 del 30 de diciembre de 2005 “reglamenta parcialmente la prevención y el manejo de los residuos o desechos peligrosos generados en el marco de la gestión integral”.

¹⁷ Innovación Ambiental-INNOVA S.A.S. (2012). *Un sueño compartido: prevención de la contaminación del agua por residuos químicos peligrosos*. Cali, Colombia: INNOVA Ambiental.

(2008) del cual hacen parte el Ministerio de Ambiente de Colombia, productores y distribuidores de bombillas eléctricas, la Resolución 1511 del 5 de agosto del 2010¹⁸, entre otros.

Con la evolución del marco normativo, muchos sectores productivos iniciaron procesos de concientización y mejoramiento en el manejo de sustancias y residuos peligrosos. Sin embargo, la falta de la oferta tecnológica en el mercado de soluciones ambientales ha atrasado esta gestión por años. Adicionalmente, la proliferación de oferta de sitios de enterramiento (legalmente autorizados), con tarifas baratas y sin valorización de residuos, ha generado mayor contaminación de agua y retraso en la investigación y desarrollo del tema.

Con esas iniciativas y preocupaciones tanto gubernamentales como del sector privado, y considerando la falta de soluciones ambientales, técnicas y económicamente viables ofrecidas en el mercado nacional, el equipo de fundadores se unió y comenzó a trabajar en el año 2009 bajo el nombre de IPSA – Ingeniería Para Soluciones Ambientales Ltda., empresa fundada anteriormente por el ingeniero químico Leonardo Varela. Para el funcionamiento de la nueva idea de negocio y desarrollar técnicamente el proyecto, fue necesario modificar la Licencia Ambiental de IPSA que permitía únicamente el tratamiento de solventes usados, para poder tratar también los residuos químicos de laboratorios y desmercurizar los residuos peligrosos.

Adicionalmente, el ofrecer el servicio de recuperación de mercurio requería una tecnología con la que la empresa no contaba y tampoco se encontraba disponible a nivel nacional. Por lo tanto, fue necesario evaluar las diferentes tecnologías existentes en el mundo, ente ellas:

¹⁸ La Resolución 1511 del 5 de agosto del 2010 del Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial obliga a las empresas fabricantes, comercializadoras y distribuidoras de bombillas a responder de manera solidaria por los residuos peligrosos de pos consumo, tanto a nivel doméstico como industrial, institucional, etc., estableciendo las tasas de recolección y responsabilidad legal de todos los actores.

1. Tratamiento físico – químico de residuos de iluminación (tubos y bombillas) y recuperación de materiales y su aprovechamiento.
2. Tratamiento térmico con recuperación de mercurio y posterior separación de residuos y su aprovechamiento, que es de muy amplio espectro de aplicación.

Las tecnologías fueron evaluadas con la visita personal realizada al país fabricante (Rusia) y se tomó la decisión de realizar una transferencia tecnológica del equipo destilador de mercurio (alternativa 2), ya que su espectro de aplicación es mayor que aquel que realiza el tratamiento físico químico. Los tres ingenieros fundadores, con su capital propio, compraron el horno destilador de alta eficiencia y decidieron instalar los sistemas complementarios requeridos con talento local. Lo novedoso de la empresa es que hicieron una transferencia tecnológica para dotar al país de un proyecto propio, de bajo riesgo y bajo costo, creando nueva capacidad nacional.

Para el tratamiento químico de residuos líquidos como ácidos, bases, oxidantes, reductores y metales pesados, *INNOVA* desarrolló un sistema propio y lo fabricó con mano de obra y talento local. Para lograr el funcionamiento adecuado, fue necesario un largo y arduo trabajo tanto de los ingenieros fundadores como de personal calificado contratado. En palabras de la gerente general de *Innovación Ambiental- INNOVA S.A.S. E.S.P.*, Elena Gavrilova: “diseñamos, montamos, ensayamos, equivocamos, desmontamos, rediseñamos” (Gavrilova, 2014). (Ver anexo 1: Historia fotográfica de instalación).

Después de dos años de operaciones, los fundadores deciden a final de 2012 que *IPSA* le ceda a *INNOVA* la licencia ambiental correspondiente a las operaciones que esta última realiza. Esto con el fin de facilitar los procesos internos de ambas empresas y la definición y elaboración de contratos con los clientes. Así *Innovación Ambiental- INNOVA S.A.S E.S.P* inicia sus operaciones como empresa independiente y con Licencia Ambiental propia en enero de 2013.

Desde el inicio de actividades, hasta el 30 de octubre de 2012, la empresa procesó aproximadamente 20 ton de residuos peligrosos químicos (ver tabla 1), principalmente líquidos, que no han sido vertidos al alcantarillado, prestando su

servicio a más de 60 organizaciones entre las que se encuentran laboratorios, empresas y Universidades de la región, como Laboratorios de Ciencias de Universidad del Valle, Universidad ICESI, Universidad Javeriana, Universidad Autónoma de Occidente, Laboratorio de Análisis Ambiental, Water Technology, Laboratorio Ambiental de la CVC, RH S.A. E.S.P., Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca CVC, Compañía Energética de Occidente, entre otras.

De los residuos mercuriales, se procesaron 12,33 ton., recuperando durante 6 meses de funcionamiento 0,25 kg de mercurio. “De acuerdo a datos internacionales el mercurio de una pila de botón puede contaminar 600.000 litros de agua”¹⁹. El contenido de mercurio de una pila es el mismo que de 3 lámparas fluorescentes, las cuales pesan aproximadamente 1 kg, por lo tanto haciendo el cálculo con base en la cantidad de residuos mercuriales procesados por *INNOVA*, la empresa ha protegido de la contaminación más de 7.398.000.000 litros de agua de nuestra región solo en la línea de residuos mercuriales, adicionalmente reciclando 12 toneladas de vidrio y 300 kilos de aluminio²⁰.

Tabla 1. Residuos peligrosos tratados (Enero-octubre 2012)

Concepto	Mes										Total
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	
Residuos mercuriales	0	160.8	87.4	710.5	1468	5178.1	761.4	836.75	740.4	2385.6	12328.95
Residuos químicos	0	0	0	183	0	67.8	2655.2	3297.2	830.6	580	7613.8
Residuos recibidos	0	160.8	87.4	893.5	1468	5245.9	3416.6	4133.95	1571	2965.6	19942.75

Fuente: *Innovación Ambiental- INNOVA S.A.S. E.S.P.*

¹⁹ Innovación Ambiental-INNOVA S.A.S (2012). *Un sueño compartido: prevención de la contaminación del agua por residuos químicos peligrosos*. Cali, Colombia: INNOVA Ambiental.

²⁰ Innovación Ambiental-INNOVA S.A.S. E.S.P. (2012). *Un sueño compartido: prevención de la contaminación del agua por residuos químicos peligrosos*. Cali, Colombia: INNOVA Ambiental.

Adicional a sus procesos operativos, *INNOVA* se ha preocupado por realizar un enfoque integral, desde que la sustancia se produce y se empaca para su distribución y consumo, hasta que sea utilizada y desechada, para que cada actor de la cadena asuma su parte de responsabilidad en la prevención de la contaminación. Para ello comparte su conocimiento por medio de capacitaciones, entrenamiento y asistencia técnica a sus clientes y apoya iniciativas que buscan educar a la sociedad y aquellas orientadas a cumplir con el compromiso ambiental de productores de residuos. Ejemplo de esto es su participación en el programa *Lúmina* que se expone a continuación.

PROGRAMA LÚMINA

Debido al alto consumo a nivel nacional de bombillas y su inadecuado tratamiento pos consumo, el Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, por medio de la Resolución 1511 de 2010, establece medidas destinadas a proteger el medioambiente y la salud humana, mediante la recolección y la gestión ambiental adecuada de los residuos de bombillas.

De esa manera nace *Lúmina* en el año 2011, un grupo inicial de 75 empresas entre las que se encuentran productoras, importadoras y comercializadoras de bombillas comprometidas con la conservación sostenible de los recursos naturales mediante la implementación a partir del 2012 del Sistema de Recolección Selectiva y Gestión Ambiental de Residuos de Bombillas. Con este, el colectivo se compromete a dar un tratamiento adecuado a los residuos de las bombillas recibidas (Redacción ADN, 2012).

Aprovechando esta iniciativa del sector privado, *INNOVA* vió en *Lúmina* una oportunidad de largo plazo y presentó una propuesta con sus servicios. Después de las negociaciones correspondientes, *INNOVA* fue contratado por este programa de la ANDI de post-consumo como el único operador encargado del almacenamiento (en el suroccidente colombiano), tratamiento y disposición final de los residuos provenientes de dispositivos de iluminación. De este proviene el mayor volumen de residuos que recibe la empresa para su tratamiento (aproximadamente 80%).

PARTICIPACION EN LOS JUEGOS MUNDIALES, CALI 2013

El lema que identificó a los Juegos Mundiales de 2013 “Juego Limpio al planeta”, logró incorporar a diferentes instituciones públicas y privadas para implementar acciones ambientales, entre las que se encuentran la medición de la Huella de Carbono, la implementación de un *Plan de Gestión Integral de Residuos sólidos*, actividades de educación y sensibilización a la comunidad y la compensación de la huella generada.

Como aliados estratégicos de la justa mundial, se unieron la ANDI e *Innovación Ambiental-INNOVA*, con su gerente general como Asesora del Comité Ambiental Coordinador. Juntos realizaron un programa de sensibilización a la ciudadanía, en el tema de post-consumo de residuos peligrosos como pilas, baterías, luminarias y recipientes de insecticidas, mediante la instalación de “Ecopuntos” (ver foto 2) informativos como también Puntos de Recolección de Bombillas (ver foto 3). Este tipo de alianzas, junto con la participación de *INNOVA* en diferentes seminarios y congresos ratifica su compromiso social y ambiental que ha venido logrando mediante la creación de valor compartido.



Ilustración 27, Ecopunto juegos mundiales Cali, 2013. Fuente: archivo de la empresa



Ilustración 28, de recolección de Bombillas, Juegos Mundiales, 2013. Fuente: archivo de la empresa

LOS FUNDADORES

Elena Gavrilova, fundadora, copropietaria y gerente general de *Innovación Ambiental-INNOVA S.A.S E.S.P.* nació el 4 de octubre de 1964 en Moscú, Rusia. Hija de padres Ingenieros químicos, decide seguir sus pasos y se gradúa en 1988 de Ingeniería Química en la Universidad de Tecnología Química de D. Mendeleev, con especialización en Recuperación de Desechos Industriales. Una vez terminada su carrera, tiene su primera experiencia laboral en el Instituto Estatal Científico de Petróleo de Moscú como Ingeniera en el Departamento Ambiental y desde entonces se ha desempeñado en áreas relacionadas.

En 1991, se casa en Moscú con el colombiano Iván Ponce, quien había viajado Rusia a realizar sus estudios en Fotografía. Juntos deciden regresar a Colombia y empezar una nueva trayectoria laboral en el país. Dos años después de llegar a Bogotá, Elena tuvo su primer hijo, Daniel y para entonces ya se desenvolvía muy bien con la cultura colombiana y con el idioma español. Adicionalmente, había conocido a un grupo de rusos que estaban realizando proyectos como contratistas en diferentes instituciones gubernamentales y fue así como se enteró de una oportunidad para trabajar en la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca –CVC- como Asesora del Programa de Residuos Sólidos y Peligrosos en la Subdirección de Gestión Ambiental.

Su trabajo con la autoridad ambiental local, en el tema de sustancias químicas y residuos peligrosos (1994-2005) lo complementó con diferentes proyectos tanto privados como gubernamentales orientados al Mejoramiento Ambiental, Desarrollo Industrial Sostenible, Manejo Integral de Excedentes Industriales, entre otros, con entidades como el Banco Mundial, Dagma, Ministerio del Medio Ambiente de Colombia, EPSA S.A. E.S.P y Roche Ltda. Consulting Group.

Durante su trayectoria y en vista de la amplia problemática de contaminación de agua, aire y suelo por desechos químicos, relacionada principalmente con la ignorancia, falta de educación/información y de responsabilidad ambiental, decidió desarrollar toda una estrategia de acción, consistente en educación, formación, normalización, control y seguimiento desde la responsabilidad de autoridad ambiental. En estos tiempos ha escrito varias cartillas educativas, como “Los PCB

y Medio Ambiente” (2002), “Los residuos peligrosos en el Valle del Cauca” (2004), boletines educativos y manuales de procedimientos. También dictó seminarios y diplomados sobre el tema con varias universidades, desarrolló proyectos piloto como liderazgo del Valle en el tema a nivel nacional y participó liderando la expedición de la norma regional de control de residuos peligrosos²¹.

Al mismo tiempo, otros dos fundadores de la empresa, el Químico Julián Giraldo y el Ingeniero Químico Leonardo Varela, iniciaron su experiencia profesional en el sector privado, con una de las empresas prestadoras de servicio de gestión de sustancias químicas y residuos peligrosos (IPSA), realizando para esta empresa la investigación y nuevos desarrollos, especialmente enfocados en el reciclaje y recuperación de materias primas a partir de residuos. Sin embargo, cada uno de los tres, había visto desde su campo de acción, la falta de visión integral del tema, del enfoque estratégico y de soluciones ambiental, técnica y económicamente viables disponibles en el mercado relacionadas con el tratamiento de residuos.

Gracias a la experiencia laboral de los fundadores y su vasta formación, principalmente relacionada con el control y seguimiento de las diferentes actividades generadoras de residuos, y viendo que los procesos de disposición final de estos eran altamente contaminantes y no ambientalmente sostenibles, surge la idea del proyecto que posteriormente se materializa en *Innovación Ambiental-INNOVA S.A.S E.S.P.* Dicho proyecto fue desarrollado en su fase teórica como Tesis de Grado de la Ingeniera Gavrilova en la Maestría de Dirección y Administración de Empresas realizada en la Escuela de Negocios (ISEAD) de Madrid. Por vocación, los tres fundadores son educadores, ingenieros y curiosos de tecnologías; y ahora, nuevos empresarios.

²¹ Ver CVC (2002). Resolución de la CVC DG N° 601 “Reglamentación Regional por medio de la cual se dictan regulaciones tendientes a prevenir, controlar y reducir la contaminación del medio ambiente por PCB’s” (con otros autores). Cali, Colombia.

FUTURO PARA INNOVA

INNOVA Ambiental ha desarrollado un constante trabajo tecnológico e investigativo, optimizando los parámetros de funcionamiento de su tecnología y de tipos de residuos a tratar. Empezaron sus operaciones con residuos químicos y residuos de pos consumo de iluminación y ahora están realizando pruebas con amalgamas y pilas, con el fin de tratar más adelante los residuos de amalgamas del sector minero (práctica altamente contaminante del agua). Es un proyecto a largo plazo que exige mucha prudencia en los ensayos, mucha investigación y análisis químico para evaluar la eficiencia de cada prueba.

“Lo bonito de este camino, que no hay fin, cada día se presentan los nuevos retos, que requieren de nuevos conocimientos, de la creación de equipos de trabajo y formación de nuevos miembros del equipo, de esta forma diseminando el conocimiento que hemos logrado” (Gabvrilova, 2014). La garantía de sostenibilidad de la empresa viene tanto de los resultados de la experiencia como del modelo de trabajo o negocio que se ha establecido: “puertas abiertas, creación de capacidad nacional, trabajo en equipo y formación de nuevos líderes” (Gabvrilova, 2014)

Dadas las barreras a la entrada de competidores a causa del costo de los equipos, el conocimiento técnico y normativo necesario, la innovación en procesos con los que cuenta *INNOVA* y el contrato de exclusividad como gestor de *Lúmina*, la empresa cuenta con un futuro muy prometedor y rentable. Adicionalmente, pretende ampliar la capacidad de tratamiento instalando nuevas máquinas, modificar y mejorar la tecnología, “crear sucursales en otras ciudades de Colombia y expandirse a otros países vecinos (Ecuador, Perú y Venezuela) que tampoco cuentan con este tipo de alternativas” (Gabvrilova, 2014).

CONCLUSIONES

INNOVACIÓN AMBIENTAL– *INNOVA S.A.S. E.S.P.* nació en el año 2011 como resultado de la trayectoria y conciencia profesional de un químico y dos ingenieros químicos, motivados por aplicar los desarrollos de la ciencia en la producción, pero también para realizar el buen manejo y control de riesgos que representan casi todas sustancias químicas y prevenir un mal uso de estas. Fue así como desarrollaron un plan de negocio cuya ventaja competitiva es el proceso de desmercurización para el tratamiento de residuos mercuriales, que no deja pasivos ambientales, es decir, elimina el factor contaminante y se da reutilización total de los desperdicios.

Los avances durante los últimos años en la reglamentación a nivel nacional sobre las sustancias y residuos peligrosos hicieron de una empresa como *INNOVA* un aliado estratégico para todo tipo de organizaciones. Adicionalmente, este mismo factor asegura un crecimiento acelerado para la empresa en la medida en que se avanza en la normatividad sobre la materia.

Dadas las barreras a la entrada de competidores a causa del costo de los equipos, el conocimiento técnico y normativo necesario, la innovación en procesos con los que cuenta *INNOVA* y el contrato de exclusividad como gestor de *Lúmina*, la empresa cuenta con un futuro muy prometedor y rentable. Adicionalmente, pretende ampliar su cobertura e iniciar un proceso de internacionalización a países vecinos (Ecuador, Perú y Venezuela) que tampoco cuentan con este tipo de alternativas.

Bibliografía

Gabvrilova, E. (13 de Febrero de 2014). Entrevista Gerente general de *Innova SAS*. (I. Nieto, Entrevistador)

Redaccion ADN. (26 de Mayo de 2012). Crean proyecto para evitar la contaminación de los bombillos. *ADN*.

Gavrilova, E. y otros (2002). Resolución de la CVC DG N° 601. Cali, Colombia: CVC.

Gavrilova, E. y otros (2002). Los PCB y Medio Ambiente. Cali, Colombia: CVC.

Gavrilova, E. (2004). Los residuos peligrosos en el Valle del Cauca. Cali, Colombia: CVC.

Innovación Ambiental-INNOVA S.A.S. E.S.P. (2012). Un sueño compartido: prevención de la contaminación del agua por residuos químicos peligrosos. Cali, Colombia.

Innovación Ambiental-INNOVA S.A.S. E.S.P. (2013). Proceso de tratamiento físico-químico de residuos. Cali, Colombia: INNOVA Ambiental.

Innovación Ambiental-INNOVA. S.A.S. E.S.P. (2013). Residuos mercuriales objeto de tratamiento. Cali, Colombia: INNOVA Ambiental.

Licencia Ambiental otorgada a Innovación Ambiental-INNOVA S.A.S. E.S.P. Resolución 0100 No. 0150-1045 de 2011, expedida por la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca. Modificada por la Resolución 0100 No. 0150-00342 de 2013.

Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial (2005). Decreto Número 4741 de 2005.

Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial (2010). Resolución Número 1511 de 2010.

COMESTIBLES ALDOR S.A.²²

RESUMEN

El departamento del Valle Del Cauca, es uno de los 32 departamentos de Colombia, situado en el Suroccidente del País. En este lugar el emprendimiento, el dinamismo y la innovación, han sido factores claves para el desarrollo de la región. Importantes empresas del País, que incluso hoy son multinacionales nacieron en este prospero departamento. Trayendo desarrollo económico y progreso sus habitantes.

Un claro ejemplo empresarial en la región, es “*Comestibles Aldor S.A.*”. Una empresa innovadora, con una visión clara, propensa al cambio y a la inversión en tecnología, atributos que hicieron de esta una empresa exitosa y perdurable en el tiempo. La visión de esta empresa hizo que poco a poco se expandiera, hasta el punto de endulzar a poco más de 65 países en todo el mundo con sus productos. Actualmente cuenta con una moderna planta en Johannesburgo, Sudáfrica para suplir los mercados de Europa y Asia. Por lo anterior, es una empresa que merece

²² Caso escrito por Daniel Gonzales Edery como requisito de Grado. fue preparado para servir como base de discusiones en clase y no como un ejemplo de una situación administrativa correcta o incorrecta

ser estudiada, para determinar los factores de éxito de la misma y aprender lecciones de su extraordinario crecimiento.

INTRODUCCIÓN:

Comestibles Aldor S.A. es una de las empresas del Valle del Cauca, que más se destaca por su rápido crecimiento y expansión. Nació hace tan solo 23 años (1991), como una empresa familiar con mentalidad exportadora. Don Raif Aljure hijo de inmigrantes libaneses fue su gestor. El cual no solo la creó sino que fue participe e impulsor del crecimiento de la compañía. Hasta el punto de exportar actualmente a más de 65 países en Norte, Centro y Sur América, África, Europa, y Asia, generando más de 1000 empleos directos a nivel nacional e internacional.

Por esto, en el siguiente caso se relatará la historia de esta compañía, desde su nacimiento y como poco a poco fue creciendo. Narrando tanto los aciertos como inconvenientes que se presentaron en el camino. Enfatizando sobre todo, en aquellos factores competitivos que hicieron de esta, una empresa exitosa, y perdurable en el tiempo.

COMIENZOS DE ALDOR

La historia de Comestibles Aldor S.A. empezó en el año 1991 en la ciudad de Cali, Colombia. En manos de la Familia Aljure Dorronsoro y en especial a cargo de Don Raif Aljure. La compañía recibe este nombre en honor a los apellidos de las dos familias. Con las siglas AL de Aljure y DOR por Dorronsoro.

La idea de crear esta empresa, surgió un día en una conversación casual, entre Don Raif Aljure y un amigo suyo llamado Carlos Ignacio González. Quien tenía una pequeña fábrica de chocolates que había comprado recientemente. Él le contó a Don Raif cómo le estaba yendo de bien y cuán contento que estaba en este nuevo

negocio. En este momento Don Raif empezó a pensar en la posibilidad de iniciar una fábrica de dulces.

Después de aquel día, Don Raif empezó un largo proceso de investigación y exploración de esta nueva idea. Para después de varios meses darse cuenta de que existían varias ventajas comparativas para empezar este nuevo proyecto. Como la accesibilidad, excelente calidad y bajo costo de las materias primas, alta demanda de dulces por parte de los consumidores, y pocas firmas nacionales que existían en el momento en Colombia. Por esta razón Don Raif que era un hombre muy emprendedor, en un tiempo muy corto, le da alas a esta idea. Con ayuda de su familia e inversión propia Aldor es creada e inicia operaciones en Febrero de 1991.

DON RAIF ALJURE



Ilustración 29, Don Raif Aljure, 2015. Fuente: Diario el país

Raif Aljure nació en el año de 1930 en la ciudad de Cali. Su padre Emilio Aljure, llegó desde el Líbano por primera vez a Colombia alrededor de 1925. En busca de mejores oportunidades comerciales. Debido a que en aquel entonces, los territorios del Líbano y Siria se encontraban sumergidos en graves problemas económicos y guerras civiles.

Don Emilio al llegar a nuestro país, se enamoró de esta tierra tan hermosa. A la vez, identificó diversas oportunidades de negocios en la región del Valle del Cauca. De regreso a su país, arriesgándolo todo, tomó la decisión de volver una segunda vez a Colombia. Pero esta vez, junto con su esposa Rosa Zarzur, para establecerse definitivamente con su familia en el puerto de Buenaventura. Después de cinco

años, debido a problemas económicos, la familia Aljure Zarzur se trasladó a Tuluá donde abrieron una pequeña tienda de variedades. Fue en esta ciudad donde, Raif Aljure creció y pasó la mayoría de su infancia y adolescencia. Estudiando en el Colegio “Sagrado Corazón de Jesús”, un colegio católico de la ciudad. Posteriormente, al terminar el colegio, comenzó sus estudios universitarios en química pura, en la Universidad Nacional de Colombia de Palmira. En donde siempre fue un estudiante destacado por su inteligencia y sus méritos académicos, a tal punto de que se ganó una beca para terminar sus estudios en la universidad de Cincinnati en Estados Unidos. Ahí, Raif adquirió mayor independencia y “vivió una experiencia demasiado enriquecedora” (Aljure, 2014) como el mismo lo describe. Al finalizar sus estudios Don Raif retorna a Colombia y se establece definitivamente en la ciudad de Cali.

Tras su llegada a esta ciudad, Raif creó una empresa de curtiembres junto con un vecino y amigo de la infancia. Sin embargo la empresa se quebró por la inexperiencia de ambos socios y por dificultades personales entre ellos. No obstante, Don Raif nunca se rindió. Poco después de este primer fracaso, reunió nuevamente capital y fundó la empresa Plasticel S.A., La cual producía empaques y bolsas plásticas. Los primeros años fueron muy duros pero poco a poco el negocio fue creciendo y saliendo adelante. Hasta convertirse en lo que es ahora. Una empresa reconocida en el sector. La cual diseña y elabora empaques flexibles de alta calidad a empresas nacionales y extranjeras.

En cuanto a su vida personal, Don Raif es padre de cuatro hijos. Tres hombres y una mujer. De los cuales, los dos hombres son directivos en dos de las tres empresas. Leonardo Aljure, el mayor es el actual presidente de Aldor y Rafael Aljure, gerente general de *Plásticos especiales S.A.* (Plasticel). Actualmente Don Raif, es abuelo y tiene en total 9 nietos. A los cuales, espera ansioso verlos crecer para que algún día, sean parte de ese sueño que él, una vez comenzó.

En cuanto a los rasgos de personalidad de Don Raif, este se caracterizó por ser un hombre inteligente y emprendedor. Un hombre supremamente apasionado por el

trabajo. Un visionario y un gran líder. Un jefe ejemplar y un negociante innato. Un excelente padre y abuelo. Un jugador de golf y un ajedrecista frustrado.

HISTORIA

En sus inicios, la compañía nació con una capacidad inicial de producción de 5 toneladas diarias de chupetas y caramelos duros. Lo cual era considerado una enorme cantidad para empezar, sin embargo, Don Raif quiso arriesgarse y comenzar a lo grande desde el principio. Con el privilegio de ser una industria integrada, al ser capaz de producir el 80% de su propio material de empaque en su empresa hermana Plásticos Especiales S.A. empresa fundada en 1983 por la misma familia.

Tan solo dos años después de ser fundada, decide empezar a exportar. Por lo que ve en países vecinos oportunidades de venta y futuros clientes a quienes venderles. Esta visión exportadora hizo que la compañía estudiara cuidadosamente las necesidades de los consumidores de mercados vecinos. Los resultados de esta exploración mostraron buenas oportunidades dentro del mercado de caramelos duros y chupetas en países vecinos. Por lo que se comienza a exportar a Panamá, Ecuador y Haití a precios competitivos. Logrando iniciar la penetración de estos mercados y aumentando sus volúmenes de ventas.

En el año de 1995, la compañía decide darse a conocer aún más en el mercado internacional. Participando por primera vez en ferias de talla mundial como: All Candy Expo - Chicago, ISM – Alemania, Confitexpo- México, entre otras. Logrando por medio de estas participaciones, entrar a nuevos mercados como República Dominicana, Costa Rica, Estados Unidos, Chile y Bolivia. Igualmente en este periodo de tiempo, la compañía hace significativas inversiones en tecnología, adquiriendo modernas máquinas de origen europeo para aumentar la capacidad de producción y optimizar procesos. Con esto, La calidad y la capacidad aumentaron a 25 Toneladas/día.

En 1997 Aldor crea la línea de chupetas de yogurt a la marca Helachup, que años después se convertiría en Yogueta. Innovando con este nuevo sabor introducido por primera vez en Colombia y ganando participación en el mercado. A finales los 90's, ALDOR participa más agresivamente como expositor en varias ferias internacionales, logrando vender sus productos en más de 30 países. Además, adquiere nuevas líneas de producción aumentando su capacidad de 25 a 50 Toneladas al día.

Más tarde, en el comienzo del milenio, año 2000. La compañía alcanza una increíble capacidad de producción de: 2000 toneladas mensuales, exportando el 70% de las ventas totales a más de 40 países principalmente Norte, Centro y Suramérica. Además de Europa del este y países Árabes. En esta primera etapa de la compañía, Aldor crece rápidamente básicamente con varios objetivos: En primer lugar, logró identificar oportunidades de venta en otros países, lo que los llevo a exportar grandes cantidades y dar a conocer la marca a nivel internacional. En segundo lugar aprovechó oportunamente, las ventajas competitivas en costos de mano de obra, energía y precios de las materias primas principalmente el azúcar.

Luego en 2001 sucede un acontecimiento sin precedentes para Aldor y para toda la industria confitera nacional, en este año, nace por primera vez, el producto estrella de la compañía, la línea de Yogueta la cual es en esencia, una chupeta con sabor a yogurt y relleno blando, convirtiéndose rápidamente en líder en el mercado local en su categoría y con fuerte presencia internacional. Para este proyecto se requirió una gran inversión de capital. Pero gracias a esto, lograron incrementar las ventas en más de un 50% en el mercado nacional. Como afirma Germán Velásquez, gerente de mercadeo de Chocolates Triunfo. "La compañía fenómeno en Colombia es Aldor, ha multiplicado sus ventas con un solo producto" (Velasquez, 2007).



Ilustración 30, de Aldor en Yumbo, 2014. Fuente: autor

Para El año 2002 se ve la necesidad de realizar una nueva ampliación de la planta, por lo que se empezó a construir nueva planta de producción en el mismo terreno ubicado en la vía a Yumbo Siendo esta, mucho más espaciosa y moderna, con un área total de 28.000 metros cuadrados.



Ilustración 31, Yugueta de Aldor, 2014. Fuente: página web de la empresa

Después ya en 2004, En el mes de Junio Aldor se traslada a la nueva planta, de producción. Incrementando su capacidad productiva en un 50% y alcanzando una producción de 160 toneladas al día. En este mismo mes se lanza al mercado la línea de chupetas: PIN POP transfer (chupeta de dos sabores con relleno liquido), logrando multiplicar 8 veces las ventas de la empresa en esta categoría. Con la cual la compañía aumenta su participación en el mercado y empieza a competir en este segmento con Colombina el líder del mercado

En el periodo comprendido de 2006 – 2009: Se crearon nuevas categorías de productos tales como: Chiclos sin azúcar, Chiclos Bomba y Caramelos Masticables. Además, como parte de la estrategia de expansión, ALDOR formó alianzas con compañías multinacionales tales como Ambrosoli en Chile para distribuir sus productos en el país austral. Recientemente, y gracias a sus altos estándares de calidad, se empezó a manufacturar para Cadbury-Adams y Nestlé varios de sus productos. Además la compañía comienza a producir una nueva línea de productos, como el BIAGI un caramelo semiduro en presentación de sabor a café.



Ilustración 32, Planta de producción de Johannesburgo, Sudáfrica, 2011, Página web de la empresa

En 2010 Se toma la decisión de crear una planta o centro de producción en Johannesburgo, Sudáfrica, debido a que ya se venía exportando importantes cantidades de dulces hacia África y Asia, dada la buena receptividad y demanda por parte de los consumidores en la región, pero con el problema de que los tiempos de entrega eran demasiado demorados, pues se realizaban vía marítima y demoraban alrededor de tres meses para llegar al destino final. Por lo demás el producto no llegaba con la misma frescura y calidad por el demorado tiempo de entrega.

Por lo anterior se decide abrir la planta de Johannesburgo, que buscaba atender un 30% de las exportaciones a toda la región de África subsahariana, Europa y Asia. La nueva planta dotada principalmente por dos líneas de Chupetes que producían 23 toneladas al día. De este modo, la compañía se consolida como marca líder en la Categoría de Chupetes en este país, bajo las Marcas Yogueta y PINPOP. Con Esta nueva planta, se generaron en ese momento más de 180 empleos directos.

Encontrando grandes ventajas competitivas como lo afirma Hernán Herrera, “Sudáfrica tiene una ventaja muy grande y es que el Gobierno regula el precio durante todo un año, eso nos da margen para planear con más eficiencia la producción de 200 toneladas mensuales de chupetas” (LLano, 2011) Haciendo que el negocio sea prospero en este país y óptimo para producir.

Un año después, en 2011 Aldor compra a la compañía Nacional de Chocolates la marca “Frunas”. Una de las marcas más reconocida y apreciada por los Colombianos. Después de meses de arduas negociaciones, se logra llegar a una negociación. Adquiriendo la marca al pagar una suma total de US\$5 millones. Con la cual Aldor logra liderar en este segmento frente a la competencia. Como dice Leonardo Aljure, Actual presidente de Aldor, “No hay colombiano que no conozca las Frunas y que no las haya probado” (Aljure L. , 2014) son una marca de total tradición y por eso la compañía conserva toda la esencia, sabor y tradición. Sin embargo, Al comprar la marca Frunas, la compañía traslada su fabricación a la planta de la empresa en Acopi Yumbo. En donde se decide transformar una de las bodegas de almacenamiento, para construir una moderna planta de producción de este caramelo blando.

CONCLUSIONES

Son varias las ventajas competitivas que diferenciaron a esta compañía de las demás y la hicieron realmente exitosa. Hasta tal punto de convertirla en una de las líder en el mercado. En primera instancia, está la cultura exportadora con la que nació Aldor. La cual Identificó necesidades en los consumidores de otros países, y

logró convertirlas en oportunidades de negocio. Este espíritu exportador, se basó principalmente en la flexibilidad para adaptarse a diversas culturas. Además de una constante innovación de su portafolio de productos.

Otro factor diferenciador determinante en el desarrollo de esta compañía fue su inversión en tecnología. Desde sus inicios, siempre importó la mejor maquinaria para optimizar sus procesos. Máquinas que no se consiguen en el País y que fueron importadas desde Alemania y Estados Unidos, invirtiendo grandes sumas de dinero, pero viendo resultados notables en el aumento de su producción. Logrando exportar mayores cantidades y permitiéndole a la empresa crecer rápidamente.

Finalmente, la innovación fue una característica primordial del éxito empresarial de Aldor. El innovar y ofrecer productos diferentes a los de la competencia hizo que esta empresa creciera y que poco a poco tuviera más participación en el mercado nacional e internacional. Por lo que sus procesos de desarrollo e investigación son esenciales para la creación de nuevos productos.

Bibliografía

Aljure, L. (22 de 10 de 2014). Entrevista. (D. G. Edey, Entrevistador)
Aljure, R. (16 de 10 de 2014). Experiencia. (D. G. Edey, Entrevistador)

ROLLING DOOR²³

RESUMEN

El siguiente caso, busca dar a conocer al lector la evolución de la empresa “Rolling Door Colombia Manufacturing S.A.S”, empresa metalmecánica de cubrimiento regional. En este caso se desarrolla una reseña histórica de la organización y dedica especial atención a las posturas gerenciales adoptadas frente a la Crisis Financiera Mundial de las Hipotecas Subprime de 2007-2008. Resaltando de esa forma el rol del liderazgo empresarial de sus fundadores, respecto al impacto del escenario macroeconómico sobre el desempeño de la compañía. Para la realización del siguiente caso, se realizaron entrevistas a su fundador y a personal con amplia trayectoria en la empresa.

INTRODUCCIÓN

El presente caso es el resultado de un proyecto de investigación que busca rescatar la historia empresarial de la región y analizar las posturas gerenciales asumidas frente a la Crisis Financiera de 2007-2008 por parte de la compañía Rolling Door Colombia.

Los aspectos a destacar en el desarrollo metodológico del ejercicio son la realización de entrevistas a profundidad con el fundador y actual Gerente General

²³ Caso escrito por Sara Hidalgo como requisito de Grado. fue preparado para servir como base de discusiones en clase y no como un ejemplo de una situación administrativa correcta o incorrecta

de la compañía, lo cual permitió comprender a cabalidad la situación experimentada por la empresa durante su proceso de crecimiento.

LA COMPAÑÍA

Rolling Door Colombia Manufacturing S.A.S. es una compañía líder establecida en la ciudad de Cali, especializada en la fabricación y en la instalación de puertas automatizadas para el sector comercial, industrial y residencia, suministra también puertas tipo cortafuego, enrollables y batientes, diversos elementos de automatización y accesorios. Cuenta con altos estándares de calidad, producción y tecnología, certificados bajo las normas internacionales IDA, UL y Florida Building Code. (Rolling Door Colombia).

Produce puertas de grandes dimensiones (desde 2 hasta 12mts), en variedad de modelos, no enrollables, que se deslizan por unos rieles, similares a las utilizadas en los garajes con tecnología artesanal.

Anualmente, la empresa participa en una exposición de la industria de Puertas de Garaje y automatizadas llamada “IDA Expo” realizada en Estados Unidos, en donde asisten los fabricantes de éste tipo de producto y de industrias conexas. La próxima exposición se llevará a cabo en la ciudad de Las Vegas, en abril del 2016.

Así mismo, en Colombia la compañía participa en la “Feria Expo-construcción & Expo-diseño”, organizada por CAMACOL (Cámara Colombiana de la Construcción). Esta feria tiene lugar el mes de Mayo de los años impares y cuenta con la presencia de entidades del gobierno como es el caso de PROCOLOMBIA y BANCOLDEX²⁴. La próxima se llevará a cabo a partir del 19 de Mayo del 2015 en la ciudad de Bogotá. (Vásquez, 2015).

²⁴ Banco de desarrollo empresarial y comercio exterior de Colombia.

De igual manera, la compañía es actualmente miembro de la “Asociación Internacional de Fabricantes y Distribuidores de Puertas (IDA)”²⁵.

De acuerdo con las condiciones actuales del mercado en Colombia, “Rolling Door Colombia Manufacturing S.A.S” busca mantener su ventaja comparativa, mediante la implementación de una vigilancia tecnológica básica y permanente de los cambios en el producto en el mercado de los Estados Unidos, asistiendo cada año a la feria de la industria, para observar de primera mano las innovaciones y procurar aplicarlas en Colombia, mejorando de esta forma los diseños y adaptando los componentes al mercado nacional, de tal manera que se puedan fabricar con la tecnología que hay en Colombia; es así como la innovación permite reducir los costos, competir y exportar componentes. La exportación se vislumbra entonces como una estrategia importante para la expansión de la empresa.

De otra parte, la empresa busca consolidarse en el mercado nacional manteniendo su presencia en ciudades como Bogotá, Cali y próximamente en Barranquilla, en donde adelanta negociaciones con la compañía ACESCO (comercializadora de acero con sede en esta última ciudad). Estas negociaciones conducirían a la creación de una alianza estratégica, con este su proveedor de materia prima, con el fin de lograr una reducción significativa en los costos de fabricación y la apertura de una sucursal de la compañía en esta ciudad costera.

En resumen estas son las estrategias fundamentales de crecimiento y desarrollo de Rolling Door Colombia Manufacturing S.A.S: la innovación del producto, la consolidación en el mercado nacional, mediante encadenamientos productivos, y la exploración del mercado internacional con el propósito de exportar.

²⁵ “Independent Distributors Association” es una asociación mundial, sin ánimo de lucro de empresas independientes que ofrecen partes, servicios y equipamiento a la industria de construcción.

EL FUNDADOR



Ilustración 33, Don Raúl López Vásquez, 2014, Fotografía de la autora

Raúl López Vásquez nació en el año 1955 en la ciudad de Santiago de Cali. Estudió básica primaria en el colegio San Francisco Solano y se graduó de bachiller técnico comercial en el Liceo Comercial de Yumbo- Valle en el año 1973. Realizó diversos emprendimientos empresariales a lo largo de su carrera profesional, a pesar de que ningún miembro de su familia se desempeñara como empresario.

Es Magister en Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad del Valle e Ingeniero Mecánico de la misma. Obtuvo su título en 1979 y el 9 de julio de ese mismo año, ingresó a Colgate Palmolive como Supervisor de Producción y a lo largo de los años, ascendió a otros cargos como Jefe de Producción, Ingeniero de proyectos y finalmente se desempeñó como Gerente de Ingeniería de detergentes en polvo. Dentro de su tiempo como empleado adquirió valiosas experiencias, entre ellas obtuvo un gran aprendizaje en el área de mercadeo y en el proceso de fabricación de productos. De igual manera, durante su labor en Colgate, realizó un

viaje a Alemania, con el fin de adquirir equipos industriales para esta empresa y tomar un curso para el manejo de máquinas inyectoras.

Se retiró de Colgate en el año 1998, después de trabajar 19 años en la compañía. En el período en que se encontraba laborando en Colgate, emprendió algunos proyectos empresariales. El primero de ellos lo realizó en los años 1992 a 1996 cuando formó la empresa "Formapak Ltda."²⁶, en compañía de un colega Ingeniero Mecánico. Se buscaba replicar el empaque termo formado producido por la empresa Visipak S.A perteneciente al grupo Carvajal. Esto permitiría la fabricación de empaques tipo blíster, los cuales son empleados para almacenar distintos productos de uso doméstico como son cepillos dentales, bolígrafos, entre otros.

Sin embargo, la compañía decayó, puesto que no se contaba en aquel entonces con el conocimiento integral administrativo y financiero que requiere una empresa, ni con el tiempo suficiente, ya que se realizaba como una actividad comercial de forma paralela al trabajo en Colgate. Pese a ello, esta experiencia empresarial fue de gran utilidad para Raúl López Vásquez, debido a que le permitió adquirir mayores conocimientos respecto al funcionamiento de una empresa.

En el año 1996 formó otra empresa denominada "DT Ingeniería", dedicada a montajes electromecánicos. Esta compañía, obtuvo un buen desempeño y pronto se dio a conocer con diversos clientes a nivel regional. Pese a este escenario favorable que experimentaba la empresa, en la ciudad de Cali, se experimentaba en aquel momento un contexto social enmarcado por la crisis financiera del UPAC y un alto nivel de inseguridad, acentuado por la caída del Cartel de narcotráfico de Cali.

Por esta razón, Raúl López Vásquez decide informarse acerca de las diversas opciones legales en las cuales era posible la emigración hacia Estados Unidos y tras haberse preparado adecuadamente, en el año 1999 decide emprender un viaje a Estados Unidos (influenciado principalmente por su hermano José Ernesto López quien ya residía en el país del Norte), este viaje tuvo una duración de seis meses y

²⁶ Empresa de Termo-formado de plásticos.

cuyo propósito principal era conocer el ambiente laboral de la ciudad de Miami. Su hermano fue su guía en esta ciudad, quien con su experiencia de varios años le dio una visión a don Raúl, de este mercado.

Es precisamente bajo esta circunstancia que en el año 2000 se decide liquidar la empresa “DT Ingeniería”, debido a que en el viaje realizado a Estados Unidos, no hubo una persona encargada de administrar la parte técnica de la compañía, lo que ocasionó una reducción significativa de las ventas.

Posteriormente, Raúl López Vásquez decide regresar a Colombia en ese mismo año, y asiste a un seminario en la ciudad de Bogotá, referente a la manera adecuada de emigrar a los Estados Unidos. De esta experiencia decide que la mejor manera de lograrlo, sería constituyendo una compañía en Estados Unidos, mediante la cual obtendría la visa de trabajo y posteriormente la residencia Estadounidense, impulsado además por el deseo de convertirse en empresario y garantizar un futuro más próspero a su familia.

EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA

José Ernesto López (hermano de Raúl López Vásquez y técnico electromecánico del SENA), fue quien sugirió a Raúl López Vásquez, la constitución de una empresa en Estados Unidos, dedicada a la fabricación e instalación de puertas industriales, comerciales y residenciales, lo cual es conocido en ese país como “Rolling Door Manufacturing”, el cual constituye un sector especializado que abarca gran mercado.

Por esta razón, en el año 2000, Raúl López Vásquez se estableció en Miami, tras obtener la visa L-1 (Visa de transferencia para gerentes y ejecutivos de compañías con sucursal en el extranjero). Este tipo de visa requería que una compañía establecida en otro país y con un escenario de mercado factible, constituyera una sucursal en Estados Unidos. Debido a esto, en febrero de ese año, Raúl López

Vásquez junto con su hermano, dan inicio a la compañía “Rolling Door Manufacturing” con un capital inicial de USD 30.000, la cual figuraba como subsidiaria en Estados Unidos de la empresa Colombiana “WAZ LTDA” dedicada a la comercialización de maquinaria y equipos.

En un principio, “Rolling Door Manufacturing” se dedicaba a la instalación de puertas compradas a otros fabricantes, por lo que los hermanos López, realizaban las labores de instalación. En este año, la empresa inició con los hermanos como socios, Don Raúl asumió como gerente y representante legal, con funciones las finanzas y cotizaciones de los proyectos y José Ernesto, en la parte comercial visitando los clientes y proveyendo la asistencia técnica, al igual que realizaba instalaciones de las puertas.

Sin embargo, en junio del año 2000, se contrató a una persona para que se encargara del proceso de instalación, permitiéndole a don Raúl, dedicar su atención al manejo administrativo y de marketing que requería la empresa y su hermano empezó a desempeñarse como vendedor. Para ampliar el mercado, empleó la página oficial del Condado de Miami Dade, en la cual el público tiene acceso tanto a las direcciones como mapas de los distintos barrios, y por medio de esta herramienta Raúl López Vásquez observaba que establecimientos o casas requerían puertas de garaje y con base a ello, enviaba un correo físico al dueño de la casa, ofreciendo el servicio. Esta medida, logró un mayor reconocimiento de marca, que permitió el crecimiento de la empresa y la contratación de otro trabajador para el área de instalación.

Si bien este crecimiento permitió incorporar personal a la compañía, en esta etapa se enfrentó una dificultad importante al conformar un departamento de ventas con individuos bilingües para incursionar en nuevos mercados de la Florida, sin embargo, fue una tarea compleja encontrar vendedores con estas habilidades.

Ahora bien, hasta el año 2005, la empresa se dedicaba a comercializar puertas industriales, comerciales y residenciales, las cuales eran compradas a grandes fabricantes de Estados Unidos. Sin embargo, tras cinco años de operación y con un

mayor conocimiento del mercado, los dos socios consideraron necesario la constitución de una planta propia de fabricación. Pese a su deseo, la legislación en el Condado de Miami, representan una relevante barrera de entrada para este tipo de producto, debido a la existencia de múltiples regulaciones que determina si las construcciones pueden resistir desastres naturales como es el caso de huracanes (muy frecuentes en esa zona). De esta manera, se hace indispensable contar con los recursos económicos suficientes que permitan cumplir a cabalidad con las regulaciones y por esta razón en este año, solicitan un crédito a la entidad “Small Business”, por un valor de USD 150.000. Con este monto se realizó la compra de maquinaria para el proceso de fabricación y se obtuvo la aprobación de calidad del producto por parte del Condado de Miami Dade.

CRISIS EMPRESARIAL

Entre los años 2003 y 2007, se evidenció en Estados Unidos un auge en el sector de la construcción, debido a que el sistema de crédito para vivienda se encontraba más flexible en lo referente a las exigencias que les eran pedidas a los prestamistas. Esto a su vez, estimuló el crecimiento de la compañía, al incentivar la construcción de centros comerciales y bodegas industriales que requerían la instalación de puertas enrollables.

Pese a este escenario de prosperidad económica, la crisis inmobiliaria en Estados Unidos no se hizo esperar y en el año 2008, la demanda disminuyó considerablemente y la compañía se vio gravemente afectada. Esta situación, fue agravada por el alza en los precios internacionales de petróleo, lo que a su vez implicó el aumento de los precios de acero (principal materia prima) y consecuentemente los costos de producción.

Una de las estrategias adoptadas por la competencia para reducir el impacto de la crisis, consistió en acumular gran stock de inventario y adquirir grandes volúmenes de materias primas a un costo menor lo que les permitió mantener los precios bajos al público. Sin embargo, la compañía no podía seguir esta opción, puesto que, requería la inversión de grandes sumas de capital con las cuales no contaban.

Frente a este escenario caracterizado por escasez de demanda y costos elevados de producción, los propietarios de “Rolling Door Manufacturing”, optaron por realizar exportaciones al Caribe donde ya contaban con posicionamiento en el mercado, en lugares tales como Trinidad y Tobago, Puerto Rico, Jamaica y República Dominicana.

En el año 2008, al agudizarse la crisis financiera de la burbuja inmobiliaria en Estados Unidos, las empresas del sector de la construcción evidenciaron una reducción significativa de sus ventas que impactaba negativamente sus estados financieros.

Raúl López Vásquez, residía en los Estados Unidos en el año 2009, cuando fue contactado vía telefónica, por un empresario que había visto una puerta instalada en el “Downtown de Miami” y que llamó su atención por su diseño innovador. Afortunadamente, la puerta contaba con un *sticker* que indicaba los datos de la empresa fabricante.

Luego de acordar una cita en la oficina de Don Raúl en la ciudad de Miami, el señor le manifiesta estar a cargo de la construcción de un centro comercial, llamado Centro Comercial “San Andresito Sur de la 80” ubicado sobre la avenida Paso Ancho en la ciudad de Cali-Colombia, para lo que requerían unas puertas de alta calidad, con estándares diferentes a las comunes.

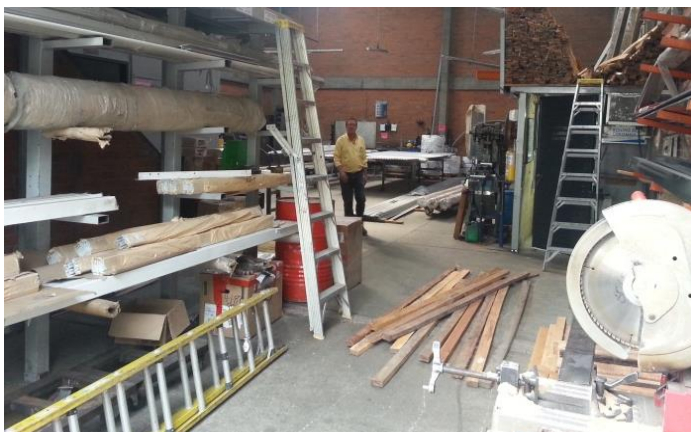


Ilustración 34, Vista de la Bodega, 2015. Fotografía de la autora

Se llegó al acuerdo de exportación e instalación de unas puertas para ser exhibidas en las salas de ventas del gran centro comercial, por valor de USD 3000, costo que fue asumido por la empresa, con el compromiso de que si no se vendían, la empresa las retiraba. La demanda fue tal, que se negociaron 385 puertas para las personas que adquirieron los locales. Parte del producto fue importado en contenedor y otra parte se fabricó en Colombia. Este proyecto tuvo una duración aproximada de un año y medio, debido a que la construcción del centro comercial se realizó en dos etapas, en la primera etapa se edificó la primera planta y en la segunda etapa la segunda planta. A su vez, este proyecto permitió empezar a crear un posicionamiento de marca en la ciudad de Cali, puesto que se trataba de un producto con un diseño innovador en el mercado, el cual contaba con seguros laterales que permiten un funcionamiento suave de la puerta, sin necesidad de lubricar. Así mismo, implementaba un sistema de seguridad que impedía que la puerta fuese violentada.

Con el fin de satisfacer la nueva demanda, se decide equipar una bodega en el barrio Porvenir y a partir de ese momento en el año 2009 se establece la compañía en la ciudad de Cali.



Ilustración 35, Bodega de la empresa, 2015. Fuente: La autora

En noviembre del año 2010, la empresa participó en la Feria de CAMACOL Valle, realizada en la ciudad de Cali, en el Centro de Eventos Valle Pacifico.

En diciembre del año 2010, aun evidenciando rezagos de la crisis, se vende la compañía “Rolling Door Manufacturing” establecida en el sur de la Florida, a un inversionista venezolano. Sin embargo se establece un acuerdo con el comprador de brindarles asesoría técnica de la compañía durante dos años, igualmente se acuerda no competir en el mercado estadounidense con estos productos. Por esa razón, se decide concentrar esfuerzos en el mercado local colombiano a través de la empresa “Rolling Door Colombia S.A.S”, la cual empleó la imagen corporativa de la empresa “Rolling Door Manufacturing” establecida en Estados Unidos, con la autorización del comprador de la compañía.

De igual manera, se implementaron en Colombia los mismos diseños del mercado estadounidense. En el mes de mayo de 2011, la compañía forma parte de la feria “Expo-Camacol”, en la ciudad de Bogotá, la cual constituye la feria más grande del sector de la construcción, realizada por la Cámara Colombiana de la Construcción (CAMACOL).

En esta feria, cada empresa cuenta con un stand de 18 m², en el cual es posible exhibir las puertas con todos sus elementos necesarios para funcionar, incluyendo

un motor lo que permite controlarla a control remoto. De esta manera los asistentes de la feria como constructores, arquitectos y distribuidores pudieron observar la calidad del producto ofrecido por la organización.

En ese mismo año, se lleva a cabo la importación del primer equipo para la fabricación de lámina *Rollformer*, con el objetivo de producir localmente este tipo de lámina y de esta forma reducir los costos de fabricación. Así mismo, en este año, se traslada la planta de producción de un espacio de 120 m² a un espacio de 600 m² en el barrio Porvenir.

Posteriormente, en el año 2012, Bancolombia le otorgó a la empresa un crédito financiero el cual permitió la ampliación del equipo administrativo. Tal como destaca Raúl López Vásquez: “Esta medida nos permitió pasar de tres a quince personas, incluyendo ingenieros de diseño, un departamento financiero con una contadora permanente y una auxiliar, así como más vendedores.” (Vásquez, 2015)

En el año 2013, la compañía participó de nuevo en la Feria de la Construcción. A la participación en este evento se atribuyó en gran medida el incremento en los ingresos logrado ese año respecto al anterior (1700 millones en el año 2013 frente a 1250 millones en el año 2012), debido a que el volumen de ventas aumentó significativamente, al desarrollarse proyectos con empresas que demandaban mayor cantidad de productos a la compañía. Este es el caso de la constructora Conconcreto S.A y algunas organizaciones desarrolladoras de zonas francas.

Este positivo comportamiento de las ventas, “hizo posible la adquisición de un vehículo para el personal de instalación, al igual que equipos de soldadura y montacargas”. (Vásquez, 2015).

Por su parte, en el año 2014 la empresa obtuvo un crecimiento en ventas del 82% respecto al año 2013 (3100 millones en el año 2014 frente a 1700 millones en el año 2013). Este favorable comportamiento en las ventas, permitió la contratación de un vendedor en la ciudad de Bogotá, con el cual se había establecido un primer contacto a través de la Feria de la Construcción del año 2013. Debido a la gran cantidad demandada del producto, a finales de 2014 se decide contratar otro

vendedor en Bogotá, el cual contaba con amplia experiencia en el ámbito comercial y se ha desempeñado en compañías que comercializan productos similares.

En el año 2015, la compañía adelanta negociaciones con la Constructora Amarillo de la ciudad de Bogotá, para proveer las puertas a cien bodegas que se desarrollarán dentro de un parque industrial en la zona franca de la Sabana, alrededor de la capital.

Actualmente la empresa cuenta con 40 trabajadores, 15 de ellos encargados del manejo administrativo y financiero de la organización y 25 personas encargadas del proceso de fabricación y de proveer el servicio de instalaciones.

CONCLUSIONES

Rolling Door Colombia Manufacturing S.A.S es una compañía que inició gracias al anhelo empresarial de Don Raúl López Vásquez de brindar un futuro mejor a su familia, logrando con el paso del tiempo, posicionarse con éxito en el mercado nacional a través de la constante innovación en su portafolio de productos y mejora continua en sus procesos.

El favorable crecimiento que la compañía experimenta en la actualidad es el resultado de un esfuerzo continuo por parte de la gerencia, quien ha asumido variadas estrategias para enfrentar eficazmente los cambios del entorno. Una de ellas, consistió en la diversificación de mercado, mediante exportaciones al Caribe, en el año 2008 con el objetivo de hacer frente a la crisis de las hipotecas Subprime que se gestó en Estados Unidos y tuvo consecuencias a nivel global. Esta crisis macroeconómica tuvo un impacto especialmente relevante en el desempeño de la compañía, mostrando la capacidad de adaptación de este gerente.

Así mismo, se tomó la decisión de incursionar en el mercado colombiano en el año 2009 a través de la instalación de las puertas del Centro Comercial “San Andresito Sur de la 80”, proyecto que permitió generar conciencia de marca en el mercado local.

Otro factor relevante que la gerencia ha debido manejar hace referencia al comportamiento del ciclo de ejecución de los proyectos, el cual en esta industria se caracteriza por ser extenso. Esto a su vez, dificulta la obtención del capital de trabajo, el cual es fundamental para el desarrollo de las actividades de la empresa. En respuesta a esta situación, la gerencia mantiene una línea de crédito con la entidad Bancolombia desde el año 2012.

En referencia a los planes de la compañía, en el presente año, espera participar nuevamente en la “Feria Expo-construcción & Expo-diseño”, organizada por CAMACOL la cual se llevará a cabo a partir del 19 de Mayo del 2015 en la ciudad de Bogotá.

Así mismo, su fundador explora nuevos mercados a nivel nacional como es el caso de la ciudad de Barranquilla en donde se adelantan negociaciones con la compañía ACESCO (comercializadora de acero con sede en esta última ciudad), las cuales conducirían a abrir una sucursal en esa ciudad. De igual forma, la gerencia busca la proyección internacional de la empresa, para poder abarcar mercados más amplios.

REFERENCIAS

Rolling Door Colombia. (s.f.). Recuperado el Marzo de 2015, de <http://puertaenrollable.com>

Vásquez, R. L. (2 de Marzo de 2015). Evolución de la compañía. (S. Hidalgo Bacca, Entrevistador)

CALZADO ROMULO²⁷

²⁷ Caso escrito por Luis Miguel Preciado como requisito de Grado. fue preparado para servir como base de discusiones en clase y no como un ejemplo de una situación administrativa correcta o incorrecta

RESUMEN

Este proyecto tiene como finalidad dar a conocer a los lectores el caso de éxito de la empresa del Valle del Cauca, Calzado ROMULO, la cual se ha destacado por tener unos productos de alta calidad, y una participación importante en el mercado internacional en los países de :Ecuador, Aruba, Costa Rica, Panamá, Venezuela.

En este texto se mencionará la historia de esta empresa y como llegó a tener éxito, durante la narración se pueden evidenciar varios momentos de crisis que atravesó la compañía, Calzado ROMULO es una empresa que gracias al emprendimiento del señor Rómulo Marín (su fundador), ha logrado sobresalir siendo hoy en día un ejemplo de superación y motivación para futuros empresarios.

INTRODUCCION

Calzado Rómulo hoy en día es conocida por sus productos de muy buena calidad, además, está en el mercado internacional desde hace 22 años, logrando tener presencia permanente en Ecuador, Aruba, Costa Rica, Panamá y Venezuela. La empresa está dedicada a la fabricación y comercialización Nacional e Internacional de calzado para dama, dotaciones industriales, enfermería y casual principalmente; también fabrica calzado colegial y calzado para caballero.



Ilustración 36, Calzado Rómulo, 2014, Fuente: autor

LOS INICIOS

Es interesante conocer como comenzó esta idea de negocio, hasta lo que es hoy en día, y lo que se prevé para el futuro. Don Rómulo Marín, (propietario y representante legal de la empresa calzado Rómulo) comenzó con su vocación de zapatero desde muy joven, a los 14 años ya estaba dando sus primeros pasos, quitando las tachuelas del calzado en un taller de zapatería ubicado en Tuluá-Valle, que le pertenecía a un cliente de la mamá del señor Marín que hasta ese momento vendía almuerzos. Con esta primera experiencia en el ámbito laboral, se sintió muy a gusto, y tomó la decisión de dedicarse de lleno al negocio del calzado.

En 1971 comenzó a trabajar como zapatero independiente, contratando su primer operario, pero debido al aumento en la demanda de trabajo, pronto llegó a tener 25 empleados en un taller que quedaba ubicado en la carrera 8ª en la ciudad de Cali (Los Mangos). En ese momento, fabricaban calzado para dama (mocasín) como su línea principal, entre otras.



Ilustración 37, Calzado Rómulo, 2014, Fuente: autor

Debido a que el señor Rómulo Marín tenía claro que quería industrializar el arte de confeccionar zapatos, a la edad de 25 años decide cerrar su taller, para viajar a los Estados Unidos donde los procesos industriales eran más avanzados, así que lo que hizo Rómulo fue colocarse en la tarea de absorber la mayor cantidad de información posible sobre el tema en Estados Unidos dada su previa experiencia como micro empresario, estas habilidades le permitieron desenvolverse en la Ciudad de Nueva York en los barrios de Bronx y Queens donde tuvo la oportunidad de vivir 5 años y crear una pequeña fábrica en asocio con tres colombianos, que conoció en ese lugar. Tiempo después, tuvo que cerrarla por inconvenientes que se le presentaron con dos de sus socios, ya que le estaban recargando todo el trabajo a Don Rómulo. Después de esto, decide volver a su tierra para seguir con su sueño de poner a funcionar su empresa Calzado Rómulo.

La empresa de calzado Rómulo, nació en 1980 de nuevo, con parte del equipo de la primera fábrica. En 1982, se realiza la construcción de la nueva fábrica de calzado ubicada en la calle 32 # 8^a-17 (sector industrial Los Mangos), el tamaño de esta haría suponer que Don Rómulo tenía pensado producir grandes volúmenes, pero siempre con el objetivo de mantener la calidad de los productos, para en un principio, abastecer el mercado Colombiano sino también en un futuro, entrar en el ámbito Internacional con su línea de calzado de Mocasín para dama, marca Rómulo.

Debido al crecimiento en la participación del mercado que tuvieron en los años 1990-1995, este crecimiento les exigió una ampliación en la planta de producción, y realizado inversiones en tecnología Italiana, Española y Brasileira, para mantener una calidad constante y acorde a los parámetros del mercado. (www.Calzadoromulo.com, 2014).



Ilustración 38, Don Rómulo, 2013, revista Acción.

“La fábrica de Calzado está ubicada en la ciudad de Cali, en una planta de 3200 metros cuadrados, con una capacidad instalada para producir 2000 pares diarios en un solo turno”. (Calzado Rómulo Home, 2014) Actualmente esta fábrica solo ocupa el 68% de la producción para el mercado nacional, lo que les permite aun responder efectivamente a las exigencias del mercado internacional, la Cia. Mantiene su sistema de producción Tubular y Strobel, (consistente en una costura que pasa por la línea de armado, uniendo el corte con la plantilla) altamente competitivos frente a las diferentes opciones de productos que existen en el mercado. Esta planta tanto operativa como administrativamente consta en promedio de 300 empleados vinculados directamente a la fábrica y 50 mujeres cabezas de hogar que trabajan

en unión con sus familias como grupos satélites en el municipio de yumbo. Esta empresa, atiende el mercado Colombiano con una fuerza de venta que está conformada por 10 agentes comerciales, y diferentes distribuidores autorizados en todo el país. (Calzado Rómulo Home, 2014).

El nombre de la empresa, además de haberse escogido en honor a los padres del señor Rómulo Marín, le ayudo mucho, ya que se convirtió en una estrategia de mercadeo debido a que la percepción que tenían los extranjeros era el de una empresa Italiana, pues en ese País, el apellido Rómulo es muy común.

Con respecto a la responsabilidad social de la empresa, Calzado Rómulo se caracteriza por tener un personal muy diverso, no rechazan a las personas por sus creencias, costumbres o nivel social y por el contrario buscan darles oportunidad a personas marginadas que aspiran a tener proyectos de vida. Lo que busca la empresa con los aspirantes a una vacante, es que tengas deseos de aprender, trabajar y de superarse.



Ilustración 39, Fabrica, 2013, Fuente: página web

PANORAMA INTERNACIONAL

Con los diferentes tratados comerciales que se han puesto en marcha con varios países, se ha incrementado la posibilidad de tener una mayor competencia en la industria del calzado tanto en el Valle del Cauca como en el resto del País. Un tema que preocupa a fabricantes, comerciantes y productores de calzado es el aumento de las importaciones de calzado chino que en tan solo cinco años (2008-2012), se cuadruplicó, al pasar de 3,6 millones de pares de zapatos a 14,4 millones, según datos de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia (DIAN). Sin embargo, Calzado Rómulo se siente preparado para enfrentar esta amenaza.

Por lo general muchas personas prefieren el calzado chino, ya que con sus precios bajos permiten adquirir más pares de zapatos, lo que hace este un negocio rentable para los comerciantes que venden estos calzados importados. No obstante, el gobierno nacional ha tomado medidas para proteger la producción nacional como lo es el aumento de los aranceles al calzado importado Decreto 074 del 2013 (arancel mixto).

El problema de los pequeños comerciantes es que adolecen de la capacidad para responder prontamente a la demanda del mercado, debido a la velocidad de las líneas de producción y sobre todo a la falta de entrega oportuna de los proveedores lo que se traduce en ventas perdidas de sus productos, como también el incremento en los costos. La estrategia para atacar la competencia es con innovación, calidad y el precio. También hay que aumentar los volúmenes de producción para mantenerse en competencia en este sector, así lo asegura el señor Marín. (Marín R. , 2014)



Ilustración 40, Don Rómulo, 2013, revista Acción

“Rechazar el TLC es como encerrarse en la casa declara; ojala vengan los brasileros o americanos a poner industrias ya que eso genera empleo para los caleños y nos va a enseñar muchas cosas. Los chinos no llegan en persona, somos nosotros quienes generamos empleo en la China, debemos pensar como empresarios: solo producimos el 40% del calzado que se consume en el país, ahí están las oportunidades, aun no cubrimos la demanda local. Cuando tengamos el mercado nacional podemos decir que estamos compitiendo para el exterior, acá el dueño de un almacén encarga 100 mil pares para dos meses y no hay quien cumpla, por esto algunos comerciantes recurren a la importación. Acá hay empresarios que no han abierto su mente para un TLC, dicen ‘yo hago 100 pares diarios y con eso vivo bien’ no se complican la vida, es una mentalidad de ‘fabriquita’, pero quien se coloca en el plan de empresario debe ser visionario, debe crecer y producir a bajo costo, es la realidad porque la competencia es a nivel mundial. No podemos perder tiempo quejándonos del TLC, sino pensar en algo positivo, crear e innovar que es lo que te lleva adelante”. (Marín R. , 2013)

Con lo que no están de acuerdo las personas que comercializan o fabrican calzado, es con el aumento del contrabando, ya que es un problema que se está presentando tanto a nivel regional como a nivel nacional, por ende, se necesita que tanto de la

aduana nacional como de las instituciones encargadas de llevar un control para que tomen medidas más fuertes.

CRISIS EN VENEZUELA

En la empresa de Calzado Rómulo no todo el tiempo han sido momentos de dicha, en el proceso de internacionalización de los productos de la empresa, decidieron incursionar entrando al país vecino de Venezuela ya que existían facilidades para ingresar , muy buenas relaciones comerciales con el vecino país y su presidente de ese momento Carlos Andrés Pérez..

Al comienzo las ventas en Venezuela iban bien, hasta el punto de que el señor Marín se vio obligado a montar una comercializadora ubicada en el estado de Valencia, debido al aumento de la demanda. Sin embargo, en el año 1999 con la llegada al poder del señor Hugo Chávez, hubo un cambio de régimen, lo que afectó las ventas y por ende las ganancias de la empresa, hasta el punto de que en el año 2002 la empresa entró en quiebra. “los negocios allá me dieron una 'costaleada' (golpe), bastante grande, pues perdí casi \$10.000 millones. Lo que llevó a mi empresa a acudir en el 2003 a la Ley 550 (Ley de Intervención económica y reestructuración empresarial), de la cual por fortuna saldremos pronto (diciembre 2014 finaliza el proceso). Fueron cuentas que nunca nos pagaron por nuestras exportaciones a través de la comercializadora que teníamos allá”. (Marín R. , 2014).

Fue un momento muy complicado para la empresa, pero afortunadamente Rómulo Marín contó con personas que lo ayudaron mucho. “Levantarse de una quiebra es mucho más difícil que empezar un negocio. Gracias a Dios, a mis hermanos, a mis hijos, a mis trabajadores y a mis amigos que me han apoyado mucho, volvimos a salir adelante”

Pese a este gran problema que tuvo la empresa, Rómulo Marín ve las cosas de una manera más positiva, luego de años en los que estuvo a punto de perderlo todo.

VENTAJAS COMPETITIVAS

El señor Rómulo Marín ha logrado desarrollar planes estratégicos sólidos que han permitido alcanzar las metas que se ha propuesto, y a que constantemente está actualizando estos planes y así ir un paso más adelante que sus competidores.

Por otro lado, para obtener los resultados logrados, la empresa ha estructurado un equipo de trabajo con la ayuda de los hijos del señor Marín y del personal de la compañía permitiéndole administrar de una manera más efectiva y eficiente los recursos: humano, tecnológico e insumos. Las personas encargadas de manejar y guiar los recursos de la empresa, tienen la responsabilidad de obtener los resultados definidos para cada uno de ellos y tienen la capacidad de actuar conforme a su experiencia, teniendo en cuenta las políticas de la empresa. Por último los operarios que trabajan en cada punto tanto de venta como de producción, garantizan a los clientes unos productos con la más alta calidad en el mercado debido a su alta motivación y compromiso.

Los puntos positivos observados durante las visitas a la fábrica son:

Existe un clima agradable de trabajo.

Buena planificación

No se encontró negatividad ni egoísmo dentro de los grupos de trabajo.

Existe una buena motivación para realizar el trabajo.

Existen incentivos a los mejores operarios.

Existen objetivos claros de las metas a alcanzar

Existe confianza por parte del señor Rómulo Marín en la capacidad de sus empleados.

Los trabajadores tienen sentido de pertenencia de la empresa

Un aspecto positivo de la empresa Calzado Rómulo es que ha encontrado la forma de ayudar y favorecer a las personas que son marginadas por sus condiciones sociales, por medio de La Corporación de Desarrollo Productivo del Cuero, Calzado y Marroquinería (CDP) en una escuela-taller que opera en el centro de Cali donde reciben y capacitan a personas vulnerables.

Lo que está haciendo Calzado Rómulo es darles la oportunidad en este caso a varios desmovilizados de las Farc que están buscando una oportunidad de reintegrarse a la sociedad y que además se encuentran bien capacitados por el CDP mencionado antes. Estas políticas de la empresa hacen que los trabajadores sientan que su aporte no sólo es valorado, sino que la compañía quiere brindar bienestar para todos sus colaboradores, es una empresa que se preocupa por el bienestar de su grupo humano.

La empresa además tiene en cuenta que hay personas que por su experiencia, conocimiento, habilidad, y actitud se convierten en líderes en los cuales gira el trabajo de los otros de tal manera que este liderazgo natural es reconocido y apoyado.

Dentro de sus políticas incluye la capacitación, motivación y apoyo a sus empleados. La capacitación consiste en brindarles conocimiento a los empleados para ser más eficiente en los procesos y la motivación consiste en que se les da a los empleados un reconocimiento por su talento individual y su trabajo en equipo.

CONCLUSIONES

Para finalizar, se puede concluir que Calzado Rómulo es una empresa pujante que comenzó como una idea de negocio con el arte de la confección de zapatos y se ha convertido en una de las empresas de calzado más importantes y preferidas por las

personas en nuestra región. Por otro lado es interesante tener en cuenta el crecimiento que tuvo desde que inició como un pequeño-mediano taller con 25 personas, hasta lo que es hoy en día que es una empresa que cuenta con una producción de 5000 pares de zapatos al día, y genera mil empleos en su planta y tiendas, además cuenta con varias empresas que le fabrican suelas, herrajes, lonas y otros productos. Ello le permite brindar trabajo indirecto a otras 5000 personas.

Calzado Rómulo en su desarrollo empresarial ha tenido como objetivo fundamental convertir la innovación en una estrategia básica de permanencia y crecimiento a través del tiempo. Para ello, dentro de sus procesos estratégicos existe el de mejora continua, donde se analiza y viabilizan alternativas de crecimiento y desarrollo teniendo en cuenta los cambios y crecimientos del sector.

A través de los treinta años de su creación, la empresa ha realizado innovaciones para mejorar el confort de los productos a través de sus líneas de armado de preparación y producción, lo cual nos demuestra que la empresa está en crecimiento continuo, mejorando constantemente sus procesos para llegar a posicionarse como una de las mejores empresas de confección de calzado de la región y del país, con un modelo donde sus productos se adaptan a las necesidades modernas de estilo comodidad y confort de los consumidores, además de unos precios competitivos.

Por otro lado, para lograr todo el crecimiento y éxito que ha tenido esta empresa, se necesitan de muchos factores como lo son: un arduo trabajo en equipo, perseverancia y gestión humana como elementos fundamentales de éxito además de una gran visión e innovación para satisfacer al máximo las necesidades de la personas y en este caso Calzado Rómulo ha mostrado que cumple con estos puntos fundamentales posicionándose como una de las mejores empresas de confección de calzado de la Región y del País.

Bibliografía

CALZADO ROMULO. (20 de 9 de 2014). Recuperado el 2 de 10 de 2014, de CALZADO ROMULO: <http://www.calzadoromulo.com/romulo/en/index.php>

CALZADO ROMULO. (21 de 9 de 2014). Recuperado el 2 de 10 de 2014, de CALZADO ROMULO: <http://www.calzadoromulo.com/romulo/en/index.ph>

Calzado Rómulo Home. (4 de octubre de 2014). Recuperado el 1 de octubre de 2014, de Calzado Rómulo Home: <http://www.calzadoromulo.com/romulo/en/index.php#about>

calzadoromulo (fotografía). (3 de septiembre de 2013). Recuperado el 8 de octubre de 2014, de calzadoromulo (fotografía): <http://calzadoromulus.blogspot.com/>

Calzadoromulo.com. (1 de 10 de 2014). Recuperado el 1 de octubre de 2014, de Calzadoromulo.com: <http://www.calzadoromulo.com/>

Marín, R. (3 de septimebre de 2013). La historia de los zapatos mundiales. (S. lider, Entrevistador)

Marín, R. (3 de agosto de 2014). "No hay que tenerle miedo a la competencia": Rómulo Marín. (A. García, Entrevistador)

Revista Acción. (12 de marzo de 2013). *Camara de Comercio de Cali*. Recuperado el 9 de octubre de 2014, de Camara de Comercio de Cali: <http://www.ccc.org.co/revista-accion-ccc/14227/romulo-marin-con-los-zapatos-bien-puestos.h>

MAGNETRON S.A.²⁸

RESUMEN

Magnetron S.A., es una empresa de carácter familiar fundada en 1971 en el departamento de Risaralda, que se dedica a la fabricación de transformadores, inmersos en aceite tipo convencionales monofásicos, clase 15 KV y 35 KV, transformadores tipo pedestal sumergible, y secos clase H tipo abierto. Esta compañía, comprometida desde sus inicios con el bienestar de su región y la generación de empleo, no ha tenido siempre un camino fácil, pero ha sabido sortear las adversidades con perseverancia y optimismo. Después de afrontar una gran crisis durante 3 años que la llevó al borde de su desaparición, Magnetron salió vencedera y se convirtió en el lugar de trabajo de más de 650 personas. Para la fecha, esta empresa exporta la mitad de su producción a países de Centro y Suramérica, es líder del Mercado colombiano con una participación del 65% de las ventas totales y ha sido premiada en varias oportunidades por su compromiso con la región.

SURGIMIENTO DE UNA EMPRESA CON PROYECCIÓN.

Marcial Navarro, fundador de Magnetron S.A., nació en Bogotá, el 30 de marzo de 1936, pero vivió y creció en la ciudad de Palmira donde realizó sus estudios de primaria y secundaria. En 1962, a la edad de 26 años, obtuvo su título de ingeniero electromecánico de la Universidad del Valle. Adquirió cierta experiencia laboral durante los dos años que prestó sus servicios a *Colombina S.A.* hasta que finalmente, en el año de 1966, se asoció con su hermano mayor Jorge Navarro y juntos adquirieron el "Taller Electrotécnico", formando la primera sociedad *Industrias Electromecánicas Lunago*. Este taller, bien reconocido en Pereira hace 40 años, era

²⁸ Caso escrito por Viviana del pilar Ocampo Guerra como requisito de Grado. fue preparado para servir como base de discusiones en clase y no como un ejemplo de una situación administrativa correcta o incorrecta

propiedad de un judío-alemán de avanzada edad, quien se lo había ofrecido a Marcial Navarro en una de sus visitas al taller como jefe de producción de *Colombina S.A.* Este ofrecimiento coincidió con las expectativas de Navarro, de tener su propia empresa, así que aceptó y de este modo comenzó su vida como empresario.



Ilustración 41, Navarro. Fundador de la empresa Magnetrón S.A. Diario del Otún, 2009.

Los primeros años del Taller Electrotécnico no fueron fáciles. Inicialmente, el trabajo que llegaba al taller era insuficiente y su futuro se volvió incierto. Preocupado por la inminente quiebra, Marcial Navarro tomó la decisión de empezar a fabricar transformadores, pues creía en el éxito que esta idea le traería. Así que en 1971 fundó en Pereira la empresa *TPL*, taller dedicado principalmente a la reparación y mantenimiento de transformadores; sin embargo, esporádicamente y bajo pedido se fabricaba este tipo de dispositivos eléctricos. En el año 1979, la empresa norteamericana *Westinghouse* se asoció con *TPL* a través de un aporte de capital y tecnología²⁹. Pero a pesar de estos avances en la empresa, por circunstancias personales, a finales de 1981 Marcial Navarro se retiró de *TPL*, compró a su hermano la parte del taller que le pertenecía y fundó *Tecnoelectro LTDA.*, empresa

²⁹Hoy en día, *TPL* es conocida como *ABB*, empresa multinacional productora de transformadores y destacada a nivel mundial.

con la cual se dedicó por completo a la fabricación de transformadores. Finalmente, en 1982, cambió la razón social de su nueva empresa a *Magnetron S.A.*



Ilustración 42. Logo de magnetrón S.A.

En un principio la variedad de transformadores fabricados por *Magnetron* fue bastante restringida, ya que ofrecía en el mercado transformadores inmersos en aceite tipo convencionales, monofásicos clase 15 KV, trifásicos clases 15 KV y 35 KV, y posteriormente transformadores tipo pedestal, sumergibles y secos, clase H., tipo abierto. Para tener la capacidad de fabricar los productos que anteriormente solía tan solo reparar, Navarro y seis operarios más, estudiaron e investigaron el proceso de fabricación de un transformador y empezaron a fabricarlos comenzando de cero frente a este tipo de tecnología. Inicialmente, la empresa tenía poca posibilidad de inversión pero contaban con una muy importante característica: la recursividad. Máquinas como la bobinadora y el torno, indispensables en el proceso de producción, fueron fabricadas por ellos mismos. Marcial Navarro con su hijo Alejandro Navarro, heredero de la compañía, diseñaron transformadores, consiguieron la materia prima, acudieron a chatarrerías, compraron máquinas de segunda que luego readaptaron, e incluso llegaron a negociar una caja de velocidad de un camión para instalársela al torno. Al comienzo se presentaron un sin número de fallas y deficiencias en lo que hacían, pero Navarro mantuvo siempre la visión de que había que superar los problemas trabajando siempre con ética y calidad. Año tras año, la compañía aumentó su capacidad de producción y diversificó la oferta de transformadores.

Las instalaciones de la fábrica de Magnetrón fueron ubicadas en la ciudad de Pereira, en el parque industrial de la ciudad, en un local propio. Durante los primeros años de la empresa, la mayoría de sus ventas se llevaron a cabo en Risaralda y otros departamentos cercanos, entre ellos Caldas y El Valle. El mayor porcentaje de sus clientes lo constituía electrificadoras nacionales como *Electrificadoras El Valle* y otras empresas internacionales como: *Codensa S.A.* y *Electricaribe*. Estas dos últimas empresas se internacionalizaron al ser compradas por grupos o empresas multinacionales, lo cual favoreció a Magnetrón en la medida en que su participación en el mercado colombiano se convirtió a su vez en una posibilidad para vender en otros países donde estos grupos tenían filiales. Tal era el caso de la electrificadora *Codensa*, ya que su filial ubicada en España era la encargada de comprar los insumos para todas las filiales en Latinoamérica, lo cual le abrió a Magnetrón la posibilidad de participar en la venta de transformadores a esta electrificadora, y en otras filiales ubicadas en otros países de la región. No obstante, los primeros esfuerzos de Magnetrón por abrirse a otros mercados no dieron un buen resultado, principalmente porque la empresa no era reconocida y por lo tanto, los clientes no tenían confianza en ella.

CRISIS EMPRESARIAL

Ante las oportunidades crecientes del mercado, el empresario Marcial Navarro se dedicó a perfeccionar las operaciones de fabricación, invirtiendo en capacitación, mejoramiento de calidad y eficiencia. Las ventas no eran muy altas, pero sí eran suficientes para que la empresa funcionara. Incluso contrató más personal, e invirtió en nueva maquinaria con el objetivo de aumentar la oferta y mejorar la imagen frente a los clientes. Pero como en toda empresa, las cosas para Magnetrón no fueron siempre fáciles. Entre el año 1999 y el año 2002, la empresa pasó por una fuerte crisis en la que casi desapareció del mercado y se vio obligada a reducir el personal de 150 a 70 trabajadores. Entre los problemas que precipitaron esta crisis se encontraban: la insuficiente demanda, la falta de capacidad de la planta de producción para aceptar pedidos muy grandes y la carencia de recursos financieros

para mantener el capital de trabajo necesario con que cubrir las obligaciones y el crecimiento.

Estos fueron años de fuertes preocupaciones, como lo indica Adriana Sánchez, directora de ventas de la empresa, porque las ventas eran muy bajas y los operarios de la planta no tenían nada que hacer. Según la Sra. Sánchez: “varias veces tuve que despachar a todo el recurso humano para la casa, o mandar el personal de planta a vacaciones porque no habían pedidos” (Sanchez, 2013). Según ella, la compañía tuvo que aceptar muchas ventas que implicaban vender por debajo del costo, con tal de mantenerla abierta. Durante esta época de crisis, se hicieron varios intentos por entrar en los mercados centroamericanos, sin embargo, dichos intentos se vieron truncados por la presencia de ciertas barreras, como precios más altos de la competencia y poca confianza por parte de los clientes en esa región.

UNA NUEVA OPORTUNIDAD.

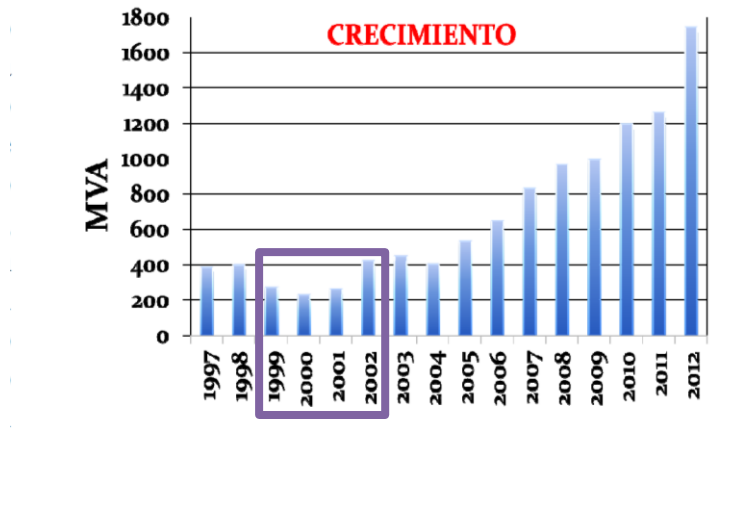


Ilustración 43, Crecimiento de la demanda de transformadores a nivel mundial.

Tal como lo muestra la gráfica No. 1, a partir del año 2005 se presentó un fuerte crecimiento en la demanda de transformadores a nivel mundial. Estados Unidos que proveía a Centroamérica, vio su capacidad copada como consecuencia del Huracán “Katrina”, por esta razón, las multinacionales estadounidenses empezaron a ofrecer a sus clientes en Centroamérica plazos de entrega muy largos, entre ocho, y diez meses. Magnetrón como proveedor pequeño comenzó a ofrecer entregas a los clientes de estos países entre 45 y 70 días.

La forma como la compañía logró entrar en mercados extranjeros, se debió más a una necesidad de los países centroamericanos, pues la empresa no tenía como competir en precios porque eran mucho más altos que los de sus proveedores habituales, pero si podía satisfacer su necesidad de plazos de entrega mucho más cortos. Bajo estas nuevas circunstancias, los problemas de credibilidad de la empresa empezaron a ser resueltos gracias a la política organizacional de la compañía que incluía el respeto por las normas legales, el cumplimiento de sus compromisos frente al tiempo de entrega y el ofrecimiento de un producto con la

mejor calidad. Estos aspectos le aseguraron una buena reputación con clientes de Centro América y le permitió a Magnetrón penetrar en esos mercados.

Otras estrategias importantes que implementó Magnetrón fueron procurar que cualquier empresa que informara de algún inconveniente o presentara una reclamación con respecto a su producto, era visitada por Alejandro Navarro en menos de 5 días. Su flexibilidad y la capacidad de ajustarse a las necesidades de los clientes, le permitieron ganarle a la competencia interna que era mucho más rígida en sus procesos y lograron obtener esta porción del mercado. Finalmente, a diferencia de empresas muy grandes, Magnetrón no tenía que pasar por una gran cantidad de filtros para la toma de decisiones, de hecho, una decisión por más importante que fuera podía ser tomada en una misma tarde.

EVOLUCIÓN DE LOS NEGOCIOS

Como todo crecimiento empresarial requiere de inversión, en el caso de Magnetrón el crecimiento de sus ventas implicó una mayor demanda de maquinaria y materias primas, pero la empresa no podía conseguirlas por falta de recursos financieros suficientes, ni se vislumbraban socios o accionistas que invirtieran para aumentar el tamaño de la planta. En otros momentos, la empresa había intentado financiarse de muchas formas, incluso a través de préstamos bancarios y extra bancarios, pero seguía sin tener éxito. Bajo estas circunstancias entró a formar parte del equipo Alberto Guzmán, actual Gerente Financiero, quien venía de desempeñar el mismo cargo en la *Corporación Financiera de Occidente*³⁰. La hoja de vida del Dr. Guzmán y su reconocido desempeño en el área financiera, le permitieron la entrada a Magnetrón y no en vano fue el responsable de conseguir el capital de trabajo necesario para aprovechar la oportunidad de crecimiento que se le estaba presentando a la empresa.

³⁰ La Corporación Financiera de Occidente se acabó a raíz de la fusión del banco de Colombia con la *Corporación de Ahorro y Vivienda Cocaví* que trajo consigo la implementación del mismo portafolio de servicios con el que contaban las corporaciones financieras.

En el año 2005, la empresa logró adquirir este capital de trabajo a través de la forma de financiamiento ofrecido por el Banco *Colpatria*, denominado: “patrimonio autónomo”³¹, por medio de la cual el patrimonio era respaldado a través del dinero que ingresaba por ventas.

Gracias a esta estrategia, a partir de este mismo año, el crecimiento de Magnetron fue continuo. En enero de 2007, la empresa estableció una Agencia en la ciudad de Barranquilla, con el fin de atender las necesidades de mantenimiento y reparación de transformadores en la Costa Caribe.

En el año 2009 la empresa se trasladó a una nueva sede construida en el Km 9 vía Pereira-Cartago, por de falta de espacio y la necesidad de incrementar la capacidad de producción debido al aumento en su demanda, como lo recuerda Alberto Guzmán - Gerente Financiero de Magnetron-, quien indica que: “En un principio cuándo recién llegamos aquí, nadábamos, nos sentíamos muy pequeños en este espacio tan grande. Hoy en día ya no cabemos, estamos estrechos y ya no hay como acomodarnos” (Guzman, 2013).

³¹Este tipo de financiamiento consistía en que después de generar la venta, Magnetron le endosaba la cartera y los clientes le pagaban al banco. Es decir, con la plata prestada por *Colpatria*, la empresa compraba materia prima y el dinero lo devolvía con cartera. La factura era entonces el soporte de ese patrimonio autónomo.



Ilustración 44, Instalaciones principales de Magnetrón S.A. Km 9 vía Pereira-Cartago, Empresa



Ilustración 45, Interior de la planta de Magnetrón S.A, Fuente: Empresa

Alejandro Navarro, en una entrevista realizada al interior de la planta de Magnetrón en Pereira (Navarro, 2013), cuenta que esta organización se basaba en el esquema

de la casita de la productividad, cuyo techo hace referencia a la prosperidad del negocio. Las tres columnas que lo soportan se encuentran conformadas por los bajos costos que contribuyen a la competitividad de la empresa, los altos estándares en la calidad de sus productos y servicios y el cumplimiento a tiempo de los compromisos con el cliente. Estos tres pilares son soportados por tres cimientos básicos que son, en su orden, El cuidado del medio ambiente, la seguridad en el trabajo y la disposición, compromiso y satisfacción de todo el personal.

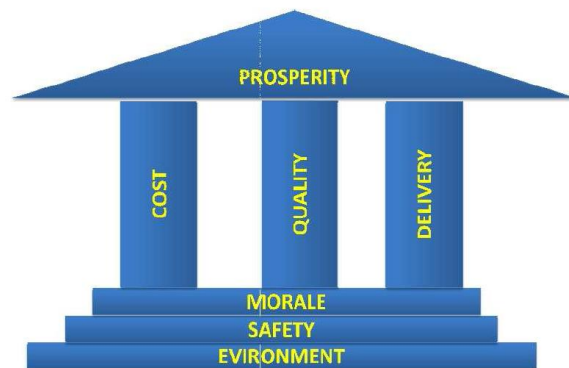


Ilustración 46, Esquema de la casita de productividad. Fuente: empresa

EL TRABAJO EN EQUIPO COMO CLAVE DE LA PRODUCTIVIDAD.

El trabajo en equipo que ha desarrollado Marcial Navarro, su hijo Alejandro y los demás miembros de la empresa, ha sido fundamental para lograr el éxito alcanzado por Magnetrón durante los últimos ocho años. En palabras de sus trabajadores, que llevan muchos años con la empresa y han tenido que afrontar con ella los buenos y malos momentos, el doctor Marcial Navarro es quien ha sido siempre el responsable detrás del éxito. “El doctor es el capitán de este buque, el líder, el que ha tenido la visión para sacar el negocio siempre adelante” (Cortez, 2013). Por otro lado, tanto Marcial y Alejandro Navarro, como Adriana Sánchez y Alberto Guzmán están de acuerdo que detrás del éxito de la empresa están los trabajadores de planta y de

oficina que han mostrado en todo momento un fuerte sentido de pertenencia, ganas de ayudar y compromiso porque las cosas salgan bien.

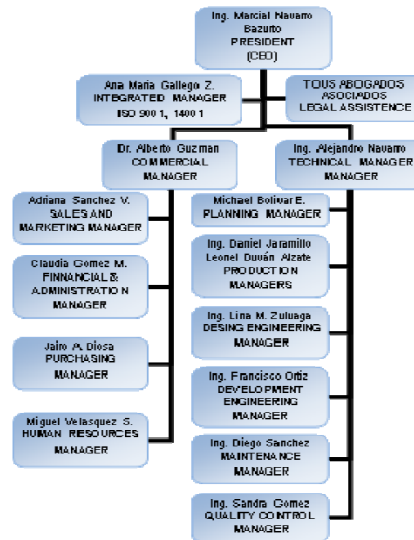


Ilustración 47, Organigrama de la empresa Magnetrón S.A Fuente: Empresa

Otro criterio fundamental de la empresa ha sido la satisfacción de los clientes, lo cual representa la clave de la prosperidad de su negocio, como el mismo Alejandro Navarro lo manifestó en la entrevista mencionada:

La prosperidad del negocio es fundamentalmente la satisfacción de los clientes, si no tenemos clientes satisfechos, no hay negocio. Esa satisfacción en ellos la logramos a través de tres pilares que a su vez nos permite competir contra las multinacionales. La columna central de esa casa es la calidad, nosotros no podemos tener productos de inferior calidad que la competencia, y la calidad no es una característica que se negocia, usted no puede decirle a su cliente: Le vendo este transformador de menor calidad a un precio más bajo. La calidad está implícita en el producto y si no la hay, pues no nos lo compran y punto. Luego tenemos otra columna que es el costo, nosotros no podemos vender más caro que la competencia y para eso se trabaja todos los días. Se trata de mejorar los procesos constantemente, de crear ahorros de tiempo, de materiales, de optimizar los diseños, etc. Nosotros no compramos los mismos volúmenes que las multinacionales por lo que la materia prima no nos sale tan barata, pero si somos mucho más flexibles en utilización de recursos. El tercer gran pilar es la entrega. Inclusive usted

puede vender un producto más costoso pero entregarlo más rápido, de hecho esa fue una clave para entrar en los mercados de Centro y Suramérica, ofrecer tiempos de entrega más cortos. Pero no sólo es ofrecerlo, sino cumplirle al cliente con esos tiempos de entrega. ¿Pero de cómo se sostiene una casa sin unos buenos cimientos?, de nada vale tener estos objetivos si la gente no trabaja en alcanzarlos. Todos los días nos enfocamos en mejorar el ambiente laboral de nuestros trabajadores, en que tengan una mayor sentido de pertenencia, en que les guste trabajar con nosotros. Manejamos grupos de mejora en los que si la gente trabaja en equipo y llega a buenos resultados, les damos reconocimiento y bonificaciones. También le damos bonificación al que presente una buena idea. De las utilidades de la compañía, el 10% se reparte entre los trabajadores por medio de bonificaciones, trabajamos mucho el tema de tener contento al recurso humano. A esto se le suma el garantizar la seguridad en el sitio de trabajo, aquí tenemos “ISO 9.001”, “ISO 14.001”, “SHQS 18001”, y el cuidado permanente del medio ambiente. Este esquema, es la filosofía del negocio, lo que nos ha permitido tener este crecimiento (Navarro, 2013).



Ilustración 48, Proceso productivo en Magnetrón S.A. Diario el Otún, abril 2013



Ilustración 49, Proceso productivo en Magnetrón S.A. Fuente: autora



Ilustración 50, Medios de transporte de la empresa. Fuente empresa

Gracias al buen funcionamiento de la empresa, el 22 de julio del 2011, Marcial Navarro recibió la orden al Mérito Empresarial otorgada por parte de la junta de dirección general de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, ANDI, como un reconocimiento a su trayectoria profesional en defensa de la libre empresa. En un informe posteado por la ANDI (ANDI, 2011), en esta misma fecha, se indica

que la constancia y el éxito que ha tenido el ingeniero Navarro en la dirección empresarial, se ha debido a "su compromiso con la institucionalidad empresarial, el liderazgo que ha ejercido dentro del sector electromecánico, el aporte al desarrollo de la región y por el ejemplo que con su vida y trabajo ha dado a las nuevas generaciones de empresarios", reza la resolución de la máxima distinción otorgada por la ANDI.



Ilustración 51, Premio al Mérito Empresarial otorgado por el presidente de la ANDI (derecha) al ingeniero Marcial Navarro (mitad), actual presidente de Magnetrón S.A

La ANDI también reconoció sus participación como Vicepresidente de la Junta Seccional de la ANDI, Presidente del Comité Intergremial de Risaralda y representante ante el Consejo Superior de la Universidad Tecnológica de Pereira, todas estas actividades enfocadas en promover el emprendimiento y fortalecimiento de la productividad y competitividad en las empresas de la región.

En el año 2012, el crecimiento de Magnetrón siguió en aumento y ya en el 2013 la empresa contaba con más de 650 trabajadores y se encontraba en proceso de vinculación de más personas; es decir, aumentó su recurso humano, e incluso, a partir de esta fecha en la proyección de la empresa se espera que el crecimiento sea tres veces mayor. Su sede actual les ha quedado pequeña y por este motivo, se está construyendo otra a menos de un kilómetro de distancia, donde se piensa trasladar a una parte de la compañía.



Ilustración 52, Recurso humano de Magnetrón S.A, autora



Ilustración 53, Recursos materiales de Magnetrón S.A. Autora

En conclusión, todas las actividades de Magnetrón S.A., han estado enfocadas siempre en mejorar la efectividad de los procesos productivos y administrativos, sin restarle nunca a la calidad. Estas actividades de mejoramiento continuo se han visto

reflejadas en reducción de costos y cambios en los diseños, lo que ha hecho posible que Magnetron maneje precios más bajos que antes, igualando los de sus grandes competidores.

En la actualidad, Magnetron es líder en el mercado colombiano, con una participación del 65%. Exporta el 50% de su producción a países como Panamá, Costa Rica, Guatemala, República Dominicana, Puerto Rico, Trinidad & Tobago, Venezuela, Ecuador y Perú. Adicionalmente, se encuentra en procesos de aprobación técnica en México, Chile, Brasil y Estados Unidos.

Así, que casos como el de Magnetron reivindican la importancia de la persistencia y la recursividad como características fundamentales de un empresario. Marcial Navarro, por ejemplo, perseveró en su esfuerzo por crear empresa y jamás se rindió ante las adversidades. Los escasos recursos financieros de la empresa no representaron un impedimento para iniciar con la fabricación de transformadores eléctricos; la mayoría de las máquinas de producción fueron creadas por él mismo y hoy en día, a pesar de que algunas de ellas deben ser importadas por su avanzado desarrollo tecnológico, la mayoría son fabricadas en la misma empresa.

Finalmente hay que decir, que para que una empresa logre aprovechar al máximo su ventaja competitiva debe tener claro cuáles son sus fortalezas y debilidades, qué es aquello que sabe o puede hacer mejor, qué la hace sobresalir o ser preferida por encima de la competencia. Magnetron se enfocó en lo que en su momento, representaba para ellos una ventaja sobre su competencia. El mejoramiento continuo siempre ha ocupado el primer puesto en su lista de actividades primordiales. Esta empresa reconoce que su principal recurso es el humano y por ello le brinda todas las condiciones necesarias para mantener arriba su satisfacción.

Bibliografía

ANDI. (22 de Julio de 2011). *www.andi.com.co*.

Cortez, A. (21 de Noviembre de 2013). Ingeniero Electricista. (V. O. Guerra, Entrevistador)

Guzman, A. (21 de Noviembre de 2013). Gerente Financiero. (V. O. guerra, Entrevistador)

Navarro, A. (23 de Octubre de 2013). Gerente Tecnico. (V. o. guerra, Entrevistador)

Sanchez, A. (23 de Octubre de 2013). Directora de ventas. (V. c. Guerra, Entrevistador)

WEBGRAFÍA

Andi exalta 40 años de Magnetron. (2009). Publicado por “El diario del Otún”.
www.eldiario.com.co

Presidente de Magnetron recibe orden al mérito empresarial José Gutierrez Gómez. (2001). Publicado por “La asociación nacional de empresario de Colombia, ANDI”. www.andi.com.co

Lista de Imágenes y gráficos

Ilustración 41, (18 de sept. 2009) Marcial Navarro. Fundador de la empresa *Magnetron S.A*, (fotografía), Imagen tomada del artículo “El tesón de un empresario” publico por El Diario Del Otún

Ilustración 43, (2013) Crecimiento de la demanda de transformadores a nivel mundial., (grafica) Gráfica tomada del documento “Presentación general” perteneciente a la empresa Magnetron S.A

Ilustración 44 (2013) Instalaciones principales de Magnetron S.A (fotografía) tomada del documento “Presentación general” perteneciente a la empresa Magnetron S.A

Imagen 4 (2013) Interior de la planta de Magnetron S.A (fotografía) tomada del documento “Presentación general” perteneciente a la empresa Magnetron S.A

Imagen 5 (2013) Interior de la planta de Magnetron S.A (fotografía) imagen recuperada de <http://es.kaizen.com/>

Ilustración 45 (2013) Organigrama de la empresa Magnetron S.A (Grafica) tomada del documento "Presentación general" perteneciente a la empresa Magnetron S.A

Ilustración 48 (21/04/2013) Proceso productivo en Magnetron S.A (fotografía) tomada del artículo "La electromecánica se impulsa en Pereira" publicado por El Diario Del Otún.

Ilustración 49 (2013) Proceso productivo en Magnetron S.A. (fotografía) imagen tomada por la autora.

Ilustración 50 (2013) Medios de transporte de la empresa. (Fotografía) tomada del documento "Presentación general" perteneciente a la empresa Magnetron S.A

Ilustración 51. Tomada del artículo "Presidente de magnetron recibe orden al mérito empresarial José Gutiérrez Gómez" publicado por la ANDI el 22 de Julio de 2011

Ilustración 52 (2013) Recurso humano de Magnetron S.A. (fotografía) imagen tomada por la autora.

Ilustración 53 (2013) Recursos materiales de Magnetron S.A. (fotografía) imagen tomada por la autora.

RECAMIER S.A.³²

³² Caso escrito por Isabela Nieto perilla como requisito de Grado. fue preparado para servir como base de discusiones en clase y no como un ejemplo de una situación administrativa correcta o incorrecta

RESUMEN

Laboratorios Recamier LTDA. Es una empresa dedicada al desarrollo, fabricación, distribución y comercialización de productos para el cuidado corporal y capilar. Nace en la ciudad de Cali en el año de 1961, fundada por Edmund Bougaud como un salón de belleza. Tras un arduo proceso de emprendimiento y aprendizaje mediante la experiencia, logró consolidar una empresa con más de 400 referencias de productos y exportar a países como Venezuela, Perú, Ecuador, Arabia Saudita, Hong Kong, Singapur, Kuwait, Taiwán, Bahrein y Yemen, entre otros. El crecimiento de la organización, que para los últimos cinco años ha sido sobresaliente en utilidades netas, duplicándose en 5 años. Esto debido al gran esfuerzo y dedicación de sus más de 480 empleados directos, a la diversificación y desarrollo de productos y mercados, a la creación de alianzas estratégicas a escala internacional, y a la innovación en productos y procesos de producción eficientes.

INTRODUCCIÓN

Laboratorios Recamier LTDA. Es una empresa dedicada al desarrollo, fabricación, distribución y comercialización de productos para el cuidado corporal y capilar. Nace en la ciudad de Cali en el año de 1961, fundada por Edmund Bougaud. Su primer producto fue el fijador laca *Kleer Lac*, que se comercializaba en los diferentes salones de belleza de la ciudad y que aún hoy día es líder de la categoría en el país.

Este estudio de caso tiene por objeto presentar la historia de la compañía, así como una breve biografía de su fundador. Adicionalmente, hace referencia al proceso de internacionalización de esta empresa familiar, responsable de utilidades netas superiores a los \$ 1.700 millones de pesos en los últimos cuatro años y crecimientos anuales superiores al 50% en utilidades para el año 2010.

Resulta interesante conocer cómo una empresa que empezó siendo un salón de belleza llegó a convertirse en una compañía internacional, con más de 480 empleos directos en el país y más de 400 referencias de productos posicionados como los bronceadores *Tanga* y las líneas *Luminance* y *Colorance*, entre otros. Hoy día, *Recamier* compite en la fabricación de productos cosméticos y de belleza en las líneas capilar y corporal no sólo en Colombia, sino en mercados como Latinoamérica, África, Medio Oriente e inclusive en Hong Kong.

EL FUNDADOR

El fundador de la empresa nació en Saint Max (Nancy), Francia, el 16 de abril de 1914. Su padre, Edmond Louis Bougaud, era francés, mientras su madre, Marguerite Beurieux (ver Foto 5), era nacida en Francia pero de origen belga. Cuando estalló la Primera Guerra Mundial, la familia se mudó a París y su padre fue enviado al frente de batalla. Este hecho conllevó a la separación de su padre y supuso un cambio determinante para su futuro.



Ilustración 54, Edmond Bougaud junto a su madre,

Fuente: Archivo propio Laboratorios Recamier.

Como resultado de las consecuencias sociales y económicas de la guerra, la madre del joven Bougaud se vio obligada a trabajar incansablemente para que éste pudiera hacer sus estudios. Sin embargo, y pese al gran esfuerzo, su hijo sólo pudo completar el *Certificat d'études*, lo que corresponde en Colombia al segundo grado de bachillerato. En estas circunstancias y a muy temprana edad, Bougaud se vio forzado a trabajar en cualquier lugar donde consiguiese un trabajo, primero como lavador de platos en un restaurante, luego como mesero y más tarde como obrero-artesano en una fábrica de sombreros. Durante sus últimos en Francia, Bougaud asistió a la universidad nocturna. Durante el día trabajaba y entrenaba ciclismo, hasta destacarse como uno de los mejores velocistas amateurs de la época.

Para entonces, sin embargo, el espectro de la guerra se vislumbraba una vez más en Europa. Presionado por su madre, temerosa de que lo enviaran al frente de guerra, Bougaud decidió emigrar solo a Colombia, tal como lo hicieron muchos otros jóvenes europeos (ver en la Foto 6 a Edmond Bougaud en su juventud). Tras tomar la decisión en diciembre de 1936, arribó en enero del año siguiente a Buenaventura y se radicó en Bogotá. Su madre llegó a acompañarlo un año más tarde.



Ilustración 55, Bougaud en su juventud,
Fuente: Archivo propio Laboratorios Recamier.

Los primeros años en Colombia fueron muy difíciles económicamente para Bougaud, quien contaba con muy poco dinero y solo su experiencia para trabajar. Afortunadamente, consiguió trabajo como aprendiz en una peluquería en Bogotá, donde aprendió de las manos de Georges Alric, el estilista para entonces más famoso del país, quien le dio todo su apoyo. A pesar de sus buenas habilidades como estilista, su fuerte estaba en las ventas, por lo que recorrió todo el país vendiendo productos capilares en salones de belleza y se estableció en Bogotá como comerciante de estos productos.

En 1938, Colombia fue sede de la primera edición de los Juegos Bolivarianos, a realizarse en Bogotá. Los Juegos requirieron formar y entrenar el primer equipo de ciclismo del país. Edmond Bougaud fue nombrado entrenador oficial y logró excelentes resultados en las competencias con su joven equipo.

En septiembre de ese mismo año contrajo nupcias por primera ocasión, con la francesa Rolande Weinstein. Su hijo, Jean Claude, moriría a temprana edad en 1943. A raíz de esta pena familiar, Bougaud decidió emigrar a Cali, donde para sobrevivir se vio obligado a enseñar francés en el Colegio Santa Librada y en el Liceo Benalcázar. Poco después, en 1945, fundaría la Alianza Francesa de Cali, con el propósito de unirla a la red de más de 800 instituciones de esta índole que tienen la misión de difundir la lengua y la cultura francesa. Establecido ya en Cali, trabajó también como entrenador del equipo de ciclismo del Valle del Cauca.

Poco después de haber comprado "La Madrileña", Bougaud se divorcia de su esposa y, tras varios años de soltería y dedicación al crecimiento de su negocio (ver Foto 7), contrae matrimonio con la Señora María de los Santos Villanueva. Juntos tuvieron un hijo, Georges Bougaud, actual Gerente General de Laboratorios *Recamier* y quien, desde joven, aprendió del negocio con su padre y laboró en cargos menores dentro de la compañía.



Ilustración 56, Edmond Bougaud,

Fuente: Archivo propio Laboratorios Recamier

La muerte accidental del señor Edmond Bougaud, acontecida el 13 de septiembre de 1975, tomó por sorpresa a su familia y a todos los colaboradores de Laboratorios *Recamier*. No obstante, “su personalidad, carácter fuerte y sencillez dejaron marcada la ruta para el futuro brillante de la empresa” (Bougard, 2013). Edmond M. G. Bougaud fue durante toda su vida un hombre íntegro, honesto, humanista, perseverante, inteligente y lleno de sabiduría.

HISTORIA

Recamier nace del esfuerzo de Edmond M. G. Bougaud. Hijo de padres franceses, Bougaud había inmigrado al país cuando el estallido de la Segunda Guerra Mundial era ya inminente. Su madre lo convenció de viajar a Colombia, ya que no quería perder a su hijo de la misma forma que había perdido a su esposo, muerto en el frente de batalla durante la Primera Guerra Mundial. Tras radicarse en la ciudad de Cali, Bougaud compró, en abril de 1947, un pequeño salón de belleza llamado “La Madrileña”, y el 15 de octubre del mismo año decidió cambiarle su nombre por el de “Recamier”³³. Su salón se convirtió muy pronto en uno de los más reconocidos de

³³ El nombre hace referencia a Madame Recamier, de nombre completo Jeanne Françoise Julie Récamier, organizadora de un famoso salón literario y político a principios del siglo XIX en París, al cual asistiría la elite francesa así como la monarquía europea. Admirada por su belleza, espiritualidad, sencillez e inteligencia.

la ciudad, y a él habrían de anexarse una boutique de ropa femenina y perfumería de renombre.

Años más tarde, en 1954, un grupo de amigos de la familia, los Oganessoff, ofrecen a *Recamier* tomar la representación para Colombia de un nuevo y revolucionario producto para el peinado: la laca *Kleer Lac* de *Nu-Tone* de Nueva York. Los Oganessoff distribuían la marca en Estados Unidos. El producto tendría tal éxito en Cali que no sólo se usaría en el salón de belleza de Bougaud, sino también comenzaría a venderse entre otros salones de la ciudad. La demanda de la laca continuó en aumento, por lo que Bougaud tuvo que empezar a producirla desde el garaje de su casa bajo autorización de la casa matriz. En sus inicios, el proceso de fabricación y llenado era muy artesanal, la laca era envasada en frascos de vidrio con tapa metálica (ver foto 1).

El volumen de ventas de *Kleer Lac* había crecido significativamente para 1961. Por esa época, Bougaud dividía su tiempo entre la administración de su salón y la fabricación en grandes cantidades de laca. Su ánimo emprendedor lo impulsaría, ese mismo año, a vender el salón a sus peinadoras y estilistas para dedicarse por entero a la industria capilar. Ese mismo año Bougaud construiría la primera planta industrial de *Recamier*, en los terrenos de la sede actual³⁴ y, dado el éxito con *Kleer Lac*, conseguiría la representación de los productos *Garnier* de Francia. Esta alianza fue posible no solo por la capacidad de negociación del fundador, sino también por la red de contactos de la familia Bougaud, que permitió negociar con empresas que buscaban la expansión internacional. Como resultado de ello, *Recamier* lanzaría en 1961 al mercado colombiano el tinte *Cristal Color* y el tratamiento *Bio-Médula* que renueva, fortifica y reaviva la fibra capilar.

³⁴ Ubicado en Cali, calle 34 # 8A – 115.



Ilustración 57, Kleer Lac. Envase 1957.

Fuente: Archivo propio de Laboratorios Recamier.

El gran conocimiento del mercado del señor Bougaud hizo que éste no se conformase con el liderazgo absoluto en Colombia de *Kleer Lac*. En efecto, en 1962 crearía la marca *Muss* (del francés “espuma”) para su nuevo shampoo, un producto que llegaría a ser líder del mercado, con un 28% de participación entre 1972 y 1979.



Ilustración 58, Área de fabricación. Laboratorios Recamier,

Fuente: Archivo propio de Laboratorios Recamier.

Debido a los nuevos productos, a la gran demanda de los mismos y al buen posicionamiento en el mercado, *Recamier* decide ampliar su actividad al sector de plásticos, comprando en 1964 la firma *TECNOPLAST* para proveerse de empaques de calidad. Es entonces cuando *Kleer Lac* se lanza al mercado en envases plásticos con tapa-vaporizador que se activa presionando el envase. Es importante

mencionar que la laca continúa siendo, desde entonces, la marca líder en el mercado de uso personal de los fijadores, con dos presentaciones: laca spray y laca gel (ver foto 3). En general, en el sector cosmético, la participación de mercado de la empresa es actualmente del 14%, ubicada en tercer lugar después de sus principales competidores Procter & Gamble (20%) y Henkel (16%), y seguida por L'Oreal (12%), (Giraldo, 2007).



Ilustración 59, Kleer Lac, presentación laca spray y laca gel (2013),

Fuente: Archivo propio de Laboratorios Recamier

También, durante los años 60, la empresa intentaría expandirse en otros países - Panamá, Ecuador, Perú-, pero desafortunadamente dichas experiencias no fueron exitosas, posiblemente por el poco conocimiento de estos mercados y la inexperiencia en capacidad exportadora de la compañía.

Desde entonces, Laboratorios *Recamier* se dedicó a la consolidación de la marca y sus productos en todo el país, creando, en sólo tres años, cinco nuevas marcas propias. La primera de estas marcas, *Deo Pies*, sería lanzada en 1970 como un producto desodorante para pies. Con ésta se inauguraría la línea de “Cuidado Corporal”. El producto fue un éxito, ya que se vendía en presentación spray y era incoloro, diferente al talco *Mexana* para pies, su principal competidor. La segunda

marca se lanzaría un año después, en 1971: *Lissura*, un producto alisador para el cabello. La línea de producto sería completada años más tarde con la salida de *XtraLiss*. Durante este mismo tiempo, en 1972, se agregaría a esa misma línea la marca *Tanga*, con dos productos: bloqueador y bronceador -en estas categorías, la participación del mercado se encuentra encabezada por *Jhonson & Jhonson*, *Recamier* y *Beiersdorf*, quienes en conjunto representaban para 2012 el 43,3% del mercado total (Portafolio Diario el Tiempo, 2012, junio 29). En el mismo año que se inicia la venta de *Tanga* se lanza el Bálsamo *Muss*, complemento del shampoo que seguía siendo la marca estrella de la compañía.

Desde entonces, Laboratorios *Recamier* ha desarrollado sus marcas y creado algunas nuevas ampliando las líneas de productos existentes. La Tabla número 1 especifica el año de lanzamiento de las diferentes marcas.

Tabla 1. Lanzamiento de las diferentes líneas de productos o marcas de Laboratorios *Recamier*

Año	Línea de producto o marca
1962	Shampoo Muss
1970	Deo Pies
1971	Alisadora: Lissura
1972	Tanga, Bálsamo Muss

1981	Vitane Tratamiento Hi-Tech
1985	Luminance, Muss Aguacate, Kleer Net
1989	Soleclair
1996	SaloonIn, Bacterion
1999	Colorance
2002	La Coline
2008	Muss Spa
2010	Vitane Therapy

Fuente: del autor.

La consolidación de la marca y los productos al interior del país se logró, principalmente, gracias a la integración de la cadena de abastecimiento con sus proveedores y a la ampliación de la red de distribución, que actualmente cuenta con ventas en supermercados, tiendas, salones de belleza, así como con una línea profesional: *SaloonIn, Only for Professionals*.

Anteriormente, la venta se hacía directamente a los salones o tiendas. Sin embargo, la evolución del negocio y el aumento de la demanda llevaron a que el producto terminado se manejase con un operador logístico, *Corporación Colombiana de Logística, CCL*, quien tiene las bodegas en Cali y se encarga del recibo, almacenamiento y despacho de la mercancía.

Hoy día, con más de 480 empleos directos en el país, *Recamier* compite en la fabricación de productos cosméticos y de belleza en las líneas capilar y corporal, y cuenta con más de 400 referencias de productos posicionados como los bronceadores *Tanga* y las líneas *Luminance* y *Colorance*, entre otros. Estos se

fabrican en Cali y se venden no sólo en Colombia, sino también en mercados de Latinoamérica, África, Medio Oriente e inclusive Hong Kong. En la Foto 4 se observa la evolución de la marca de Laboratorios *Recamier* desde su fundación.



Ilustración 60, Evolución de la marca, Laboratorios Recamier.

Fuente: Archivo propio de Laboratorios Recamier.

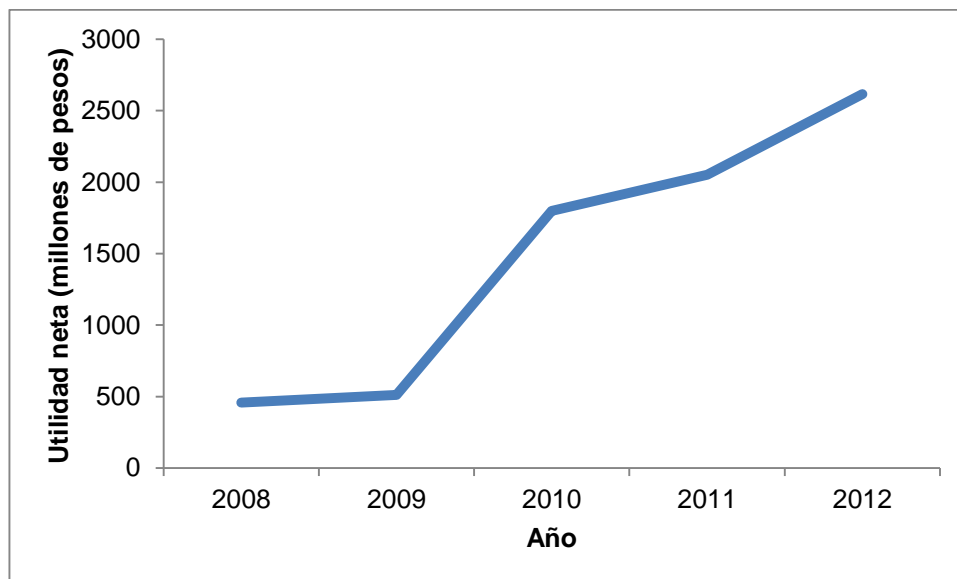
PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Una vez alcanzado un fuerte posicionamiento a escala nacional, compitiendo en la fabricación de productos cosméticos y de belleza en las líneas capilar y corporal, los directivos de Laboratorios *Recamier* decidieron sacar provecho de las oportunidades que brindaba el mercado internacional, así como de la capacidad productora alcanzada con la compra de nueva maquinaria y el aumento en la eficiencia productora –resultado de un proceso de reconversión industrial iniciado en 2004.

Con el objeto de desarrollar los mercados internacionales, la empresa desarrolló alianzas con diferentes distribuidores exclusivos en distintos países de América: *Ponce & Benzo* en Venezuela (2005), *Productos de Prestigio* en Panamá, *Codimisa Internacional* en Guatemala y *H&B* en México (2007). En 2003, a través de *Victoria World Wide*, comercializador internacional ubicado en Estados Unidos, se inició un proceso de comercialización de los productos *Recamier* en los mercados de Asia y Oriente Medio. Hoy la compañía hace presencia en países como Arabia Saudita, Hong Kong, Singapur, Kuwait, Taiwán, Bahrein y Yemen. En estos países se comercializa la marca propia, si bien en algunos casos han desarrollado marcas propias para los distribuidores.

Así mismo, en 2006, y como resultado de los procesos de internacionalización de las compañías *Yanbal* y *Prebel*, la compañía fue seleccionada para fabricar sus marcas de tintes y cuidado capilar para sus negocios de venta por catálogo en Colombia, Ecuador, Perú y México. Esta alianza fue hecha posible gracias al conocimiento, por parte de *Recamier*, de los diferentes mercados y los procesos de fabricación de alta calidad de los productos.

Gracias a la apertura a mercados internacionales, al mejoramiento en la eficiencia productora y a la consolidación y posicionamiento a escala nacional, Laboratorios *Recamier* ha mostrado en los últimos años sorprendentes crecimientos en su utilidad neta. Muestra de ello lo representa el año 2010, cuando el crecimiento con respecto al año anterior fue de aproximadamente un 250% (ver Gráfico número 1).



Utilidad neta de Laboratorios *Recamier* (2008-2012), Fuente: SIREM.

Para los próximos años, *Recamier* espera consolidar su presencia internacional y tener crecimientos constantes superiores al 12% en el entorno mundial. George Bougaud, actual Gerente General de la compañía, considera que “para el crecimiento de la empresa es clave incrementar las ventas externas en el corto y mediano plazo, de manera que se puedan mejorar los volúmenes de producción y con ello optimizar costos. Esto también resulta clave para asegurar la continuidad de uno de los propósitos principales de la empresa, la generación de empleo en Cali y la región” (Bougard, 2013).

CONCLUSIONES

Laboratorios *Recamier* LTDA., empresa caleña nacida a mediados del siglo XX, ha mostrado un crecimiento impresionante en el mercado colombiano al competir en la fabricación de productos cosméticos y de belleza en las líneas capilar y corporal, con marcas tan reconocidas como *Tanga*, *Luminance* y *Colorance*, entre otras, así como con más de 400 referencias de productos.

Dicho crecimiento, que para los últimos cinco años ha oscilado entre un 11% y 250% en utilidades netas, se ha debido al gran esfuerzo y dedicación de sus más de 480 empleados directos, a la diversificación y desarrollo de productos y mercados, a la creación de alianzas estratégicas a escala internacional, y a la innovación en productos y procesos de producción eficientes. Es por esto que hoy día Laboratorios *Recamier* es líder en el mercado en diferentes categorías de productos y exporta a países como Venezuela, Perú, Ecuador, Arabia Saudita, Hong Kong, Singapur, Kuwait, Taiwán, Bahrein y Yemen, entre otros.

El reto actual para la empresa yace en consolidar dicha presencia internacional y mantener crecimientos constantes superiores al 12% en el entorno mundial. Georges Bougaud, actual Gerente General de la compañía, considera que es clave para el crecimiento de la empresa incrementar las ventas externas en el corto y mediano plazo, de manera que sea posible mejorar sus volúmenes de producción, optimizar sus costos y continuar con la labor de crear empleo en Cali y la región.

Bibliografía

- Bougard, g. (3 de junio de 2013). entrevista realizada al gerente de Recamier. (I. Nieto, Entrevistador)
- Giraldo, D. (2007). Direccionando las empresas a un futuro más rentable y estable: Laboratorios Recamier. universidad de la Sabana , 34-37.
- Portafolio Diario el Tiempo. (2012, junio 29). Publicación prensa Laboratorios recamier Ltda, informacion cuotas del mercado. Portafolio , 17-18.
- Ariza, J. A. Mejoramiento del canal distributivo de Laboratorios Recamier LTDA., Distrito Bucaramanga. Trabajo de Grado, Universidad Industrial de Santander

JOYERIA RADRI³⁵

RESUMEN

El objeto del escrito es narrar la historia de la empresa caleña “RADRI”, mostrar como fue el surgimiento, el desarrollo y el posicionamiento del almacén en las ciudades de Cali y Bogotá. Así mismo analizar los factores que sirvieron de plataforma para el éxito y los elementos o pilares que soportaron las coyunturas difíciles, mitigaron el estancamiento y promovieron el avance de la organización, como la calidad de los productos y el servicio al cliente, la estructura organizacional y la planeación desarrollada a lo largo de los años.

El posicionamiento que ha alcanzado la empresa en 15 años, ha dejado un precedente en el mercado de la relojería y joyería en la ciudad de Cali. Es un competidor fuerte especialmente por su Exclusividad en los productos y servicio post-venta. Así las cosas, en el documento se muestran detalladamente la historia y el proceso de consolidación de la organización en el sector comercio y especialmente en el subsector joyería. También se evidencian los momentos de crisis y auge económico y cómo el proceder frente a estas coyunturas fortaleció el aspecto financiero.

INTRODUCCIÓN

La joyería RADRI nace en el año 2000 en Cali Valle del Cauca, como una idea de negocio de Adriana Álzate. La empresa no surgió bajo el nombre actual sino como ADRIOS. En sus inicios el proyecto tenía como objeto la importación y

³⁵ Caso escrito por Oscar Andrés Alzate, como requisito de Grado. fue preparado para servir como base de discusiones en clase y no como un ejemplo de una situación administrativa correcta o incorrecta

comercialización de relojería y joyería procedente de Francia, Suiza e Italia. Dicha comercialización empezó en un apartamento del Norte de Cali, acondicionado para este ejercicio. Su nicho de mercado fue en sus inicios para, familiares, amigos muy cercanos y recomendados.

En el año 2006 se logró dar un gran salto, RADRI se convirtió en un distribuidor autorizado de las grandes marcas tales como Hublot, Piaget, Corum (empresas de origen y manufactura suiza) y continuó con la representación de marcas como Cartier. Este avance obligó a la empresa en el año 2010 a abrir sus puertas al público y conseguir paralelamente al apartamento, un almacén en un centro comercial de la ciudad de Cali. Con este acontecimiento RADRI empezó a evolucionar y a crecer vertiginosamente, pero también los problemas llegaron, los riesgos aumentaron y la crisis tocó la puerta.

RADRI se ha posicionado en el mercado como una de las líderes en marcas de alta gama, su exclusividad y servicio son su fortaleza a la hora de competir. Además, con su trayectoria y efectividad se posicionó como una joyería reconocida en el país.

Finalmente, en el documento se presenta en detalle una reseña de la fundadora, un análisis del entorno, así como sus ventajas competitivas, su historia, evolución, crisis y éxito de esta microempresa.

ANÁLISIS DEL ENTORNO

De acuerdo con las estadísticas de Fenalco, el sector Joyería genera 45.000 empleos en Colombia, de los cuales 57,54% son emprendedores, 26,11% empleados y 10,2% empleadores. Del total, 17.635 están vinculados al comercio y 27.019 a la fabricación.

“Estas cifras dejan ver la importancia del carácter tradicional y artesanal de la manufactura joyera, de la cual proviene la mayor parte del trabajo individual que representa al menos el 80% de los ingresos laborales. El 36% del empleo

manufacturero está ligado a una ocupación formal y el porcentaje restante está entre emprendedores y trabajo familiar no remunerado” (Revista Dinero, 2014), afirmó Sergio Ignacio Soto Mejía, director ejecutivo de Fenalco Antioquia.

Si se entra en detalle, se tiene que el consumo nacional de la joyería y bisutería, está representado en argollas con un 84,2%, los relojes con un 6,9% y otros artículos de joyería con un 8,9%. Así mismo, por estratos socioeconómicos, el medio consume el 55% del total, le sigue el alto con el 31% y el bajo, 14%. En el estrato medio sobresalen los relojes con el 60% y en el estrato alto otros artículos personales con un 33%.

En suma, el papel de la tecnología de las comunicaciones es de vital importancia, se convirtió en un aliado del sector, la tendencia muestra que de las personas que compran moda online en Colombia, el 14% consumen joyería y bisutería.

Por otro lado, teniendo en cuenta la apertura del sector en el mercado internacional, las estadísticas realizadas por la DIAN para regular y cuantificar muestran que en 2013, el 70,1% de las importaciones de piedras preciosas y el 73% de la bisutería llegaron al país principalmente de China, el 38% de los metales preciosos desde Perú y el 25% de las joyas desde Alemania. Las importaciones tienen como destinos principales Bogotá, Antioquia, Bolívar y Valle del Cauca. En lo que se refiere a exportaciones del sector, estas se hacen en su mayoría a Estados Unidos, Suiza e India.

Lo anterior, deja a la vista una gran posibilidad para continuar explotando el mercado. Con la volatilidad del dólar, puede frenarse las importaciones de estos artículos sin embargo ya la empresa ha desarrollado otros comodines para sortear diferentes circunstancias. Así las cosas RADRI continua fortaleciendo sus ventajas competitivas, estrechando relaciones con proveedores y creando relaciones redituables con clientes.

LA FUNDADORA



Ilustración 61, Adriana Álzate, distribuidora del reloj de los caballistas.
Fuente: autor, noviembre de 2013

RADRI nace desde una oportunidad de negocio visualizada por Adriana Álzate (Ver fotografía 1), quien exploró y explotó la necesidad de estatus de las personas. El gusto por ciertos artículos de lujo que brindan posición o bien simplemente un accesorio personal o hobby, fueron generando un mercado no muy explotado hasta hoy. Sin embargo, es claro que casi en la totalidad de los centros comerciales del país hay como mínimo una joyería.

Adriana Álzate empezó a comercializar relojes de manera informal, con poco capital. Cabe aclarar que el capital inicial fue 90% propio, el diez restante fue financiado, no por entidades bancarias sino por agencias de turismo a las que acudió para conocer y aprender sobre el tema en Suiza, Francia e Italia.

Adriana Álzate es la fundadora y única dueña de la empresa, no hay socios. Inicialmente se constituyó como unipersonal y actualmente es una sociedad por acciones simplificada S.A.S

EVOLUCIÓN DEL NEGOCIO

La idea de negocio “ADRIOS” nace como la primera tienda en el año 2000 en un apartamento en el barrio Versalles de la ciudad de Cali, aquí no operaba como una empresa constituida formalmente. Funcionaba como un lugar donde se comerciaban relojes y joyas importadas sólo a clientes conocidos o recomendados de la familia.

Sólo hasta el año 2006 la empresa obtuvo la distribución autorizada de las grandes marcas como Hublot, Piaget y Corum. Esto fue un gran impulso para tomar una de las decisiones más importantes para el crecimiento de la joyería. Después de cuatro años, en el 2010, la fundadora abre un punto de venta al público. Esta necesidad surge por sus proyecciones de crecimiento y también por exigencia de las grandes casas relojeras, a este punto de venta le llamó RADRI. Este negocio lo abre en el centro comercial Jardín Plaza en el local 182, cuenta con un área de 80 metros cuadrados en dos niveles; el primero para atención al público y el segundo para las oficinas administrativas. Aquí trabajan la tesorera, el auxiliar contable, administrador de la tienda y el jefe de ventas. Además en el segundo nivel tiene una sala vip, al que sólo tienen acceso ciertos clientes por cuestiones de privacidad.



Ilustración 62, Radri Adriana Alzate, 16 de noviembre de 2013 tomada por: Adriana alzate.

La inauguración de la joyería fue el 26 de septiembre del 2010, fue un éxito total, la presencia de más de doscientos invitados, todos los medios de comunicación de la ciudad, radio, televisión y prensa hicieron que la joyería empezará muy bien y con excelente acogida por parte del público.

Para Adriana, esto fue uno de los saltos más grandes de su vida como emprendedora y uno de los más importantes para el negocio. Esto le dio un giro de 360° a la joyería, cambiaron muchos aspectos externos, del mercado y por ello fue necesario reestructurar la parte administrativa y el modelo de negocios.

Inicialmente el equipo de trabajo estaba conformado por: Gerente General, Gerente Comercial, Tesorería, Contaduría, Revisoría Fiscal, Auxiliar Contable y vendedores; Gracias al crecimiento de la empresa fue necesario crear un área de Mercadeo que permitiera dar respuestas a las necesidades de una demanda emergente, utilizando el potencial de las redes sociales. Adicionalmente, para lograr la optimización de procesos internos del talento humano se requirió implementar un área de Recursos Humanos.



Ilustración 63, Radri Adriana Álzate, 10 de noviembre de 2013 tomada por: Adriana alzate.

Una vez RADRI fue inaugurada en Jardín Plaza, las ventas se elevaron bastante, fue posicionándose como una joyería muy exclusiva en la ciudad. Sin embargo este reconocimiento trajo consigo una desventaja a considerar: Al tener una exhibición tan contundente, se creó una barrera invisible, muchos posibles clientes temían entrar a la joyería, pues pensaban que era muy costosa pero no se percataban también habían relojes y joyas mucho más económicas y comerciales.

A partir de aquí, se replanteó la estrategia y cambiaron la distribución del almacén de tal manera que los relojes de gama media y baja quedaran exhibidos en las vitrinas externas. Con esta modificación la frecuencia de clientes aumentó. Adicionalmente, por medio de las redes sociales, como el Instagram y Facebook las cuales ayudaron para que se promovieran estas marcas económicas para captar una mayor participación de mercado de los estratos 3 y 4.

Por otra parte, el reconocimiento que empezó a tener RADRI fue debido a que la fundadora Adriana Álzate fue pionera en el país trayendo la marca Hublot, la cual que es la número dos en ventas a nivel mundial, patrocinadora del mundial de football 2014 y los grandes equipos de baloncesto como *Miami Heats*.

LA CRISIS

Así las cosas, el *showroom* (un espacio en un lugar no comercial donde se muestran los productos) ubicado en el barrio Versalles y la joyería en Jardín Plaza continuaron funcionando los siguientes años. Sin embargo, en el año 2013 específicamente el 18 de agosto el *showroom* es asaltado por un grupo de ladrones. El apartamento del norte era la sede principal, aquí se encontraban los relojes de alta gama y las joyas más lujosas que por cuestiones de seguridad se guardaban el fin de semana. Todo el inventario grueso estaba bajo llave.



Ilustración 64, Espacio de exhibición (showroom) el día del robo.
Tomada por: Adriana Álzate, 18 agosto 2013

De acuerdo con las investigaciones, quienes asaltaron el *showroom* fueron alrededor de diez personas pertenecientes a una banda criminal llamada R15, reconocidos en la ciudad desde hace mucho tiempo por sus actos delictivos y criminales.

El siniestro fue planeado con mucho tiempo de antelación. La unidad residencial tenía un apartamento vacío justo enfrente del *showroom* y desde aquí se hizo toda la inteligencia. El día del robo entraron dos camionetas con ocho personas con fusiles y pasamontañas. El equipo tenía todo calculado, estaban preparados con las herramientas para violar la seguridad y el blindaje del apartamento, los asaltantes redujeron a los guardas de seguridad del apartamento y rompieron las chapas de seguridad de la puerta de acceso para penetrar a este y cometer el robo.

Las investigaciones concluyeron que un trabajador o alguien de la empresa vendió su colaboración para que el robo fuera un éxito.



Ilustración 65, Espacio de exhibición (showroom) el día del robo.
Tomada por: Adriana Álzate, 18 agosto 2013

Las pérdidas fueron demasiado grandes. Primero el apartamento quedó destrozado, puertas vidrios, muebles completamente destruidos. Segundo, del total de la mercancía que había en el *showroom* se estimó que el 92% fue robado. Del total de inventario de ambos puntos de venta se estimó una pérdida del 75%. En dinero, la suma robada alcanzó diez mil millones de pesos (\$10.000.000.000). Todo este dinero era un capital ahorrado desde que Adriana Álzate empezó a comercializar relojes y joyas, quien través de los años fue armando una colección de artículos exclusivos y costosos.

El golpe fue desbastador para la empresa y para la fundadora. Se empezó a indagar y a investigar para capturar a los responsables, pero lo único que se obtuvo fueron amenazas constantes, por lo que se decidió dejar las cosas hasta ahí. Tras el robo, se cerró la sede del norte, era imposible seguir manteniendo la operación allí, se tuvieron que minimizar los costos y gastos de todas las formas posibles. Hubo recorte de personal y suspensión de servicio de seguridad del apartamento.



Ilustración 66, Espacio de exhibición (showroom) el día del robo. Tomada por: Adriana Álzate, 18 agosto 2013

Después de haber trasladado toda la mercancía para el sur, el centro comercial le brindó un apoyo con personal de seguridad afuera de la tienda. Se continuó con un sistema de monitoreo de la Cía. Atlas seguridad, cajas fuertes y 17 cámaras de circuito cerrado HD con la unidad de cámaras del centro comercial.

Recuperarse de esta crisis no ha sido fácil, pues el golpe no se sintió solo una vez. Justo antes del robo, Adriana Álzate había llegado de una feria en Europa y trajo varios relojes de lujo y otra mercancía en consignación aproximadamente un millón de dólares (\$USD 1.000.000).

Prácticamente tocó empezar de nuevo, Pasar de tener 400 relojes y 800 artículos de joyas a tener tan solo 90 relojes y 150 joyas era como no tener nada. El impacto de esto fue monumental, el 80% de las pérdidas del robo fue dinero propio, el 20% restante era consignación y se le debía a las marcas. Tras algunas reuniones con las casas relojeras se pudo llegar a acuerdos y se establecieron planes de pago.

Con el pasar del tiempo, se fue superando la crisis y actualmente se ha logrado incrementar un 30% en stock desde la pérdida. RADRI abrió un *showroom* en la ciudad de Bogotá en agosto del año 2014 con todas las medidas de seguridad y fue una decisión muy estratégica pues el 40% de las ventas totales son de ésta ciudad.

VENTAJAS COMPETITIVAS

Entre los elementos que la empresa tiene para posicionarse y diferenciarse se pueden citar varios: la exclusividad y el ser pionera en el país de ciertas marcas de lujo como Cartier, Hublot, Piaget, Corum, Graham, Roberto Coin, Salvini y Damiani. Otro aspecto que la diferencia, es el estilo y la forma (muy europea) en cómo se muestra el almacén al público. Es un espacio diseñado especialmente para que el cliente se sienta muy comfortable y con estatus.

Además, una fortaleza que tiene la joyería es su personal, el equipo está conformado por 13 personas, pero son trabajadores que llevan una larga trayectoria, se ha formado un lazo familiar, hay un gran sentido de pertenencia por la empresa y esto se traduce en un excelente servicio al cliente. En suma, al ser una empresa pequeña se busca garantizar un servicio personalizado al cliente, elemento que no caracteriza a las grandes joyerías del país, pues al considerarse de cadena, se pierde este factor diferenciador haciendo que se destaque aún más la joyería RADRI.

CONCLUSIÓN

Hace 15 años nació una idea de negocio fundada y desarrolla por Adriana Álzate, quien decidió tomar su vida laboral como una mujer independiente y emprendedora. Comercializar relojes y joyas desde la informalidad, en un apartamento, con clientes contados, recursos limitados fue solo el inicio de una historia de éxito.

Las proyecciones y las diferentes oportunidades que se fueron acrecentando los años siguientes le exigieron constituir una empresa formal. Lograr la distribución autorizada (2006) de las grandes casas se lo exigían y además por cuestiones de legalidad y transparencia era necesario formalizar el negocio.

La mayor crisis llegó en el año 2013 con el robo al *showroom* en Versalles. Las pérdidas fueron sustanciales, sin embargo a pesar de la situación el negocio no se cerró. La fundadora aprovecho el buen nombre de la joyería, su reconocimiento y demás para buscar y recibir apoyo tanto de clientes como de las marcas y amigos.

Adicionalmente, las condiciones del entorno y las ventajas competitivas que RADRI habría fortalecido desde hace 15 años, jugaron un papel fundamental para que la joyería no quebrara y por el contrario saliera de la crisis.

Bibliografía

Revista Dinero. (2014). La mayoría de compradores de joyería y bisutería son de estrato medio. *Revista Dinero*.

PLÁSTICOS S.A.³⁶

³⁶ Caso escrito por Luigi Corbellotta R., Docente Universidad Icesi de Cali, junio de 2011, Este caso fue preparado para servir como base de discusiones en clase y no como un ejemplo de una situación administrativa correcta o incorrecta.

RESUMEN

El caso Plásticos s.a muestra la evolución de una pequeña empresa creada por dos emprendedores y cómo a través de los años se fue convirtiendo en una empresa mediana, que logró sobrevivir todas las crisis gracias a un proceso de mejoramiento permanente. Plásticos S.A. se enfrenta en la actualidad a la llegada de competidores extranjeros y nacionales. El propósito principal de este trabajo es mostrar la transición realizada por la empresa de una gerencia empírica a una más profesional como también los retos de las pymes en un ambiente más internacional.

INTRODUCCIÓN

PLASTICOS S.A. nació muy modestamente en el año de 1978 en una casa del barrio San Antonio de Cali gracias a los esfuerzos de dos emprendedores: Roberto Arango ex campeón de lucha olímpica y Octavio Jiménez empresario Bogotano, quienes con una maquina extrusora de segunda empezaron a producir bolsas en polietileno sin impresión tanto para Laboratorios Travenol, hoy en día Laboratorios Baxter de Colombia, como para otras empresas de la ciudad. Debido al rápido crecimiento de la empresa tuvieron que cambiar dos veces de local hasta llegar a las instalaciones que la empresa posee hoy en día en la zona industrial y comercial del barrio Industrial. Hasta 1994 y durante todos estos años la empresa produjo empaques de polietileno transparente, con impresión plana, especialmente para los almacenes de cadena.

RAFAEL RUSSI

Rafael Russi llegó en 1979 como asesor financiero de la Empresa y estuvo durante tres años en esta labor. Posteriormente dejó la empresa para vincularse a Carvajal S.A. la gran compañía multinacional caleña, Russi mantuvo el contacto con los dos propietarios de la Empresa por varios años. En 1994, debido a una grave crisis de liquidez de Plásticos S.A., regresó esta vez como gerente y accionista minoritario. En ese momento Plásticos S.A. tenía un patrimonio negativo de \$3000 millones, por lo que los socios vislumbraban la posibilidad de cerrar la empresa, dada su difícil situación económica. Rafael Russi dada su experiencia y el conocimiento financiero y operacional de la Empresa, vio que el negocio era viable y que lo que se necesitaba era una reorganización administrativa ya que la empresa tenía demasiados funcionarios para el nivel de ventas de esta. Los socios le dieron un plazo de cinco meses para reactivar la empresa, ya que prácticamente estaba tomada la decisión de cerrarla. Cuando el plazo se cumplió, la empresa había dado ya señales de recuperación, por lo cual los socios decidieron continuar. El nuevo gerente descubrió que la Empresa tenía una carga financiera muy alta por la falta de una política presupuestaria adecuada, incluso con préstamos extra bancarios que estaban desangrando el negocio.

Rafael Russi nació en Roldanillo, Valle del Cauca. De origen humilde, se graduó con honores a los 16 años en el colegio oficial de esta población del norte del Valle. Se vino para Cali a buscar mejor suerte, como él mismo dice: "llegué a Cali con una mano adelante y otra atrás" (Russi, 2103). Ingresó a la Universidad Santiago de Cali a estudiar Contaduría Pública, obteniendo su título, en 1979. Poco a poco se fue abriendo paso como asesor contable de varias pequeñas empresas de la ciudad, con lo que pagaba sus estudios. Entre las empresas asesoradas estaba PLÁSTICOS S.A. Más adelante, se vinculó a Carvajal y Cía. por 14 años como Director Financiero y como Asistente de la Gerencia General de la Cooperativa de trabajadores. Rafael Russi ha realizado varios estudios superiores como la Maestría en Administración de Empresas, en la Universidad Icesi, un diplomado en gestión de pymes en Israel, un curso de Alta Gerencia en la universidad de los andes y un curso de negociación con INCAE en Ciudad de Guatemala. Rafael Russi es un hombre muy creyente quien constantemente evoca frases de la Biblia,

argumentando que aunque es Magíster en Administración, el mejor libro de Administración que se ha leído es la Biblia. En su juventud perteneció a grupos de jóvenes católicos.

ROBERTO ARANGO

Roberto Arango se graduó como bachiller militar, pero no pudo seguir la carrera castrense, por falta de recursos de su padre. Ingresó a la Liga de lucha olímpica del Valle, donde descolló como deportista a nivel nacional, obteniendo múltiples medallas en diferentes categorías. A nivel internacional hizo parte de la selección Colombia en juegos bolivarianos, centroamericanos y en los panamericanos de Winnipeg donde obtuvo el tercer lugar, su máximo logro. Después, participó como dirigente deportivo, estuvo en los Juegos Olímpicos de Seúl y Atlanta con la delegación de Colombia, Llegó a ser presidente del comité panamericano de lucha. Su hijo, siguiendo sus pasos, llegó a ser campeón mundial de lucha. Muy joven Roberto empezó vendiendo boletas de carreras de caballos en el hipódromo de Cali, posteriormente fue entrenador de lucha, y luego entró en el mundo de las ventas como asistente de su hermano mayor quien vendía cajas corrugadas y bolsas plástica para Cajaplast S.A, la empresa de Octavio Jiménez, a quien conoció en ese momento y para quien terminó trabajando también. (Arango, 2014)

Roberto convenció a este empresario bogotano de la importancia de crear una empresa de bolsas plásticas en Cali. Fue así como nació la feria de los plásticos hoy PLASTICOS SA., Se empezó con una máquina extrusora pequeña, haciendo maquila para Travenol y la Fábrica de Besitos. En un momento de crisis por exceso de inventarios, Don Octavio vendió su participación del 60%, a dos empleados de confianza suyos de Cajaplast, su asesor financiero el señor Edgar Soto y la revisora fiscal, doña Juliana Romero.

Roberto Arango después de ser socio con el 40% de la empresa, hoy en día ha vendido su participación a los nuevos socios y sigue siendo igualmente el vendedor más exitoso de la Empresa, Arango invirtió parte de su capital en un Hotel en

Sabaletas, hermosa región del Pacífico colombiano .pero debido a la presencia de la guerrilla en la zona, tuvo que abandonar su proyecto por varios años, en el presente ha vuelto a poner en funcionamiento su Hotel eco turístico.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Desde los tiempos de Roberto Arango la relación con los colaboradores ha sido muy buena. Arango como se le conoce en la Empresa, es muy cercano a sus trabajadores y se dirige a ellos con mucha confianza y bromas pesadas. Cuando era gerente, organizaba paseos a su finca en Sabaletas una bella región en la llanura pacífica, con aguas cristalinas, altas temperaturas y selvas exuberantes. Los empleados cuentan anécdotas de cuando Arango llegaba en la madrugada a la Empresa, con pandebonos calientes y gaseosas para los operarios de trasnocho. En esa época eran comunes los paseos y las fiestas con bailes y abundante bebida.

Con la llegada de Rafael Russi, se mantuvo la política de motivar al personal, pero ahora tanto a través de frecuentes capacitaciones, como de incentivos económicos para quienes propusieran ideas de mejoramiento y mostraran lealtad y continuidad con la empresa. Esta política fue apoyada por los miembros de Junta Directiva, quienes decidieron, en asamblea general de accionistas, trasladar el 10% de la propiedad de la Empresa a los colaboradores por la vía de la meritocracia, con acciones de clase B, lo que se ha venido haciendo desde el año 2003. Rafael Russi recita, frecuentemente, la frase dicha por un ex presidente de una multinacional: “podrás comprar el tiempo de un hombre, pero su inteligencia, su voluntad, su creatividad tendrás que ganártela” (Russi, 2103), esta es de alguna manera, la filosofía de respeto hacia la gente que ha tenido la Empresa, desde su fundación.

Es común que los colaboradores que se retiran a trabajar en otras empresas, vuelvan al tiempo a trabajar a Plásticos SA. Al parecer han desarrollado un sentido de pertenencia que no encuentran en otras empresas. Es el famoso calor humano que se escucha frecuentemente en Plásticos SA, que ha permeado la cultura de la empresa, creando un sentido de pertenencia y amor hacia esta. Un operario

comentó que la razón por la que vuelven algunos ex colaboradores a la empresa, es por el ambiente de camaradería que se vive en la esta.

Gracias a Rafael Russi, el trabajo en equipo en la empresa se ha venido consolidando. Existen varios comités de trabajo, desde la Junta Directiva sobre la cual el gerente manifiesta que es una Junta de lujo, con personas de mucha experiencia, que han hecho grandes aportes a la visión estratégica de la Empresa. El gerente hace la función de secretario de ésta. Otros equipos de trabajo son el Comité de indicadores, el Comité de planeación de producción, el Comité administrativo, el Comité de innovación y el Comité de ventas. El gerente realiza una reunión mensual, con todo el personal, en la que se comunican noticias de interés y se otorgan premios y reconocimientos a los mejores trabajadores.

Recientemente, la Empresa ha puesto en práctica una estrategia, para fortalecer los valores institucionales, a través de un programa denominado Mesas Redondas, en el que se reúnen semanalmente a un grupo de trabajadores para analizar no sólo un valor en particular, sino también la forma de ponerlo en práctica en la Empresa, y en la vida personal de cada uno de los colaboradores. Estas reuniones cuentan con muy buena asistencia de los empleados y son coordinadas por los directivos. La Empresa también está aportando su cuota al tema ambiental, mediante el cual realiza la disposición segura de los desechos, como tintas, plásticos, cartón, etc.

EVOLUCIÓN DE LOS NEGOCIOS.

Como se dijo en la parte introductoria, cuando la empresa inició solo elaboraban bolsas de polietileno, sin ninguna impresión, con lo que se competía prácticamente con microempresas de la ciudad. A la llegada del Dr. Russi se vio la oportunidad de incursionar en nuevos productos con más valor agregado, especialmente en el mercado de la Laminación, pero los equipos necesarios para esto estaban en el

orden de los 800 millones de pesos, en esa época. El gerente propuso la fabricación de una máquina de laminación, por lo cual se dieron a esa tarea con don Fernando, en ese entonces Jefe de mantenimiento. Después de varios intentos lograron su cometido y la Empresa entró en el campo de la laminación con una inversión de tan solo 37 millones de pesos. Este avance le permitió a Plásticos S.A. ingresar, con esta tecnología incipiente, en la industria de alimentos y productos de consumo popular. De la misma forma a la utilización de una más amplia gama de resinas plásticas, pasando del polietileno de alta y baja densidad, hacia el polipropileno monorientado y biorientado, el poliéster, el foil de aluminio, etc.. Gracias a estos nuevos desarrollos, la compañía, empezó a mostrar signos de recuperación, lo cual le permitió en 1999, consolidarse como una sociedad anónima.

En 1997, en razón de la ley Páez, promulgada por el gobierno colombiano, para auxiliar a los damnificados de la avalancha del volcán Nevado del Huila y el río Páez, se dieron facilidades tributarias para el inicio de nuevos negocios. En el departamento del Cauca, Plásticos S.A., en asocio de una empresa bogotana, iniciaron una nueva planta, concebida inicialmente para producir materiales coextruidos. Esta iniciativa duro pocos años cuando la empresa decidió vender toda su participación a la empresa bogotana.

En el año 2000, se decidió buscar la certificación ISO 9000. Luego de varios intentos se obtuvo el certificado de calidad en el año 2003. Desde esta época, la empresa se ha venido recertificando cada tres años, con auditorías de seguimiento cada año. Este proceso cultural se ha venido consolidando poco a poco, preparando a la Empresa para nuevos negocios y volviéndola más atractiva para empresas grandes e importantes.

La necesidad de una más alta calidad de impresión, para pasar de impresiones planas de pocos colores, hacia policromías, hizo tomar la decisión en el 2005, de importar de Brasil, a muy buen precio, una impresora flexo gráfica de 8 colores, por \$350.000 dólares, cuando en Europa se habían cotizado en \$1.800.000 dólares. La Empresa se comprometió con esta inversión, pese a la existencia de una tasa de cambio adversa en el momento de la compra. Este nuevo equipo le permitió a la

Compañía entrar en nuevos nichos de mercado, con un nivel superior de impresión, satisfaciendo así las necesidades de compradores más exigentes y desarrollar nuevos productos, tanto para los clientes actuales como para los nuevos que ha venido consiguiendo la empresa.

En los últimos años, la Empresa ha venido haciendo inversiones importantes, en maquinaria y equipos: en el año 2006, se compró una laminadora solventless en España, para complementar la que se había fabricado en 1996. Recientemente, se compró una máquina impresora Feva, en Honduras, a un costo de oportunidad, aprovechando que una empresa estaba cerrando operaciones en ese país. En la actualidad, la adquisición de las dos máquinas FEVA, con su alta velocidad de impresión, de 250 metros por minuto, vs. 60 de las máquinas antiguas, creó una nueva necesidad de invertir en las secciones de sellado y refilado, al producirse un desbalanceo de la capacidad de producción entre las secciones.

Recientemente el equipo de mecánicos liderados por Manuel, el Jefe de mantenimiento, y don Fernando, desarrollaron una maquina alimentadora de cierres, para una de las selladoras, que ha venido a satisfacer una necesidad apremiante de un equipo de este tipo, dada la cantidad de bolsas con cierres (zippers) que a la Empresa le están demandando sus clientes.

En un viaje que hicieron los socios a China recientemente, se adquirió una extrusora que se está acabando de instalar, la cual reemplazará las antiguas extrusoras mono capa. Esta nueva máquina y la recientemente adquirida, co extrusora Rodofeli, traída de Argentina en el año 2005, completan el equipo de extrusión de la Empresa. En la actualidad, se está evaluando adquirir las empalmadoras automáticas o semiautomáticas para las impresoras flexo graficas FEVA y para las extrusoras nuevas.

Es importante anotar que la adquisición de estos equipos se hizo durante el gobierno del presidente Uribe, quien posibilitó la reconversión industrial a cero aranceles, con estímulos tributarios, lo que redujo sustancialmente los costos y motivó a traer maquinaria nueva al país.

Como se expresó al comienzo, la Empresa con su planta de producción, pasó por varios locales arrendados, hasta que llegó a las actuales bodegas, en las cuales estuvieron pagando alquiler durante 15 años. En el 2010 los propietarios de las bodegas decidieron ponerlas en venta, por lo que la junta directiva tomó la decisión de comprarlas y construir un segundo nivel (mezanine), para el área de corte y sellado, aprovechando el espacio aéreo.

La Empresa recientemente adquirió un lote de terreno, en la zona industrial de Yumbo. Como dice el gerente “Dios nos lo regaló” (Russi, 2103), haciendo referencia al costo de oportunidad por el cual se compró este lote. En la actualidad, se está pensando en construir aquí la nueva planta, con aproximadamente 5000 mts², en un área de 10.400 mts². La necesidad de construir la nueva planta obedece principalmente a que las actuales bodegas no cumplen con los requerimientos exigidos particularmente, de las empresas de alimentos y de medicamentos, quienes tienen exigencias muy altas de inocuidad para sus productos. En este sector industrial, Plásticos S.A está encontrando grandes oportunidades para el desarrollo de nuevos desarrollos. En la actual planta no se puede garantizar esta total inocuidad e higiene, debido no solo a la zona donde se encuentra ubicada esta, con fuerte afluencia de tráfico, sino también al diseño arquitectónico de la bodega y la presencia de insectos.

Recientemente el gerente y varios de los colaboradores estuvieron en Perú, buscando una alianza estratégica, con un fabricante grande de este país, para traer materiales de barrera (varias capas). Los peruanos le enviarían a la Empresa los rollos de película, y aquí se procesaría, agregándole la impresión, la laminación y el bolseo, para su comercialización en Colombia. Perú es un mercado bastante proteccionista, lo que facilita más importar desde Colombia, que exportar hacia ese país. En el mercado colombiano, hay muchas oportunidades todavía, ya que Plásticos S.A. sólo vende en el suroccidente del país. Igualmente se están explorando otros países con potencial como, Guatemala y Costa rica, así como otros países de Centroamérica.

En años anteriores, se incursionó en los mercados de Venezuela y Ecuador, pero debido a las tensas relaciones con Colombia, en años recientes, no se pudo continuar con estos negocios. Hasta la fecha estas exploraciones internacionales las hace el gerente, quien cumple con la función de mercadeo, pero desde hace un tiempo se viene pensando en una reorganización, para tener un enfoque más fuerte hacia el cliente en la Compañía, creando un área comercial formalizada, la empresa cuenta con tres vendedores, entre los que se encuentra Arango, quien es el mejor vendedor, pese a que supera los 65 años de edad, pero es un hombre aún muy fuerte y activo.

Los productos que más se venden son los materiales POP, para promociones y ofertas, a importantes empresas de la ciudad. Los laminados, para la industria farmacéutica, también representan un importante rubro, en las ventas de la compañía. La empresa produce una variedad amplia de empaques, entre los que se cuentan: *bolsas doy pack*, *bolsas con selle zipper*, *bolsas flow pack*, fundas laminadas, laminas LDPE impresas, materiales tubulares, películas para laminados, películas papel plast y rollos de polietileno en alta y baja densidad. Hace varios años que la Empresa no fabrica bolsas plásticas para almacenes de cadena, con una o dos tintas, por ser un negocio de poca rentabilidad, aunque de buen volumen. Ver los cuadros siguientes:

Tabla, Principales clientes de plásticos S.A. en millones de pesos (datos de la empresa)

Cliente	Ventas 2009	Ventas 2010
Propal	2.018.717.917	1.668.347.367
Baxter	2.169.290.410	1.585.170.064
Colgate	1.617.596.599	1.125.659.866

Tecnoquimicas	1.040.592.459	1.036.903.843
Casa Luker	477.158.836	499.479.134
Colombina	285.331.242	210.627.039
Patojito	198.939.769	154.956.788

Plásticos sa			
VENTAS POR LINEAS			
MARCA	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010
	VENTAS BRUTAS	VENTAS BRUTAS	VENTAS BRUTAS
MATERIAL TRANSPARENTE	1.398.852.538	1.737.361.004	1.586.377.808
MATERIAL PIGMENTADO	95.016.186	37.314.863	40.088.078
MATERIAL IMPRESO	4.016.382.833	3.645.873.788	3.239.585.113
MATERIAL LAMINADO	3.692.789.577	4.337.082.879	3.795.617.174
POLIPROPILENOS	1.095.406.413	872.411.589	941.423.718
MATERIAL COEXTRUIDO	455.102.783	98.543.597	200.152.337
MATERIAL PAPEL PLAST	25.601.182	34.300.266	-
	10.779.151.511	10.762.887.984	9.803.244.228
SERVICIOS			
SERVICIO DE EXTRUSION	-	2.064.600	2.257.920
SERVICIO DE COEXTRUSION	1.988.805	676.575	-
SERVICIO DE REFILADO	102.989.010	29.017.050	57.966.135
SERVICIO DE IMPRESIÓN Y REFILADO	2.107.291.764	2.063.685.452	31.819.838
SERVICIO DE LAMINADO	-	1.022.065.110	2.758.261.459
SERVICIO DE REBOBINADO Y CORTE	22.688.025	1.135.980	27.993.060
SERVICIO DE ANTIES TATICA	-	-	-
	2.234.957.604	3.118.644.767	2.878.298.412
OTRAS VENTAS			
CYRELES	150.352.500	99.540.000	97.846.290
MATERIA PRIMA	33.000	4.661.250	127.686
OTRAS VENTAS	-	125.166	-
DESPERDICIO	231.840	-	12.115.971
FLETES	-	-	-

Ilustración 67, Ventas por líneas de productos de plásticos S.A. en millones de pesos. (Datos de la empresa)

FORMACIÓN Y CONSULTORÍA.

Otro aspecto por resaltar, en esta singular Compañía, es la permanente asesoría que ha recibido de distintos consultores en varias áreas del conocimiento gerencial, como en direccionamiento estratégico, costos, contabilidad, aprendizaje organizacional, creatividad e innovación, plan de sugerencias, entre otras. Plásticos S.A. invierte bastante más, en formación de sus empleados, que otras empresas de su mismo tamaño. Se hizo un inventario de los proyectos que la Empresa, en la actualidad, está implementando: familias emprendedoras, proyecto de vida para empleados, proyecto de responsabilidad social, proyecto de gestión del conocimiento, programa de escuela de flexografía, diplomado Plásticos S.A., proyectos de Lean Manufacturing y el de innovación y creatividad.

A finales de los 90, la Empresa contrató a un asesor ex empleado de Carvajal S.A., para desarrollar el plan de sugerencias de la Cía., al estilo del creado por Toyota. Se le llamó plan Polivamina y estuvo funcionando por varios años, hasta el 2002, cuando se suspendió. 10 años después la Empresa contrató a una asesora experta en innovación, y ya se está planeando volver a implementar el plan de sugerencias, en condiciones bien distintas a las del pasado, ya que hoy la Empresa cuenta con un equipo humano bastante más calificado y profesional, conformado básicamente por mujeres, en los cargos directivos. Esta asesoría coincide con el ingreso de la Empresa a un programa de formación, con el CNP (Centro Nacional de Productividad), en LEAN SIGMA, que ha iniciado con las capacitaciones y la asignación de proyectos de mejoramiento, en el área de producción. Se espera que estos proyectos del programa Lean lleguen a todas las áreas de la compañía.

Por otra parte el nivel académico ha mejorado sustancialmente. En el año de 1994 el promedio de escolaridad era de 3° de primaria. Para el 2013 la mayoría de los empleados son bachilleres y muchos colaboradores están haciendo sus estudios tecnológicos y profesionales. Rafael Russi manifiesta que, cuando él llegó a la gerencia de la Empresa muchos de los empleados vivían en inquilinatos. Gracias a su gestión se ha conseguido gracias al apoyo de la Junta Directiva y de los subsidios de las cajas de compensación, que el 94% de los empleados tengan vivienda digna propia. Muchos de los trabajadores en el 2013 tienen, como medio de transporte,

motocicletas y varios han comprado sus automóviles. De hecho en la empresa hay varias personas que ingresaron en cargos muy sencillos, como mensajero, llegando a ser jefes de planta o vendedores sénior de la empresa.

ENTORNO DE NEGOCIOS

Uno de los problemas que está enfrentando Plásticos S.A., es la falta de una adecuada provisión de las resinas de plásticos, ya que son materiales altamente demandados en el mundo. Esto significa que la Empresa debe adquirir las resinas de distintos proveedores y con calidades muy disparejas. Quizá esta sea la razón de los problemas de calidad que la Empresa ha venido enfrentando. Se argumenta también que los problemas de calidad se deban a que los lotes de producción son cada vez más pequeños y con muchos más colores, lo que hace más complejo su proceso de fabricación.

La competencia de Plásticos S.A es bastante fuerte, quizá el más fuerte de sus competidores es Carpak, empresa que pertenece a la multinacional Caleña Carvajal S.A., fundada en 1904. Es una empresa con una tecnología muy avanzada y que cubre a la Comunidad Andina de naciones, particularmente en el PERU. Compite en varios segmentos de empaques, como empaques desechables, empaques metálicos, plásticos rígidos, empaques flexibles (segmento de Plásticos S.A.), papel y cartón y pulpa moldeada. (www.carpak.com)

Plasticel es otra empresa caleña que ha venido teniendo un desarrollo muy interesante. Fue fundada en 1973 y se ha diversificado desde los empaques flexibles, hacia los recipientes plásticos con mucho éxito. Esta Empresa ha segmentado el mercado de empaques flexibles así: empaques para flores, empaques para confites, empaques para la industria panificadora, empaques para pasabocas, empaques para alimentos de animales, empaques para productos de

aseo, empaques para productos de papel y productos industriales. (www.plasticel.com)

Flexospring, empresa bogotana con una capacidad de 3000 toneladas muy comprometida con exportaciones a la CAN y Centroamérica, tiene productos muy parecidos a los de Plásticos S.A., se especializa en empaques de alimentos, etiquetas plásticas impresas, empaques para alimentos líquidos, entre otros.

Otras empresas competidoras son Plasmar, Litoplas, Alico, Dorfan, Gilpa.

Aunque Plásticos S.A. ha conseguido importantes pedidos de empresas grandes, a veces recibe pedidos que solo cubren los costos, por lo pronto, la ganancia son las destrezas que se desarrollan durante la fabricación de productos más complejos y elaborados. Además se mantiene ocupada parte de la maquinaria.

La presencia de competidores extranjeros es una amenaza, en este momento para la empresa, por cuanto Compañías Peruanas y chilenas están incursionando en Colombia, con economías protegidas, especialmente del Perú. Esto ha obligado a que las empresas del plástico se unan, para cabildear ante el gobierno colombiano la adopción de medidas que protejan la industria nacional.

Otra amenaza importante son los movimientos ecologistas que consideran el polietileno como un producto poco amigable el medio ambiente, por lo cual la empresa ya ha estado investigando sobre los productos oxobiodegradables, en espera que bajen los costos y se puedan empezar a comercializar.

Otro aspecto de este cambiante entorno, es que La ciudad de Cali es una pujante ciudad del suroccidente de Colombia, que fue la sede de muchas multinacionales extranjeras, desde los años 40. En años recientes ha venido perdiendo protagonismo, debido a que Bogotá se ha convertido en el centro de operaciones para la región andina de muchas empresas extranjeras, por ello varias importantes empresas con sede en Cali, se han trasladado a la capital de Colombia, entre otras Gillette, Beiersdorf, etc. Bogotá cuenta con 8 millones de habitantes, con gran

cantidad de universidades, una infraestructura más completa e indudablemente, es una ciudad más cosmopolita, bilingüe y con el aeropuerto internacional El Dorado.

Otro aspecto que ha puesto más complejo el entorno de negocios, ha sido el fuerte invierno de finales del 2010, que causó graves daños en varias de las plantas en instalaciones de los clientes, por lo cual se redujeron algunos pedidos, mientras se supera la crisis. Se prevé que en el año 2011 se pueda volver a repetir el fenómeno climático de la Niña, causante de los daños, el año anterior.

Plásticos SA mira hacia el futuro, con un nuevo equipo de directivos en el área de producción, que han logrado romper la resistencia al cambio, imponiendo un enfoque más productivo y eficiente, consistente con los conceptos de Lean manufacturing, aunque se han presentado varios retiros de trabajadores antiguos, por el mayor nivel de exigencia de la actual de gerente de producción, una ingeniera bastante enérgica, que ha logrado cotas bastante altas de productividad y muchas mejoras. En el 2014 ingresó un nuevo director comercial quien le ha venido dando enfoque más profesional al área de marketing.

Bibliografía

Arango, R. (24 de Abril de 2014). (L. Corbelletta, Entrevistador)

Russi, R. (15 de Marzo de 2103). (L. Corbelletta, Entrevistador)