

Consejo de Grupo	—Cuatro o seis personas entre especialistas y hombres de empresas que como consejeros conforman juntos un equipo de dirección.	—Reunir un conjunto muy importante de expertos complementarios con los que se obtengan diagnósticos rápidos frente a una situación compleja y recomendaciones pertinentes a ella.
Consejo de Administración	—Se escoge frecuentemente en función de la máxima seguridad más que en función de la máxima competencia.	—Idem.
Redes	—Facilita la relación del emprendedor con una red que él no conoce bien o en la cual el acceso le será dificultoso.	—Relacionar al emprendedor con los socios y personajes potenciales de todos los órdenes: Banqueros, inversionistas, industriales, distribuidores, políticos, administradores, clientes, expertos, consejeros, prestatarios de servicios, etc.

## HOLGUINES S.A.: HISTORIA Y DESARROLLO DE UN GRUPO EMPRESARIAL

### DOCTOR GERMÁN HOLGUÍN ZAMORANO

El doctor Germán Holguín realizó sus estudios en Ciencias Jurídicas y Económicas en la Universidad Javeriana, de Bogotá; el Magister en Administración Industrial, en la Universidad del Valle, en Cali.

Es fundador y presidente de Holguines, S.A. Ha sido Promotor, Fundador y Directivo de las siguientes instituciones: Club de Ejecutivos del Valle del Cauca, Zona Franca del Pacífico, ICESI, entre otras.

Actualmente es el Presidente del Consejo Empresarial Permanente del Valle del Cauca.

Señores profesores, estudiantes, empresarios, asistentes al VIII Congreso.

Para mí es verdaderamente un honor el que se me ha concedido al pedirme que me dirija a ustedes para contarles sobre mi empresa Holguines S.A., su actividad, sus realizaciones y un poco sobre las causas de lo que los organizadores de este Congreso califican como éxito de este grupo empresarial.

Cuando el doctor Varela me pidió que les hiciera a ustedes esta charla, lo pense más de una vez porque realmente yo nunca me había detenido a pensar en las causas del éxito de la compañía y sin embargo lo acepté: Primero, en consideración al venir de una invitación del ICESI, segundo, porque admiro profundamente el trabajo del doctor Varela en favor del desarrollo del espíritu empresarial, de él y sus colaboradores; y tercero porque comprendí que el aceptar este compromiso con ustedes

hoy me obligaba a pensar, a tratar de tener alguna respuesta seria al interrogante de las causas del éxito.

Voy a permitirme hacer una presentación muy sencilla en dos partes; en la primera les quiero contar, especialmente para las personas que no son de la región, qué es Holguines, en segundo lugar me ocuparé del tema de fondo de las causas del éxito de esta organización.

Yo espero que la presentación les sea útil, que les deje algunas inquietudes y si les gusta estaré con mucho gusto en Puerto Rico.

Holguines nació hace 27 años como una empresa muy pequeña, y esto lo enfatizo porque sé que puede considerarse como un aliciente para muchos de ustedes. Holguines nació con un capital de sólo \$30.000, en una oficina de 40m<sup>2</sup>, la creamos tres primos, todos de apellido Holguín, el mayor de los cuales soy yo; que estaban, unos, recién salidos de

la Universidad, los tres abogados y dos de nosotros con estudios de Economía. Naturalmente esta formación académica orientó la organización hacia lo obvio, que era la prestación de servicios de asesoría jurídica y adicionalmente estudios económicos y sin tener la experiencia ni la formación suficiente pero sí los deseos de salir adelante empezamos a ofrecer lo que en ese momento en Cali era casi un servicio desconocido como eran los estudios de mercado, estudios financieros, estudios de factibilidad económica en distintos campos, campos que nosotros no dominábamos pero que fortalecíamos con amigos que sí los dominaban. Uno de esos estudios que se nos confió fue el estudio de factibilidad económica de un edificio, de un edificio de oficinas, concretamente el que es hoy el edificio de la Cámara de Comercio de Cali y nosotros nos le medimos a ese compromiso sin saber cómo íbamos a salir adelante, hicimos el estudio de factibilidad y ese estudio marcó el futuro de Holguines de allí en adelante, porque a través de él descubrimos que había un inmenso nicho de oportunidades en el negocio inmobiliario y que estaba siendo atendido por firmas carentes de una organización adecuada y de un profesionalismo deficiente en ese momento. Desde ese día tomamos la decisión de cambiar el rumbo de la organización, este último fue el que se convirtió en el objetivo de la organización y desde luego que mi socio Jorge Ernesto Holguín "se retiró" (entre comillas) de la organización inmobiliaria y montó la firma de abogados que hoy lleva el nombre de Caicedos y Holguines Abogados que se ocupó desde entonces de la asesoría jurídica; y Holguines Asociados, así se llamaba entonces, siguió dedicado exclusivamente a partir del año 82 a lo que es diseño, promoción, gerencia y comercialización de proyectos inmobiliarios.

Cuando la firma tenía alrededor de cuatro años, nuestro otro socio, Carlos Holguín Sardi, hoy Gobernador del departamento del Valle, nos dijo que él quería dedicarse a la política y que consideraba que esa dedicación era incompatible con el futuro que nos proponíamos para la empresa y nos propuso vendernos sus derechos de tercera parte en Holguines y fue así como le pedimos, Jorge Ernesto y yo, que él mismo hiciera el avalúo de su derecho, él realizó este trabajo y después de pocos días nos llamó y nos dijo que había llegado a la conclusión de que su derecho en Holguines valía un peso y eso fue lo que le pagamos por su tercera parte porque valía un peso, realmente todo lo que tenía la empresa era muy pequeño.

Hoy es un grupo empresarial organizado en forma de holding que tiene una empresa cúpula que es Holguines S.A. y doce empresas operativas a través de las cuales tenemos más de cien accionistas y socios y afortunadamente más de tres mil trabajadores de los cuales doscientos están vinculados a la organización central con trabajo de oficina y el resto son todos trabajadores de obra; con lo cual la empresa tiene la inmensa satisfacción de ser uno de los grandes empleadores de la región a la altura de la industria azucarera.

Para hablar de las realizaciones de la firma es necesario mirarla dentro de tres fisonomías o tres dimensiones que ella tiene; en primer lugar como empresa inmobiliaria, en segundo lugar como una empresa con vocación cívica y en tercer término como una empresa con sentido social.

Voy a ser muy breve con la realización como empresa inmobiliaria. Podría resumirla diciendo que su principal realización ha sido en el campo de la vivienda para todos los estratos socioeconómicos; tenemos una oferta que va desde vivienda social para familias de

muy escasos recursos, de lo cual hablaremos un poco más adelante, hasta vivienda de lujo y todos los estratos de vivienda media, en el momento podemos decir con mucho orgullo que en nuestro producto de vivienda habitan alrededor de cincuenta mil personas; igualmente hemos tenido incursiones en el campo de los centros comerciales, los centros empresariales, el principal de los cuales es Holguines Trade Center, un proyecto ya en funcionamiento con cerca de 100.000m<sup>2</sup> de construcción, que incluye tres torres de oficinas y más de doscientos treinta locales comerciales de cinco estrellas. Hemos incursionado también en el campo de la hotelería, en este momento estamos construyendo dos hoteles aquí; uno para estrenar para diciembre próximo y el otro más adelante; y estamos en este momento incursionando fuertemente en el campo del turismo con un primer desarrollo de mucha envergadura, muy interesante, importante que vamos a realizar en el lago Calima que es un lago de unas condiciones turísticas excepcionales, situado a hora y media de la ciudad de Cali, igualmente hemos hecho presencia en el campo del desarrollo industrial mediante la promoción de zonas francas; como se decía en la presentación mía, fuimos los promotores de la zona franca de Buenaventura, los promotores de la zona franca de Palmaseca<sup>1</sup> y ahora acabamos de obtener del gobierno nacional licencia para el desarrollo y operación de la primera zona franca privada industrial de esta región del país.

Para resumirles la realización como empresa inmobiliaria, hoy tenemos 40 frentes de producción, es decir de construcción de proyectos inmobiliarios y en este momento de esos 40 frentes en producción tenemos 27 frentes en venta, nuestra producción en este momento es de 16 unidades diarias entre casas, apartamentos e inmuebles de usos comerciales. Dieciséis diarios que sig-

nifican indudablemente una posición de liderazgo no sólo a nivel regional sino también a nivel nacional compitiendo con empresas que se mueven en mercados mucho más grandes y generosos como es el mercado de Bogotá.

Algunas ejecutorias de interés general, pues nosotros en Holguines fuimos los promotores, ya les mencionaba, de tres zonas francas que indudablemente son de interés general porque son mecanismos de atracción de inversión y de impulso a la industrialización, fuimos los promotores de la Fundación para el Desarrollo Industrial del Valle del Cauca hoy brazo promotor de la Cámara de Comercio de Cali y también lo fuimos del Club de Ejecutivos del Valle del Cauca, copromotores del Icesi, desde el impulso del Instituto Colombiano de Administración-Incolda y de una entidad dedicada a la consolidación de la democracia que es la Fundación para el Progreso. En materia gremial fuimos los promotores, organizadores, impulsores de la lonja de propiedad raíz de Cali, y copromotores de la Federación Colombiana de Lonjas de Bienes Raíces, también hemos tenido como lo anunciaba la fisonomía de vocación social, esto especialmente lo estamos haciendo hoy a través de la Fundación Holguines, que fue creada para celebrar los 25 años de la organización y a la que se decidió por voluntad de todos los accionistas el 5% de la propiedad de todo el grupo empresarial, tanto de la empresa cúpula como de las dos empresas superactivas, con la intención además de ceder muy próximamente otro 5% con el objeto de garantizarle a la Fundación, cuyo objeto es netamente social, el que tenga unos recursos propios que le permitan programar su actividad a largo plazo. Su objetivo es el desarrollo de vivienda para familias de escasos recursos y en este momento trabaja en dos modelos muy interesantes y de una inmensa significación social. El primero es el *Modelo*

*CaliMío* para familias con ingresos entre 1.5 y 3 salarios mínimos mensuales y el otro se llama *Modelo Hogares Solidarios* que es una variante del modelo *CaliMío* para familias con ingresos inferiores a 1.5 salarios mínimos mensuales o sin ingreso; los dos modelos rápidamente se caracterizan por lo siguiente: son proyectos que se desarrollan en lotes con todos los servicios públicos y especificaciones urbanísticas de primera calidad, servicio de agua, alcantarillado, energía, teléfonos, vías pavimentadas están todas las peatonales como las vehiculares, empedramiento, arborización, en esos lotes se adelantan las viviendas por el sistema de autoconstrucción con el apoyo de dos mecanismos: un banco de materiales a través del cual los productores de materiales venden directamente a las familias sin intermediarios, a precios razonables, los materiales de construcción para que puedan adquirirlos a menor costo y al lado de la obra, o sea, sin costos de transporte; y en segundo lugar el apoyo de un taller de autoconstrucción en el cual la familia aprende a ser constructora, se le facilitan los planos, se ponen a su disposición maestros de obra y profesionales, se le da la asesoría para el desarrollo de la autoconstrucción de una manera racional sin sobredimensionamiento, sin sobrecosto y por último se le supervisa todo el proceso para que la familia cumpla las normas del municipio y las políticas del programa. El resultado de esa suma de lote con todos los servicios de autoconstrucción dirigida y apoyada es una vivienda muy rápida que se puede construir en dos meses, muy económica, aproximadamente el 50% de costo de una vivienda ya construida, de una magnífica estabilidad y dentro de una urbanización que es beneficiosa para la presentación urbana de la ciudad, gracias a este modelo pueden adquirir viviendas familias con muy bajos recursos para las cuales hoy

en Colombia no hay oferta de viviendas con la gravísima consecuencia de que se ven obligadas a recurrir a expedientes como el de las invasiones, las urbanizaciones piratas o la vida en inquilinatos en condiciones infrahumanas. Estos modelos de *CaliMío* y *Hogares Solidarios* son repetibles masivamente. *CaliMío* lo experimentamos en un proyecto de 1.275 soluciones, aquí en Cali saliendo hacia el aeropuerto, a la altura del Puente del Comercio, a los que les interese con mucho gusto se los podemos mostrar, especialmente a los visitantes del exterior porque realmente es un modelo digno de conocerse, de analizarse y posiblemente de repetir. En este momento, debido al éxito que se obtuvo y a la comprobación de la factibilidad del modelo, estamos aprestándonos a repetirlo aquí en Cali donde emprendemos próximamente el proyecto *CaliMío 2* para 1000 familias y el proyecto *CaliMío Desepaz* para 3000 viviendas, o sea que en Cali emprendemos en este año soluciones para 4.500 familias de escasos recursos; adicionalmente acabamos de celebrar un negocio para repetir el modelo en Pasto para 1000 familias, en Popayán estamos negociando las tierras para 1000, y en Bogotá negociando también los terrenos para un proyecto de 10.000 familias.

En cuanto al proyecto *Hogares Solidarios* que es para las familias sin recursos o con menos de uno y medio salarios mínimos mensuales, estamos haciendo un experimento con familias vinculadas a las Fuerzas Armadas que han perdido a la cabeza de la familia en acciones de orden público o que ha quedado inválido. Para ellas hemos montado un programa de *Hogares Solidarios* con aportes del departamento y del municipio, de una Fundación de las Fuerzas Armadas y de Holguines y adicionalmente es la clave del modelo *Hogares Solidarios*: una familia pudiente por cada familia necesitada, este modelo

lo vamos a repetir con el apoyo de cinco Fundaciones más para tratar el problema de la vivienda que hay hoy en el municipio de Florida, aquí prácticamente a una hora de Cali, allí hubo una tragedia recientemente, perdieron su vivienda 600 personas totalmente y 600 más parcialmente, nos hemos unido cinco Fundaciones y además una entidad de actividad social que es *Antioquia Presente* que es una Fundación de Medellín y entre los seis nos proponemos solucionar totalmente este problema de la vivienda en Florida aplicando el modelo de *Hogares Solidarios* con un aporte del municipio de Florida en tierra, del departamento en obras urbanísticas y lo demás lo haremos mediante la consecución de aportes familia a familia o empresa a familia, para obtener esa solución de las 600 viviendas.

Pero adicionalmente tenemos el empeño de llevarle este modelo de *Hogares Solidarios* a todo Colombia, estamos enamorando de este modelo a los candidatos a la presidencia, a los candidatos de mayor opción, ya hemos tenido la visita personal del doctor Ernesto Samper y también la del doctor Pastrana y su equipo de colaboradores, con una inmensa recepción por parte de él. Estamos muy optimistas y creemos que en el próximo gobierno podemos extender a todo el país *Hogares Solidarios* pero no en cuantías pequeñas, yo quiero contarles modestamente que nuestra meta es enamorar a Colombia de ese modelo para la construcción de quinientas mil viviendas, lo cual naturalmente será una tarea muy dura pero muy importante, de una inmensa trascendencia y para servir en varios años.

Las causas del éxito, si así pudiera llamarse este cuadro que les acabo de dibujar, como yo les digo, nunca las había pensado, uno cree que sabe muchas cosas hasta el momento en que se pone a pensar en ellas y como me veía en el

lío de traerles a ustedes alguna respuesta hoy, entonces resolví consultarla con la propia gente de Holguines y tengo la satisfacción de contarles que lo que viene en presentación de aquí en adelante no es de mi cosecha sino que son las percepciones, las ideas, los sentimientos de la gente de Holguines, tuve la oportunidad de conversar tanto con la gerencia general de la empresa como con directores de áreas, con secretarías, con mensajeros y hasta con mi conductor con quien tengo una gran amistad, quiero advertirles que yo no les voy a presentar una teoría elaborada, es simplemente la respuesta de gente sencilla, de cómo consideran ellos que hemos podido llegar al punto en donde la empresa se encuentra ahora; yo he recogido esas ideas, esas percepciones en tres capítulos: el primero lo he llamado *Concepto de Empresa-Familia* que les voy a explicar, el segundo *Orientación permanente hacia el cliente* y el tercero *Proyección de la empresa hacia la comunidad*.

**Primera causa: Concepto de Empresa-Familia.** En Holguines no hay patronos ni trabajadores; esto parece una frase, un lugar común, pero es verdad; en Holguines todos somos colaboradores, somos compañeros de trabajo desde el presidente hasta su conductor, desde la gerencia general hasta los más humildes servidores, todos somos amigos, somos integrantes y así lo decimos con orgullo de una gran familia que es la familia Holguines, por eso resumo el capítulo como el *Concepto de Empresa Familia*, no es una empresa de familia; es una empresa-familia, una familia que trabaja en equipo porque sus integrantes se ayudan mutuamente pues no hay competencia interna entre la gente, nuestra competencia es hacia afuera no hacia dentro, es una familia donde los éxitos son de todos, no de unos pocos, donde no se acepta el "yo hice", el "yo conseguí", el "yo realicé" sino "el noso-

tros"; también se comparten las dificultades, que desde luego las tenemos y se superan entre todos, es una familia identificada en la misión de la compañía, en sus objetivos y en sus estrategias porque está permanentemente en diálogos sobre estos aspectos de la organización. Este sentimiento de familia, de trabajo en equipo, de unión hacia una meta común y compartida se ha logrado a través del tiempo, yo pienso y ellos piensan que a través de cuatro políticas a las cuales me voy a referir: la selección de los colaboradores por calidad humana, en segundo lugar, el compromiso de todos alrededor de un código ético, el código de valores, código de conducta, en tercer término, el ambiente laboral estimulante y por último una estructura administrativa participativa.

Voy a referirme brevemente a este cuarto aspecto, en primer término la selección de los colaboradores por calidad humana, en Holguines se escoge la mejor gente; pero el mejor o el menos bueno lo determina un solo termómetro que es la calidad humana, claro que miramos su capacidad profesional, sus conocimientos, su experiencia, su formación académica, hasta las notas que tienen en la Universidad pero ante todo lo que prima en la selección de la persona es su calidad humana, su honestidad, la seriedad, su sentido de responsabilidad, el respeto hacia los demás, la disposición a trabajar en equipo y sobre todo una intachable conducta personal y social, si la persona reúne estos requisitos está adentro.

En segundo lugar, el compromiso de todos alrededor de un código ético. Tenemos un código de conducta que está a disposición de ustedes, no voy a leerlo porque me haría muy extenso, pero a quién tenga interés en conocerlo es muy sencillo y por favor, si nos dan el nombre y dirección, a través del doctor Rodrigo Varela se los enviaremos con

mucho gusto a su país, a su ciudad, a su residencia si están aquí en Cali.

Quien entra o quien desea vincularse a Holguines conoce previamente este código ético, si después de conocerlo manifiesta estar de acuerdo con él y reúne los demás requisitos pues puede ingresar, de lo contrario le agradecemos que nos diga: "yo no estoy de acuerdo con eso", no entiendo eso, y que entonces no vaya a contaminar nuestra organización de un espíritu; ese código incluye las reglas de conducta de la organización, frente a los distintos estamentos de la sociedad, voy a darles simplemente uno, o dos ejemplos, en cada campo: frente a la comunidad el código ordena ser eficiente en el manejo de los recursos que están a nuestro cuidado y por otra parte estar siempre de acuerdo con las más altas normas de la moral y de la ética y con estricta sujeción a la ley, obrar siempre con sentido social y espíritu patriótico y participar en la medida de lo posible en actividades cívicas y en el estudio de soluciones de los problemas básicos de la comunidad, especialmente el de la vivienda, tan ligado a nuestros objetivos estatutarios.

Normas que incluyen también frente a la clientela, también voy a dar unos ejemplos: procurar que los bienes y servicios que ofrecemos correspondan a las necesidades del mercado y lleguen al comprador en las mejores condiciones posibles de calidad y precio, actuar con absoluta lealtad frente al cliente en la defensa integral de sus intereses, como desarrollo de esto, preferir que un negocio no se efectúe al realizarlo falseando las características del producto o servicio, u ocultando aquellas que de ser conocidas desestimularían la operación.

Normas frente al gremio y a la competencia; procurar la consolidación y el fortalecimiento del gremio y respetar a la competencia absteniéndonos siempre de toda práctica desleal y de toda ac-

ción que le dé a la firma una ventaja indebida sobre su competencia.

Tenemos normas también frente al gobierno; especialmente podría resumirlas así: Holguines no soborna. En toda la historia de la organización tenemos la frente en alto para decir: *jamás se ha comprado a un funcionario público o a un representante de la empresa privada; eso va contra el código de la organización y sería una falta gravísima, además nosotros lo haríamos con una inmensa vergüenza y arriesgando toda autoridad moral frente a nuestro grupo de colaboradores.*

Frente a los accionistas es procurar el fortalecimiento patrimonial de la compañía y de otra parte mantenerlos siempre informados con claridad y objetividad, sobre todos los aspectos de la organización.

Tenemos también las normas frente a socios en las distintas compañías y frente a los colaboradores de la firma, es decir las normas que se compromete a cumplir cada colaborador con respecto a sus compañeros de trabajo. Les leo: "Hacer de Holguines una empresa participativa, lo que significa que cada nivel resuelva sus propios problemas y ayude a resolver los problemas de los niveles superiores, que la buena marcha, las metas y el futuro de la empresa no sean responsabilidad de unos pocos sino de todos los integrantes de ella, que la ambición, los objetivos y los proyectos se definan entre todos y no en conciliábulos de unos pocos, crear condiciones laborales que impliquen remuneración justa, estímulo y reconocimiento al esfuerzo y a la realización exitosa, bienestar para los colaboradores y sus familias, crear dentro de la empresa un ambiente que brinde a todos los colaboradores oportunidades de superación personal y profesional y los haga sentirse en su trabajo satisfechos, realizados como seres humanos e identificados con

los objetivos de la empresa".

Les mencionaba que la otra política es la de procurar un ambiente laboral estimulante, en Holguines es claro que el trabajo debe ser grato para todos porque en él pasamos la mitad de la vida consciente, la otra mitad la pasamos en comida, en diversiones, en lecturas, en recreación y el resto durmiendo, de manera que la mitad de la vida consciente es responsabilidad nuestra que se viva de una manera grata y feliz, que el trabajo no sea una carga, que el trabajo no sea un problema sino una inmensa satisfacción, para conseguirlo practicamos distintos principios, son muy sencillos pero son el fondo de nuestra organización empresarial: El respeto mutuo, en Holguines no se dan órdenes, no aceptamos que nadie dé órdenes, en Holguines se ejecuta la persuasión, creemos que la esclavitud desapareció hace mucho tiempo y que la gente no funciona, no realiza por temor, ni por presión, por orden, sino por persuasión.

La autoridad moral en la organización no la da la jerarquía administrativa, la da el profesionalismo, la da el tener la razón, al líder no se le sigue porque grita, ni porque regaña, ni porque se muestra fuerte, al líder se le sigue porque guía, porque informa, porque convence a los demás.

El ser familiar de algún accionista en Holguines no da puntos en Holguines, no hay dinastías, por el contrario si algún familiar de un accionista se vincula, esa persona tiene el doble deber de cumplir con su trabajo como los demás y de dar un buen ejemplo en todo; y hemos tenido el caso de que algún funcionario en alguna ocasión alegaba que tenía prerrogativas especiales por ser hijo de un accionista, esa persona no pudo decir ese cuento la tercera vez, eso va contra nuestro código de ética. En Holguines se brinda apoyo mutuo, todos debemos ayudarnos para que el traba-

jo de todos salga bien para beneficio del cliente naturalmente pero también como lo decía para que nuestro trabajo sea grato. En Holguines se cotejan franquezas con máscara, esta es una expresión salida muy sencillamente, en la organización Holguines no hay máscara, se reconoce el acierto de las personas sin dolor, se hace el reconocimiento en público cada vez que se puede, se señalan sus fallas naturalmente también, se premia el buen resultado especialmente con la promoción, el ascenso a nuevas oportunidades y se invita con toda franqueza a que vaya a retirarse sin máscara, de esa manera la gente se siente tranquila, no hay nada por debajo de la mesa en la relación empresa-trabajador; esto genera un ambiente sano de confianza, de inmensa tranquilidad y fortalece el trabajo en equipo y desde luego nos fortalece frente a la competencia.

El otro principio que mencionaba es estructura administrativa participativa; esto es muy importante, de tiempo atrás creíamos que de pronto estábamos equivocándonos cuando hacíamos inmensos esfuerzos porque fuera una empresa de corte democrático y a la postre hemos venido descubriendo que es la teoría del *modem*; en Holguines tenemos una estructura participativa, democrática y no autocrática, las decisiones no las toma una persona, así sea el presidente de la compañía, el presidente de la compañía se doblega ante sus tesis, ante las buenas razones y argumentos de sus colaboradores en Comité de Presidencia, y cada uno de los líderes de grupo, de los directores de áreas, hacen lo propio en relación con sus colaboradores; las decisiones se toman pues en equipo, a través de comités, a través de grupos de trabajo, es una empresa de grupo; a mí una vez mi hermano me decía molesto: Yo no puedo hablar nunca contigo, tú vives en comité; cierto, nadie puede hablar con-

migo, yo vivo en comité, porque Holguines es una empresa donde las decisiones se toman en grupo, tanto la misión como los objetivos y las estrategias se definen en equipo, pero también los proyectos y sus características se definen en equipo; así en la organización todos sabemos para dónde vamos, qué debemos hacer y qué no; qué está bien y qué está mal y el resultado de esto es una gente enriquecida, gente motivada, gente que siente como propia la empresa, como propias sus realizaciones, como propias sus dificultades, es una gente que siente que es realmente un socio de la compañía, gente comprometida con el futuro de la organización y otro resultado es la disposición de la gente a moverse de un cargo a otro, en la organización eso ocurre con frecuencia y de una área a otra porque saben que hay transparencia, que no hay tropiezos, máscaras, nada oculto en esas promociones y que si se hace se hace porque todos sabemos para qué se hace y con unos objetivos que todos conocemos.

**El segundo gran capítulo es la orientación permanente hacia el cliente:** Ya no voy a demorarme más porque le tengo pavor a la tarjeta roja. La orientación permanente hacia el cliente; Holguines entiende que su objetivo no es hacer dinero, el dinero es necesario para fortalecer la organización, el dinero es indispensable para la seguridad y el futuro de una empresa pero comete un tremendo error quien piensa que el dinero puede ser un objetivo de la empresa, el dinero es simplemente un resultado de unas acciones; y Holguines entiende muy claramente que su objetivo no es ese y que no puede sacrificar futuro por dinero presente, el objetivo nuestro verdadero es el cliente y más precisamente es la satisfacción del cliente, una empresa puede tener de todo, que si no tiene cliente no tiene nada, el cliente es la vida de toda organización porque de él depende el traba-

jo de todo negocio y por eso siempre hemos tratado de tener un equipo comprometido con el cliente, siempre, desde mucho antes de que apareciera la teoría de la calidad total indudablemente centra todo el esfuerzo de una organización, antes nosotros hablábamos muy sencillamente de su majestad el cliente, hoy naturalmente hablamos de calidad total.

La orientación permanente hacia el cliente significa muchas cosas y déjenme que les diga algunas; implica vivir en contacto con el cliente para conocer sus necesidades y sus anhelos y orientar con base en esas necesidades y esos anhelos la actividad de la empresa, es lo que algún comentarista llamaba alguna vez el arte de escuchar, el arte de escuchar al cliente que es el que permite que la empresa tenga una misión de futuro acertada, esto se logra a través de todos los colaboradores con las antenas puestas día y noche, tratando de captar el pensamiento, los anhelos, los sueños, las críticas del cliente, y adicionalmente a través de nuestros 27 puntos de venta que realizan una investigación de opinión, una investigación de mercado viable en los 27 puntos, lo mismo que en la organización central y adicionalmente de investigaciones de mercado que realizamos para productos específicos periódicamente; esto inspira toda la actividad de grupo empezando por el diseño porque en esto coincidimos plenamente con la filosofía de la calidad total porque la satisfacción del cliente tiene que empezar con el diseño del producto para que responda no al pensamiento del presidente, o del gerente de la compañía o del equipo de diseño de los arquitectos sino a lo que quiere la gente y esto garantiza un buen posicionamiento en el mercado, el descubrimiento de nichos de oportunidad, gracias a él podemos pensar que la firma va adelante de la competencia en la oferta de bienes y servicios y gracias a

eso también hemos llegado a una diversificación del producto inmensa, que como lo decía atrás incluye vivienda de todo tipo, hoteles, proyectos de desarrollo turísticos, zonas francas, clubes, todos los productos inmobiliarios a los cuales hemos llegado precisamente porque creemos haber sabido ejercer el arte de escuchar al cliente.

El estar cerca al cliente significa también calidad en los productos y los servicios, porque calidad total se llama cero errores que es la meta, naturalmente tenemos muchos errores, tenemos muchas fallas pero también libramos diariamente una inmensa batalla porque no haya errores, porque no haya fallas y por satisfacer todos los requerimientos del cliente, hemos logrado avanzar mucho en esto hasta casi convertirlo en una remisión, en un modo de ser de la organización para que no se haga esto por cantaleta, que no se haga porque hay alguien siempre recordándole a alguien que debe pensar en el cliente sino porque salga del alma de la organización, auténticamente esa identificación de empresa-cliente, significa también lealtad con el cliente, en Holguines el cliente es nuestro socio, el cliente no es un estorbo, sus quejas son una oportunidad para nosotros mejorar, en el pasado luchamos mucho por la gente de la organización que peleaba con el cliente porque consideraba que era muy exigente y sin razón; hoy ya no; hoy el cliente tiene un departamento exclusivo para él, una oficina que se llama la gerencia del cliente, que está lista a escucharlo, a escuchar sus sugerencias, a escuchar sus peticiones, a escuchar las solicitudes que nos hacen para que les solucionemos los problemas que naturalmente se presentan en los productos.

Y como ustedes oyeron en el código ético, uno de nuestros principios es mejor no vender un producto, que venderlo engañando al cliente; es mejor no hacer un negocio que hacerlo engañan-

do al cliente porque el objetivo de la empresa es a largo plazo, cuando hay un promotor que pasa rápidamente, como un circo de pueblo por una ciudad, ese promotor puede engañar a una clientela, pero cuando una empresa se asienta en un medio a largo plazo, no puede engañar a una empresa, porque se engaña una vez, y se engaña dos pero no siempre. El respeto al cliente, la lealtad al cliente, es el cimiento del futuro, el éxito futuro de una organización.

**Y por último está el capítulo de proyección hacia la comunidad.** Alguien me preguntaba recientemente en una entrevista de prensa; ¿qué es Holguines? y entonces yo le decía: Holguines es un grupo empresarial sólido, con vocación cívica y alto sentido social. Holguines entiende, siempre ha entendido, y ésta es una de las mayores explicaciones del éxito, que la prosperidad en un país es invisible, que la empresa privada no puede encerrarse dentro del claustro de su organización a crecer y prosperar siendo indiferente a lo que ocurre a su alrededor; sino que ella debe velar por el bienestar general de la comunidad. Holguines es un convencido del mensaje de Peter Drucker según el cual, no puede haber una empresa sana en una comunidad enferma, y por eso por convicción e incluso por interés de progresar alrededor de una comunidad sana dedica muy buena parte de su tiempo, medio tiempo de su presidente y una importante producción del tiempo de todos sus altos ejecutivos y sus profesionales y sus colaboradores en distintos niveles, a la acción cívica y a la acción social con resultados como los que mencioné atrás que se han obtenido en el campo cívico y en el campo gremial y en el campo social pero el fruto de ese esfuerzo es muy enriquecedor, el gran ganador de ese volcarse hacia la comunidad, ese darse a los demás ha sido Holguines, eso le ha dado

a la organización un liderazgo moral, creo que sin él no estaría hablando aquí, posiblemente no habría sido invitado, es fruto de ese liderazgo moral que se ve como natural en el medio, además genera dentro del equipo humano de la organización un sentimiento de orgullo positivo y sano, maravilloso, porque se siente parte de una empresa con corazón, que trabaja por el bien de su comunidad y se preocupa por su región y su país y adicionalmente nos ha merecido un inmenso apoyo externo, apoyo externo de la comunidad en respuesta a nuestras ofertas de productos y servicios, apoyo externo del sector financiero en el cual tenemos todas las puertas abiertas para la financiación de ese gran volumen de producción que hoy mantenemos y apoyo incluso del gobierno nacional y del gobierno local en distintas formas necesarias para el éxito de nuestra organización.

Como ustedes ven queridos amigos, las causas de lo que podríamos llamar éxito de este grupo empresarial son muchas, sería difícil, quizás por lo menos para mí, elaborar una teoría de administración con base en ella, porque es el resultado de muchos principios de distinta índole que determinan un estilo, que marcan una forma de ser de una organización; si ustedes me lo permiten, es el estilo Holguines, es nuestro modo de ser, una empresa de corte democrático con sentido de familia, la gran familia Holguín identificada con el cliente y proyectada a servir a los demás a través de acción cívica, gremial y social con unos resultados que nos tienen muy contentos y orgullosos. Nuestras ventas se doblan cada año desde hace diez años, nuestro patrimonio se incrementa en unas proporciones muy importantes, en los últimos tres años ha crecido un 257% y además podemos decir con gran orgullo que hemos tenido un éxito sostenido en nuestra actividad, no un éxito puntual de un proyecto o de otro sino,

de todos los proyectos y lo hemos logrado seguramente debido a la diversidad de nuestra oferta de producto y a todos estos principios que menciono hoy, a la fe, el coraje y el darse plenamente de nuestro equipo humano, hemos estado siempre por encima de las crisis que se presentan periódicamente en el sector de la construcción, nunca las hemos sentido y gracias a Dios hemos tenido en nuestro desarrollo empresarial cero fracaso, por eso somos optimistas del futuro.

Espero haberles dejado algunas inquietudes y ojalá les sean útiles en sus deliberaciones, muchas gracias.

#### **Preguntas**

—¿Cómo logran en su empresa mantener la armonía en el trabajo y evitar la competencia destructiva?

—Bueno, buena parte de la charla fue explicando un poco esto que es el producto de muchos elementos, pero para que no haya competencia interna se necesita un clima de confianza y un clima de entera franqueza, generalmente la competencia negativa se genera en las organizaciones no por actitudes de los colaboradores o trabajadores de la empresa, sino por actitudes de la alta gerencia, de los líderes de la organización, que por no tener la suficiente franqueza en la relación empresa-trabajador crean inseguridad y crean la posibilidad de que la gente surja y prospere no dentro de un campo abierto, donde todos tengan la igualdad de oportunidades, sino progresando detrás de la cortina, ocultándole al compañero de trabajo las cosas para lucirse uno, eso es, contrasta una empresa que hable de "yo" con una empresa que hable de "nosotros", la clave está en lograr que se trabaje como en familia, que se trabaje en equipo, que todo se considere una realización de todos y no de una persona en particular, si se logra superar esa barrera se logra también que no haya

competencia interna, además hay unos mecanismos ya en la filosofía de calidad total que están muy relacionados con este tema; como ustedes saben, la calidad total dice relación a la calidad de servicio no sólo al cliente externo sino al cliente interno; el cliente interno dentro de la filosofía de calidad total son los colaboradores de la empresa, cada uno tiene un cliente, es decir, las personas de la organización tienen como clientes internos a todas aquellas cuyo trabajo depende de ellas, entonces hay una serie de mecanismos prácticos que permiten estimular el que ese concepto del cliente interno se dé como algo de la vida diaria de la organización, natural, que se dé el apoyo mutuo y no el sentido de competencia; esto no es fácil de contestar, pero pues tendría que repetir más de media charla para contestar la pregunta nuevamente.

—¿Cómo se mide la calidad humana de una persona que uno está entrevistando para entrar a la empresa, cómo detecta si es honrada o no, cómo detecta uno si sí va a funcionar dentro del código y de las normas que uno tiene dentro de la organización?

—Bueno, hay unas técnicas de selección que ayudan mucho y que naturalmente miden distintos factores, dependiendo de las políticas y del interés de cada organización, pero adicionalmente se mide a través de entrevistas, de percepción directa, obviamente que muchas veces nos equivocamos, pero las equivocaciones se corrigen utilizando el expediente de la franqueza; si nos equivocamos y entra a la organización alguien que no reúne el nivel de calidad humana, de seriedad, de responsabilidad, de honestidad, de espíritu de trabajo en equipo, de buen comportamiento personal y social pues obviamente se le invita rápidamente a retirarse.

—Doctor Germán Holguín, me siento orgulloso de colombianos como us-

ted, ¿qué lugar ocupa la capacitación en Holguines S.A.?

—Es muy importante la pregunta y le agradezco mucho, no lo mencioné porque hay una serie de aspectos que me parecieron muy obvios para quitarles tiempo a ustedes hoy, como el de la capacitación, o el de la remuneración justa, el de los beneficios para el trabajador y su familia, en materia de capacitación no ahorramos esfuerzos, tiene Holguines programas para estimular la formación tanto profesional como integral de sus colaboradores a todo nivel y llegar incluso a programas de postgrado, creemos que la mejor inversión que puede hacer la organización es en la formación de su gente.

—¿En qué momento se sintió seguro de formar una empresa o con suficiente impulso para liderar la empresa, en qué momento se pierde la idea de familia para mantener la jerarquía de la empresa o esto no se da?

—Bueno pues, yo sentí que tenía en mis manos el reto de formar una empresa, una verdadera empresa hace años, cuando descubrimos el camino futuro, cuando descubrimos que había una gran oportunidad en el negocio que ya les he explicado y entonces me dediqué a rodearme bien, a conseguir la mejor gente con el termómetro que ya expliqué: calidad humana, y en ese momento nos dedicamos ya entre todos a sacar la empresa adelante. Realmente la única oportunidad en que nos sentimos mal en familia es cuando nos falla un miembro de ella pero como ocurre con toda familia eso no quiere decir que la familia en ese momento esté fallando, se esté resquebrajando sino que hay un miembro en dificultad, le ayudamos a superar esa dificultad en lo posible y si no, repito, le invitamos a esa persona con toda franqueza a retirarse. Pero realmente creo que no hemos tenido crisis que pongan en peligro el concepto de

familia- empresa que ha marcado el éxito de nuestra organización.

—¿Cuál sería el consejo más sincero que usted daría a los futuros empresarios para poder incursionar dentro del campo de la industria de la construcción y del campo del comercio?

—En general para hacer empresa el consejo que yo les doy es ser honestos, la honestidad es un gran negocio: lo premia la comunidad, lo premia el mercado, lo premia la motivación y la fuerza del equipo de trabajo da una capacidad moral inmensa, aumenta todas las posibilidades de éxito, ustedes me piden un consejo: sean honestos.

—¿La solidaridad es por satisfacción personal o porque es esencial al problema?

—Hay dos tipos de solidaridad, la una es la solidaridad que podríamos denominar vertical, que es de apoyo a personas que necesitan de nosotros, hablando de jerarquías la solidaridad vertical se da por el apoyo de quien está arriba a quienes están abajo y la otra es la solidaridad horizontal, que es la que debe darse a personas iguales para salir adelante, yo pienso que la solidaridad tanto vertical como horizontal es necesaria; primero por convicción y segundo por conveniencia, porque es la forma de conseguir grandes realizaciones en cualquier campo de la actividad humana, esto fue hace rato definido muy sencillamente como "uno para todos y todos para uno", cuando uno logra en una organización que ese lema sea verdad, una organización está salvada.

—Bueno, la última pregunta si nos alcanza el tiempo, dice así; cuando usted inició, su capital era sólo de \$30.000; ¿ha cambiado su concepto de la importancia del dinero en la gestión empresarial?

—Bueno, Holguines evidentemente se creó con \$30.000 que aún hace 27 años era poca plata, \$30.000 que ade-

más eran prestados porque ninguno de los tres tenía sus diez mil; de modo que debían ser poca plata desde que nos lo prestaron, al escuchar a tres jóvenes que arrancaban en ese momento, posteriormente dimos un paso que no mencioné en la charla y fue que convertimos la sociedad de limitada en anónima y esa conversión se hizo cediendo una porción de la organización y se hizo para fortalecerla económicamente, hace doce años se le inyectó una inversión de capital de sesenta millones de pesos pero eso ha sido todo en 27 años de la organización; diríamos entonces que el capital de Holguines con el paso del tiempo, el esfuerzo de bolsillo de los accionistas, ha sido de sesenta millones de pesos, yo francamente creo que el dinero no es la clave del éxito, yo insisto en que se puede tener mucho dinero pero muchísimo y los ejemplos están por todas partes todos los días; la clave es el cliente, la vida de la organización es el mercado y mucho dinero sin visión de

mercado, sin la práctica de ese arte de escuchar al cliente no sirve para nada, por el contrario, la buena práctica empresarial, el estar atento al cliente, a las exigencias y los sueños del mercado hacen milagros, aun sin dinero, y esa es la gran esperanza del espíritu empresarial y que de por sí genera prosperidad aun con muy poco dinero; naturalmente que para emprender grandes proyectos se requiere apoyo económico, pero para empezar y fortalecerse poco a poco lo que se requiere es esfuerzo, sacrificio, estarse como estuvimos nosotros en Holguines, quince años sin repartir dividendos para ir formando un pequeño patrimonio que sustentar; eso lo puede hacer también cualquier persona.

#### Nota

1. Buenaventura es el principal puerto de Colombia en el Océano Pacífico y Palmaseca es el antiguo nombre del aeropuerto de Cali. (Nota del Editor).