

INALDE

Revista INALDE - Asociación de Egresados • Edición No. 17 • Noviembre - Enero 2007

VIII ASAMBLEA
DE EGRESADOS

CREAR RIQUEZA
PARA LA BASE
DE LA PIRÁMIDE

SOLUCIONES EMPRESARIALES PARA REDUCIR LA POBREZA







Pedro A. Niño R.
Director General de INALDE

Editor

Ricardo Quintero Meza

Comité Editorial

Pedro A. Niño R.

Director General de INALDE

Héctor Angel C.

Presidente Junta Directiva Asociación de Egresados INALDE

Mauricio Rojas P.

Miembro Consejo Directivo INALDE

Sandra Idrovo

Representante Cuerpo Académico INALDE

Ulrike Wahl H.

Egresada MBA

Comité Asesor

Luis Fernando Jaramillo C.

Director del Área de Comercialización INALDE

Director del Programa MBA

Fabio Novoa R.

Director del Área de Operaciones y Tecnología INALDE

Sandra Idrovo C.

Directora del Área Dirección de Personas

en las Organizaciones INALDE

Juan Pablo Dávila V.

Director del Área Dirección Financiera y Control INALDE

John Naranjo D.

Director del Área Entorno Económico INALDE

Peter Montes S.

Director del Área Política de Empresa INALDE

Gonzalo Gómez B.

Experto Empresa Familiar INALDE

María del Carmen Guarín

Directora de Fotografía

Juan Manuel González Q.

Comunicación Interna INALDE

Revista INALDE

Publicación de INALDE – Escuela de Dirección y Negocios

Universidad de La Sabana

Publicación cuatrimestral

Edición No. 17, Noviembre - Enero 2007

Diseño

Gatos Gemelos Comunicación

Tel. 257 76 22

gatos@gatosgemelos.com

Impresión:

Panamericana Formas e Impresos S.A.

INALDE no asume responsabilidad alguna por los criterios u opiniones expresados por los autores.

contenido

Revista INALDE

Edición No. 17 • Noviembre - Enero 2007

Entorno económico

04 ¿Habrá recesión en 2007?

John Naranjo D.

La economía colombiana ha crecido a un ritmo más acelerado que en años anteriores y los indicadores están en niveles similares a los de la primera parte de la década del noventa. Surge entonces varias preguntas: ¿Estaremos cerca de una crisis similar a la de 1998? Y ¿Estamos preparados para enfrentarla?

Marketing

12 Venta consultiva: de lo conceptual a lo instrumental

Germán Alberto Mejía Aguirre y Juan Manuel González Quintero

La efectividad de la colocación de la oferta en los sectores que proveen bienes o servicios sofisticados depende de la capacidad de las compañías para poner en marcha modelos de venta consultiva con el apoyo de toda la organización.

Moda & Management

26 Formación directiva para empresarios de la Moda en el INALDE

28 Del Campo de Algodón a la Tienda



Asamblea

39 **VIII Asamblea Anual de Egresados del INALDE: Un encuentro de soluciones y decisiones**

La Asamblea, que contó con la participación de egresados de los diferentes programas del INALDE, fue un espacio donde se compartieron conocimientos, se eligieron a los nuevos representantes para la Junta Directiva y fueron presentadas las novedades del Plan de Actividades Académicas para el 2007.

42 **La base de la pirámide: Un objetivo de la organización Colombiana**

46 **La Oportunidad de la Base de la Pirámide**

Empresa familiar

50 **El rol de la mujer en la empresa familiar**

Las mujeres siempre han tenido un rol importante en los negocios familiares, sea como el trono detrás del poder, o la persona que lleva los libros.

58 **Los valores de las familias empresarias colombianas**

Social

68 **Fundación Siemens: iniciativa tripartita para generar tejido social**

Vida INALDE

70 **Embajador Chino visita el INALDE**

72 **Culmina PADE 2006**

72 **Reunión de egresados en Barranquilla**

72 **Cena de Navidad para egresados del PADE Medellín**



¿Habrá recesión en 2007?

La economía colombiana ha crecido a un ritmo más acelerado que en años anteriores y los indicadores están en niveles similares a los de la primera parte de la década del noventa. Surge entonces varias preguntas: ¿Estaremos cerca de una crisis similar a la de 1998? Y ¿Estamos preparados para enfrentarla? Por: John Naranjo Dousdebés.



John Naranjo Dousdebés

Director del Área de Análisis de Entorno Económico del INALDE.

Ingeniero civil de la Universidad Javeriana, candidato a Doctorado de la Universidad de Michigan. Ha sido Jefe del Departamento de Planeación Nacional de Colombia, miembro de la Junta Monetaria, Gerente Comercial de la Federación Nacional de Cafeteros y Ministro Plenipotenciario ante la UE, entre otros.

El último informe del DANE sobre la evolución de nuestro Producto Interno Bruto -PIB- señala que la economía ha venido creciendo durante el primer semestre de 2006 a tasas anuales cercanas al 5,6%. Es una buena noticia si se compara con lo sucedido en años anteriores de esta década, pues un mayor PIB indica que existen más recursos para retribuir a los factores productivos; es decir, a la mano de obra y al capital. Como se sabe, el PIB se calcula sumando los salarios y compensaciones laborales a las rentas del capital.

En el gráfico 1 se detalla en el eje izquierdo la evolución del PIB desde 1990 y el crecimiento anual del mismo en eje derecho. Al observarlo, se concluye que durante los cuatro últimos años venimos creciendo en promedio al 5% anual. Este mismo porcentaje corresponde a lo que sucedió en la primera mitad de los años 90 y que desafortunadamente terminó pocos años después en la mayor crisis económica que enfrentó Colombia en el siglo XX. El nivel de ingreso de la población en 1998 solo se pudo volver a recuperar hasta finales de 2002.

Con este antecedente se puede preguntar si la situación actual es comparable a lo que sucedido en la

década pasada y si es posible enfrentar en el futuro próximo una fuerte recesión. Para responder a la inquietud es recomendable evaluar aspectos que tienen que ver con el **Entorno Externo** y con el **Entorno Interno**.

Entorno Externo. En su análisis es pertinente revisar los registros de las transacciones que hacemos con el exterior y que se consignan en la Cuenta Corriente de nuestra Balanza de Pagos. Está Cuenta refleja lo que viene sucediendo con el comercio de bienes y servicios, con los pagos de intereses por deuda externa pública y privada, con las remesas de dividendos y utilidades de inversiones extranjeras en el país, y con las transferencias de dinero que nos envían residentes en el exterior.

La evolución de nuestra Cuenta Corriente desde principios de los años noventa, detallada en el gráfico 2, nos permite concluir que actualmente no tenemos el gran déficit que se presentó en el periodo 1993-1998, mayor al 4% del PIB. Hoy los déficits son del orden del 1.8% del PIB, y esto permite una mejor defensa cuando se enfrentan problemas financieros que tienen origen en nuestras relaciones económicas con el exterior. El tamaño actual de este déficit no es ideal,

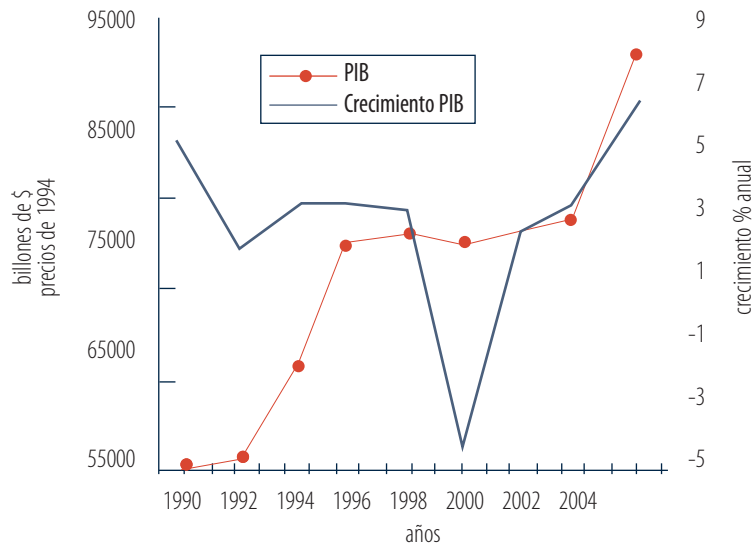
pero por ahora no es muy preocupante en caso de que las cosas sigan mejorando y que se cuente con capital extranjero que esté disponible prontamente a cubrirlo.

Adicionalmente, contamos hoy con cerca del doble de reservas internacionales-cercanas a los US \$15.000 millones -las que teníamos en 1995 sólo llegaban a US \$8.450- mientras que el tamaño de la economía solo ha crecido desde ese año en 30%. Mejoramos entonces nuestra relación Reservas Internacionales/PIB, pero como las necesidades de importación son mayores, el número de meses de importaciones que se pueden pagar con estas reservas ha venido reduciendo según lo detalla el gráfico 3. Vale la pena recordar que en Diciembre de 1995, al inicio de la crisis, las reservas equivalían a 7.8 meses de importaciones de esa época y en Julio de 2006 alcanzan para 7.4 meses.

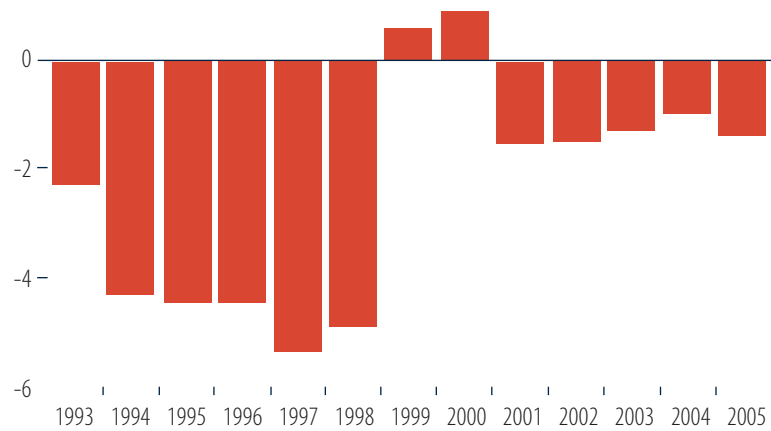
Los buenos resultados en el campo externo tienen su origen principalmente en cinco factores:

- Altos precios para los productos que exportamos, especialmente los energéticos; y aumentos reducidos en los precios de las importaciones; es decir mejoramos nuestros Términos de Intercambio;
- Un dinamismo para la economía mundial que no se veía en los últimos treinta años y que le generó a nuestros socios comerciales más capacidad de ingreso y de demanda por nuestros productos de exportación. El resultado fue particularmente favorable para los vecinos como Venezuela y Ecuador, y también para los Estados Unidos;
- Reducidas tasas de interés en los mercados financieros mundiales, lo que permitió que el costo del servicio de la deuda colombiana fuera menor que en años anteriores;

PIB y crecimiento anual



Cuenta Corriente / PIB =%



Equivalente de las Reservas Internacionales en meses de importaciones





- Grandes flujos de capital internacional hacia países emergentes que redujeron los costos de deuda de estos países por menores “Spreads” o primas de riesgo; y finalmente,
- El alto ingreso de divisas por transferencias de muchos colombianos que actualmente trabajan en el exterior y envían dinero a su país.

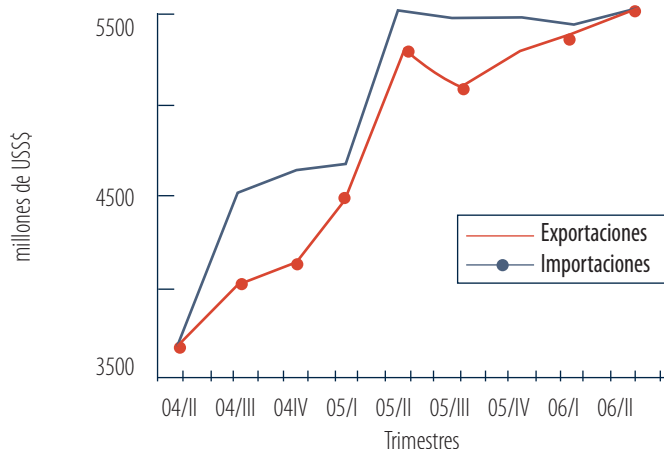
Veamos entonces como están evolucionando esos mismos factores durante los últimos 24 meses para los que contamos con información sobre la Cuenta Corriente. El primer balance importante de esta cuenta (superávit o déficit) es el comercial; es decir, la evolución de las exportaciones e importaciones de bienes y su diferencia en valor. Los Gráficos 4 y 5 resumen la situación desde el segundo trimestre de 2004 hasta el mismo trimestre en 2006.

En el período, las exportaciones de todo tipo, tradicionales y no tradicionales, generaron montos en dólares superiores a los requeridos para pagar las importaciones y por lo tanto se presentaron los superávit comerciales que se señalan en gráfico 4. Como se observa, el superávit viene disminuyendo a niveles de US \$100 millones en junio 2006. No se tienen actualmente datos sobre valores exportados para meses posteriores, pero la cifra de importaciones de Julio y las estimadas para Agosto sugieren que el balance comercial ya pasó a ser deficitario.

Hay que señalar que el país ha vivido a partir de 2002 una dinámica para sus exportaciones que no tiene precedentes en la historia reciente. De niveles cercanos a US \$12.000 millones en ese año, pasamos en cuatro años a duplicarlas gracias no solamente a mayores precios para petróleo, carbón, níquel y café, sino al muy buen comportamiento de las no tradicionales. Estas

El país ha vivido a partir de 2002 una dinámica para sus exportaciones que no tiene precedentes en la historia reciente.

Exportaciones e importaciones



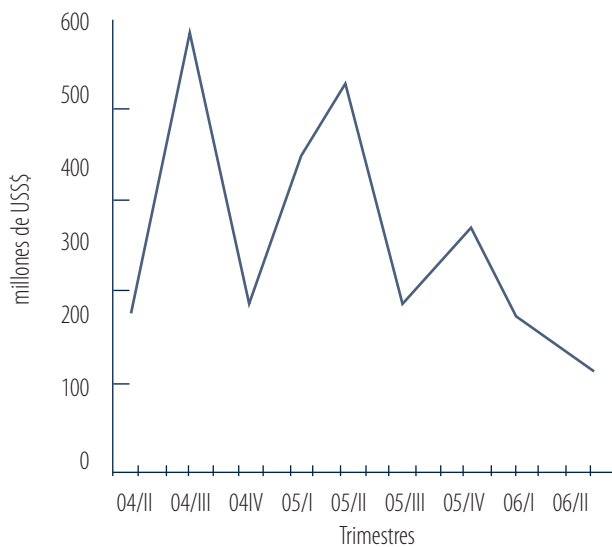
últimas representan hoy en día cerca de la mitad del valor de todos los bienes exportados y tienen en la CAN un comprador importante. Desafortunadamente su dinamismo ha venido reduciéndose desde 2005 y se mantiene esa tendencia en el primer semestre de 2006.

Por su parte, la evolución positiva de las importaciones se mantiene en niveles altos prácticamente para todos los productos. Por esta razón se está conformando un déficit en el balance comercial, situación que no se presentaba desde principios de 2000.

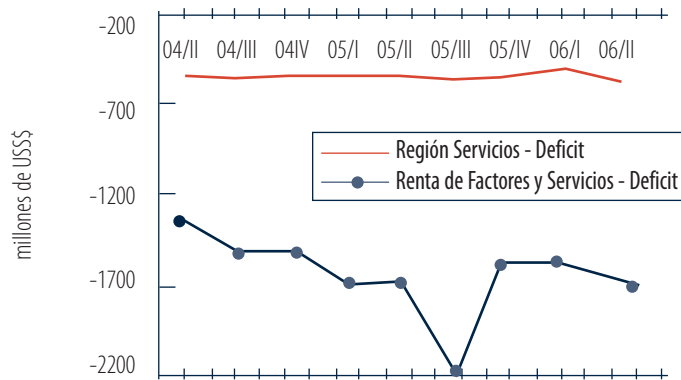
Otro balance importante que hace parte de la Cuenta Corriente es el de los Servicios. En él se resume el neto de lo que son pagos al exterior o ingresos del exterior relacionados, entre otros, con transporte, viajes, comunicaciones y seguros financieros. Tradicionalmente Colombia muestra balance deficitario en Servicios y durante los dos últimos años se ha venido aumentando según lo detalla el gráfico 5 para este renglón. En el gráfico también se refleja el déficit de la llamada Renta de los Factores correspondiente a los pagos netos por intereses de deuda externa y giros de dividendos y utilidades al extranjero. La suma del déficit de Servicios y de Renta de Factores ya alcanzó en el segundo trimestre de 2006 un valor de US \$1.850 millones, a pesar de la reducción del monto de deuda pública externa efectuada por el Gobierno.

El total del déficit en los balances de bienes, servicios, y pago de factores viene siendo compensado en gran parte con las transferencias que se reciben del exterior y que no implican contraprestación en bienes o servicios. Las transferencias han reducido su crecimiento porcentual anual, pero siguen mostrando aumento en valores absolutos, según se observa en el gráfico 6.

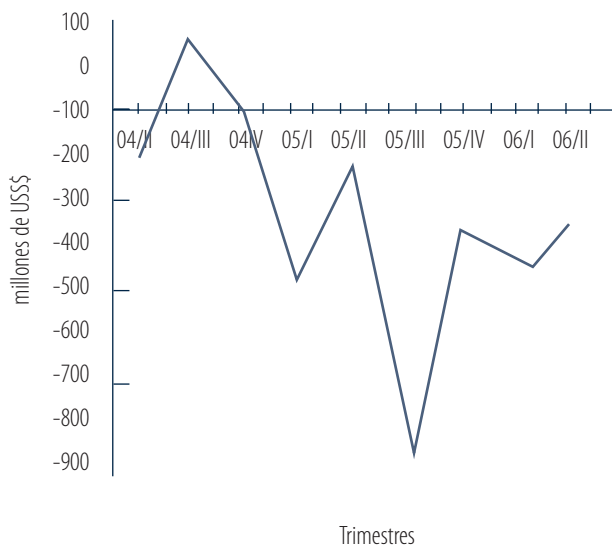
Balance Comercial



Balanza de Pagos



Deficit en Cuenta Corriente



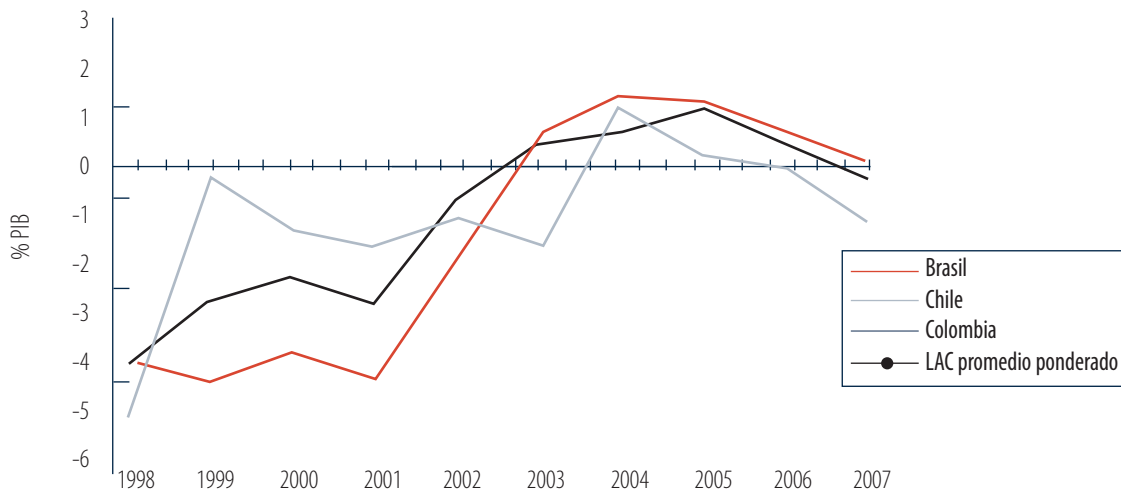
La sumatoria de todos los renglones anteriores es la Cuenta Corriente y muestra su déficit creciente (gráfico 7). El déficit en el primer semestre de 2006 ya va en US \$1.000 millones y se estima que será cercano al 2% del PIB al finalizar 2006, algo superior a lo previsto por el Gobierno Nacional. En 2004 fue 1.0% de PIB y en 2005 aumento a 1.5% del PIB. Con incrementos previstos en tasas de interés, reducción en la cantidad de barriles de petróleo a exportar, estancamiento o disminución moderada en los precios de los principales productos primarios de exportación, y menor dinamismo en las economías de los

Tradicionalmente Colombia muestra balance deficitario en Servicios y durante los dos últimos años se ha venido aumentando

compradores, el déficit de nuestra cuenta corriente en 2007 estará cercano al 2.5- 2.8% del PIB.

Estos niveles de déficit en la cuenta corriente resultarán elevados con relación a lo que está sucediendo en otros países emergentes de América Latina. El gráfico 8 tiene como fuente FEDESARROLLO y muestra que Colombia es el país de la región que tiene el mayor déficit de cuenta corriente. Ahora bien, cuando se tiene déficit en la cuenta corriente y no hay cambio apreciable en las reservas internacionales, el país está aumentando su deuda con el capital extranjero y tendrá





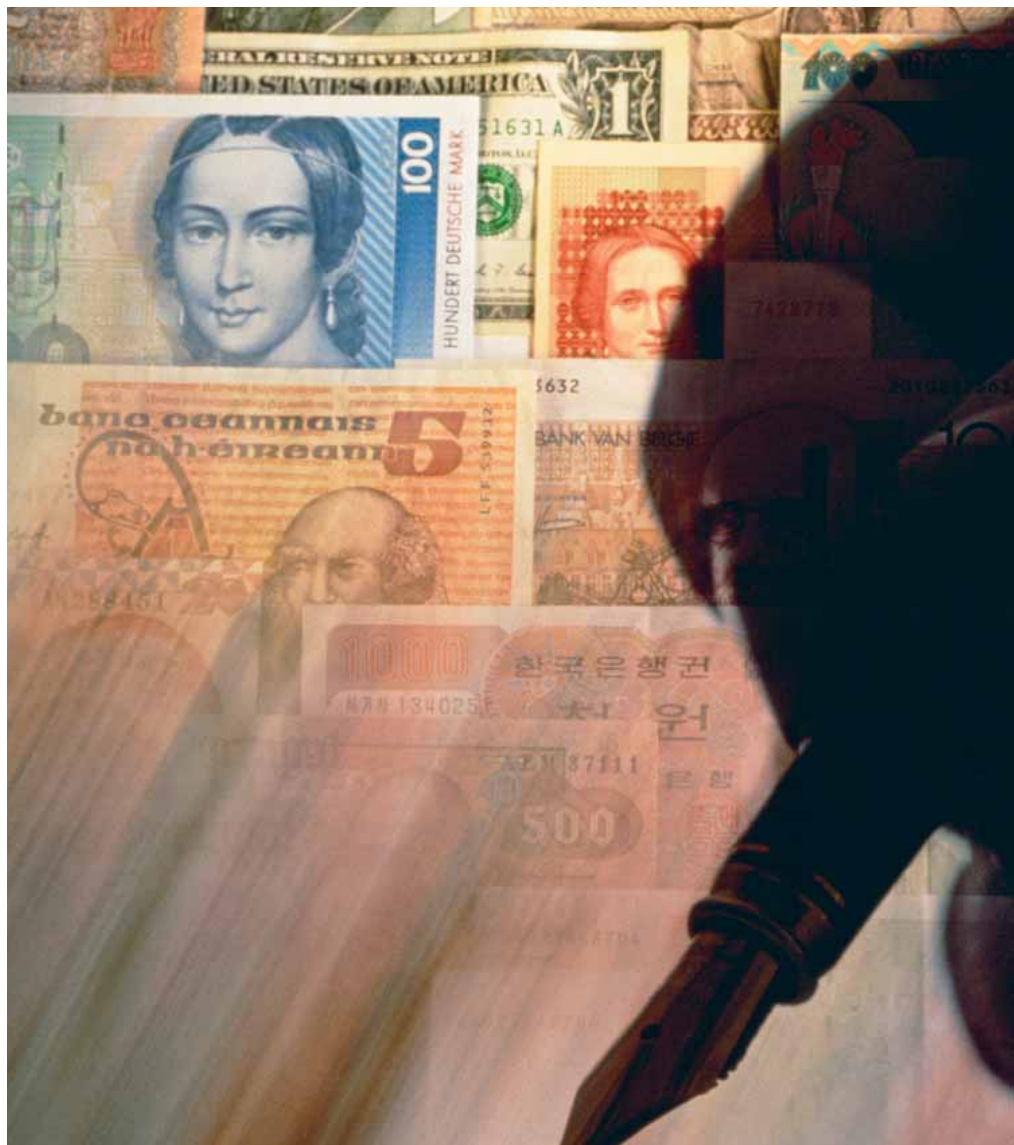
Fuente: Banco Mundial. Consensus Forecast

que reconocer en el futuro mayores montos por intereses o por dividendos. Financiar ese déficit con más deuda externa no es lo ideal pues tenemos un nivel de deuda externa también alto con relación al de otros países emergentes. Lo aconsejable para cubrir el déficit es incentivar la inversión extranjera neta para que ésta mantenga los niveles de 4.0% del PIB que se están dando en 2006. Llegados a esta conclusión, pasemos a analizar el Entorno Interno colombiano.

Entorno Interno.

La positiva evolución del PIB sin duda obedece a por lo menos cuatro razones: Mayor seguridad personal para inversionistas y consumidores; Expectativas positivas en la recuperación del volumen de ventas; Reducción de los intereses en Colombia y en mayor medida en el exterior; Menores costos del material importado; Finanzas Públicas menos deficitarias, y repatriación de capital. Pasemos revista a su evolución.

El sentimiento general y la experiencia vivida, hacen evidente reconocer el éxito alcanzado en la



La recesión de 1999 redujo fuertemente la utilización de la capacidad instalada. Esta situación permitió que la política monetaria fuera bastante expansionista sin que comprometiera las metas de inflación.

lucha contra el crimen, secuestro y atentados. Desafortunadamente, para que este aspecto siga generando nuevos efectos positivos en la economía se requiere consolidar logros y mostrar contundentes resultados contra los alzados en armas. Esto no se ve posible en el corto plazo -un año-.

La recesión de 1999 redujo fuertemente la utilización de la capacidad instalada. Esta situación permitió que la política monetaria fuera bastante expansionista sin que comprometiera las metas de inflación. Se estimuló la demanda agregada y la expectativa de mayores ventas al consumidor. Menores intereses en el exterior, tasas de cambio que favorecieron las importaciones de equipo y repatriación de capitales estimularon la inversión agresivamente de nacionales y también extranjeros, y ésta a su vez generó mayor PIB, más consumo de las familias, ingresos adicionales para el Gobierno, y también permitió incrementar el PIB potencial de la economía con lo que se redujeron presiones inflacionarias.

Para sostener este dinamismo se requiere mantener una utiliza-

ción de la capacidad instalada relativamente baja, digamos 75% para que crear cuellos de botella que estimulen aumentos de precios. Es decir, se tiene que seguir incentivando fuertemente la inversión productiva para que la política monetaria pueda seguir siendo expansiva y mantenga los intereses reales a niveles bajos.

Algunas razones que atentan contra el dinamismo de la inversión son: a) el monto de la repatriación de capitales posiblemente será menor que el que se dio en el periodo 2003-2006; b) el mantenimiento de condiciones tributarias no competitivas en el entorno mundial a la inversión (la propuesta del Gobierno que buscaba este fin no fue aceptada por el Congreso); c) La no reducción apreciable de las transferencias que hace el Gobierno Nacional a las regiones resultará en mayor déficit fiscal (probablemente del orden de 5.5% del PIB), más endeudamiento público, más presión alcista a la tasa de interés y mayores costos de los recursos externos ante una no eventual mejora de la calificación de riesgo país. A su vez mayores intereses externos presionan los intereses

internos y se estimula la inflación. Probablemente el Banco Central luchará contra esta presión y su política dejará de ser expansionista; y d) La incertidumbre sobre la aprobación del TLC con Estados Unidos.

En resumen: La previsión de un mayor déficit en la Cuenta Corriente y un entorno menos favorable para seguir estimulando la inversión y el consumo hacen prever que el crecimiento económico será menor en 2007. Estará alrededor del 4.0-4.5%.

Sólo si se presentan factores externos muy negativos en el mercado de capitales habría una fuerte desaceleración como la ocurrida en 1999. Por las razones anotadas, una crisis como la de ese año tiene poca probabilidad de presentarse el año entrante. Por otra parte, hay que recordar que la volatilidad del crecimiento del PIB en Colombia es menor que la de los países de la Región.

Los proyectos de privatizaciones y de inversión que tiene presu- puestado el Gobierno para 2007 incentivarán el ingreso de capitales externos que pueden presionar la revalorización del peso, pero los fundamentales que soportan la Cuenta Corriente hacen recomendable que mientras el dólar o el euro estén baratos (menos de \$2.400 por dólar), comprar dólares como forma de ahorro para luego ser convertidos a pesos a mediano plazo: 2007-2008 es una buena decisión. ■

Una crisis como la de ese año tiene poca probabilidad de presentarse el año entrante.



Germán Alberto Mejía Aguirre
Juan Manuel González Quintero

Venta Consultiva: De lo conceptual a lo Instrumental

La efectividad de la colocación de la oferta en los sectores que proveen bienes o servicios sofisticados depende de la capacidad de las compañías para poner en marcha modelos de venta consultiva con el apoyo de toda la organización. Por Germán Alberto Mejía Aguirre y Juan Manuel González Quintero

Las compañías que ofrecen productos y servicios sofisticados se encuentran en un punto de inflexión para el negocio. Muchas de ellas, que antes podían confiar en su ubicación para asegurar cierto nivel de ventas, se encuentran hoy inmersas en mercados en los que la competencia se ha multiplicado. Hoy más que nunca los consumidores de todo el mundo pueden acceder a productos y servicios que antes eran considerados suntuarios, y pueden hacerlo al otro lado del mundo sin salir de su casa.

En ese escenario cobra vital importancia la capacidad de las compañías no sólo para construir economías de escala, sino economías de rapidez y conocimiento en las que puedan entregar sus productos a través de una cadena eficiente, y crear valor para el cliente satisfaciendo sus necesidades específicas a través de soluciones a la medida.

Más que proveedores las personas, y más aún las compañías, buscan aliados estratégicos que los ayuden a conseguir sus objetivos

personales a corporativos. Buscan proveedores que puedan establecer relaciones de asesoría y de trabajo conjunto en la elaboración de proyectos específicos, cuyos frutos sean productos diferenciados, hechos a la medida y con capacidades únicas.

De acuerdo con la empresa española Avastrat, el comprador actual demanda un interlocutor que le brinde mayor valor agregado, que el entregado por el producto o el servicio mismo, ya que necesita materializar sus deseos de encontrar satisfacción a sus necesidades y solucionar sus problemas; requiere quién le brinde la información y la ayuda para alcanzar sus objetivos.

Qualitas Hispania define la venta Consultiva como “el entorno de ventas donde la propuesta de valor del vendedor va más allá de la que contiene el producto/servicio o, incluso, de la que se pueda construir alrededor de una solución. En este modelo de aproximación, el vendedor proporciona al Cliente sus conocimientos y los de su

empresa para ayudarle en su negocio y mantener una relación de largo recorrido y beneficio mutuo. Una aproximación de venta consultiva, es el alineamiento perfecto entre la Fuerza de Ventas de una empresa y su estrategia de orientación al Cliente”¹.

Según la empresa española, este tipo de venta requiere que la fuerza de ventas debe profundizar y ser competente en las siguientes áreas:

1. Conocimiento del negocio del cliente.
2. Facilidad para las relaciones personales.
3. Habilidad para crear valor. Ser capaz de crear demanda teniendo en cuenta los valores que da el cliente a los factores de éxito y riesgo de su negocio.
4. Establecimiento de relaciones a nivel ejecutivo.
5. Conocimiento y utilización de las relaciones “políticas”, de influencias, en la organización del cliente.
6. Diferenciación con respecto a la competencia.

7. Optimización de recursos².

La empresa española se basa en la Metodología Base Selling de Holden International para resumir la venta consultiva en un modelo que incluye “dos aspectos concretos de la relación con el cliente: el conocimiento en profundidad del entorno del cliente (su negocio, su estructura formal y política, sus clientes, sus competidores, sus factores de riesgo y de éxito) y la disección de operaciones concretas para valorar objetivamente las posibilidades de éxito”³. La empresa española recomienda desarrollar las siguientes preguntas a la hora de llevar a cabo una venta consultiva:

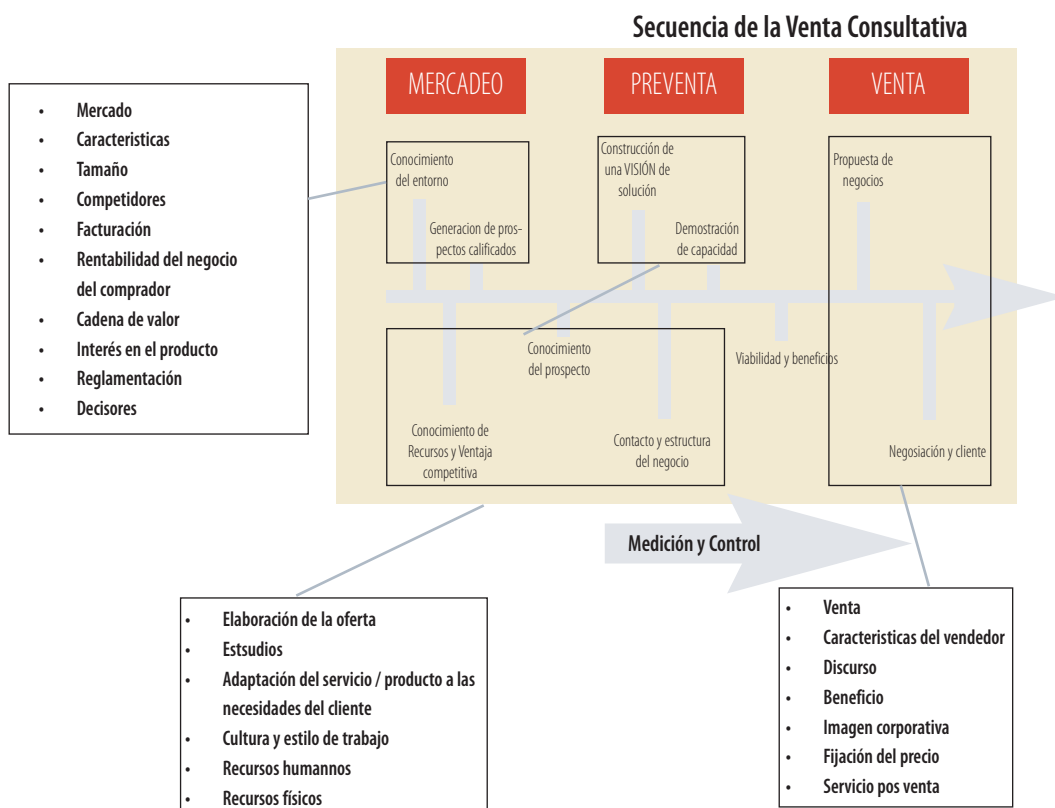
1. Análisis de Oportunidades de una Operación. Estudiando, entre otras, las siguientes cuestiones: ¿Podemos añadir valor a esta operación?, ¿Debemos seguir trabajando en ella?, ¿Qué posibilidades tenemos frente a la competencia?, ¿Estamos alineados para ganar la operación?

2. Evaluación del grado de conocimiento del cliente.
3. Evaluación del conocimiento de la competencia.
4. Definición de los distintos tipos de valor que el cliente da a la oferta.
5. Plantilla para la definición del tipo de estrategia a usar en una operación determinada.
6. Plantillas para el análisis de las situaciones “políticas” del cliente.
7. Matriz de Influencia/Autoridad en el cliente, donde se miden los interlocutores del cliente frente a su influencia y su autoridad en la organización.
8. Organigrama de Bases de Poder, donde se establecen las influencias interpersonales entre los distintos miembros de la organización del cliente.
9. Matriz Apoyo/Soporte, donde se analiza la actitud de los interlocutores en el cliente frente a la oferta.

Esto requiere de altos niveles de inversión en tiempo y dinero por parte del proveedor y del comprador ya que requiere de relaciones duraderas y de una venta individual que verá el retorno de la inversión en el largo plazo, además de tener la capacidad de conocer e interpretar tanto el negocio propio como el del cliente a partir de datos claros y sistemas de información ágiles que permitan prever la declinación de mercados y el surgimiento de nuevas oportunidades en entornos volátiles. Por tanto, una fuerza de ventas dedicada tan sólo a visitar y persuadir al cliente resulta insuficiente.

Un producto, muchos productos: Generación de capacidades modulares

Esta combinación de flexibilidad y rapidez sólo se logra a través de la individualización masiva, es decir, teniendo la capacidad de generar productos modulares que reemplacen las soluciones integradas a un costo razonable.



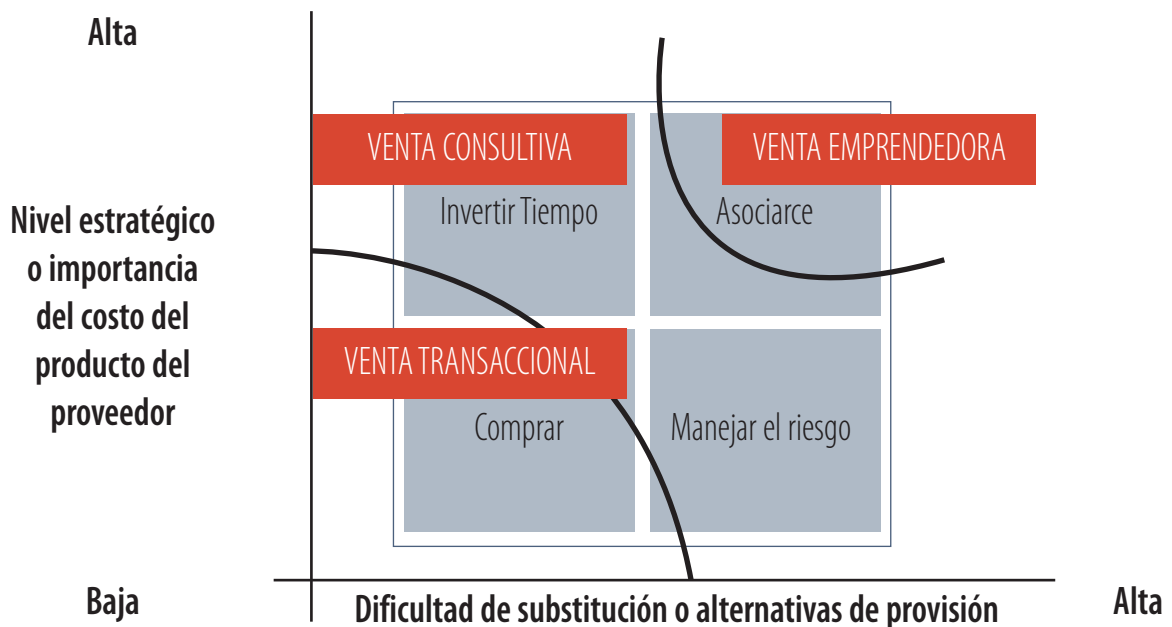
Sin embargo, establecer capacidades modulares que apoyen y den agilidad a la venta consultiva es más complicado que sólo decirlo. James H. Gilmore y B. Joseph Pine (2000) señalan, citando Baldwin y Clark, que no sólo puede ser más costoso y difícil que el diseño de productos integrados, sino que muchas veces las personas encargadas del diseño de los módulos, sus interfaces y relaciones, suelen ser los defensores del paradigma existente y, como guardianes del statu quo, se oponen al cambio.

Tal flexibilidad requiere de la compañía mucho más que prácticas de mejoramiento continuo. Si bien la constante búsqueda de niveles más altos de calidad y disminución de costos son indispensables para competir en mercados altamente exigentes o maduros, más allá de la automatización de conocimientos se necesita de una estructura flexible en la que los equipos y los módulos se integren y

desintegren rápidamente para desarrollar proyectos específicos de acuerdo a las necesidades del clientes.

En ese sentido, la capacidad de la empresa ya no se mide en la capacidad para producir grandes cantidades de productos determinados, sino en la facultad para diseñar producir respuestas a las necesidades de los consumidores.

La individualización de productos puede darse en varios niveles que van desde la presentación hasta la configuración básica y el diseño, pasando por la disposición de módulos para que el consumidor escoja de acuerdo a sus necesidades. El cliente podría incluso no saber que está recibiendo un producto hecho a su medida, pero sí sabrá que éste siempre cumple con sus expectativas y que el costo de cambiarlo puede ser muy alto. En efecto, dados los procesos de aprendizaje por los que pasan tanto los clientes como los provee-



dores en el desarrollo de este tipo de venta, el costo del cambio tienden a ser muy alto para el comprador, aunque también hace que el costo promedio de adquisición de clientes sea mayor para la empresa productora.

De ahí además de la tarea de diseño del producto que hace parte del proceso de preparación de la oferta, la venta consultiva requiera que la empresa sepa gestionar su direccionamiento estratégico, operaciones, cultura organizacional y comunicaciones para orientarlas al beneficio del cliente.

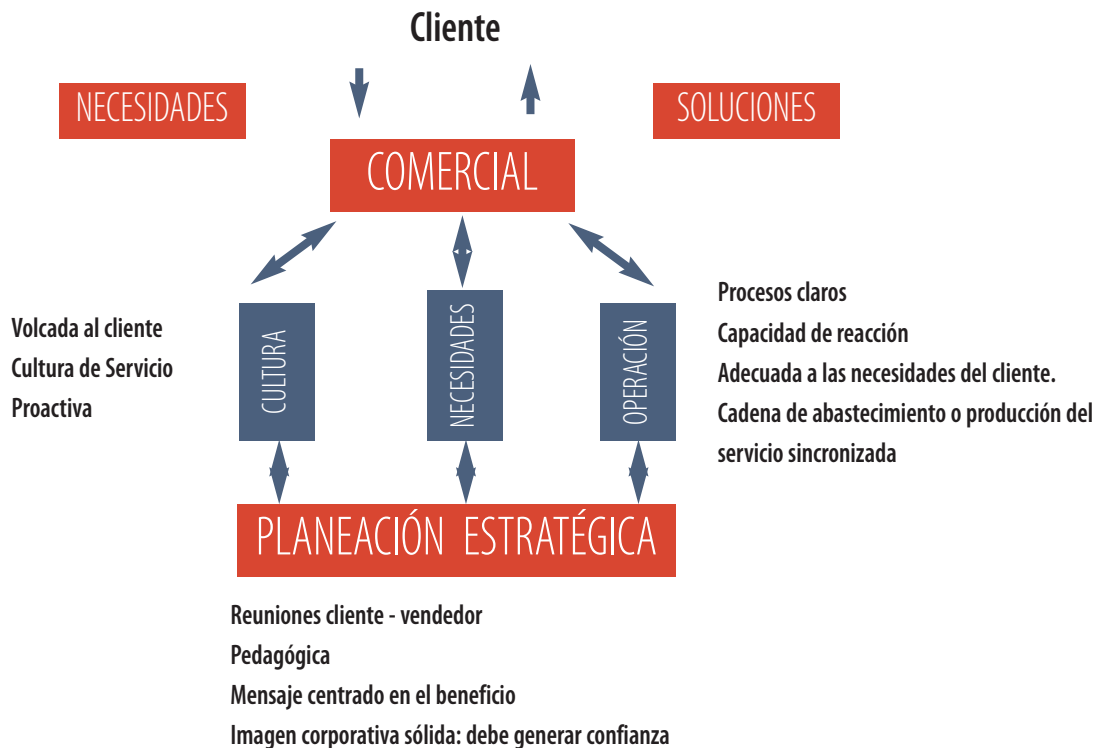
Así, la ejecución efectiva de la estrategia comercial, se cimienta en una definición acertada de la estrategia corporativa y una ejecución impecable de la estrategia competitiva. A su vez, la definición, ejecución y seguimiento de estas estrategias exige una organización empresarial consolidada en tres dimensiones que recogen la existencia organizacional: direcciona-

miento y ejecución estratégica, gerencia de procesos y cultura organizacional.

La venta consultiva involucra los elementos propios que han tenerse en cuenta cuando de desarrollar un producto o servicio se trata. En este sentido, la dirección asume lo concerniente a la planeación, ejecución y seguimiento, desde la preparación de la oferta, que le corresponde a Mercadeo; la colocación de la oferta, que le compete a Ventas; y la fidelización y crecimiento del cliente, que asume el área de Atención al Cliente.

Se llega entonces, a una gran realidad cuando se pretende la efectividad comercial, y se trata de tener en cuenta que en la ejecución se debe contar con un respaldo empresarial/organizacional, determinado por la necesidad básica de generar capacidad de ejecutar.

Las empresas exitosas en el diseño de capacidades modulares y soluciones a la medida han encon-





trado que el trabajo hacia adentro es tan importante como el trabajo hacia fuera. El diseño de las reglas visibles que hacen que los distintos componentes/acciones del producto/servicio trabajen como un todo permite la descentralización de la producción tanto hacia proveedores externos como a equipos al interior de la compañía. Desde que unos y otros cumplan con las reglas de diseño pueden concentrarse en su trabajo y hacer cambios sin necesidad siquiera de comunicarlo a los demás actores de la cadena. Esto permite que se concentren más eficazmente en la investigación, el desarrollo y la solución de problemas y, por tanto, hace que la innovación sea más ágil y que la competencia se multiplique en todos los eslabones con las consecuentes mejoras en las relaciones calidad/precio.

Es tan importante que las reglas de diseño sean claras como las normas de comportamiento al interior de las compañías, pues equipos descentralizados que no se entiendan correctamente terminarán cometiendo errores que el mercado no perdona. Por ello el liderazgo que necesitan las compañías de este tipo debe ir más allá de marcar una misión, una visión y unas metas. De acuerdo con Baldwin y Clark, “para que estos procesos organizacionales prosperen, es necesario que el producto de los distintos equipos descentralizados (incluidos los diseñadores como empresas propias) esté estrechamente integrado. Lo mismo que con el producto, la clave de la integración es la información visible”⁴.

La construcción de una cultura que apoye los procesos de desarrollo de soluciones y venta consultiva debe comenzar con el establecimiento y comunicación de un marco operativo en el que puedan trabajar los involucrados. Debe incluir el horizonte en el tiempo y la estrategia de la línea de producto, las pautas que rigen el desarrollo de los miembros de los equipos y los valores que rigen a la compañía y los métodos de medición de logros y avances frente a las tareas y los compañeros.

Un modelo de este estilo requiere de colaboradores altamente calificados, ansiosos de innovar, que necesitan libertad para experimentar, pero también de una guía para mantener el curso. Los líderes de estas organizaciones y los miembros de sus equipos deben participar en el proceso de forjar el conocimiento y dirigir la forma de crearlo, administrarlo y utilizarlo.

El proceso de la venta se da entonces en un escenario en el que el vendedor es tan sólo la punta de lanza de una negociación en la que intervienen las dos organizaciones

(comprador-vendedor) por completo. El conocimiento y aprovechamiento de las relaciones “políticas” y las influencias, son parte importante de la venta, dado que la compra aporta directamente al los resultados del negocio, serán los primeros niveles de la organización los encargados de decidir la compra.

El vendedor y su organización actúan como consultores, ayudando al cliente a entender los problemas, situaciones y oportunidades de una manera nueva y diferente, sin olvidar los factores de éxito y riesgo de su negocio. En pocas palabras, es necesario entender el negocio, la cadena de valor y los objetivos del consumidor.

Así, los resultados de la estrategia comercial están directamente ligados a los resultados del proyecto. La recompra y, por tanto, la rentabilidad en el largo plazo, dependerán de la efectividad, pertinencia y la capacidad para brindar la solución.

La gestión de la cultura y la gestión organizacional

Hemos visto como la implementación de un modelo de venta consultiva requiere del compromiso de toda la organización en apoyo de las áreas comerciales. Sin embargo, la coordinación necesaria para llegar a manejar eficientemente procesos transversales requiere de una fuerte cultura organizacional orientada hacia el cliente. Cuando no es así, la organización entra en crisis y debe encontrar la manera de asumir una nueva manera de ver el mundo sin perder su esencia.

Enfocando la gestión particularmente en el macro proceso de Comercialización, tenemos que sus tres momentos básicos: Preparación de la oferta (mercadeo); Colocación de la Oferta (venta) y



Crecimiento del Cliente (atención al cliente), se desarrollan a través de una espiral que proyecta una visión amplia y sistémica⁵ de la organización. Como lo muestra la figura 4, el modelo, desarrollado por el profesor del INALDE Luis Fernando Jaramillo establece claramente las relaciones existentes entre las áreas de la organización durante las etapas del macroproceso y las preguntas básicas que debe responder la organización si quiere tener una acción comercial alineada con la estrategia de la organización.

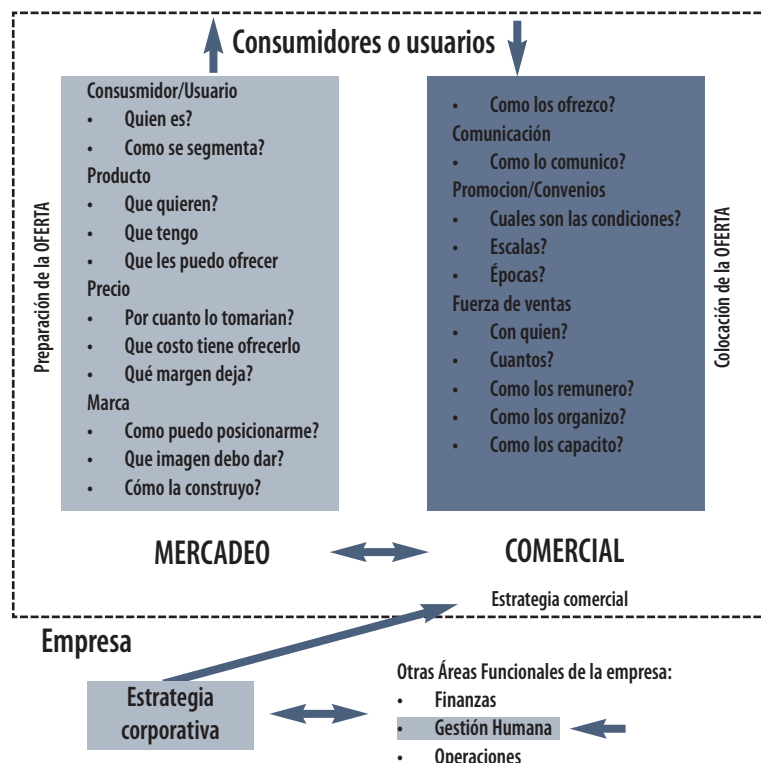
Una mirada rápida al modelo permite comprender que el proceso de comercialización parte del conocimiento profundo del cliente y de lo que necesita; de lo que puede entonces la organización ofrecerle y la manera en que lo comunica. Este conocimiento, que se construye durante la fase de preparación de la oferta, apoya el proceso de colocación, en el que hace

su aparición la fuerza de ventas. Todo esto, en concordancia con la misión de la organización.

La transformación puede darse tanto de afuera hacia dentro como en el sentido contrario, aunque aquellos procesos que parten del interior de la organización tienden a tener mayor impacto, debido a que parten del compromiso del individuo, lo que garantiza su sostenibilidad. Desde esta perspectiva, la dirección centrada en el cliente que se implementa a través de la consolidación por procesos, impacta y transforma la cultura.

De adentro hacia fuera, el modelo toma en cuenta, en primera instancia, el Entorno, conformado por tendencias como las grandes transformaciones tecnológicas, los procesos crecientes de globalización en los campos económico, social, político y ambiental, la cooperación interregional entre grupos de países, (CAN, Mercosur, TLC), para favorecer la inversión privada y

La cultura flexible y responsable se construye sobre la base de la confianza, la madurez y la profesionalidad de cada uno de los involucrados.



ampliar los mercados y la integración de las cadenas productivas en busca de mayor competitividad.

De otro lado y como primera etapa de la espiral encontramos la Evolución de la Cultura Societal, que se refiere a la idiosincrasia y los modos de ser nacionales. El conocimiento heredado de los antepasados a través de los sistemas de aprendizaje acumulado, los patrones de comportamiento, las habilidades, los valores, los ritos y las prácticas sociales influyen, en la manera en la que se hacen negocios, la relación entre los miembros de la organización y de estos con el cliente, y los modos de asociación a los que tienen mayor o menor propensión los actores de las cadenas productivas.

En segundo término tenemos las instancias de decisión nacional y de poder público, que no son fenómenos culturales sino políticos. Se entiende por Cultura Política el conjunto de creencias,

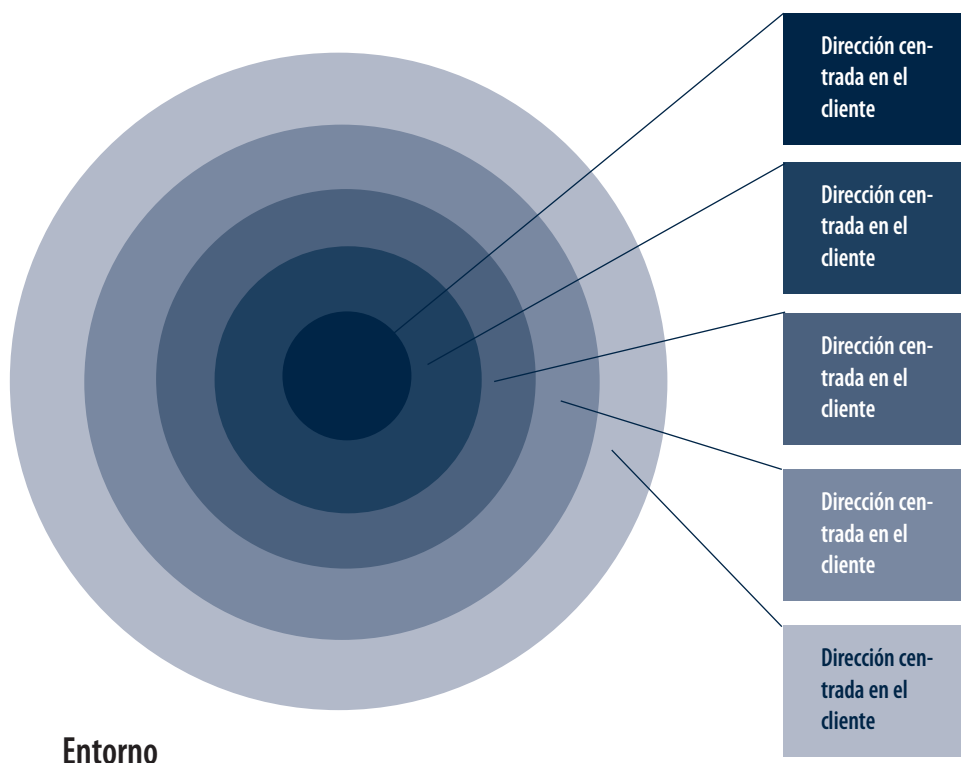
ideales, valores y tradiciones que caracterizan y dotan de significado al sistema político en sus relaciones con la sociedad. En este aspecto, los conocimientos, las orientaciones y las normas actúan como soporte de la mezcla de tendencias de aceptación, subordinación y de participación frente a diversos temas. La cultura política es el fruto de la visión y acción común, es decir, de las políticas públicas, que implican una relación entre el gobierno y los entes sociales.

Ya en el ámbito de la empresa, encontramos el patrón de supuestos básicos compartidos que los miembros de un grupo social han aprendido por su experiencia: La cultura organizacional. Cuando los supuestos compartidos por todos, ya no corresponden a las exigencias actuales, hay la necesidad de un cambio cultural. La evolución de la cultura implica la resistencia al cambio, una reacción natural. Esto tiene implicaciones muy importan-

tes, pues tener la capacidad de adecuarse a las necesidades del cliente más que a las exigencias de la producción o lo que asumimos que quiere el mercado, requiere de una disposición continua al cambio que es muy difícil conseguir.

La cultura de las instituciones es consecuencia de la cultura política. Por ello los proyectos de flexibilización que generan competitividad tienen mejores resultados en la medida las sociedades en las que la burocracia y el sector privado administran más eficientemente el conocimiento, y en empresas que sepan hacer lo mismo con el conjunto de interacciones, sensaciones y experiencias que genera para el cliente⁶.

Esto tiene que ver menos con la gestión eficaz sobre las cosas que con la creación de relaciones eficientes entre las personas⁷. En ese sentido, es necesario apreciar la inevitable interacción entre los procesos de cambio y los procesos



limitantes, lo que implica que en las organizaciones deban contar con líderes en distintas posiciones que cumplan papeles críticos en la creación y sostenimiento de la energía que se genera cuando la gente articula una visión y es sincera respecto de la realidad⁸.

El siguiente círculo en el que debemos pensar es el de la definición es el de la definición estratégica. Si bien hasta ahora nos adentramos en el mundo de la empresa en particular, la planeación siempre ha de tener en cuenta los primeros dos escenarios, pues si bien su campo de influencia puede ser multinacional, su ámbito de acción (al menos para las compañías que aún tienen planta física) y producción es todavía local, lo cual implica tener en cuenta regulaciones laborales y tributarias, geografía y modo de ser de la gente, entre otras muchas cosas.

Todo esto nos lleva a Dirección Centrada en el Cliente. Como

ya se expuso en un artículo anterior (Mejía, Revista INALDE, Edición 15), una organización que aspire a sobrevivir en el contexto actual, debe mantener un diálogo permanente con su público, ser capaz de interpretar las demandas que recibe y responder a ellas.

Dialogar con el mercado exige mantener el propio diálogo interno. La Dirección Centrada en el Cliente (DCC) plantea los procesos de manera distinta a la concepción de áreas con responsabilidades parceladas, que no generan sinergias y no son complementarias. En una organización centrada en el cliente los individuos buscan armonizar los procesos a través de Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS) u otros mecanismos, que en términos prácticos son reglas de juego necesarias y claras de lo que se espera de cada quien con el fin de cumplir un objetivo.

En último término, lo que se busca es que el nivel directivo y los

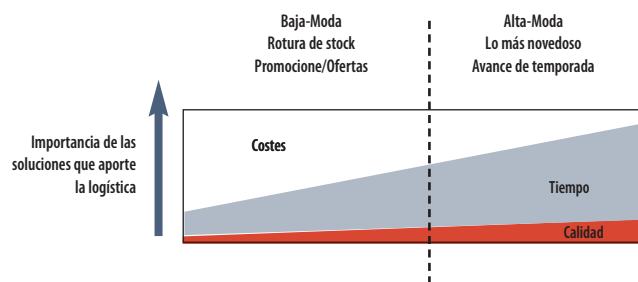
colaboradores estén alineados para el desempeño de sus roles. De esta forma se potencia el talento humano a través de una comunicación en doble vía que facilita la generación de ambientes creativos y colaborativos en los que las acciones de equipo estén por encima de las individuales, pero con responsabilidades y metas claras. Esto no es siempre fácil de lograr, pues requiere de una motivación trascendente: El genuino interés por el bienestar del equipo y del cliente.

El apoyo de la operación a la venta en acción

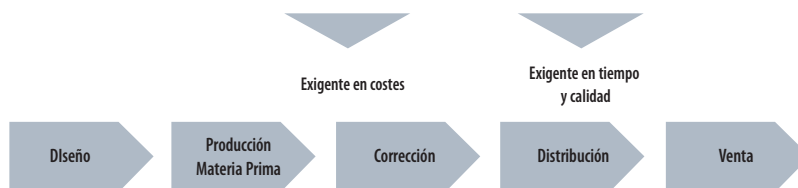
En el contexto de una competencia cada vez más feroz con países con mano de obra más barata, una operación eficientemente gestionada que pueda implementar al menor costo y con los mejores resultados se torna crítico.

Si bien la diferenciación que en muchos productos se da en la fase de diseño es fundamental, que el cliente reciba el producto como

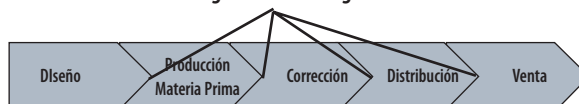
Las exigencias en la logística



Las exigencias en la logística



Las exigencias en la logística



lo quiere, cuando lo quiere, donde lo quiere y con la calidad por la que pagó, es igualmente importante. Durante su intervención en el III Programa de Moda & Management en el INALDE, Peter Bond, Director General de Birkart España, explicó como el adecuado manejo de la logística es fundamental para apoyar la venta de productos de diseño.

Birkart distingue dos tipos de empresas cuando de esto se trata: Tradicionales y verticales. Básicamente, las empresas verticales integran la cadena de suministro dentro de su propia estructura; mientras que las empresas tradicionales siguen dando a cada eslabón de la cadena un tratamiento aislado. Según el empresario, “hay pocas empresas verticales frente a todas aquellas que podemos denominar tradicionales. Entre estas últimas encontramos empresas de todos los tamaños si bien son las más grandes quienes mayor éxito

están cosechando. Consiguen sobrevivir gracias a su tamaño y su inmenso poder de compra que abarata sus costes de producción”.⁹

Las empresas verticales son rápidas al crear productos de gran aceptación, producirlos y reponer la mercancía, y producción de prendas con gran aceptación debido a que reciben información oportuna bien desde los puntos de venta o de la fuerza de ventas especializada; Producen en cantidades limitadas haciendo posible que algo que se vende muy bien se pueda volver a fabricar en un tiempo realmente corto y que en caso contrario la pérdida de las unidades fabricadas no sea relevante y “como consecuencia son necesarios menos descuentos y menos rebajas por lo que el precio medio de venta resultante es apreciablemente más alto”¹⁰.

Pero hay otro factor decisivo. Estas empresas hacen que entre los atributos de calidad del producto

Dialogar con el mercado

exige mantener el propio

diálogo interno. La Dirección

Centrada en el Cliente (DCC)

plantea los procesos de

manera distinta a la

concepción de áreas con

responsabilidades

parceladas, que no generan

sinergias y no son

complementarias.



estén el cumplimiento de fechas de entrega, la disponibilidad de la mercancía y la seguridad en cuanto a seguimiento e información exacta para el control de existencias.

Un modelo basado en la cultura empresarial

La idea de la organización capaz de aprender es una revolución mental que comprende el cambio de conductas en el día a día, la transformación cultural y la generación o fortalecimiento de las relaciones como la confianza y la participación dentro de una sociedad que hacen posible un cambio organizacional efectivo.

La organización no se limita a hacer algo nuevo; crea capacidad de hacer las cosas en una forma distinta, en efecto crea capacidad para cambio continuo. Este énfasis tanto en cambios internos como externos va al fondo de las cuestiones que hoy tienen que debatirse las grandes instituciones. No basta con cambiar las estrategias, estruc-

turas y sistemas; también tienen que cambiar las maneras de pensar que las produjeron. Las organizaciones son producto de la manera como la gente piensa e interactúa, por lo tanto para cambiar las organizaciones es necesario dar a las personas la oportunidad de cambiar su manera de pensar e interactuar.

Sostener cualquier proceso de cambio profundo requiere una modificación fundamental de la mentalidad de los individuos. Se tiene que entender la naturaleza de los procesos de crecimiento, es decir, las fuerzas que ayudan, y cómo catalizarlos. Pero también se requiere comprender las fuerzas y retos que impiden el progreso y desarrollar estrategias viables para entender dichos retos.

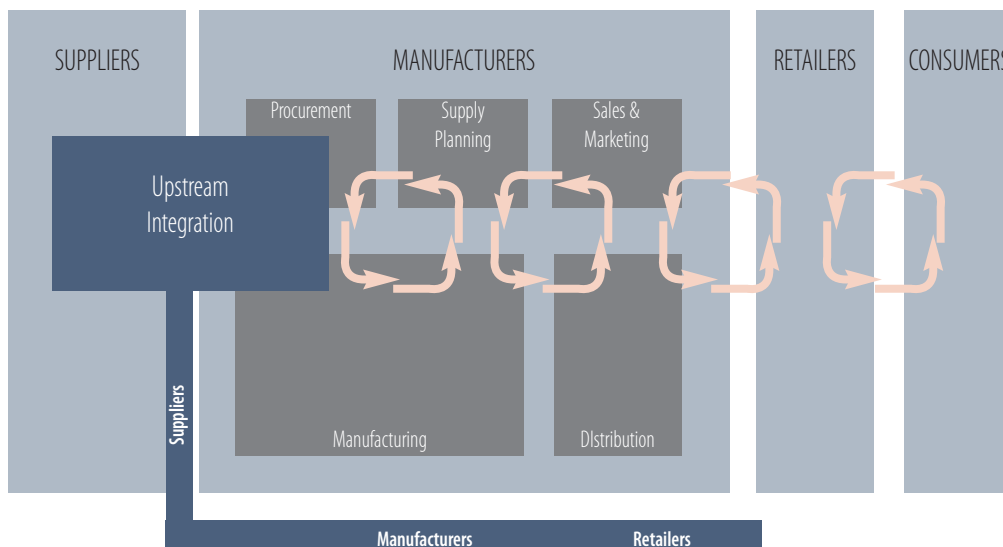
En los mercados extremadamente competitivos y complejos en los que operan hoy las empresas sólo hay espacio para una opción: crear un ambiente que impulse el

compromiso de su gente con el cambio profundo, y que sea capaz de mantenerlo siempre en acción. Para que el cambio sea sostenible debe provenir de las ventajas competitivas que emanan de fortalecer la capacidad de aprender en una organización.

Aprender, en este contexto no significa entrenar o absorber información. Aprender es aumentar la capacidad mediante la experiencia ganada siguiendo una determinada disciplina. El aprendizaje siempre ocurre en el tiempo y en la vida real, no en el salón de clases ni en sesiones de entrenamiento. Este aprendizaje genera conocimiento que perdura, aumenta la capacidad para la acción eficiente en situaciones reales que tienen importancia para la organización. La clave está en ver el aprendizaje como inseparable del trabajo cotidiano.

Todo proceso de aprendizaje exige que quienes participan en él aprendan a asignar tiempo a la

Expected benefits



- Better visibility
- Optimised inventory levels
- Better supplier service level
- Lower integration costs
- Optimised processes
- Increased customer responsiveness
- Maximised production capacity
- Optimised inventory levels
- Reduced obsolescence
- Optimised processes
- Increased on-self availability
- Reduced time to market



reflexión, la planificación y el trabajo en equipo; las organizaciones con frecuencia, y este es uno de los principales obstáculos al cambio, se quejan de la falta de tiempo. Sin embargo, en la mayoría de las ocasiones lo que falta no es tiempo, sino flexibilidad para usarlo en función de prioridades.

La cadena Fibra-Diseño-Textil- Confección en Colombia

En este contexto surge la pregunta de cómo puede un país como Colombia puede lograr competir con mayor efectividad en los mercados internacionales a partir de la integración de las capacidades nacionales. Además de los intentos por integrar las cadenas productivas de varios sectores a partir de la labor de los gremios y el Gobierno, el ejemplo más patente de capacidades integradas o con posibilidades de integración se da en la cadena Fibra-Diseño-Textil- Confección.

De acuerdo con Proexport Los textiles y las confecciones como,

exportaciones no tradicionales por macrosector representaron el 12% de las exportaciones no tradicionales del país en entre enero y marzo de 2006. Los sectores de Cuero y de Textiles y Confecciones crecieron US \$19 millones y US \$14 millones respectivamente, aunque las exportaciones colombianas de confecciones hacia Estados Unidos, continúan cayendo, pasaron de US \$278 millones entre enero – julio de 2005 a US \$142,2 millones en 2006, una caída de 13%. Esta caída se debe al incremento de la oferta de confecciones de países asiáticos en Estados Unidos. Sin embargo, crecimientos en mercados como el venezolano (40%; US \$28 millones), mexicano (24%; US \$10 millones) y francés (227%; US \$4.5 millones) hacen que el sector de Textiles y Confecciones muestre un leve crecimiento del 2%¹¹.

Entre tanto, según los datos reportados por el USITC las importaciones de confecciones provenientes de países asiáticos sin

China (India, Indonesia, Vietnam, Bangladesh, Tailandia y Pakistán) pasaron de US \$11.418 millones en el periodo enero – agosto de 2005 a US \$13.539 millones en el mismo periodo del año 2006, con un crecimiento del 19%.

Las cifras muestran que los tiempos en que Latinoamérica competía con obra barata quedaron atrás. En ese sentido Asia tiene todas las de ganar. Aprovechar la capacidad instalada y la mano de obra capacitada para potenciar las capacidades de diseño y encontrar nichos de mercado viables parece ser la alternativa más saludable. De acuerdo con Inexmoda, “un actor fundamental para permitir a la industria de la confección colombiana ganar competitividad es la unión de fuerzas. En un universo conformado mayoritariamente por empresas pequeñas y micros, las alianzas juegan un papel decisivo. La conformación de clusters o agrupaciones que darán fortaleza

La dinámica de las relaciones de largo plazo hace que la confianza que se genera entre los participantes minimice los riesgos de que alguna de las partes se comporte de manera oportunista y explote en provecho propio la vulnerabilidad del otro.

a un sector atomizado, es un trabajo que poco a poco se ha comenzado a hacer por iniciativa pública y gremial¹².

El reto para la industria colombiana es lograr una mayor penetración en el mercado y lograr un posicionamiento más claro como país protagonista en la cadena de fibra textil diseño y confección, teniendo en cuenta las potencialidades del sector. A través de un modelo de venta consultiva asesoramiento se lograrán tener mejores resultados.

La competencia está afuera

Los estudios de la firma Monitor (1993) hacen evidentes las debilidades culturales colombianas para la competitividad. Existen enormes dificultades para trabajar en grupo, la desconfianza mata múltiples posibilidades, la comunicación falla. Estructurar cadenas productivas y redes de innovación es toda una odisea. La visión de

corto plazo y la falta de prospectiva, la ausencia de un consenso sobre un proyecto nacional y la incertidumbre hacia dónde ir o encaminar el esfuerzo de la sociedad, son algunas de estas dificultades que muestran el desconocimiento de una imagen de futuro deseable.

El mismo modelo es aplicable a la promoción de sectores que por sus características necesitan crear sinergias que permitan el beneficio de todos. En un ambiente de competencia global, las capacidades propias ya no son suficientes, por lo que en ocasiones, los competidores locales deben aliarse para suplir los deseos y necesidades del consumidor de más rápido, más barato y mejor. Al centralizar y compartir procesos comunes de la operación, los costos y los beneficios se distribuyen a través de la cadena, generando beneficios para todos sus miembros.

De acuerdo con el profesor de Política de empresa del INALDE, Peter Montes, "Las estrategias aisladas no son efectivas cuando el éxito de su compañía depende de la salud colectiva de las organizaciones que influyen en la producción y entrega de su producto. Desde hace poco tiempo se ha empezado a reconocer la importancia de las redes construidas a partir de vínculos entre empresas. La imagen de actores atomísticos o unidades empresariales aisladas compitiendo por las utilidades entre ellos, en un mercado impersonal, es cada vez más inadecuado en un mundo en donde las empresas se encuentran inmersas en redes. Redes de relaciones sociales, profesionales y de intercambios con otros individuos y actores organizacionales (Granovetter, 1985¹³; Gulati, 1988¹⁴; Galaskiewicz & Zaheer, 1999¹⁵). Estas redes constituirían el "ecosistema de los negocios" (Iansiti y Levien, 2004¹⁶)¹⁷.



De acuerdo con el profesor Montes, las redes se construyen a partir de las relaciones de unas organizaciones con otras, tanto horizontales como verticales (proveedores, clientes, competidores). Son vínculos organizacionales duraderos con significado estratégico para los participantes, en forma de alianzas estratégicas, relaciones de largo plazo e intereses similares. Estas relaciones son benéficas en la medida que “proveen a las empresas accesos a información, recursos, mercados y tecnología; con ventajas en el aprendizaje, escalas y alcances económicos, y permiten a las empresas alcanzar objetivos estratégicos, como compartir riesgos, obtener recursos indispensables, acceder a etapas productivas en la cadena de valor y funciones organizacionales en condiciones óptimas”¹⁸.

Así los procesos de investigación del mercado y las tendencias, la planeación estratégica, no ya de la empresa sino de la cadena en su conjunto, y las operaciones que no sean de carácter exclusivo de una compañía y la cultura empresarial y los procesos de comunicación necesarios, pueden ser potenciados por gremios o institutos que cumplen la labor de integrar a la cadena, con los beneficios que ello trae como un mayor poder de negociación, tiempos más cortos de respuesta y la generación de economías de rapidez, conocimiento y escala.

La dinámica de las relaciones de largo plazo hace que la confianza que se genera entre los participantes minimice los riesgos de que alguna de las partes se comporte de manera oportunista y explote en provecho propio la vulnerabilidad del otro; de tal forma que reducen los costos transaccionales al hacer que los comportamientos no éticos sean más costosos por los efectos

que pueden tener sobre la reputación, la sanción social y las repercusiones sobre los demás miembros de la red.

Experiencias como la implementación de un modelo conocido como Efficient Consumer Response - ECR- aplicado por la European Confederation of the Footwear Industry, que agrupa a 18 federaciones y más de 14.000 empresas manufactureras que agrupan a más de 1'000.000 de trabajadores como el trabajo conjunto a partir de procesos compartidos de negocio, incluso entre empresas distintas son efectivos a la hora de aumentar los niveles de satisfacción del cliente y distribuir valor a través de los distintos eslabones de la cadena al entender mejor al cliente desde los distintos puntos de vista de la cadena, disminuir los tiempos de respuesta, innovar más rápidamente, disminuir costos y gestionar el conocimiento (Figura 4).

El profesor Peter Montes señala acertadamente que en Colombia El INALDE también ha registrado experiencias exitosas en ese sentido, como el de la floricultura en la Sabana de Bogotá¹⁹ en el que resulta imposible entender el éxito en los mercados de exportación sin estudiar la red de vínculos entre diferentes firmas y organizaciones que contribuyen para lograr altos niveles de productividad y competitividad.

En suma, la efectividad de la colocación de la oferta en los sectores que proveen bienes o servicios sofisticados depende de la capacidad de las compañías para poner en marcha modelos de venta consultiva con el apoyo de toda la organización. Buena parte de la competitividad que busca Colombia para tener mejores resultados en los mercados internacionales pasan por este tipo de productos en los que el diseño individualización

son lo más importante. Pero competir en esos sectores requiere un cambio cultural, una disposición al cambio continuo y la capacidad de pensar como país, empresas y personas que es más importante a la ganancia de todos que el beneficio propio.

- 1 Qualitas Hispania. CRM y la Venta Consultiva White Paper elaborado por Qualitas Hispania. Página 3. REF.: QH. CRM+VC. 020304, 2002
- 2 Íbid.
- 3 Íbid. Página 6.
- 4 GILMORE, James H.; PINE II, Joseph B. Marketing 1x1 Cada Cliente es un mercado. BALDWIN Y. Carliss; Clark B. Kim; La Administración en una era de modularidad. Página 69. Grupo Editorial Norma, Bogotá, 2000.
- 5 MEJÍA Aguirre G. A. 2001. El Reto de la Efectividad Institucional.
- 6 Muñoz – Seca, Riverola. 1997. Página 16
- 7 Huete, L.M. 1997. Página 118.
- 8 Íbid. Página 29.
- 9 Peter Bond., Birkart Logistics. Del Campo de Algodón a la Tienda. Presentación hecha en el III Programa de Moda y Management. INALDE
- 10 Íbid.
- 11 PROEXPORT. Evolución de las Exportaciones Colombia Enero-Julio de 2006. Octubre de 2006. Recuperado de www.proexport.gov.co
- 12 CORREA, Piedad; A Competir con Inteligencia. Recuperado de www.inexmoda.org.co
- 13 GRANOVETTER, Mark (1985). "Economic action and social Structure: A theory of Embeddedness", American Journal of Sociology, 91, pp. 481-510.
- 14 GULATI, R. (1998). "Alliances and Network", Management Journal, 19, pp. 293-317
- 15 GALASKIEWICZ, J. and A. Zaheer (1999). "Networks of Competitive Advantage" in Research in Sociology of Organizations, S. Andrews and D. Knoke, (eds.) Greenwich, CT: JAL Press, pp. 237-261
- 16 M. IANSITI and R. LEVIEN, "Strategy as Ecology", Harvard Business review, March 2004
- 17 MONTES, Peter "ECOLOGÍA DE LOS NEGOCIOS": Redes de relaciones estratégicas. Página 1; 2006.
- 18 Íbid; página 2.
- 19 F. Novoa, "Flores Colombianas", INALDE, caso # P-I-133. 1998

Formación directiva para empresarios de la Moda en el INALDE

Los actores de la cadena productiva de la moda y la confección se reunieron en el III PROGRAMA DE MODA Y MANAGEMENT organizado por INALDE, Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad de La Sabana, con el apoyo de la Asociación Colombiana de Diseñadores de Moda (ACDM), Inexmoda, Proexport, y Artesanías de Colombia; con el fin de ayudar a los diseñadores y empresarios del sector a perfeccionar sus habilidades directivas y de negocios.

En el Programa, el doctor Gonzalo Gómez, profesor del INALDE, ilustró con el caso de Tiendas Novara, una empresa familiar en el sector de comercialización de prendas de vestir de alto nivel en España, como un emprendedor no es únicamente una persona que empieza una aventura empresarial, sino aquel que logra ajustar sus innovaciones con mecanismos de implantación adecuados. Cuando se considera la

empresa familiar a la luz de este concepto se comprende el peligro que corre a los largo de los años cuando va perdiendo su capacidad de emprendimiento en la estructura organizativa y en los sistemas de dirección que hacen que la misma se profesionalice y pase de generación a generación.

Por su parte el también profesor del INALDE, Peter Montes, señaló, a través del caso del distrito industrial de textiles de Prato en Italia, como las redes relacionales sociales pueden reducir los costos de transacción haciendo que el oportunismo sea más costoso por los efectos de la pérdida de reputación. De acuerdo con el profesor Montes, los costos de una actuación oportunista dentro de una red son mayores que el trabajo en colaborativo, debido a que el daño que causa sobre la reputación de una de las partes que puede afectar no solamente una alianza específica sino todas las otras alianzas presentes y potenciales.

Por último, Peter Bond Director General de Birkart España, empresa especializada en servicios de logística para la cadena textil, explicó a los asistentes que para poder competir es necesario controlar mejor la cadena de suministro y muchas empresas no ven que la logística, bien gestionada, añadirá mucho valor al producto final. En palabras del empresario, este proceso puede fallar porque la gestión y planificación son inadecuadas y porque el uso de estructuras muy complejas sin herramientas adecuadas de control.

A través de esta serie de eventos los organizadores buscan apoyar un proceso de largo plazo que permita el fortalecimiento de un sector estratégico de la economía colombiana que, de acuerdo con Informe de Tendencias del comportamiento de las Exportaciones Colombianas de Proexport representó el 12% de las exportaciones no tradicionales de Colombia entre enero y julio de 2006. ■



moda & management

Del Campo de Algodón a la Tienda

Peter Bond
Director General de Birkart España

114 | De agosto-octubre 2006

Buenos días a todos. Para mí es un gran honor estar con Vds. aquí en Inalde y poder presentarles nuestro grupo de empresas y sobre todo lo que es la logística de la moda para nosotros.

Esta es mi primera visita a Colombia por lo que espero también, de este encuentro, poder aprender de Vds. respecto a la industria de la confección aquí y a los retos a los que se enfrentan. En esta presentación daré mi opinión desde un punto de vista europeo.

Y espero podemos intercambiar algunas ideas sobre como colocar mejor los productos Colombianos en el mercado europeo. Hasta el momento la mitad de las exportaciones colombianas han tenido como destino Estados Unidos sin embargo se ha percibido una importante reducción en dicho mercado ¿Puede ser Europa una alternativa?

En Europa hay grandes marcas de la moda y se consume mucha confección. Pero en general ya no se fabrican prendas en Europa occidental si aún en el este de Europa pero las marcas miran cada vez más hacia fuera del continente, y sobre todo hacia Asia para establecer sus centros de producción.

Evidentemente la logística se va complicando con la distancia, con las diferencias culturales y sobre todo con la presión competitiva que va reduciendo márgenes obligándonos a todos a reinventarnos día tras día buscando nuevas maneras de realizar nuestro trabajo.

Recuerdo que uno de los cate-dráticos que más me enseñó en la universidad describía siempre las clases como la transferencia de información desde el cuaderno del profesor hasta el cuaderno del alumno sin pasar por el cerebro de ninguno de los dos. Recuerdo también que en muchas ocasiones así

era. Por lo tanto, ruego me interrumpan siempre que Vds. quieran con sus preguntas o comentarios.

En esta primera presentación de hoy trataré de explicarles cómo nosotros vemos la logística y el transporte relacionado con el sector de la confección en general y en el mundo. Con el título “Del campo de Algodón a la Tienda” quiero demostrar que para el sector de la moda es necesario tener en cuenta el conjunto de la cadena de suministro y no cada uno de sus eslabones aisladamente.

El grupo al que mi empresa pertenece, Thiel FashionLifestyle está especialmente dedicado a satisfacer las necesidades de los clientes de la moda y diseñar la manera específica de desarrollar la logística de la cadena de suministro para la confección.

En esencia la logística de la moda es asegurar que la prenda llegue en perfecto estado y en el momento adecuado a su punto de venta.

El cliente tiene un claro objetivo: pagar lo menos posible y siempre habrá algún competidor dispuesto a ofrecer el mismo servicio por 25 dólares menos.

En el fondo, transportar unas camisetas o lencería desde cualquier parte del mundo a cualquier destino es algo evidentemente sencillo, que cualquier empresa de transporte debe poder hacer. El transporte en sí no es problemático si se dispone de una buena red de agentes o empresas propias para coordinar los movimientos. Este sector se ha convertido en un mer-

cado de precios muy bajos y altamente competitivo donde no existe la lealtad del cliente debida a que la oferta de servicios es prácticamente idéntica. El cliente tiene un claro objetivo: pagar lo menos posible y siempre habrá algún competidor dispuesto a ofrecer el mismo servicio por 25 dólares menos.

La consecuencia es la reducción constante del margen operativo y una depuración continua eliminando las empresas más débiles. Al final, en el mercado van quedando 3 tipos de empresa bien diferenciados. El primer grupo lo componen las más pequeñas con una estructura muy ligera y ágil. En el segundo grupo encontramos las empresas más grandes como DHL o UPS que tienen un poderío inmenso basado en un mercado casi cautivo que genera enormes beneficios y permite inversiones en otros sectores. Por ejemplo, la capacidad adquisitiva de DHL y sus fondos casi ilimitados vienen originalmente del monopolio de correo en Alemania.

Finalmente el tercer grupo lo forman empresas como Birkart que intentan especializarse en algún sector concreto, en nuestro caso, es el de la moda. Si yo tengo que competir con el resto de transitarios ofreciendo un precio por contenedor al final perderé porque incluso con una infraestructura tan grande como la de Birkart nunca podré ofrecer un

precio equiparable al de los grandes monstruos del sector.

Sin embargo si yo puedo ofrecer a mis clientes un precio, desde la fábrica de producción en Hanoi, Delhi o Medellín hasta la misma tienda final en Roma, Londres o Berlín y siempre por prenda, estaré ofreciendo otro tipo de servicio, y un precio mucho más transparente. Al final lo que el cliente quiere es saber su coste por unidad de producción.

Si hablamos de las empresas del sector de la moda es posible hacer una distinción entre empresas “tradicionales” y empresas “verticales”. Yo hoy voy a centrar la presentación en las diferencias existente entre los dos modelos de negocio simplemente porque creo que son lo más representativo de lo que compone el panorama actual en Europa respecto a la industria de la confección.

Los mayores consumidores de ropa son los jóvenes pero desde principios de los 90 sus intereses han cambiado prefieren gastarse menos dinero en la apariencia exterior y más en su propia satisfacción interior. Es decir antes de comprar un caro abrigo nuevo prefieren comprar una prenda más barata y gastar el resto en ocio.

Para satisfacer las necesidades de este grupo de consumidores las llamadas empresas “verticales” han entrado con mucha fuerza. Zara, H&M, Mango y GAP que ofrecen ropa de una calidad aceptable, una marca reconocida y a un precio asequible. Gran parte de su éxito se debe a la verticalidad en su cadena de suministro lo cual les proporciona rapidez y flexibilidad.

No obstante, hay pocas empresas verticales frente a todas aquellas que podemos denominar tradicionales. Entre estas últimas encontramos empresas de todos los tamaños si bien son las más grandes quienes mayor éxito están cosechando. Consiguen sobrevivir gracias a su tamaño y su inmenso poder de compra que abarata sus costes de producción.

Sin embargo, entre estos dos extremos hay un gran abanico de empresas y marcas que ni son lo suficientemente grandes para ejercer una fuerza excesiva sobre sus proveedores ni tienen los recursos ni la mentalidad necesarios para poder convertirse en una empresa vertical. Estas empresas que compiten entre si se han dado cuenta de que, para poder sobrevivir deben reducir sus costes lo cual significa externalizar la producción hacia países con unos costes laborales inferiores.

¿Cuál es el problema? Todas las empresas están haciendo lo mismo por lo que sus costes se han reducido en la misma proporción dejándonos de nuevo en la misma

Hay un gran abanico de empresas y marcas que ni son lo suficientemente grandes para ejercer una fuerza excesiva sobre sus proveedores ni tienen los recursos ni la mentalidad necesarios para poder convertirse en una empresa vertical.

También hablamos de la prenda colgada como factor diferencial. Un traje, un abrigo o un vestido caro no se pueden transportar en una simple caja de cartón. Requieren medios especiales para su transporte y almacenaje y somos muy pocas las empresas que podemos realizar este tipo de transporte en las condiciones adecuadas.

Realmente considero que estamos entre el grupo de empresas punteras en el transporte y logística de la prenda. El Global Institute of Logistics de New York nombró a Thiel Fashion Lifestyle mejor proveedor de Fashion en el año 2005. Este año la organización ECR Efficient Consumer Response nos ha otorgado su premio Best Practice.

Más adelante explicaré en detalle las diferencias fundamentales entre estos dos modelos pero básicamente, las empresas verticales son las que han conseguido integrar la cadena de suministro, en algunos casos desde el campo de algodón hasta la tienda dentro de su propia estructura. Como contrapartida, las empresas tradicionales siguen dando a cada eslabón de la cadena un tratamiento aislado.

En la Unión Europea a lo largo de los últimos años el gasto en ropa se ha estancado en términos generales. De hecho, a pesar de que en algunos países como España la tendencia es al alza, en los mercados europeos más maduros como Reino Unido o Alemania, está incluso se ha reducido.



situación anterior en cuanto a capacidad competitiva. El auténtico reto tanto para ellas como para nosotros es ir, de alguna manera, hacia la verticalización y cuanto antes mejor.

Como añadido, todas estas empresas tienen en común que ofrecen una gran variedad de productos en el mercado y esto requiere una cadena de suministro muy compleja y difícil de gestionar.

Antes, he hablado de la competencia en el sector del transporte pero debo decir que no es este un caso aislado. La moda también está sujeta a una competencia feroz. Cada vez más la moda es considerada una mercancía perecedera; muchas temporadas; disminución de pedidos; márgenes de tiempo menores.

En el pasado, se confeccionaban 2 colecciones al año con casi

un año de preparación. En la actualidad la moda cambia tan rápidamente que una planificación tan a largo plazo tiene unas enormes probabilidades de error.

El antiguo fabricante ya se ha dado cuenta de que fabricar en Europa le supondrá a medio plazo una quiebra segura porque los elevados costes de mano de obra redundarán en que sus prendas serán desorbitadamente caras. Por lo tanto subcontrata la fabricación a países más baratos. Pero normalmente no alcanza a gestionarlo adecuadamente porque se limita a “comprar” las prendas terminadas y no se implica en la totalidad de su cadena de suministro.

Todos quieren fabricar fuera y todos piensan inmediatamente en China. Pero en esencia lo que intentan hacer las empresas es sacar su fábrica de Barcelona y

posicionarla en Beijing. O, por qué no en Bogotá. Todo lo que sucede alrededor, y esto es la logística, no existe o piensan que no sufre ninguna variación a pesar de la distancia.

Las empresas en Europa se centran ahora en el diseño y la comercialización. Pero ¿cómo llegan las prendas a la tienda? Pues eso lo hace una empresa de transporte. Y ¿cómo llega la materia prima a la fábrica de producción? Eso no es mi problema.

Así las empresas han conseguido reducir sus costes de producción pero no han hecho nada más. De las 3 fases, diseño, fabricación y comercialización simplemente han eliminado el control sobre la segunda que ya se realiza a miles de kilómetros de distancia. No se han dado cuenta que con una profesionalización de la cade-

na de suministro podrán posicionarse por encima de su competencia y realizar ahorros muy superiores. Por lo tanto siguen soportando la misma competencia feroz porque todas han reducido sus costes en la misma proporción.

Si tratamos de comparar la logística de la moda con la de otros muchos sectores nos damos cuenta de lo deficiente de esta. Es evidente que estamos muy lejos de sistemas avanzados como los de la automoción por ejemplo. Para muchos de nuestros clientes la logística es simplemente un mal necesario lejos de llegar a entender que se trata de un factor diferencial que puede suponer una ventaja importante a la hora de vender.

En muchas empresas la responsabilidad de asegurar que lo que se ha fabricado llega a la tienda cuando se necesita se deja en manos de personal poco cualificado. Se considera realmente un trabajo sin demasiada importancia y desde luego muy por debajo de las tareas de diseño o comercialización. En España es muy común que el encargado de transporte ocupe el puesto por el mero hecho de hablar un poco de inglés y a veces no muy bien.

Y es que aunque el concepto Just in Time no es quizás tan decisivo en la moda como en una línea de producción, reviste una gran importancia si consideramos la moda como un producto perecedero. El tiempo SI importa.

Incomprensiblemente son muchas las empresas para las que el coste del transporte es desconocido. Y lo digo en el sentido más amplio. He visitado muchos clientes que comparan el precio por kg en el transporte aéreo o el precio del contenedor en el transporte marítimo sin contemplar más allá de este valor. Si eres 5 céntimos más caro, el cliente no te da el

transporte aunque resulte que la competencia esté utilizando una aerolínea de muy dudosa fiabilidad y la mercancía acabe tardando 3 semanas.

En el fondo todo esto, está relacionado con la calidad.

¿Por qué falla el proceso logístico en estas empresas? Normalmente es porque la gestión y planificación son inadecuadas y también porque hay una estructura muy compleja sin unas herramientas adecuadas de control. Hay muchas empresas que todavía utilizan registros manuales o, como mucho, una hoja de Excel para intentar controlar decenas de proveedores y miles de pedidos. Muchas empresas no ven que la logística, bien gestionada, añadirá mucho valor al producto final.

Estas empresas de confección aún no se han dado cuenta de la necesidad de integrar sus proveedores dentro del proceso logístico especialmente relacionado con la planificación y el flujo de información.

Si miramos el tiempo total del proceso, desde su concepción hasta el momento mismo de la venta no es de sorprender que las empresas tradicionales tengan que soportar tanto riesgo sobre lo que será o no actualidad. En este ejemplo el proceso comienza en junio del 2006 cuando el consejo de diseño de la empresa decide sobre el propio diseño de las telas a usar. Siguiendo las distintas ferias, primero de hilados y después de tejidos se llega al diseño final de la colección con los muestrarios justo a tiempo para las ferias de la moda a principios del año siguiente.

Parece que cada ciudad europea celebra su propia feria. Aquí nombro algunas de las más importantes. El paso siguiente es cerrar la venta con el cliente y realizar los



En muchas empresas la responsabilidad de asegurar que lo que se ha fabricado llega a la tienda cuando se necesita se deja en manos de personal poco cualificado.



pedidos a proveedores. Siguen aproximadamente 3 meses de confección propiamente dicha y así llegamos a finales de julio momento en que todo el género debe estar listo para repartir a los puntos de venta. Obviamente la fecha de lanzamiento de la nueva temporada se traslada por diferencias climáticas a agosto en el norte de Europa y septiembre en el sur.

En este ejemplo el proceso ha tardado casi un año y medio. Simplemente en circunstancias normales es casi imposible prever el futuro con exactitud. Si añadimos otros factores como la inestabilidad política o las cuotas el riesgo aumenta.

Tenemos el ejemplo de la modelo Kate Moss. La cadena H&M utilizaba su imagen hasta que se descubrió su adición a las drogas. Una empresa vertical como

H&M pudo reconducir con rapidez su campaña borrando cualquier mención de su nombre. Trasladar este ejemplo a una empresa tradicional habría supuesto casi con toda seguridad el fracaso de su campaña.

Hemos visto que las empresas tradicionales suelen ofrecer 2 únicas colecciones al año: Primavera – Verano y Otoño – Invierno por lo que el ciclo desde el momento de la concepción hasta el momento mismo de la venta es excesivamente largo. Casi un año desde la creación de la colección hasta su venta.

Para estas empresas que han subcontratado la confección a terceros países, es bastante usual la utilización de un agente de compra. Este agente escoge el proveedor que cumpliendo con el resto de requisitos ofrece los costes más bajos. No obstante, quedan en el aire aspectos tan básicos como el control de la cadena de entrada de materia prima o la misma optimización del proceso.

Esta claro que el agente de compra debe ser más proactivo y ampliar sus capacidades. Ante un pedido de digamos 50 mil pantalones la pregunta fundamental no es “¿qué proveedor o país me puede fabricar estas prendas? Sino ¿De dónde consigo el hilo? Y después ¿en qué país se debe hilar la tela? Y solo en tercer lugar, qué fábrica debería confeccionar la prenda para que la entrega se realice al mejor coste y con las mejores garantías.

Yo personalmente creo que será el propio mercado quien al final obligue a todas las empresas a pensar y funcionar de este modo. Si bien de momento únicamente las verticales están en el camino de conseguirlo.

Observamos en esta estructura de empresa vertical que la figu-

ra del agente de compra ha desaparecido. La empresa tiene ya en origen su propia oficina gestionando la totalidad del proceso. Dejamos de hablar así de cadena de salida y cadena de entrada para hablar de una sola cadena con un mayor grado de integración con la empresa en Europa.

Para darles un ejemplo estas empresas controlan desde la misma compra del algodón en Estados Unidos y digo Estados Unidos por las subvenciones que recibe la producción del algodón, el traslado a China para su hilado y después a Bangladesh para confeccionar en sí la prenda y todo bajo su control. Se han dado cuenta de que controlando toda la cadena, y dirigiendo la producción hacia países dónde más interesa, el ahorro puede ser considerable. Y no solamente se trata del ahorro mismo sino de controlar la calidad desde el primer momento reduciendo con ello el riesgo de que una prenda ya terminada no pueda ponerse a la venta por fallos ocurridos en su proceso de fabricación.

Las empresas verticales son capaces de ofrecer hasta 12 colecciones al año con un ciclo de elaboración tan increíblemente corto que nos permite hablar en casos extremos de 4 semanas.

En un primer momento, cuando uno entra en una tienda de Zara en Europa se queda impresionado ante la excelente calidad del producto que se nos ofrece a un precio bastante asequible. No obstante, en muchos casos, el precio medio de venta resulta ser superior al de las empresas tradicionales si incluimos los descuentos necesarios para liquidar existencias.

Esto sin duda viene dado por la flexibilidad que tienen estas marcas para alterar la colección hasta el último momento e incluso durante la temporada. La conse-

Muchas empresas tradicionales son de alta moda pero utilizan métodos más afines a las de baja moda.

cuencia es que finalizada ésta, el volumen de prendas a rebajar es bastante menor. Además el consumidor está dispuesto a pagar un plus porque sabe que la moda que compra es la más actual que hay.

Para las empresas tradicionales el beneficio deriva de sus bajos costes de producción y transporte. Las más grandes, por su tamaño tienen un poder de compra que obliga al agente y a sus proveedores a trabajar con un beneficio mínimo por unidad. Además aprietan a los transportistas para reducir al máximo sus costes aunque ello signifique peor calidad.

Hemos visto anteriormente que un tiempo tan excesivo entre las fases de diseño y venta conlleva claros riesgos ya que es posible que el mercado para entonces haya cambiado y lo que en su día se diseñó ya no esté tan “de moda”. Por lo tanto, el precio medio de venta, incluyendo el precio pagado en época de rebajas tiende a ser

bastante inferior. Para eliminar stock, están obligados a vender el excedente a precios muy bajos.

De la misma manera, estos ciclos largos de producción conllevan el riesgo de que un producto que haya tenido gran aceptación en el mercado no se pueda reponer tan rápidamente. Las ventas podrían haber sido mayores pero simplemente es ya demasiado tarde.

Para estas empresas la logística sigue siendo uno de tantos factores en su coste total. Nada más. Su objetivo no es optimizarlo sino tan solo reducirlo.

Las empresas verticales son rápidas. Tanto en su cadena de producción como ya hemos visto como en la reposición de mercancía, y producción de prendas con gran aceptación. La buena comunicación desde las tiendas propias informando en todo momento sobre los patrones que mejor se venden se filtra rápidamente para bien reponerse bien fabricarse nuevamente.

Pero hay otro factor decisivo. Las verticales producen en cantidades limitadas haciendo posible que algo que se vende muy bien se pueda volver a fabricar en un tiempo realmente corto pero si por el contrario la prenda no tiene buena acogida tampoco constituye una pérdida relevante debido al bajo número de unidades fabricadas. Como consecuencia son necesarios menos descuentos y menos rebajas por lo que el precio medio de venta resultante es apreciablemente más alto.

Los dos modelos, tanto el tradicional como el vertical son absolutamente válidos. No obstante, observar el crecimiento trepidante de marcas como Zara sugiere que este segundo modelo tiene más éxito en el mercado europeo hoy en día.

Entonces ¿Por qué no todas las empresas corren a imitar este modo de operar y su logística? Porque no es tan fácil. Muy pocas empresas tienen esa mentalidad y esa cultura corporativa y menos aún el poder financiero para embarcarse en una operación de tal magnitud.

Y aquí es donde entramos nosotros. El papel de empresas como Birkart es en cierto modo hacer las veces de la cadena logística de las verticales con los beneficios que ello reporta, para empresas que, con sus propios medios jamás podrían conseguirlo. Tratamos de convertirnos en una empresa “vertical virtual” detrás de nuestro cliente.

Es curioso. Cuando visito a clientes en España y les explico este concepto y la manera en que un proveedor de logística como Birkart les puede ayudar, debo considerar con quién estoy hablando. El Director de Logística de una empresa tradicional ve en mí una amenaza para su propio puesto de trabajo. Sin

embargo el Director General o Presidente de la Empresa quedan fascinados ante mi oferta porque entienden la necesidad de revolucionar sus propias estructuras.

Debemos encontrar el modo de aplicar el éxito de las verticales con su cadena de suministro en todas aquellas empresas que, poco a poco se van dando cuenta que la verdadera ventaja no es simplemente “comprar más barato” sino controlar y optimizar la cadena de suministro.

Las exigencias en la logística son fuertes tanto si hablamos de los productos más de moda como de los más corrientes. Los productos más corrientes o también llamados “baja moda” se venden por precio. Por lo tanto es necesario proporcionar un servicio lo más eficaz posible en cuanto a costes se refiere. El cliente está dispuesto a aceptar una calidad inferior, o un tiempo de tránsito mayor por-

que las prendas no soportan más coste.

La cuestión aquí es que muchas empresas tradicionales son de alta moda pero utilizan métodos más afines a las de baja moda.

Para la “alta moda” el tiempo tiene mayor valor que el coste. Por ejemplo, al nivel más simple esto se traduciría en el uso del transporte aéreo en lugar del transporte marítimo. He visto durante los últimos años en nuestros clientes un movimiento constante en el que el transporte marítimo se ha sustituido paulatinamente por el transporte aéreo. Las prendas no son más caras en las tiendas pero el tiempo que se ahorra compensa el coste mayor.

Antes hablaba de costes ocultos que no están en el precio del transporte y muchas empresas no ven o no quieren ver. !Una prenda que está en la tienda en 3-4 sema-

nas y vendida con el cliente pagando en efectivo significa que la empresa ha cobrado la prenda hasta 60 días antes de tener que pagarla! Si lo comparamos con otras empresas que tienen el stock en sus almacenes 2 meses antes de la temporada o lo recibe con la temporada ya avanzada la diferencia es muy importante.

También requiere mucha flexibilidad: la búsqueda constante de métodos alternativos y de soluciones desarrolladas “sobre la marcha”.

Todo esto y al mismo tiempo una calidad exquisita.

Calidad en cuanto a:

- Cumplimiento de fechas de entrega
- Disponibilidad de la mercancía (a pesar de las aerolíneas, las navieras, los agentes de handling y las aduanas)
- Un mínimo de siniestros en el transporte



- Y seguridad en cuanto a seguimiento e información exacta para el control de existencias

Las empresas tradicionales miran con envidia los ratios de crecimiento de las verticales y quieren emular este éxito. Pero son muchas las dificultades internas para obtener el know how y más aún para ponerlo en marcha. En muchos casos va incluso en contra de la cultura arraigada en la empresa.

Para dar un ejemplo, la persona encargada de comprar las prendas al fabricante o, más bien, al Agente, busca hacerlo con una calidad aceptable al menor precio posible. No le interesa si tardaron 4 meses en diseñar la prenda. Ese es problema del diseñador. Tampoco sabe de dónde viene la materia prima. De eso se ocupa el agente o la misma fábrica. Pero es que tampoco le preocupa que el precio medio de venta de la prenda sea un 30% por debajo del precio inicial. Ese será un problema del vendedor. Lo único que realmente le interesa es que su coste de compra FOB se haya reducido en un 4%. ¿Si los otros departamentos no saben hacer bien su trabajo que se le va a hacer? Es responsabilidad de la dirección hacer que los demás funcionen tan bien.

Pero debemos preguntar antes ¿cómo es posible predecir la moda que estará de actualidad dentro de un año? Hace falta unir los distintos procesos, adoptar otra manera de mirar al conjunto de procesos y no mirar solamente la forma de bajar el coste FOB un 4% si lo que se trae no lo quiere nadie.

Y en definitiva, si es posible predecir con un año de antelación ya no se trata de moda sino una mercancía cualquiera (un COMMODITY en inglés) y para eso ya están los Wal-Mart y Carrefour y

con estos no se puede competir.

Es necesario romper con la falta de confianza y transparencia que existe entre los distintos eslabones.

Al estar físicamente separados por miles de kilómetros de distancia existe mucho desconocimiento de lo que las otras partes hacen y es muy fácil echar la culpa a otro si algo no funciona.

Las verticales han solucionado este problema integrando cada paso dentro de su propia estructura.

Nosotros, con los conocimientos que tenemos en cada fase del proceso, podemos ayudar a mejorar esta confianza y dar una visión más amplia al negocio.

Cuando nos sentamos con un cliente hacemos un análisis que tiene en cuenta todos los procesos de la cadena de suministro, independientemente de su función. Si consideramos los 5 módulos de los que se compone la cadena de suministro, en cada uno de ellos hay siempre posibilidades de mejorar:

Vamos al módulo 1. Este módulo abarca no sólo la compra de sus productos sino la gestión global de los proveedores. Si gestionamos el flujo de materia prima a sus instalaciones y la coordinación con los otros productos, como bordados, cremalleras o botones podemos mejorar sus costes y también su productividad. Al mismo tiempo ese control nos dará una transparencia sobre la calidad del producto terminado evitando futuros problemas y devoluciones. Finalmente, al conocer mucho más en profundidad al proveedor sabremos si está cumpliendo o no con sus obligaciones sociales que tanto preocupan a las empresas europeas.

El siguiente paso, el módulo 2, nos permite optimizar los procesos

desde la salida de la fábrica hasta la carga para el transporte intercontinental. Hay oportunidades de reducir costes y mejorar el flujo de la mercancía. Se puede conseguir un flujo mucho más regular de prendas terminadas en vez de almacenar la totalidad del pedido hasta su finalización así costes de almacenaje.

En el transporte intercontinental decimos que la mercancía siempre busca la manera más barata de viajar y hasta hace poco significaba exactamente esto. Pero debemos cambiar mentalidades para que los clientes vean que el ahorro de 25 dólares en el contenedor o 20 céntimos por kilo en el flete aéreo no lo es todo. Veremos en unos minutos un ejemplo práctico de lo que trato de explicarles.

Una vez llegadas a Europa, las prendas pasan por un centro de consolidación o de distribución donde se pueden realizar los servicios de valor añadido necesarios como planchado, etiquetado,



embolsado, antes de concluir el proceso con el módulo 5 – la distribución al punto de venta.

En esta fase se tiende también a cambiar el sistema. Antes, las marcas producían para sus 2 campañas y literalmente empujaban las prendas hasta las tiendas cuando llegaba el momento. Ahora, buscamos la manera de proporcionar un flujo más regular y constante para que al comienzo de la temporada la tienda disponga de mercancía suficiente sin por ello verse inundada. Posteriormente suministramos el volumen de mercancía necesario que le permita mantener un stock adecuado sin faltas y sin excesos.

Aquí tengo un ejemplo de costes incidiendo especialmente en los llamados costes ocultos que en muchas ocasiones no existen para el cliente (porque incluso figura en otro apartado de la cuenta de resultados).

Escucho a menudo que no compensa transportar prenda col-

gada porque ocupa mucho más espacio y por lo tanto el coste del flete por unidad se dispara. Pero ¿qué pasa con el resto de costes? Y ¿qué pasa con el tiempo empleado? En este ejemplo la prenda es una chaqueta en la que lógicamente partimos del mismo coste de fabricación. Los costes de transporte incluyendo la manipulación hasta FOB y su posterior transporte intercontinental son mayores para la prenda colgada.

Una vez en el Centro de Distribución en Europa bien del cliente bien de Birkart los costes de manipulación en la prenda doblada se disparan y no solamente el coste, el tiempo también.

Y aquí me refiero al ahorro de coste en el flete entre el transporte por vía marítima y por vía aérea. De poco nos sirve reducir el tiempo de tránsito utilizando el transporte aéreo si posteriormente las prendas vayan a tardar dos semanas en pasar por el centro de distribución.

Sacar una prenda colgada de un contenedor y pasarlo desde la entrada del centro de distribución hasta su salida es bastante más sencillo y mucho menos costoso que abrir una caja, emperchar la prenda, plancharla y embolsarla. Al final comprobamos que tenemos un coste total inferior y más importante aún que somos mucho más rápidos en colocar la prenda en la tienda.

Hemos visto que en la actualidad existe una mayor concienciación pero falta aún mucho camino por recorrer en cuanto a cambio de mentalidad y cultura corporativa.

Y finalmente queda la pregunta: ¿Hacia dónde vamos? El éxito de las empresas verticales es tan manifiesto que sería lógico pensar que las empresas que no consigan adaptarse a este modelo de negocio tendrán poco futuro. Para poder competir es necesario controlar mejor la cadena de suministro. Por otro lado tampoco creo que China vaya a aplastar al resto de países productores. Siempre habrá otras oportunidades y la fabricación colombiana puede convertirse en una de ellas sacando rentabilidad de la diversificación que buscan las empresas europeas.

La competencia será cada vez más brutal porque el consumo se ha estancado y no veo que esa tendencia vaya a cambiar a corto plazo.

Creemos que, la manera de ir adelante es eliminar la antigua relación cliente – proveedor y sustituirla por un modelo de colaboración entre socios que comparten información y demuestran confianza mutua.

Afrontando este reto con disposición todos tendremos mayores y mejores posibilidades de éxito

Gracias ■



asamblea de egresados



VIII Asamblea Anual de Egresados del INALDE: Un encuentro de soluciones y decisiones

La Asamblea, que contó con la participación de egresados de los diferentes programas del INALDE, fue un espacio donde se compartieron conocimientos, se eligieron a los nuevos representantes para la Junta Directiva y fueron presentadas las novedades del Plan de Actividades Académicas para el 2007.

El pasado 21 de noviembre se llevó a cabo en el Country Club de Bogotá, la VIII Asamblea anual de Egresados del INALDE, cuya temática académica fue enmarcada en la creación de riqueza para la base de la pirámide, teniendo en cuenta estrategias empresariales novedosas para reducir la pobreza en el país, partiendo de experiencias nacionales e internacionales.

La Asamblea contó con la participación de los egresados de los diferentes programas de la Escuela, quienes compartieron experiencias con tres reconocidos personajes del sector empresarial colombiano, y el profesor Guillermo D'Andrea, Ph.D. perteneciente al Instituto de Alta Empresa (IAE) de la Universidad Austral de Argentina, quien actuó como moderador en el panel.

De igual forma, fueron elegidos los nuevos representantes de la Junta Directiva, quienes ocuparán el cargo durante tres años, y fue presentado el Plan de Actividades Académicas para el año 2007. Este Plan incluye ajustes sugeridos por los mismos egresados considerando la necesidad de tener una continuidad en su formación y actualización en los diferentes campos de la dirección de empresas, así como su disponibilidad de participación en las diferentes actividades programadas para ellos.

Los nuevos cambios

El Doctor Germán Serrano, Director Ejecutivo de la Asociación de Egresados y Director de los programas PADE y PDD del INALDE presentó en la Asamblea los ajustes realizados en el Plan de Actividades Académicas para el 2007, el cual se concentró en cua-

**VIII ASAMBLEA
DE EGRESADOS INALDE**

**CREAR RIQUEZA
PARA LA BASE
DE LA PIRÁMIDE**

SOLUCIONES EMPRESARIALES PARA REDUCIR LA POBREZA



tros aspectos fundamentales: Las continuidades, en las sesiones mensuales de coyuntura, en los seminarios de profundización y en actividades a realizar en la ciudad de Medellín.

Con relación a las continuidades se determinó la realización de 10 reuniones durante el año, una cada mes entre los meses de febrero y noviembre, en un día fijo según el programa. Estas reuniones se llevarán a cabo en el Gun Club de Bogotá.

Por otra parte, se modificó el formato de dichas continuidades: de ahora en adelante contarán con dos sesiones, en vez de tres; y se redujo el precio del Programa de Actualización y Continuidad: quedó de un millón de pesos para el programa PADE, y 800 mil pesos para los programas PDD y MBA.

El Plan contempla el inicio de conferencias mensuales de coyuntura, en las cuales se tocarán temas puntuales de economía, política o sociales. Estas conferencias, que son gratuitas para los miembros de la Asociación, también se realizarán en el Gun Club.

Durante el año entrante también se ofrecerán tres seminarios de profundización en temas de actualidad, con una duración de un día completo, y con precios preferenciales para los afiliados.

Finalmente se realizarán 4 continuidades en la ciudad de Medellín. Los egresados del PADE de esta ciudad, que sean afiliados a la Asociación de Egresados, pueden participar en las actividades académicas y eventos que se realicen en Bogotá sin ningún costo.

Los interesados en ver el informe de la Junta Directiva pueden hacerlo por medio de la página Web de la Asociación de Egresados del INALDE: <http://egresados.inalde.edu.co/> ■

Perfil de los elegidos

Cecilia Duque Duque. Representante por el PADE. Egresada del PADE en 1993, se desempeñó hasta Septiembre del 2006 como gerente general de Artesanías de Colombia, cargo que ocupó durante 16 años. Fue la responsable de liderar el fortalecimiento y revitalización del sector artesanal en Colombia ocupando la dirección ejecutiva de la Asociación Colombiana de Promoción Artesanal en dos periodos diferentes: desde 1977 hasta 1973 y desde julio de 1975 hasta agosto de 1990. Ha realizado estudios de Maestría en Educación en Arte, en Pennsylvania State University, y en Cooperativismo para economías en desarrollo en Wisconsin University. Adicionalmente Cecilia Duque ha realizado cursos sobre gerencia, mercadeo y gestión para el desarrollo.

Rafael Arango Calle. Representante por el PDD.

Rafael Arango es economista egresado de la Pontificia Universidad Javeriana, con 20 años de experiencia en el sector financiero. Actualmente se desempeña como Director de la Banca Empresarial del Banco de Bogotá.

Juan Pablo Consuegra. Representante por el MBA.

Este Ingeniero Civil actualmente ocupa el cargo de Gerente de Ventas y Mercadeo para medianas y pequeñas empresas de Microsoft Colombia.

Es egresado del programa MBA del INALDE en el 2005, ha sido un destacado empresario el cual ha ocupado cargos tan importantes como Gerente de Ventas y Mercadeo de Microsoft Venezuela y Gerente Regional de la firma Construdata Ltda.

Entre otros estudios realizados por Consuegra se encuentra el Programa Avanzado de Dirección Empresarial de MEDEX en el INALDE, y en Gerencia de Mercadeo Estratégico Harvard Business School.

En el marco de la VIII Asamblea de la Asociación de Egresados de INALDE, realizada en el mes de noviembre en el Country Club de Bogotá, se realizaron diferentes ponencias en torno al tema de: Creación de riqueza para la base de la pirámide.

Esta estrategia, implementada por empresas a nivel nacional e internacional, ha generado gran acogida teniendo en cuenta que va dirigida a personas de escasos recursos, los cuales son los mayores consumidores de productos y servicios. Anteriormente la oferta del mercado estaba enfocada, la gran mayoría, a públicos de niveles económicos altos, teniendo en cuenta que generaban rentabilidad para los productores; sin embargo, este modelo de la base de la pirámide ha despertado la atención de empresas, que ven en las personas de niveles socioculturales bajos un potencial económico para sus organizaciones.

El panel estuvo compuesto por tres destacados empresarios colombianos, quienes han implementado diferentes modelos innovadores en sus organizaciones, con resultados visibles y rentables. Los empresarios que estuvieron presentes en la Asamblea fueron la doctora Cecilia Duque Duque, Gerente General saliente de Artesanías de Colombia; el doctor Gustavo Rincón, Presidente de Kellogg de Colombia; y el doctor Esteban Giraldo, Presidente de Bimbo de Colombia.

El moderador de la Asamblea fue el profesor Guillermo D'Andrea, Ph.D. profesor del IAE, Instituto de Alta Empresa de la Universidad Austral de Argentina, quien inició su intervención explicando esta tendencia actual del mercado y la situación de varias empresas que han implementado estrategias de valor segmentado.



La base de la pirámide:

Un objetivo de la organización Colombiana

Ejemplos de estrategias productivas de empresas colombianas con una finalidad: permitir a consumidores de escasos recursos acceder a productos de buena calidad con un buen precio

Modelos económicos para los más necesitados

La planteamiento presentado por el doctor D'Andrea en la Asamblea fue desarrollado, en un principio, desde el marco del proceso de la Globalización, en el cual afirmó que actualmente se está presentando el fenómeno conocido como 20/80: el 20 por ciento de la población a nivel mundial está controlando el 80 por ciento de las riquezas existentes en el mundo.

Esto ha generado que los mercados enfrenen un cambio de paradigma, pasar de un concepto de escasez a uno de abundancia, en el cual lo caro y lujoso es deseado, mientras lo económico

depende de la decisión de compra del consumidor. Es por esto que las estrategias de mercado han comenzado a pensar en la necesidad de crear estrategias segmentadas y diferenciadas de acuerdo al perfil del consumidor.

El nuevo valor demandado por el consumidor exige mayor calidad a menor precio, reevaluando la teoría histórica que a menor precio, menor calidad o viceversa.

En la actualidad la globalización impone estrategias donde los segmentos emergentes y la novedad juegan un papel muy importante a la hora de construir una estrategia atractiva e innovadora.

Precisamente desarrollar este tipo de estrategia para llegar a la base de la pirámide es el gran desafío que enfrentan las organizaciones.

La presentación del doctor D'Andrea fue reforzada con varios ejemplos de implementación de una estrategia innovadora, como lo están desarrollando en la actualidad diferentes cadenas de almacenes a nivel mundial. Uno de los ejemplos presentados fue el de la cadena de almacenes Magazine Luiza, empresa brasilera dedicada a la venta de electrodomésticos. Su estrategia incluye 300 tiendas virtuales, entregas a domicilio, entre otros beneficios a los consumidores, sin embargo no cuenta con stands de exhibición de productos

Según D'Andrea, la realidad de la importancia de los segmentos emergentes parte de la premisa que en la actualidad hay mucha renta, con la cual los consumidores están valorando más las marcas a la hora de la compra, adoptando nuevas tecnologías y generando una creciente conectividad. En América Latina, la innovación en estas estrategias se ha concentrado en la satisfacción de las necesidades de los consumidores emergentes.

La propuesta final de la ponencia sobre la creación de la riqueza para la base de la Pirámide se centra en la necesidad de realizar, de forma innovadora, estrategias para los segmentos emergentes, teniendo un espíritu emprendedor. Dicha innovación debe estar concentrada en cinco aspectos: innovación de productos y servicios, construir un nuevo paradigma en la organización, innovar en procesos, crear un nuevo modelo de negocio y realizar cambios constantes de tecnología para optimizar procesos en la orga-



nización.

Artesanías de Colombia: la unión hace la fuerza

La presentación realizada por la doctora Cecilia Duque Duque parte de su experiencia en Artesanías de Colombia, vivida durante los 16 años que estuvo como gerente general de esta institución.

Artesanías de Colombia es un organismo de sociedad mixta, fundado en 1964, y vinculada al Organismo vinculado al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, cuyo objetivo central es contribuir al mejoramiento integral del sector artesanal, elevando la calidad de vida de los artesanos y desarrollando procesos de producción, promoción, capacitación y comercialización.

Como parte de este objetivo, Artesanías de Colombia cuenta en la actualidad con un Programa Nacional de Conformación de Cadenas Productivas para el Sector Artesanal, el cual está concentrado en la fabricación de piezas artesanales en diferentes puntos del país. Tiene registrados un promedio de 350 mil artesanos en todo el país, y 1.200.000 personas que dependen de esta actividad. El 60 por ciento de los artesanos del país son mujeres, mientras que el otro 40% son hombres.

El negocio de las artesanías en Colombia representa el 0.04 por ciento del Producto Interno Bruto del país, y es una actividad que genera beneficios como la promoción de la micro-empresa, el turismo, una fuente de ocupación para personas jóvenes y personas mayores, la reducción del desplazamiento a la ciudad, una fuente de ingresos y una identidad cultural.

La estrategia de desarrollo del sector artesanal en el país ha estado enfocada en la innovación, el diseño de las piezas, y la organiza-

ción de la producción a través de conformación de las cadenas productivas. Esto ha generado que cerca de 500 diseñadores industriales, textiles, joyeros y ceramistas se hayan vinculado a los procesos de desarrollo de este campo en los últimos 15 años.

La mejora en el diseño de cada una de las piezas artesanales ha estado enmarcada en la conservación de las tradiciones en las regiones del país, mejorando su calidad y precio. De igual forma se han implementado estrategias y herramientas de desarrollo como un portal de Internet, espacios de exhibición como la Plaza de los Artesanos en Bogotá, vinculación con el sector privado y estatal, alianzas con empresas privadas e internacionales, y participaciones en diferentes ferias internacionales con productos realizados en Colombia, lo que ha generado que las ventas de artesanías colom-

La propuesta final de la ponencia sobre la creación de la riqueza para la base de la Pirámide se centra en la necesidad de realizar, de forma innovadora, estrategias para los segmentos emergentes, teniendo un espíritu emprendedor.



bianas hayan tenido un incremento del 100 por ciento.

Bimbo de Colombia: Pan para la gente

La presentación realizada por Esteban Giraldo, Presidente de Bimbo de Colombia, resaltó dos elementos que delimitan la estrategia de su empresa: un producto con durabilidad limitada y variedad de gustos del consumidor por regiones.

Esta empresa de origen mexicano, cuyo producto central es el pan de diferentes variedades, incursionó en el mercado colombiano hace 10 años. Según Giraldo, la competencia en el país en este nicho de mercado es alta, teniendo en cuenta que existen personas independientes dedicadas a esta actividad.

De igual forma el consumo de productos es variado según la región del país. En Colombia, la región donde más se consume pan industrializado (pan que viene empaquetado), es en la Costa Atlántica, seguido por la región Cundinamarquesa, la cual incluye Bogotá.

Uno de los aspectos relevantes que percibió la compañía Bimbo de Colombia fue el manejo que el consumidor le daba a su inversión en este producto: la destinación de recursos para la compra del pan era variable al igual que los gustos de los consumidores eran diferentes por región. Por eso han lanzado productos como el Pan Lalo, un pan a granel el cual se vende a los tenderos como pan industrializado, con posibilidad de venta por unidad a 200 pesos.

Es por eso que la compañía realizó estrategias regionales, teniendo en cuenta las tendencias visibles en el mercado colombiano. Uno de los factores que se aplicó en las estrategias fue la disminución de la distancia de abasteci-

miento de productos, ya que antes la distribución se realizaba desde Bogotá a los diferentes puntos del país, generando costos altos en transporte y limitando la vida útil del producto. Por eso, Bimbo de Colombia cuenta en la actualidad con 4 plantas en Yumbo (Valle), Tenjo (Cundinamarca), Itaguí (Antioquia) y Soledad (Atlántico), de donde hacen la distribución regional.

Otro factor implementado en las estrategias regionales fue la ampliación de la vida de anaquel en los puntos de venta. La política implementada por la compañía es recoger el pan que lleve en anaqueles sin consumir más de siete días, garantizando de esta manera la frescura del producto al consumidor.

Kellogg de Colombia: estrategia para el público infantil

El tercer panelista fue el doctor Gustavo Rincón, Presidente de Kellogg de Colombia. Kellogg es una compañía (**averiguar si es americana y decirlo aquí**) con más de 100 años en el mercado de las hojuelas de maíz, fundada por los hermanos John H. y William K. Kellogg.

Rincón explicó cómo inicialmente su estrategia estaba enfocada a los estratos socioculturales altos porque no tuvieron en cuenta que en Colombia el 70 por ciento de la población se ubica en los estratos bajos. Este enfoque primero estaba generando desventaja volumétrica para la categoría.

La nueva estrategia implementada por Kellogg de Colombia se concentra en 4 aspectos fundamentales: distribución, precio, promoción y comunicación.

Por la parte de la distribución, Kellogg de Colombia diseñó un sistema inteligente, el cual depende de la estructura de la

empresa, garantizando una cobertura con una ejecución adecuada, y rompiendo los paradigmas de la organización. Adicionalmente era necesario asegurar los fundamentos de venta, incentivando a los tenderos distribuidores del producto y la fuerza de venta por medio de actividades y premios, para garantizar la inteligencia del modelo.

En el aspecto del precio, Kellogg de Colombia parte del principio que un modelo de distribución adecuado no sirve si el precio no es asequible y accesible al consumidor. Por eso la estrategia garantiza precios competitivos respetando la dinámica del canal, la cual obliga a una disciplina de “innovación de costos”. Es necesario conocer el mapa de sustitutos para asegurar de esta manera la competitividad del producto en los puntos de venta.

Con relación a la promoción, la estrategia ha generado que los insertos promocionales que manejaban los productos de la compañía, se conviertan en una exigencia antes que en un valor agregado, teniendo en cuenta el gran público objetivo de los productos: los niños. De igual forma las promociones con los personajes representativos de las diferentes marcas que maneja la compañía, han tenido gran acogida, lo que exige que la frecuencia promocional de los productos deba estar en constante movimiento y renovación.

Finalmente la comunicación está enfocada en generar promociones del producto para empujar al consumidor, conservando la identidad de las marcas. De igual forma el grupo objetivo, que en este caso son los niños, demanda acciones divertidas las cuales generen identidad con el producto. Las ocasiones de consumo de



La Oportunidad de la Base de la Pirámide

En los partidos de fútbol entre equipos de México es común ver publicidad de bolsas de cemento de Cemex al lado de las de gaseosas y otros productos de consumo masivo. Los vendedores de electrodomésticos de Casas Bahia son entrenados para evaluar la capacidad de pago de sus potenciales clientes de las zonas pobres del Noreste de Brasil, observando

aspectos tales como si las manos condicen con el tipo de tarea que manifiestan desarrollar. En Minka, a las afueras de Lima, se encuentran los puestos de una feria tradicional grande con un homecenter y locales de ropa y electrodomésticos a precios populares y un patio de comidas al mejor estilo de los centros comerciales, pero decididamente orientado a los segmentos populares. En México, Bimbo ofrece a precios bajos pan con una duración menor al habitual bajo la marca “Pan de Ayer” y en un circuito comercial secundario. En los escarpados suburbios de Caracas, Coca-Cola amplió su distribución a la vez que generó posibilidades de mejora económica a 30.000 “hogares productivos”: amas de casa a quienes se proveyó de un refrigerador para poder vender productos desde su casa.

Son sólo algunos ejemplos de empresas que se han propuesto conquistar los vastos segmentos de la Base de la Pirámide (BdP), buscando vencer el mito de que “lo barato sale caro”. Pero para ello han debido resolver una cantidad de complejos desafíos y a la vez que superar una serie de mitos simplistas y argumentos falaces en cuanto a la capacidad real de ofrecer respuestas efectivas a los compradores de menores recursos que hagan que “lo bueno no tiene que resultar más caro”.

En un entorno de fuerte competencia y acelerada evolución es cada vez más difícil mantener la diferenciación de los productos y encontrar nuevas oportunidades de crecimiento. Los mercados emergentes en los que vive el 80% de la población mundial se presentan como una atractiva alternativa para crecer, pero las propuestas generadas para mercados desarrollados encuentran una carrera limitada

en estos mercados con una alta proporción de pobres.

Es imprescindible adaptar la oferta para poder atender a una población caracterizada por la escasez, como es el mercado de América Latina. Y esta característica, que incluye una limitada clase media, conlleva una serie de consecuencias. Un mercado más extremo, de pocos ricos y muchos pobres, curiosamente tiene también pocas empresas grandes y muchas pequeñas, pero pocas medianas. Grandes cadenas minoristas y multitud de pequeñas tiendas, pero pocas cadenas medianas. Grandes latifundios agrícolas y pequeños agricultores, y pocos establecimientos de mediana superficie. Estas discontinuidades significan que los mercados responden con menor elasticidad que los mercados más desarrollados, y para las empresas resulta más difícil atender a las necesidades de segmentos altos y bajos simultáneamente, al no contar con una demanda significativa en la zona media del mercado. Esta es una de las principales razones por las que la Base de la Pirámide se convierte en un desafío tan importante.

Atender a segmentos de mercado con demandas muy diferentes no se resuelve con adaptaciones graduales de productos, sino con propuestas claramente diferenciadas que permitan atender eventualmente al entre 20% y 30% que, dependiendo del país, representa este sector. El del segmento populoso de los niveles de menor poder económico, aunque es necesario distinguir, pues se mezclan pobres con indigentes, y las necesidades de ambos grupos no son las mismas.

Pero el concepto de la BdP trae una faceta adicional, pues plantea la mejora de las condiciones de vida de un sector muy

amplio de la población, pero desde un enfoque genuinamente económico y productivo, diferenciado del asistencialismo, que planteaba una aproximación distinta. La teoría del derrame económico ofrecía la ilusión de que la mejora de las condiciones de riqueza llegarían paulatinamente a estos sectores menos favorecidos, lo cual probó ser erróneo: la brecha entre ricos y pobres es cada vez mayor. Surge así este concepto que muestra la importancia económica de este sector, al considerar todo su gasto consolidado, como la oportunidad

En un entorno de fuerte competencia y acelerada evolución es cada vez más difícil mantener la diferenciación de los productos y encontrar nuevas oportunidades de crecimiento.

de destapar un mercado que no accede a un mínimo de productos y servicios. Pero la consideración ha cambiado de ser los pobres quienes no pueden acceder por falta de recursos, a ser las empresas proveedoras las que no pueden acceder a este mercado debido a la rigidez de sus estructuras de costos. En este sentido la combinación de las capacidades de ONG's, gobiernos y empresas ha probado ser muy efectiva. Pero para ello deben unificar visiones, que no siempre son coincidentes debido a distintas experiencias de cada uno.

Gobiernos y ONG's poseen mecanismos que permiten vincularse con estos sectores más necesitados con la garantía de un observador que puede señalar eventuales abusos. Ambos poseen un conocimiento de las necesidades y posibilidades que resultan clave para orientar las capacidades productivas y organizativas de las empresas, y pueden monitorear el



Guillermo D'Andrea



En una época de amplia tercerización de trabajos, donde las grandes empresas trabajan con una miríada de pequeños proveedores, los emprendedores sociales pueden aportar sus redes de contactos para vincular las capacidades organizativas de las empresas con las productivas existentes en la BdP.

progreso dentro de este sector. Los gobiernos además pueden revisar regulaciones que en muchos casos provocan exclusiones –por ejemplo las calificaciones crediticias-, que dan lugar a abusos.

Muchas empresas en el mundo comienzan a reconocer el valor escondido en la Base de la Pirámide, y la oportunidad de crecimiento en un mercado completamente nuevo a diferencia de los mercados maduros de los países desarrollados. Los ejemplos de Pacasmayo en Perú y la mexicana CEMEX lideran en la venta de cemento, o los éxitos de Elektra en México, Casas Bahia y Magazine Luiza en Brasil en la venta de electrodomésticos, muestran el grado de innovación que ha sido necesario para resolver las necesidades de una demanda ávida, inmensa y fiel.

La BdP es también una oportunidad para emprendedores sociales. En una época de amplia tercerización de trabajos, donde las grandes empresas trabajan con una miríada de pequeños proveedores, los emprendedores sociales pueden aportar sus redes de contactos para vincular las capacidades organizativas de las empresas con las productivas existentes en la BdP, creando empleos y riqueza genuina, al tiempo que se pueden controlar las condiciones contractuales, contribuyendo así a mejorar la condición de los habitantes en la BdP.

Sin embargo existen riesgos. Uno de ellos es de terminar como una manipulación comercial de un enorme sector de la población. Al aproximarse a este mercado las empresas deben tener una fuerte conciencia de la responsabilidad

social que les cabe, más allá del mero hecho económico. También es necesario diseñar productos teniendo en cuenta el impacto ecológico de incorporar a una población significativa al consumo en las condiciones actuales.

Pero la oportunidad en los mercados emergentes es instalar el concepto de la BdP como una iniciativa productiva, pasar de la etapa de “toma de conciencia” a incluirla en los planes de negocio de las empresas y de desarrollo de regiones. El concepto BDP plantea problemas que parecen no tener solución: imposibles. Deberá conquistar la iniciativa de las mejores empresas para que dediquen sus mejores recursos a generar soluciones que parecen imposibles de desarrollar. Tendrá que ser un negocio y a la vez un orgullo proveer a la BDP.





El rol de la mujer en la empresa familiar

Las mujeres siempre han tenido un rol importante en los negocios familiares, sea como el trono detrás del poder, la persona que lleva los libros o como quien mantiene la estabilidad emocional del negocio.

Tradicionalmente, la tendencia se ha basado en no incluir a las mujeres formalmente en los negocios, pero dada la evolución que ellas han presentado en la sociedad, cada vez se encuentran más involucradas o en el caso de no estar involucradas, al menos más preparadas.

Es muy común encontrar dentro de los posibles sucesores de un fundador a mujeres tan o más capacitadas que algunos de los hombres. En Estados Unidos, en 1994 los estudios señalaban que tan solo el 2% de las hijas tenían posibilidad de convertirse en las sucesoras de sus padres. En un estudio reciente (2005), el 9.5% de las empresas familiares reportan tener un CEO femenino, pero más notable aún es que para los próximos 5 años se espera que el 34% de las empresas tengan una CEO mujer.¹

No por esto sería justo decir que las oportunidades entre géneros se ha logrado completamente, ya que continúan existiendo ciertas tradiciones que soportan la exclusión de la mujer en el ámbito empresarial. Sin embargo, vale la pena señalar que el rol de la mujer ha evolucionado a uno más activo y participativo que en tiempos pasados, ya que hoy en día se toman en cuenta mucho más las capacidades, cualidades y habilidades específicas de los profesionales, hecho que favorece al género femenino en el momento de aportar a la empresa en general y específicamente a las empresas familiares, tema que profundizaremos en este artículo.

El área de investigación en la empresa familiar es relativamente joven, cuenta con una trayectoria de 30-35 años; y más reciente aún, y poco investigado en Colombia, es el tema del rol de la mujer en la empresa familiar. Por este motivo, a través de este artículo queremos iniciar un espacio de investigación, reflexión y participación sobre el papel que desempeña la mujer en los negocios familiares, sobre los diferentes roles que asume diariamente en el negocio y en su familia, sobre su aporte a la

El rol de la mujer ha evolucionado a uno más activo y participativo que en tiempos pasados.

continuidad del negocio y la armonía familiar y sobre los retos y oportunidades que enfrenta constantemente cuando decide ser una participante activa del negocio. Este artículo se ha basado, principalmente, en bibliografía extranjera, debido a la falta de investigación propia de nuestro contexto. Sin embargo, en un futuro cercano esperamos contar con investigaciones² que caracterice a la mujer colombiana dentro de las empresas familiares de nuestro entorno.

Roles de la Mujer en la Empresa Familiar³

A través de los diferentes roles, se presenta una característica innata de la mujer, indispensable para entender sus roles, relaciones y comportamientos dentro del contexto de la empresa familiar: ella se define en relación con los demás y su intención de ingresar a la empresa familiar está motivada por el ánimo de conservar la unidad y armonía de su fami-

María Piedad López Vergara

Investigadora
Grupo de Investigación Empresa Familiar
INALDE, Universidad de La Sabana

Catalina Montejo Rengifo

Directora División de Consultoría. FCCIG.

Gonzalo Gómez Betancourt, Ph.D.

Profesor Área Política de Empresa
Especialista en Empresa Familiar
INALDE, Universidad de La Sabana

lia⁴. Son precisamente estos aspectos los que conforman las ventajas competitivas que una empresa familiar presenta frente a otras que no lo son. Teniendo en cuenta estas características, presentamos los diferentes roles que puede asumir una mujer dentro de la empresa familiar:

1. Rol de Fundadora: Cada día contamos con más mujeres fundadoras de su negocio que mujeres esposas de fundadores de empresas. En Estados Unidos, se ha presentado un crecimiento del 42% en este aspecto del año 1997 al 2006.⁵ Las mujeres fundadoras inician sus negocios por diferentes motivaciones como aquellas intrínsecas (deseos de superación, desarrollo personal, espíritu emprendedor, independencia, necesidad de libertad y flexibilidad en su horario para equilibrar familia y empresa), extrínsecas (reconocimiento, búsqueda del éxito, dinero, poder) y trascendentes (cuando ella se define en torno a

Tabla N° 1. Empleo Tiempo Completo para Mujeres de la Familia

	Propietarios	
	Hombres	Mujeres
Mujeres de la familia con empleo a tiempo completo	45%	87%
Más de un miembro femenino de la familia con trabajo a tiempo completo	13%	38%

La mujer es la educadora de las futuras generaciones, ya sean generaciones sucesoras o propietarias de la empresa.

los demás pensando en el bienestar del otro, generación de empleo y oportunidades de superación a su comunidad, responsabilidad social de la empresa). Dentro de este rol también tenemos a la Co-fundadora, quien ha iniciado la empresa en compañía de su esposo, de su hermano, hermana o algún miembro de la familia, impulsada por motivos similares a la fundadora.

2. Rol de Esposa: Es la persona que acompaña al fundador en la aventura de iniciar un negocio familiar. Es la compañera que ha vivido los éxitos, los fracasos, alegrías y tristezas dentro de este proceso. Como esposa, ella es la receptora de la información que su esposo le comparte sobre el negocio y en este punto es de vital importancia que tanto ella como él manejen con prudencia esta comunicación familiar-empresarial para evitar resentimientos por parte de la esposa en contra del negocio y de terceros involucrados en las operaciones del día a día. Esto evita que la esposa termine perci-

biendo a la empresa como una “amenaza” en contra del bienestar de su esposo y de su relación matrimonial. Dentro de este rol, se presentan dos caras de la moneda: La esposa en el palacio de cristal vs. La esposa accionista activa. Se presentan casos de esposas que viven inmersas en un palacio de cristal, disfrutando de todos los beneficios económicos que les genera la empresa familiar. Esta clase de esposa no se preocupa sobre el estado del negocio, sobre su futuro, su crecimiento, su estrategia y simplemente se dedica a gozar de los lujos, regalos y posición social. Inclusive, no se dan cuenta cuando el negocio está pasando por momentos difíciles, ya que su esposo no les comunican sobre el tema y a ella poco le interesa. Por el otro lado, se encuentra la esposa que asume un rol activo dentro del negocio, con apoyo de su pareja. Ella se preocupa por adquirir formación en empresa y en su negocio familiar, en estar preparada profesionalmente para afrontar los retos que genera el negocio día a día y ser un actor que aporta a la continuidad de la empresa.

3. Rol de Madre: Bajo este rol, la mujer es la educadora de las futuras generaciones, ya sean generaciones sucesoras o propietarias de la empresa. La madre, en este aspecto es quien enseña a sus hijos los valores y principios que después serán reflejados en el negocio y trascenderán de generación a generación.

Bajo el rol de madre, la mujer influye en otro tema crucial para la empresa y para la familia: conservar la unidad y armonía familiar. Sin embargo, no es un tema que sólo debe ser responsabilidad de la madre, ella trabaja en este aspecto debido a su instinto maternal y a su tendencia de darse a los demás.

Es ella quien recuerda fechas de cumpleaños, navidades, año nuevo, quien organiza reuniones familiares los fines de semana y siempre encuentra un espacio para estrechar lazos familiares. Sin embargo, en ocasiones, la mujer en su rol de madre presenta una dicotomía entre unidad familiar y lo que realmente le conviene a la empresa, al pensar que para conservar la unidad, todos los hijos deben ser tratados por igual dentro de la empresa familiar, sin contar con que cada uno tiene unas habilidades profesionales diferentes que pueden ser útiles para el desempeño de la empresa. En ocasiones alguno de los hijos(as) no cuentan con la aptitud o el interés para trabajar dentro de la empresa y es en este punto en donde la madre, debe ser consciente de la importancia que tiene el que la empresa cuente con personas con las aptitudes y actitudes adecuadas para su buen desempeño.

4. Rol de Viuda: Como viuda, la mujer debe enfrentarse a dos golpes, uno emocional al perder a su esposo y otro al enfrentar la crisis empresarial. En el caso en que esta viuda no sea una propietaria activa y desconozca el negocio, se enfrentará a un mundo extraño, en donde no conoce la estrategia del negocio, su estado, los directivos y empleados que trabajan en el, no conoce el futuro que quería su esposo para el negocio y debe enfrentarse sola sin personas de confianza que la apoyen en este duro momento. Por esta razón es importante que la mujer, con el apoyo de su esposo, se convierta en una accionista activa, enterada del funcionamiento del negocio y preparada profesionalmente para enfrentar situaciones difíciles.

5. Rol de Hija: En el caso en que la hija quiera asumir el cargo de su padre, deberá enfrentar el



estereotipo del primogénito sucesor frente a su familia y frente a los empleados y directivos de la empresa. Aunque históricamente los padres han preparado a sus hijos varones para recibir las riendas de los negocios, las relaciones padre-hija presentan ciertas ventajas. Usualmente, cuando los hijos ingresan a la empresa para trabajar con el padre (fundador) se presentan ciertos choques de género. Empieza una lucha por el “poder”, por el control de la empresa. Por el contrario, las relaciones padre-hija son menos contradictorias, ya que por un lado, los padres no ven en ellas una amenaza, y por lo tanto, logran escuchar sus ideas, opiniones y son, en términos generales más receptivos. Por su parte, las hijas corresponden a este sentimiento motivadas por el ánimo de ayudar a su familia a conservar la

estabilidad emocional en la familia y en la empresa, y no necesariamente pensando en su progreso individual o sus logros personales. Como hija, la mujer debe aprender a conservar las buenas relaciones con su padre, pero sin sobreprotegerlo ni ocultarle aspectos importantes del negocio para no preocuparlo. La sobreprotección es otro estereotipo que debe enfrentar la hija, cuando su padre la considera la “niña de sus ojos” incapaz de enfrentar situaciones difíciles en la empresa y con los demás empleados. Los padres deben evitar al máximo este tipo de sobreprotección, ya que en la mayoría de los casos genera propietarias pasivas del negocio.

6. Rol de Hermana: Culturalmente la hermana se enfrenta con el choque del “Hermano mayor”. Ella se convierte en el

Tabla N° 2. Proceso de Sucesión en Empresas Familiares

	Propietarios	
	Hombres	Mujeres
CEO es una mujer	7%	52%
Se ha elegido un sucesor	40%	49%
El sucesor es una mujer	7%	31%

amortiguador de los conflictos entre su padre y su hermano y casi siempre termina convirtiéndose en la segunda opción para la sucesión, en caso en que su hermano no quiere posicionarse en este cargo. La mujer en su relación de hermana, y posible sucesora de su padre, debe trabajar por conservar las relaciones con sus demás hermanos y hermanas para evitar resentimientos futuros.

7. Rol de Nuera: Es la esposa del hijo del fundador. Bajo su rol, debe contar con la virtud de la prudencia sobre lo que su esposo le cuenta del negocio y de su familia. Ella también debe saber manejar la recepción de toda la información para evitar crear resentimientos en su interior en contra de la familia de su esposo y de la empresa.

En ocasiones es normal que la nuera se sienta asfixiada por la cultura de la familia de su esposa. Es una cultura familiar diferente a la de ella y puede llegar a sentir cierta imposición en cuanto a la forma de ver la vida y de educar a sus futuros hijos. También puede ser que la

nuera no logre adaptarse a una familia de cultura empresarial absorbente en donde la mayor pasión es trabajar, sin permitir el compartir con su esposo todo el tiempo que ella quisiera. En este

caso, ella sentirá al negocio familiar como una amenaza para su matrimonio. Sin embargo, en ocasiones, la nuera también puede ser considerada como una amenaza para el negocio y la unidad familiar, probablemente por la influencia que ella tenga sobre su esposo, hijo del fundador. Para este rol, es recomendable no tomar partido en situaciones de conflictos familiares, ser prudente y contar con actitud positiva frente al negocio familiar.

Ya sea bajo alguno de los diferentes roles, la mujer debe estar preparada y adoptar una actitud activa frente al negocio y a la familia, para poder afrontar los retos que la empresa familiar le presenta.

Retos para la Mujer frente a la Empresa Familiar

La tendencia de la mujer por fomentar la unidad y la armonía familiar, las lleva a desempeñar un papel vital, no mejor ni más importante que el de los hombres, sino diferente.



Tabla N° 3. Composición de la Junta Directiva por Género

	CEO	
	Masculino	Femenino
Promedio de miembros masculinos	3.2	2.1
Promedio de miembros femeninos	1.4	2.1

Si es así, ¿Por qué no contamos con más sucesoras/directivas mujeres?

Primero porque se continúa privilegiando al hombre debido a un tema cultural y segundo porque los padres sienten la obligación de

proteger a sus hijas de las difíciles situaciones laborales y profesionales que conlleva el diario vivir en una empresa.

Cabe anotar que entrar a suceder a un fundador tiene unos retos inmensos, este es el caso para hombres y mujeres, pero evidentemente es más difícil enfrentar este proceso para las mujeres que, no sólo tienen que demostrar que no le quedan grandes los zapatos de su padre, sino que como mujer tiene las capacidades para hacerlo.

La mujer de hoy se enfrenta ante la búsqueda del deseado equilibrio entre el desarrollo profesional, el desarrollo familiar y el desarrollo como mujer. Esto requiere una flexibilidad particular en el desarrollo laboral. Es muy común pensar que la empresa familiar se convierte en una opción para aquellas mujeres que quieren mantenerse activas profesionalmente sin dejar de lado la familia. Es aquí donde se pueden presentar algunas dificultades ya que esto puede ser interpretado como una falta de compromiso con el trabajo y por lo tanto una salida fácil. Esto no necesariamente es cierto, ya

que el hecho de tener flexibilidad no significa falta de compromiso en el cumplimiento de los objetivos, como lo plantean las nuevas políticas de empresas familiarmente responsables, que a su vez permiten crear una estructura que apoya a la mujer en su intento por conciliar trabajo y familia.⁶

Esta percepción sobre la falta de compromiso, tal vez explica el por qué las empresas familiares invitan a las mujeres a desempeñar trabajos “simples” y transitorios, sin pensar en su futuro potencial como líderes y directivas de la empresa. Y precisamente aquí está el reto de ser una mujer en estos tiempos, ese doble rol que busca el desarrollo personal sin dejar de lado la familia.

Otro reto que enfrenta la mujer al ingresar a la empresa familiar es el diseño de su plan de carrera. Aunque la mujer esté motivada principalmente por conservar la unidad y armonía familiar, esto no significa que deba olvidarse de su plan de carrera profesional dentro de la empresa, un plan que le permita contar con claridad sobre lo que puede aportar, desde que cargo lo puede hacer y pensar hasta donde quiere llegar, sin auto-limitarse, estableciendo prioridades en su proyecto de vida.

El Aporte de la Mujer a la Empresa Familiar

Características innatas de la mujer por el hecho de ser mujer, le permiten realizar aportes a la empresa familiar en aspectos como:

- **Competencias directivas⁷:** actualmente, las competencias directivas que son mucho más valoradas por las empresas, son competencias que desarrolla la mujer dentro de su entorno familiar, como esposa y como madre, considerando a la familia como una escuela de com-





**La mujer desde sus diferentes
roles aporta competencias
directivas esenciales para la
empresa familiar.**

petencias directivas como: a)La orientación al cliente: La mujer se define a sí misma en relación con los demás, su pensamiento contextual le permite comprender las necesidades de una persona dentro de su propio contexto, su capacidad de percepción le permite aportar soluciones adecuadas. Si lo analizamos desde el ámbito familiar, la mujer desarrolla esta competencia frente a su esposo y a sus hijos; la dedicación y atención son aspectos que desarrolla constantemente y por lo tanto, es mucho más fácil transmitirlo al cliente en el ámbito empresarial; b)Liderazgo enfocado en valores: El cual se hace posible mediante el ejemplo; c)La iniciativa: En donde el ser recursiva le ayuda a iniciar proyectos y tomar decisiones; d)El trabajo en

equipo: Por su intención de comprender, su sensibilidad aplicada a la dirección de personas, por la tendencia a solucionar conflictos, el trabajo en equipo fluye en una forma más organizada y eficiente. Debido a la conciliación de horarios entre familia y trabajo, las reuniones laborales toman un sentido más práctico, concreto y ágil.

- **Participación de la mujer en la empresa familiar:**

Cuando una mujer se encuentra posicionada en un rol activo dentro del negocio, trabaja por fomentar la participación de otras mujeres en el mismo, con un requisito fundamental: estar preparadas para el cargo que van a desempeñar. Estudios realizados por Babson College y Chicago Family Business Center⁸ presenta la siguiente estadística: Cuando el control de la propiedad está en manos de mujeres, el 87% de los casos presenta mujeres de la familia con empleo a tiempo completo, comparado con un 45% de los casos cuando el control de la propiedad está en manos de los hombres:

- **Preparación de la sucesión:**

Este aspecto se puede analizar desde dos enfoques. El primero, cuando se trata de iniciar el proceso de sucesión, es mucho menos traumático para el padre si es su hija quien interviene en este proceso, pues por lo general, llevan una relación más estrecha y afectuosa que evita el sentimiento de amenaza e inseguridad en el momento de realizar la sucesión. El segundo enfoque se concentra en la facilidad del proceso de sucesión cuando el control de la propiedad está en manos de mujeres. Este proceso se pla-

nea con mayor anticipación debido en gran medida, a la tendencia a confiar en terceros, rasgo característico de la mujer y a pensar más en la continuidad de la empresa que en su propio éxito personal. La siguiente tabla arroja algunos resultados de estudios realizados por Babson College y Chicago Family Business Center, en donde podemos observar que en casos en los que el control de la propiedad está en manos de mujeres, en el 49% de los casos ya se ha elegido un sucesor, en contraste con el 40% de los casos en donde el control de la propiedad está en manos de hombres.

- **Composición equilibrada de los órganos de gobierno:** En empresas familiares en las que el CEO es una mujer, se presenta un balance de género en cuanto a los integrantes de la Junta Directiva. Estudios realizados sobre el tema indican que las mujeres presentan un mayor grado de confianza en el trabajo que realizan terceros, independiente de su género.⁹

Analizando lo anterior, el aporte de la mujer a la empresa familiar puede analizarse desde los tres sistemas presentes en una empresa de este tipo: Propiedad, familia y trabajo.

Desde la Propiedad:

- Formación como propietarias
- Participación como propietarias activas

Desde la Familia

- Políticas familiarmente responsables
- Consejo de Familia
- Formación de futuras generaciones

Desde el Trabajo

- Formación en dirección-cargos directivos-comités
- Elaboración del código de ética

- Fomentar sistemas de evaluación por objetivos y remuneración por responsabilidades

Ganando Espacios a través del Consejo de Familia

Hemos observado cómo la mujer desde sus diferentes roles aporta competencias directivas esenciales para la empresa familiar. Pero, ¿Cómo lograr que las mujeres puedan contar un espacio dentro de la empresa familiar, el cual les permita conciliar familia y trabajo? Estos espacios se deben empezar a generar en el órgano de gobierno familiar como es el Consejo de Familia, en donde se empiecen a promover mediante jornadas de formación y sensibilización, las políticas familiarmente responsables, creando estructuras que permitan a la mujer trabajar en la empresa y tener una vida familiar y personal. Dentro de la empresa, las mujeres pueden encontrar en los sistemas de evaluación por objetivos, el trabajo realizado desde la casa, las reuniones más concretas y ágiles, una alternativa para flexibilizar su horario. Sin embargo, es fundamental el apoyo de la alta dirección, de los propietarios de la empresa y de los demás directivos para lograr avances en este tema.

Cierre

Definitivamente, los tiempos han cambiado y es innegable la importancia que tiene el rol de la mujer en el desempeño de una empresa, no sólo por sus habilidades para conservar la unidad y armonía familiar sino también porque, al igual que muchos hombres, ha crecido dentro del entorno de la empresa familiar que algún día fundó su padre y/o su madre, ha vivido y aprendido cada día de las experiencias que su familia ha

adquirido debido a la labor diaria en su empresa. De esta forma, al igual que hijos o esposos, la mujer, ya sea en su rol de esposa, madre, hija, accionista o fundadora también conoce a profundidad el cómo se desempeña la empresa de su propia familia, conoce su trayectoria y la estrategia para preservarla en el tiempo.

Es para la mujer, independientemente de su rol, una responsabilidad tanto familiar como social, trabajar y aportar para que la supervivencia de su empresa familiar se convierta en una realidad.

Bibliografía

- Chinchilla, N; León, C. La ambición femenina, 2005
 Cole, P. Women in family business, Family Business Review, 1997
 Gillis-Donovan, J; Moynihan-Bradt. The power of invisible women in the family business, Family Business Review, 1990
 Rodríguez Alcaide, J. Mujer, esposa, propietaria y viuda. Cátedra PRASA de empresa familiar, España, 2002
 Muson, H. Daughters with the right stuff.
 Salganicoff, M. Women in family business: challenges and opportunities, Family Business Review, 1990
 Vera, C; Dean, M. An Examination of the Challenges Daughters Face in Family Business Succession, in Family Business Review, December 2005
 Women in family owned business report. Babson College, 2002.

- 1 Vera, C; Dean, M. An Examination of the Challenges Daughters Face in Family Business Succession, in Family Business Review, December 2005
- 2 Investigaciones futuras que se llevarán a cabo por el Grupo de Investigación en Empresa Familiar, INALDE, Universidad de La Sabana.
- 3 Conceptos bases tomados de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar, España, 2002
- 4 Salganicoff, M. Women in Family Business, Family Business Review, 1990.
- 5 Women —owned businesses in the United Status, 2006: Fact sheet.
- 6 Chinchilla, N; León, C. La Ambición Femenina, Editorial Palgrave, 2005
- 7 Ibidem
- 8 Women in family owned business report. Babson College, 2002. Investigación apoyada por la Universidad de Loyola, Chicago Family Business Center, Cox Family Enterprise center.
- 9 Salganicoff, M. Women in family business: challenges and opportunities, Family Business Review, 1990
 Women in family owned business report. Babson College, 2002

Los valores de las familias empresarias colombianas

La definición y la jerarquización de los valores permiten a las familias empresarias construir su actividad económica con base en un marco de referencia axiológico y generar lineamientos para tomar decisiones sobre la familia, la empresa y la propiedad, creando las bases para edificar la unidad y el compromiso a largo plazo. Para ello es imprescindible tener o desarrollar una filosofía y valores comunes, y una visión de futuro compartida, basada en la experiencia del pasado y la ilusión en el futuro. Por Ernesto Barrera Duque



Un breve marco de referencia

El *protocolo familiar*, antes que un negocio jurídico plasmado en un documento firmado por los miembros de la familia empresaria, es un proceso de diálogo familiar interpersonal propulsor de un pensamiento unificador en torno de un proyecto común. En este sentido, uno de sus objetivos está orientado a descubrir, reconocer, establecer y *jerarquizar* los valores declarados y en torno de los cuales gira o debería girar la actividad empresarial de la familia empresaria.

Las personas (Pfeffer, 1998) y cultura de una organización (Gallo, 1992) son fuentes de ventajas competitivas. Así mismo, para una familia empresaria, sus miembros y su cultura generan una distinción específica de la manera como se

piensa, actúa, se elige entre alternativas, se establecen responsabilidades, se establece una unidad de propósito, se toman decisiones y se resuelven conflictos.

Jorge Yarce (2000) ha establecido que los valores son una ventaja competitiva y, en este sentido, se erigen como la base sobre la cual se construye cualquier proceso de planeación estratégica familiar y empresarial. Son elementos esenciales de la cultura de una organización, y en este caso, de la dinámica de la familia empresaria, ya que condicionan el curso de sus decisiones, sus supuestos sobre la realidad, impactando en la dirección de sus empresas.

Los valores conforman el marco de referencia axiológico con los que los miembros de la familia priorizan sus preferencias, decisiones y acciones en relación con la

familia misma y sus empresas, tanto en el largo como en el corto plazo. Los valores de la familia y la interpretación sobre la naturaleza humana también se reflejan en el estilo directivo al interior de las empresas familiares.

Los valores familiares establecen los criterios específicos para la asignación de recursos como en el caso de la preferencia hacia la reinversión de las utilidades para el crecimiento en lugar de la distribución de las mismas. También influyen en la manera como se otorga liquidez a los propietarios familiares, el riesgo empresarial que se asume y el nivel de endeudamiento. Por ejemplo, la justicia como valor, influye en la manera como se realiza la sucesión patrimonial, los montos de los salarios dentro de la estructura jerárquica y los mecanismos para determinar los flujos



económicos para los miembros de la familia.

Otros aspectos en los que influyen los valores han sido la apertura para establecer alianzas estratégicas con terceros, el ingreso de nuevos socios, el ingreso de directivos externos y el impacto en los sistemas de selección, remuneración, evaluación y promoción de los directivos de las empresas.

De otro lado, los valores también condicionan la interacción y operatividad práctica del modelo los tres círculos de la empresa familiar: familia, propiedad y empresa (Davis y Tagiuri, 1987).

Así mismo, no cabe duda de la importancia de los valores del fundador en la práctica y definición de los mismos (García Álvarez, 2001), así como en la configuración de la cultura de la empresa familiar. Sin embargo,

Introducción y Metodología

Este artículo tiene como objetivo, con base en el estudio de un grupo de familias empresarias, identificar y analizar los valores¹ más importantes en la dinámica empresa-familia y establecer un modelo que permita resumir los hallazgos encontrados. Los resultados de este estudio han sido el resultado de un trabajo de campo de carácter *cualitativo* (entrevistas en profundidad y observación participante) con *familias empresarias colombianas*, y no de una muestra aleatoria representativa de encuestas/cuestionarios diligenciados por un miembro representante de la familia².

Los datos cualitativos fueron obtenidos durante el acompañamiento y asesoría en procesos de planeación estratégica familiar (Ward y Carlock, 2003) buscando la confección del Protocolo Familiar. Se realizó con base en entrevistas personales y talleres grupales³, con la participación activa de la primera y la segunda generación. El número de miembros familiares en cada uno de los procesos osciló entre seis y diez⁴.

Para efectos de este trabajo, la muestra comprende diez *familias empresarias* ubicadas en diferentes ciudades del país⁵. Las empresas vinculadas con las familias fueron clasificadas en una de las dos categorías siguientes: “empresas de trabajo familiar”⁶ o “empresas de dirección familiar”⁷ (Gallo, 1992). El período del estudio se refiere a entrevistas y talleres realizados durante los años 2004 y 2005. No se realizó ninguna segmentación por sectores ni por tamaño de las empresas familiares, dado que el interés se centró en la *familia empresaria* como tal.

- 1 Para efectos de este artículo, no se hace una distinción conceptual entre valores y virtudes.
- 2 Por no tratarse de una muestra aleatoria y de tamaño representativo, no se harán generalizaciones para la población, pero sí se conceptualizará respecto de la unidad de análisis investigada y respecto del grupo estudiado.
- 3 Dentro del marco de un proceso hacia el Protocolo Familiar. Todos los procesos fueron realizados por Ernesto Barrera y en su mayor parte se realizaron en conjunto con Juan Guillermo Hoyos Díez, consultor y profesor de la Facultad de Administración de Universidad de La Sabana.
- 4 Se trata de un estudio que define valores compartidos de la primera y segunda generación que coexiste además en la gestión empresarial.
- 5 Sin que para el efecto los miembros de la familia tuvieran conocimientos teóricos avanzados en el tema de los valores. Por tanto esta investigación no consiste en una elucubración teórica sobre los valores, sino que pretende ser un reflejo de lo que ocurre en la realidad, una referencia a la perspectiva que los miembros familiares tienen sobre los valores en las familias empresarias.
- 6 La información sobre el nombre de las empresas y los valores que corresponden a cada familia empresaria son reservadas y, por tanto, no se mencionan en este artículo para mantener la confidencialidad.
- 7 Se incentiva a que un buen número de miembros de la familia trabajen en la empresa y su formación y preparación está orientada hacia este objetivo.
- 8 La familia tiene la intención de continuar con la propiedad de la empresa, pero se busca que sólo los más capacitados desde el punto de vista empresarial y directivo trabajen directamente en la empresa como miembros de junta directiva o en la alta gerencia.



para efectos de este trabajo, también se involucró activamente a la segunda generación, resaltando la experiencia colectiva del grupo familiar. Se asume además la hipótesis de que los valores de una familia empresaria son fuentes de ventaja competitiva para la empresa (Veciana et al, 1996) y que aquéllos penetran las prácticas y la dinámica empresarial familiar.

Resultados del estudio

Se tomaron los ocho valores más importantes de cada una de las familias empresarias analizadas, otorgándole de manera descendente un puntaje¹ en función de su posición dentro de la jerarquía definida por cada familia.

De la combinación de los diez casos y sumando los puntajes atribuidos a cada valor (frecuencia combinada con la jerarquía) en cada caso, resultó un puntaje total individual (para cada valor) a través del cual se le asignó un puesto relativo dentro del conjunto del estudio cualitativo. De debe anotarse que se trata de los valores “más importantes y jerarquizados” para las familias empresarias

obtenidos dentro de un proceso iniciado por la familia para efectos de confeccionar un protocolo familiar.

Como se observa en la tabla No. 1, los principales valores de las familias empresarias colombianas son, según el puntaje de la muestra: la armonía, el amor, la unidad, y el respeto.

El primero (armonía), el tercero (la unidad) y el quinto (compromiso) coinciden con las fortalezas de la empresa familiar según algunos autores clásicos en la literatura sobre este tema (Gallo y Amat, 2003).

Análisis del resultado

El contenido de los valores

A continuación, en función de las entrevistas individuales y los talleres grupales, se presenta una síntesis del contenido de los valores según la perspectiva y expresión de las familias empresarias colombianas² y haciendo referencia con diferentes intensidades a las relaciones entre los tres círculos de la empresa familiar. A continuación se ordenan de acuerdo

con la jerarquía (puntaje) encontrada en este estudio:

- **Armonía** (62): las relaciones entre los miembros de la familia se fundamentan en el respeto mutuo, la ponderación y el equilibrio dentro la diversidad. La interacción interpersonal se basa en la facultad de escuchar con empatía las posiciones y opiniones de los otros, entregando toda la información necesaria, sin que las tensiones emocionales afecten el buen desempeño de las reuniones familiares y las actividades empresariales y directivas.
- **Amor** (55): en las relaciones familiares se busca el Bien de cada uno de sus miembros y existe una actitud de servicio desinteresado por las diferentes personas que componen la familia. Se propende el encuentro y la interacción personal y la disponibilidad para el otro. Existe una entrega y aceptación de los demás miembros familiares, con sus virtudes y defectos.
- **Unidad** (47): los miembros de la familia cooperan y se ayudan mutuamente para conseguir los objetivos e intereses del grupo, aprovechando las capacidades complementarias, trabajando en equipo, compartiendo los conocimientos en beneficio de todos y construyendo conjuntamente el futuro de la empresa familiar.
- **Respeto** (46): las relaciones entre los miembros de la familia se basan en el diálogo constructivo, en escuchar con tolerancia y comprensión, con cordura sin elevar el nivel de la voz. Todos los miembros de la familia se caracterizan por un comportamiento educado, de exaltación de la dignidad del otro y expresando cariño por los

demás. Se acepta al otro como es, brindándole un trato amable y entendiendo las discrepancias para encontrar en ellas la riqueza de cada uno. Además, en la empresa se respetan las jerarquías formales.

- **Compromiso** (32): es una actitud de cumplir responsablemente las promesas y los acuerdos. En las actuaciones se imprime empeño buscando el mejor desempeño, obedeciendo siempre a los principios y valores familiares. El compromiso se materializa en la entrega y esfuerzo personales. Consiste en el trabajo hacia el mismo objetivo, con amor por los proyectos y por lo que se hace. Incluye la intención y prácticas para mantener un proyecto familiar empresarial común.
- **Solidaridad** (27): existe un espíritu de ayudar al otro y socorrerlo en momentos difíciles, tanto en lo económico como en lo emocional. Ser miembro de la familia trae derechos pero también obligaciones. Se desarrolla una preocupación activa por el Bien y bienestar de los demás miembros de la familia de manera integral en diferentes dimensiones: psicoafectiva, intelectual, familiar, espiritual, material y social.
- **Honestidad** (26): las actuaciones son consistentes con la rectitud, observando siempre en ellas las normas éticas y legales. No se permiten conductas incorrectas frente al manejo de los recursos de la empresa y de la familia. No se toleran actividades que pongan en duda o en riesgo el patrimonio y el nombre de la familia ante la comunidad. Existe una coherencia entre lo que se dice y se hace, sin engañar o defraudar a los

demás. Las utilidades del negocio deben obtenerse siempre de manera ética y legal.

- **Justicia** (22): a cada uno lo que le corresponde según su situación específica, reconociendo los derechos del otro y sin abusar injustamente de la capacidad de influencia o del poder en las decisiones. Se materializa mediante mecanismos de participación de los miembros de la familia en las decisiones y beneficios otorgados por la empresa, aplicando un trato proporcional y equitativo a la situación de cada uno de sus miembros. Los flujos económicos recibidos se atribuyen en función del fruto del esfuerzo personal, el trabajo en equipo y los derechos de propiedad.
- **Humildad** (22): es la actitud de reconocer que cada uno tiene debilidades y límites en sus capacidades y habilidades. Es aceptar a los demás por lo que son y no por lo que tienen. Se trata de actuar con sencillez y de evitar imponer el propio punto de vista para dominar a los demás. Se trata de estar disponibles para servir a los demás. Las actuaciones se orientan hacia el Bien, sin llamar la atención, ni requerir el aplauso ajeno para obrar correctamente. De esta actitud humilde se deriva un rechazo hacia la soberbia personal y cada uno propicia la espontaneidad y la apertura permanente al perdón. Es también consiste en reconocer con naturalidad los errores, aceptarlos y comprometerse con su solución y superación.
- **Confianza** (20): es la credibilidad en la recta actuación de los demás. Se construye con base en la transparencia y bajo el



Los miembros de la familia cooperan y se ayudan mutuamente para conseguir los objetivos e intereses del grupo.

compromiso de juzgar al otro rectamente, entendiendo que actúa siempre con base en sus buenas intenciones y por el Bien del grupo. Se trata de actuar con lealtad y con fundamento en los criterios éticos. En la familia, la confianza implica considerar que los demás miembros hacen bien su trabajo, de manera honesta, y poniendo su mayor esfuerzo y recto criterio.

- **Transparencia** (17): las intenciones de los actos serán visibles para todos los miembros

de la familia. La información sobre la situación personal y profesional de cada miembro se informa con claridad y veracidad a todos los integrantes de la familia. La comunicación interpersonal se realiza con sinceridad y sin ambigüedades. No se desarrollan negocios que generen dudas en el seno de la familia. Las comunicaciones deben ser fluidas, claras, veraces, confiables, oportunas, útiles, completas y motivadoras.

- **Laboriosidad** (14): los miembros de la familia se caracterizan por su trabajo duro y arduo, realizado con persistencia y sacrificio, buscando la excelencia en lo que hacen. Mediante el propio comportamiento se dará ejemplo a los demás en términos del esfuerzo impregnado al trabajo. El éxito de la empresa familiar se entenderá como consecuencia de la cali-

dad humana, el trabajo, el respeto por la dignidad de la persona humana, el liderazgo y las competencias profesionales.

- **Lealtad** (11): consiste en imprimirles a las acciones la integridad personal y actuar de conformidad con los valores de la familia. Es un vínculo que une a la familia y se construye con base en la fidelidad a los compromisos y a los principios familiares, expulsando las traiciones y respondiendo a las expectativas que se tienen de cada uno en su rol familiar y empresarial.
- **Espiritualidad** (9): la existencia de un compromiso con la divinidad para aplicar y desarrollar los talentos recibidos. Es obedecer en las actuaciones a los principios, normas y virtudes exigidas por Dios, ofreciéndole un fuerte sentido de gratitud por la existencia y por pertenecer a la familia.

- **Austeridad** (6): es vivir con sobriedad y sencillez, y consistente con las propias posibilidades económicas, ahorrando y haciendo un buen uso de los recursos disponibles, evitando los excesos materiales.
- **Responsabilidad social** (4): existe un compromiso de reciprocidad con los empleados y la sociedad. A los empleados debe tratarse con respeto, generando un buen ambiente de trabajo, motivándolos y promocionando siempre su potencial como personas y exaltando su dignidad humana. La familia debe retribuir a la comunidad en la cual desarrolló sus negocios principales. El espíritu emprendedor debe potenciarse para generar fuentes de empleo en la comunidad a la que se pertenece³.

La jerarquía de los valores

El modelo ELISA de virtudes en los miembros de las familias empresarias postula que la exigencia, la laboriosidad, la iniciativa, la sencillez y la austeridad son las más importantes y fundamentales para garantizar una actividad empresarial longeva (Gallo y Vilaseca, 1996).

En el caso colombiano esto es parcialmente cierto y en este estudio he intentado atribuir una jerarquía según un puntaje⁴. En consecuencia, y teniendo en cuenta los resultados, he conformado tres grupos de valores según la posición relativa general.

En el primer grupo denominado estructural (valores estructurales), se encuentran los más importantes para las familias empresarias colombianas: la armonía, el amor, la unidad y el respeto.

De acuerdo con el esquema de los tres círculos⁵ (Davis y Tagiuri, 1987), la armonía se postula



como fundamento y sustento de la empresa familiar y como el centro de su interacción⁶ (Belausteguigoitia, 2003). Este valor debe buscarse y configurarse previamente en la dinámica interna de los miembros de la familia empresaria si se quieren consolidar los vínculos entre la familia, la empresa y la propiedad. La madurez de las personas y su satisfacción por hacer parte de la familia contribuyen a potenciar este valor. En la muestra analizada, la armonía se reconoce por los miembros familiares como el pilar para la paz interna familiar y pilar para un adecuado clima organizacional en la empresa.

El amor se entiende como la preocupación y el interés por el Bien ajeno (del otro), la capacidad de servicio y el sentimiento intenso que vincula a los miembros entre sí por el hecho de pertenecer a una familia con vínculos consanguíneos.

La unidad en la familia aparece como el tercero en importancia. Este resultado coincide en parte con lo establecido por Gallo y Amat (2003) sobre la importancia operativa de la unidad y el compromiso⁷ para la continuidad, y como elementos sobre los cuales descansan algunos de los secretos de las empresas familiares centenarias. En mi estudio el compromiso aparece jerárquicamente en una posición inferior al valor unidad, lo que nos permitiría inferir que primero debe configurarse la unidad y luego el compromiso para construir la longevidad de las empresas familiares colombianas⁸.

El respeto aparece como un valor estructural en la dinámica de la familia⁹. En la práctica la confusión familia-empresa genera conflictos sistemáticos que, entre otros efectos, erosionan la manera como los miembros de la familia se dirigen la palabra y desarrollan el

trato interpersonal. Las familias empresarias en un momento u otro han experimentado estos procesos traumáticos de irrespeto (o como un principio para evitar la erosión de las relaciones familiares), y deciden tomar este valor –el respeto– como estructural para construir las relaciones entre sus miembros, garantizando en el compromiso común un trato decoroso entre ellos.

En otro nivel jerárquico, se encuentra el segundo grupo, denominado valores operativos, que reflejan la aplicación práctica de los estructurales, retroalimentan y co-construyen el contenido de los estructurales. De acuerdo con los resultados de este estudio, son en su orden: compromiso, solidaridad, honestidad, justicia, humildad, confianza, transparencia, laboriosidad y lealtad.

Como expresión de la solidaridad, los miembros de las familias se ayudan entre sí, especialmente en el aspecto emocional y económico. Muestran el deseo de establecer un fondo de liquidez y

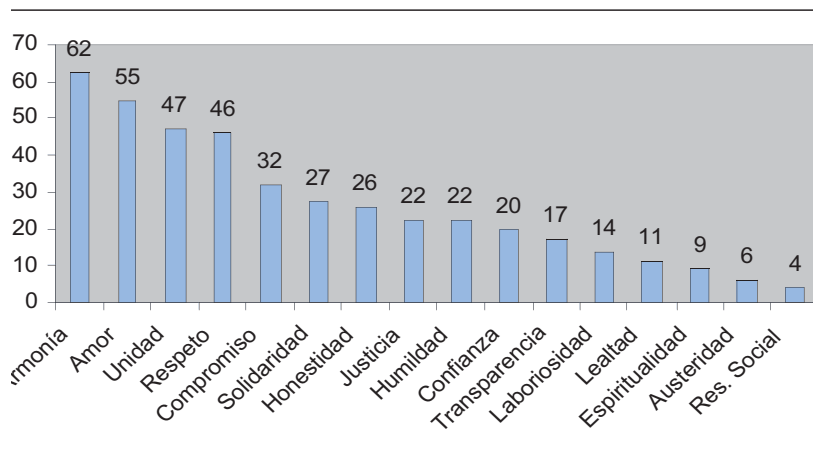
ahorro de la familia que sirva para financiar especialmente los estudios y la salud de sus miembros (solidaridad interna) y así mismo esperan la ayuda recíproca en casos de calamidad económica.

La honestidad de los miembros de la familia debe operar tanto a nivel interno como externo, ya que influye en la reputación y mantenimiento de los vínculos de la familia con su entorno. Se busca vigilar de cerca el comportamiento de los familiares, evitando poner en duda el nombre de la familia.

Respecto de la justicia es importante poner de relieve que el énfasis no es tanto la justicia per se, sino que hay una referencia expresa a la equidad, especialmente en los flujos económicos de la empresa hacia sus miembros, y en el trato del fundador hacia sus hijos y nietos. Se considera que la inequidad genera tensiones internas, desorden, desobediencia, odios indeseables al interior de la familia, es decir, fractura la unidad.

La humildad se entiende como la buena disposición ante los

Cuadro No. 1. Valores de las Familias Empresarias Colombianas, y su importancia relativa.





demás y para escuchar críticas constructivas del propio trabajo o del carácter. A pesar de la riqueza material en estas familias, los miembros de la segunda generación muestran una preocupación por no alejarse de la realidad colombiana, de sus injusticias, del drama de la pobreza y, especialmente del diálogo directo con las personas que trabajan en la empresa como un reconocimiento y una práctica de la igualdad en las relaciones entre seres humanos, considerando al otro como un fin en sí mismo y no como un simple instrumento o máquina productora de dinero, es decir, se observa un sentido profundo para la promoción de la dignidad humana.

La transparencia se considera la fuente de la confianza. Cuando la actividad empresarial no se maneja con un flujo constante de

información de la empresa hacia los miembros familiares propietarios, se generan tensiones en ocasiones desbordadas por la desconfianza; especialmente de aquellos quienes no se encuentran vinculados directamente a las actividades empresariales. Sin embargo, este tema funciona en oportunidades al revés de lo que ocurriría en una empresa no familiar. En esta última la confianza se construye en el día a día, con el tiempo. En la empresa familiar la confianza se da por supuesta, pero la falta de transparencia y equidad se han erigido como las principales fuentes de fractura.

La laboriosidad¹⁰, es uno de los valores que los fundadores establecen como fundamentales para transmitir a sus sucesores (García Álvarez, 2001: 268) y es la herramienta para garantizar la continui-

dad y el relevo generacional adecuado. Se imprime una mística especial al trabajo con un fuerte sentido intrínseco, que le permite al individuo dedicar largas jornadas de trabajo y productividad.

Alain Chanlat (2005) afirma que las empresas familiares se adecuan al modo de ser mítico¹¹ y por este motivo su valor fundamental, especialmente en los fundadores, es la lealtad, cuestión que se confirma parcialmente en este estudio, pero sin la contundencia expuesta por ese autor.

En el tercer grupo, encontramos los aquí denominados trascendentes por referirse al impacto de la dinámica y la actividad económica en los demás, y la importancia de retribuir a “los otros” parte del éxito logrado. También se vinculan con el sentido otorgado a la existencia individual y familiar, y la importancia de trascender más allá del bienestar exclusivo de los miembros de la familia. Estos valores son: la espiritualidad y la responsabilidad social.

Como ya lo había advertido Borrero (1976) la religión católica tiene una marcada influencia sobre el comportamiento, actitudes y valores de los colombianos, incluidos los de las familias empresarias. Este fenómeno se observó marcadamente por ejemplo en las primeras décadas del siglo XX en la “industrialización” antioqueña, en donde fue marcada la influencia católica en los valores de los fundadores y sus descendientes. Sin embargo, en Colombia existen familias empresarias que profesan otras religiones muy importantes y con fuerte impacto económico y social. En este sentido, y de manera conceptual puede afirmarse que para los procesos de definición axiológica el valor de la espiritualidad aparece de manera frecuente, entendido como la creencia en

Dios y el respeto a sus preceptos, impulsando a interpretar la riqueza material como un don de la divinidad, fruto del trabajo profesional arduo con sentido trascendente.

La responsabilidad social se mantiene como un deseo de revertir y trascender a la comunidad los beneficios que ella le ha entregado a la familia, y en la mayor parte de los casos se materializa mediante la filantropía, las obras de caridad, eventos con la población de bajos recursos, buen trato a los empleados, respeto por el medio ambiente, así como la constitución y subsidio de fundaciones para ofrecer oportunidades a la población de menor poder adquisitivo.

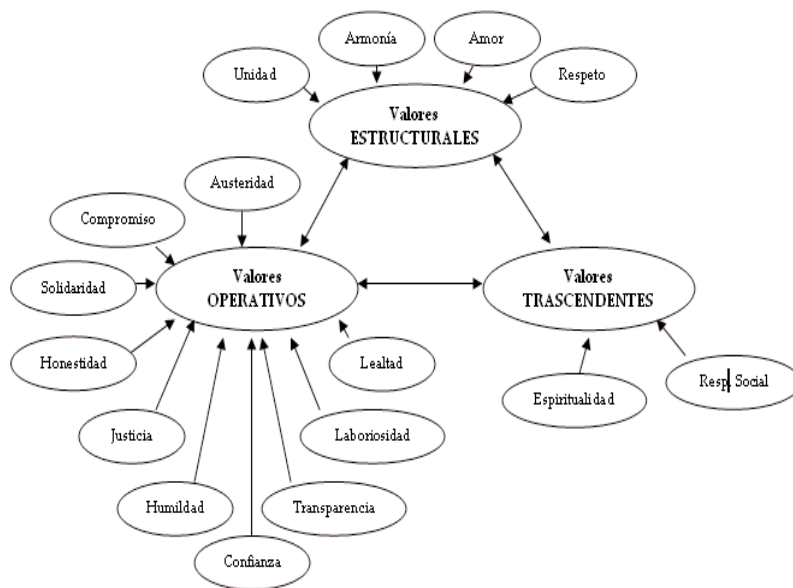
En cuanto a la austeridad, se trata de un valor operativo, pero se encuentra por su bajo puntaje en el rango del tercer grupo¹². Este valor se identificó con mayor intensidad en la primera generación, pero como este estudio incluyó la segunda, es probable que por este hecho no haya obtenido un puntaje mayor; máxime si lo que se encuentra en la práctica es un deseo de mayor liquidez (en la segunda generación). De otro lado, este valor puede confundirse con la tacañería, y produce un efecto de no realzarlo con fuerza durante el proceso hacia el protocolo familiar.

Una propuesta de marco de referencia axiológico

La identificación y análisis de los valores en las familias empresarias colombianas permite proponer un modelo o marco de referencia (Gómez, 2006) para tomar decisiones referidas a la familia, a la empresa y a la propiedad, así como las decisiones que influyan en las interacciones entre estos tres círculos de la empresa familiar.

Se identificaron tres categorías de valores compuestas cada una por unos valores específicos. Las

Cuadro No. 2. Modelo VETOM. Resumen de los valores de las familias empresarias colombianas.



tres categorías tienen vínculos entre sí, se influyen mutuamente y permite, como se ha mencionado, mediante su combinación, crear un marco conceptual y de criterios para resolver problemas y tomar decisiones relacionadas con los tres círculos, tanto en el espacio del gobierno y dirección de la empresa (Junta de socios, asamblea de accionistas, junta directiva, comité de dirección) o en los órganos de gobierno familiar (reunión familiar, asamblea familiar y consejo familiar).

Ahora bien, con los resultados del estudio presentado en este artículo, se confirma parcialmente el modelo ELISA (Gallo y Vilaseca, 1996). Aquí he realizado una jerarquización de acuerdo con los datos obtenidos durante los talleres y la asignación subjetiva de unos puntajes, permitiéndonos configurar tres grupos de valores con niveles de importancia distinta y relativa: los estructurales, los operativos y los trascendentes.

Se podría con base en este análisis, de un modelo resumen, que comparado con el ELISA, se observe más amplio y adaptado al contexto socio-cultural colombiano y, el cual, en función de sus categorías podría identificarse con la sigla VETOM¹³.

Con base en el modelo VETOM, las familias empresarias pueden partir de un marco axiológico colombiano general para identificar sus propios valores, el contenido y la jerarquía, ubicándolos bajo una de las tres categorías establecidas: estructurales, operativos y trascendentes. Realizado lo anterior, se logra una estructura previa para “consultar” frente a criterios axiológicos muy bien definidos, las decisiones que se tomen en el seno del gobierno¹⁴ de la empresa y de la familia. De igual manera, permite establecer un orden para determinar criterios jerárquicos cuando se presenten conflictos entre los valores, favoreciendo la decisión que obedece al más importante.



Con base en el modelo resumen presentado en el Cuadro No. 2, construyo a continuación algunos ejemplos sobre cómo podría aplicarse para realizar las preguntas combinatorias dentro del marco de referencia establecido por cada familia empresaria en relación con la empresa y la propiedad. Estas preguntas vinculan la categoría estructural con la operativa, y en algunas oportunidades la trascendente, veamos:

- En la asamblea de accionistas: dado que nuestros valores estructurales son la armonía, el amor, la unidad y el respeto, ¿Cuál sería la decisión más adecuada a la justicia ante la distribución de utilidades de este año? ¿Es esta decisión consistente con lo que enten-

demos por responsabilidad social?

- En la junta directiva: dado que nuestros valores estructurales son la armonía, el amor, la unidad y el respeto, ¿qué decisión deberíamos tomar, con base en la laboriosidad, sobre el sistema de remuneración variable de los directivos familiares y no familiares?
- En la junta directiva: dado que nuestros valores estructurales son la armonía, el amor, la unidad y el respeto, ¿cuál debería ser la estructura jerárquica y de responsabilidades más adecuada al compromiso y la confianza?
- En el comité de dirección: teniendo en cuenta que nuestros valores estructurales son la

armonía, el amor, la unidad y el respeto, ¿qué decisión deberíamos tomar, bajo las consideraciones de la honestidad, frente a esta licitación? ¿Sería esta decisión consistente con nuestra filiación divina y con las virtudes derivadas de nuestra espiritualidad?

- En el comité de dirección: dado que nuestros valores estructurales son la armonía, el amor, la unidad y el respeto, ¿qué decisión deberíamos tomar, bajo las consideraciones de la humildad, la confianza, la transparencia y la lealtad, frente a este error o falla del servicio cometida ante uno de nuestros clientes?
- En el comité de dirección: dado que nuestros valores estructurales son la armonía, el amor, la unidad y el respeto, ¿qué decisión tomamos, bajo el prisma de la solidaridad y la responsabilidad social, frente a este proveedor de largo plazo en crisis?
- En el consejo familiar: dado que nuestros valores estructurales son la armonía, el amor, la unidad y el respeto, ¿es este reglamento del fondo de ahorro y liquidez familiar consistente con la justicia, la transparencia, la solidaridad y la austeridad familiares?
- En este último ejemplo y para observar su operatividad en caso de conflicto entre valores operativos, podemos plantear las siguientes preguntas: si el reglamento del fondo de ahorro y liquidez familiar no cumple simultáneamente con los criterios de solidaridad y austeridad, ¿existe la posibilidad de reformarlo para cumplir conjuntamente con estos dos valores? Y en caso de no lograr esta conjunción, ¿qué criterio axiológi-

co debemos aplicar en la aprobación de este reglamento? ¿La solidaridad o la austeridad? Ahora bien, con base en el modelo VETOM, y bajo el supuesto de que estos dos valores se manifiestan como excluyentes entre sí en el ejemplo propuesto, la jerarquía axiológica permitiría a la familia empresaria tomar una decisión consistente con la solidaridad, al ubicarse ésta en un lugar de mayor importancia relativa frente al valor en conflicto (austeridad).

Conclusión

Gallo y Amat (2003) en su libro “Los secretos de las empresas familiares centenarias” expresan lo siguiente:

La continuidad de la empresa familiar requiere gestionar constructiva y simultáneamente las diferentes exigencias que tienen tanto la empresa familiar como la familia empresaria, es decir, la familia que es propietaria de la empresa familiar. En especial, a medida que una empresa va pasando por varias generaciones se va produciendo una creciente fragmentación de la propiedad y se hace más compleja y difícil la continuidad... Además, dado que vivimos en un entorno cada vez más dinámico, complejo y hostil es fundamental que la familia construya un proyecto empresarial compartido por todas las personas que la integran. Para ello es imprescindible tener o desarrollar una filosofía y valores comunes, y una visión de futuro compartida, basada en la experiencia del pasado y la ilusión en el futuro (Gallo y Amat, 2003, p. 167) —negritas fuera del texto—.

La práctica ha demostrado que la definición y la jerarquización de los valores permite a las familias empresarias construir su

actividad económica con base en un marco de referencia axiológico —pautas para construir una filosofía central compartida (Collins y Porras, 1995)— generando unos lineamientos para tomar decisiones sobre la familia, la empresa y la propiedad, creando las bases para edificar la unidad y el compromiso a largo plazo (Ward y Carlock, 2003, p. 90), y facilitando la reducción de los eventuales traumas familiares del pasado. En este sentido, los valores son útiles además como factores de resiliencia¹⁵ (Cyrulnik, 2003) en la familia empresaria, la cual, mediante un proceso orientado hacia el protocolo familiar puede buscar —entre otros efectos y partir de una situación solidificada de “cero traumas”— darle una identidad y un sentido compartido a su proyecto común: la empresa familiar.

Bibliografía

- AMAT, Joan, coordinador (2004). La sucesión en la empresa familiar, Editorial Deusto, Barcelona.
- BORRERO, Luis Delfín y Ocampo, Alfredo (1976). Empresarios colombianos, Editorial Ficitec, Bogotá D.C.
- BELAUSTEGUIGOTIA, Imanol (2004). Empresas familiares, Editorial McGraw-Hill, México.
- CHANLAT, Alain (2005). El rombo filosófico y los cuatro modos de ser. Conferencia dictada en la Universidad EAFIT, Medellín.
- COLLINS, James y PORRAS, Jerry (1995). Empresas que perduran, Editorial Norma, Bogotá.
- CYRULNIK, Boris (2003). El murmullo de los fantasmas. Editorial Gedisa, Barcelona.
- DÁVILA, Carlos, compilador (2003). Empresas y empresarios en la historia de Colombia XIX-XX, Editorial Norma, Bogotá.
- DAVIS, J y TAGURI, R (1987). Bivalent attitudes of the family firm. No publicado, Santa Bárbara California, Owner Manager Business Institute.
- GALLO, Miguel Ángel (1992). La cultura en la empresa familiar, Editorial IESE publishing DGN-457, Barcelona.
- GALLO, Miguel Ángel (1995). Empresa Familiar, Editorial Praxis, Barcelona.
- GALLO, Miguel Ángel y Amat, Joan (2003). Los secretos de las empresas familiares centenarias, Editorial Deusto, Barcelona.
- GÓMEZ-BETANCOURT, Gonzalo (2006). ¿Son iguales todas las empresas familiares?, Editorial Norma, Bogotá.
- GARCÍA ÁLVAREZ, María Ercilla (2001). Los valores del fundador y su influencia en la empresa familiar en Galicia. Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, España.
- MORALES, Hollmann (1999). A puro pulso, Editorial Intermedio Editores, Bogotá.

- PFEFFER, Jeffrey (1998). La ecuación humana, Editorial Gestión 2000, Barcelona.
- VECIANA, J.M, García E, Bornheim, P.S. (1996). Founder-family-firm performance paradigm. A holistic research programme for family-own business. Proceedings of the family business network 7th world conference. Edimburgo, Escocia.
- WARD, John y CARLOCK, Randel (2003). La planificación estratégica de la familia empresaria, Editorial Deusto, Bilbao.
- YARCE, Jorge (2000). Los valores son una ventaja competitiva, Editorial Liderazgo, Bogotá.

- 1 No se pretende darle un soporte estadístico infalible al resultado de los datos cualitativos, sino por el contrario, una ilustración sobre una posible jerarquía según unos puntajes basados en la frecuencia y la posición jerárquica ordinal. Con esta advertencia es que se atribuyeron de manera subjetiva los puntajes a cada uno de los valores en función de la jerarquía. No obstante, para darle un mayor peso a los primeros tres valores —ya que por la experiencia del autor éstos emergen de una manera más fácil y fluida durante las entrevistas individuales— se otorgaron once puntos al primero, nueve puntos al segundo y siete puntos al tercero. Al cuarto puesto se atribuyó un puntaje de cinco y de ahí en adelante con una distancia de una unidad.
- 2 El contenido de los valores ha sido redactado con base en una síntesis del contenido plasmado en los diferentes protocolos familiares analizados y con base en el libro Los valores son una ventaja competitiva, de Jorge Yarce (2000).
- 3 Técnicamente la responsabilidad social no es un valor, pero como he asumido en este trabajo la perspectiva de la familia empresaria, la incluyo como un elemento de su axiología.
- 4 Atribuido de manera subjetiva por el autor, tal y como se explicó en el capítulo referido a la metodología.
- 5 Empresa, familia y propiedad.
- 6 Se refiere a la interacción entre los tres círculos.
- 7 La unidad y el compromiso como fortalezas de la empresa familiar.
- 8 El compromiso aparece en el quinto lugar, con una amplia diferencia frente al valor ubicado en el cuarto lugar —el respeto—.
- 9 Se podría argumentar que el respeto pertenece a un grupo de valores distinto, como por ejemplo, como se verá más adelante, a los operativos. Sin embargo, la perspectiva asumida en este estudio es la de las mismas familias empresarias, en donde se encontró una gran importancia relativa y estructural frente a este valor.
- 10 Entendido como trabajo duro.
- 11 De acuerdo con los modos de ser organizativos desarrollados por René Bedard. Los modos de ser son: sistemático, pragmático, relacional y mítico.
- 12 Ha sido ubicado en el segundo grupo a pesar del bajo puntaje.
- 13 La letra V se refiere a valores, la letra E se refiere a los estructurales, la letra T se refiere a los trascendentes, la letra O se refiere a los operativos y la letra M se refiere a modelo.
- 14 Y en la “dirección” en caso de la empresa.
- 15 Capacidad humana para superar traumas y heridas del pasado. Para lograrlo

Fundación Siemens: iniciativa tripartita para generar tejido social

**Nace la Fundación Siemens,
iniciativa en la que participan
el Fondo de Empleados de
Siemens en Colombia, FESICOL,
Siemens S.A. en Colombia y
Siemens AG (Casa Matriz).**

Luego de más de cinco décadas de operación en Colombia, apoyando diversos programas de Responsabilidad Social en todo el país, nace la Fundación Siemens, iniciativa en la que participan el Fondo de Empleados de Siemens en Colombia, FESICOL, Siemens S.A. en Colombia y Siemens AG (Casa Matriz). La institución arranca con un capital semilla significativo y con la experiencia de 50 años de contribución al desarrollo del país y a la promoción de sus ciudadanos, especialmente de aquellos más necesitados.

El evento de lanzamiento de la Fundación Siemens, entidad sin ánimo de lucro, se cumplió el pasado martes 31 de octubre en el

auditorio de Corferias, en Bogotá, y contó con la asistencia especial del Presidente de Colombia, Álvaro Uribe Vélez, del Doctor Uriel Sharef, Miembro del Comité Ejecutivo Corporativo de Siemens AG y del presidente de Siemens Andina, Heinz Consul.

El acto central del lanzamiento fue la presentación musical de 100 niños beneficiarios de la Fundación Música por Colombia -institución que ha recibido el apoyo de Siemens-, provenientes de sectores pobres de la ciudad de Cartagena, y que asistieron como invitados de honor por la compañía en un viaje que para la mayoría significó conocer por primera vez Bogotá, la capital de Colombia.

La Fundación Siemens,

enmarcada bajo los principios de Responsabilidad Corporativa que ha desarrollado Siemens por más de un siglo, desarrollará tres líneas de acción: fomento de proyectos que ayuden a la generación de empleo productivo y sostenible, formación de capital humano, especialmente en el desarrollo temprano en ciencia y tecnología, y

promoción de proyectos cívicos y culturales, entre los cuales se encuentran los programas corporativos Generación XXI y Caring Hands. Además, fortalecerá alianzas entre el sector empresarial, las autoridades y la sociedad civil en su conjunto, de manera que entre todos se propenda al esquivo logro de la sostenibilidad social.



Mayor información:

Siemens S.A.

Ulrike Wahl

Gerente Regional Comunicación Corporativa

Tel. + 57(1) 2942517

ulrike.wahl@siemens.com

www.siemens.com/andina

Mayor información:

Siemens S.A.

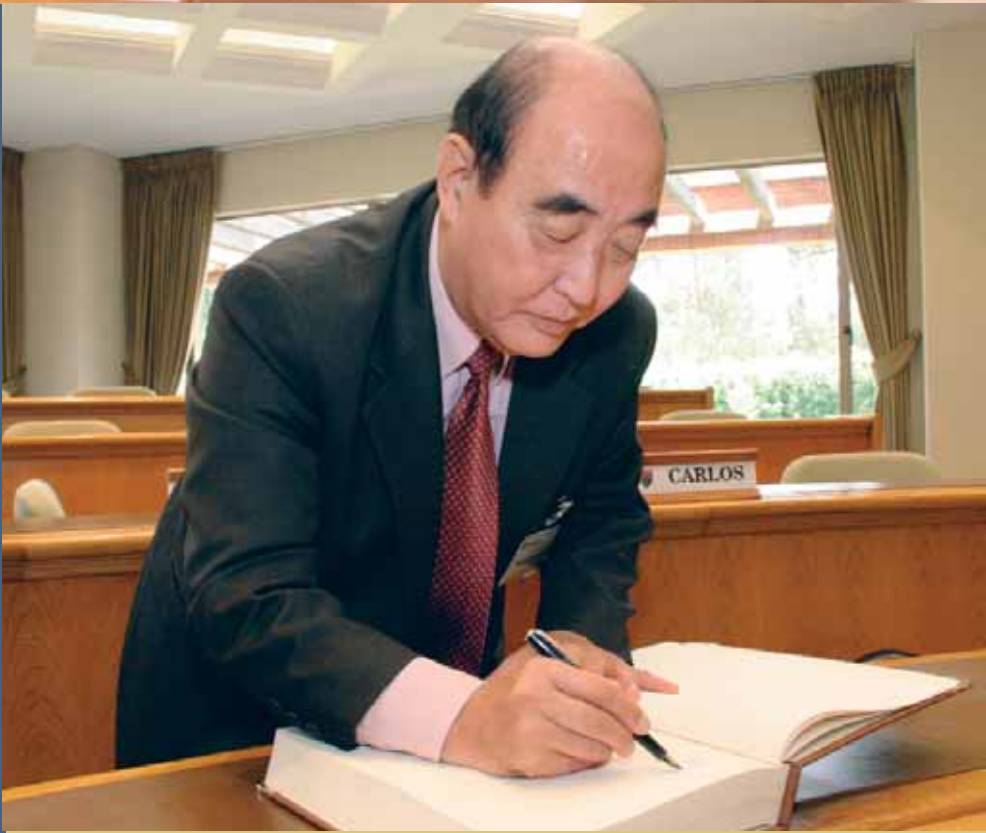
Carlos Zambrano

Coordinador de Medios y Prensa

Tel. + 57(1) 4253308

carlos.zambrano_to@siemens.com

www.siemens.com/andina





Embajador Chino visita el INALDE

El pasado 24 de Octubre Wu Changsheng, Embajador de la República Popular China en Colombia, se reunió con directivos del INALDE con el objeto de establecer las bases de una relación fructífera entre la embajada China y la Escuela.

Durante la visita, en la que estuvo acompañado por el Consejero Cultural de la delegación China, Zhao Xingtian, y Quansheng Chen, Primer Secretario Comercial; el embajador tuvo oportunidad de conocer los programas de la Escuela y manifestó su interés en que el INALDE se convierta en promotor de relaciones económicas y comerciales entre los dos países.

A partir de la visita y para satisfacer la demanda creciente de mayor información sobre China, el INALDE propuso al Embajador el desarrollo de ciclos de conferencias que permitan a los participantes ahondar en el conocimiento del país asiático.



Culmina PADE 2006

EL MIÉRCOLES 20 DE OCTUBRE CONCLUYÓ el Programa PADE 2006 en las ciudades de Bogotá y Medellín, en el que participaron 31 altos directivos de empresas, ONGs, gremios y oficiales de la armada.

En Bogotá el programa contó con 20 participantes, entre quienes se destacan el almirante Guillermo Barrera, quien en el transcurso del PADE fue nombrado comandante de la Armada Nacional y María Elena Velásquez, Presidenta de IMUSA, compañía que recientemente recibió el Premio a la labor de Exportación en la categoría de Gran Empresa otorgado por Proexport y Analdex.

Los participantes escogieron como presidente del grupo de Bogotá a Raúl Serebrenik, Gerente de Family Council Consulting. El vicepresidente de la promoción es Luis Carlos Guerrero, Vicepresidente Senior para AL de IMPSAT.

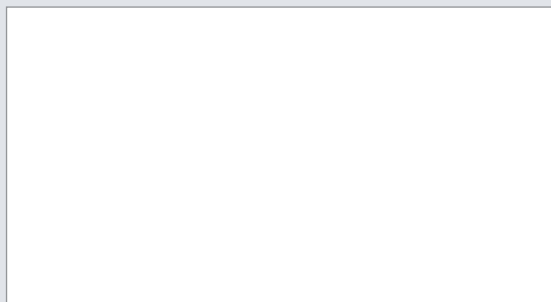
Por su parte, los 11 participantes del PADE Medellín eligieron como presidente a Carlos Eduardo Isaza, Presidente de Industrias Ceno S.A., y como vicepresidente a José Luis Restrepo, Gerente General de Diverquin S.A.



Reunión de egresados en Barranquilla

El pasado viernes 17 de noviembre se llevó a cabo en el Club ABC de la ciudad de Barranquilla, una cena con egresados del INALDE, con el fin de mantener el esfuerzo de promoción de los programas de perfeccionamiento directivo PADE Y PDD del año 2007 en esta región del país.

El evento contó con la presencia del Doctor Pedro Niño, Director General del INALDE, acompañado por los doctores Germán Serrano y Javier Hernández, en representación de la Escuela y de un grupo selecto de egresados que incluyeron a los doctores Ricardo Veliz (MBA 1995), Ramiro Dávila (PADE 2006), Eduardo Bettín (PDD 02), José Rafael Hoyos (PDD 2002), Raúl Navarro (PADE 2003) y Luís Fernando Arboleda (PADE 2005). ■



Cena de Navidad para egresados del PADE Medellín



EL PASADO 16 DE NOVIEMBRE se llevó a cabo la cena de Navidad dirigida a los egresados del PADE - Medellín, en el Country Club Ejecutivos (Salón los Llanos) de la capital antioqueña.

El evento, que reunió a 63 asistentes entre egresados del programa, directivos del INALDE e invitados especiales, tuvo como finalidad impulsar y animar a los asistentes para que promocionaran los diferentes programas que la Escuela ofrece en dicha ciudad, a la vez que fue una oportunidad para el reencuentro de las diferentes promociones de egresados.

El Dr. Oscar Bonnett, egresado del programa PADE 2004 y Miembro del Comité Promotor Egresados Medellín, fue el encargado de dar la bienvenida a los asistentes, con un breve discurso donde manifestó el agradecimiento por la labor realizada por el Programa, teniendo en cuenta la necesidad actual de las empresas de capacitar a sus directivos.

Al evento asistieron el Dr. Pedro Niño, Director General del INALDE, Dr. Germán Serrano, Director del Programa PADE, y el Dr. Germán Mejía, Director Comercial del INALDE. ■



Untitled III, 1982, Oil on canvas. © 2005, The Willem de Kooning Foundation/ProLitteris, Zurich.

Calidad y dedicación.

UBS tiene una larga historia de asociación con el arte y la cultura. Desde hace 12 años somos el patrocinador principal de Art Basel y recientemente también de Art Basel Miami Beach. Nuestro compromiso con el país se refleja en el apoyo a la obra de varios artistas prometedores en Colombia. Nuestros servicios financieros y el arte tienen mucho en común. Una ambición infatigable por conseguir lo mejor en calidad y perfección.

UBS AG, Oficina de Representación
Calle 114 No. 9-01, Torre A, Of. 804
Bogotá, Colombia

Teléfono: 657 9696
E-mail: ubs@cable.net.co

Visítenos en www.ubs.com

You & Us

