

# Innovación y reinvención

Mentalidad que garantiza el éxito

Casos e historias reales



José Ignacio Pérez Gil







---

# Innovación y reinención

---

**Mentalidad que garantiza el éxito**

Casos e historias reales



José Ignacio Pérez Gil

Pérez Gil, José Ignacio

Innovación y reinención. Mentalidad que garantiza el éxito / José Ignacio Pérez Gil. –1.ª ed. – Medellín: Corporación Universitaria Remington, 2020.

156 p.; 12,5x19 cm

**ISBN Internet-PDF:** 978-958-52879-2-1

1. Aptitud creadora en los negocios. 2. Liderazgo. 3. Éxito en los negocios 4. Crecimiento empresarial. 5. Planificación empresarial. 6. Pensamiento creativo. 7. Desarrollo empresarial. 8. Everfit. 9. Arturo Calle. I. Pérez Gil, José Ignacio. II. Tít.

**CDD:** 658.11 / P438

**© Corporación Universitaria Remington**

Primera edición, marzo de 2020

**Fondo Editorial Remington**

Lina María Yassin Noreña, editora jefe

fondo.editorial@uniremington.edu.co

Calle 51 nro. 51-27, Edificio Uniremington

Telefax: (57) (4) 3221000, extensión 3001 - 3008

Medellín, Colombia

**Coordinadora de procesos editoriales**

Diana Cecilia Molina Molina

**Diagramador editorial**

Mauricio Morales C.

**Corrector de estilo**

Delio David Arango

**Nota legal**

Las opiniones expresadas por el autor no constituyen ni comprometen la posición oficial o institucional de la Corporación Universitaria Remington.

Todos los derechos reservados. Ninguna porción de este libro podrá ser reproducida, almacenada en algún sistema de recuperación o transmitida en cualquier forma o por cualquier medio –mecánicos, fotocopias, grabación y otro–, excepto por citas breves en revistas impresas, sin la autorización previa y por escrito del Comité Editorial Institucional de la Corporación Universitaria Remington.



# Tabla de contenido

<b>Agradecimientos</b> .....	7
<b>Autor</b> .....	15
<b>Introducción</b> .....	19
• ¿Cómo se diferencian las empresas de éxito? .....	29
• Buenas prácticas con los sistemas de información .....	31
• Pensar diferente .....	34
• ¿Por qué un calendario comercial? .....	36
• Cuidar el margen de utilidad .....	37
• Impacto de inventarios en los resultados de la empresa .....	38





<b>¿Cuándo reinventarse?</b> .....	41
<b>Liderazgo para lograr la reconversión</b> .....	45
<b>¿Cómo trabajar los obstáculos para la reinversión?</b> .....	49
<b>Hacer sostenible la reinversión</b> .....	53
<b>Casos de éxito de reinversión</b> .....	57
• Primeros pinos en la industria de la moda .....	58
• Bogotá, un mercado por conquistar .....	64
• La Capital Representaciones .....	69
• Paseo Drive Colombia .....	78
- Cuando una industria cambia .....	78
• Arturo Calle Colombia .....	84
- Crisis que abren puertas .....	84
- Nacimiento de la cadena .....	87
- Consolidación de la cadena .....	88
- El negociador tenaz .....	89
- Alianzas instintivas estratégicas .....	91
- Una nueva visión genial .....	95
- Se inicia el proceso de cambio .....	100
- Producto .....	101





- Diseño y área de tiendas.....	101
- El gran lanzamiento y apertura.....	102
- Moralejas y factores decisivos detrás de los resultados .....	105
- Todo funcionó mejor de lo esperado .....	106
- Cambios significativos dentro de la empresa .....	107
• <b>Llegando a México</b> .....	111
- Men's Factory, luego Men's Fashion México .....	118
- Moraleja de este proceso en México.....	129
• <b>Everfit Colombia: segunda fase</b> .....	130
• <b>México 2012-2017</b> .....	138
- Celio Francia .....	138
- Los milagros suceden.....	145
• <b>Conclusiones</b> .....	153







## Agradecimientos

Nada de lo que logramos realizar en estos más de cuarenta y cinco años de labores se hubiera podido conseguir, sin el consenso de tantas personas que en el camino de mi vida tuve, como familia, amigos, consejeros, jefes, compañeros de trabajo, contrapartes de negocios, socios, proveedores, empresarios, etc.

No será fácil mencionarlos a todos, muchos de ellos ya descansan en paz y con seguridad no estarán todos los que fueron guía, luz y experiencia para mí, pero a todos les debo inmensa gratitud y por ello sé que me llevaré en el alma algo de lo que aportaron a mi vida.

Comienzo por mis padres, José y Rosario, inmensos maestros de la virtud, y de los valores humanos, de la devoción, de la fe y de la importancia de darlo todo en el trabajo. Mi madre, el primer día de trabajo, en la puerta de mi casa al despedirse me dijo una frase lapidaria que quedaría para siempre en mi memoria y en mis emprendimientos: “Mijo, ve a trabajar en esa empresa que te dio la oportunidad, como si fuera tuya”. Mis hermanos y hermanas todos, dejaron huellas para fortalecer mi voluntad. Mi cuñado Sergio Restrepo Londoño me abrió las puertas a la oportunidad de estudiar en EE. UU. Mis primeros jefes en Polímeros Colombianos, Álvaro Estrada y Bernardo Gómez, maestros y amigos para siempre.



La familia Ángel Villa, dueños de Caribú, empresa que me llevó a entrar a la industria de la moda y me dieron todas las oportunidades posibles para un joven emprendedor, mi inmensa gratitud con don Carlos Ángel Villa, quien además de dueño y jefe en Caribú, fue siempre mi amigo. Francisco Penagos, expresidente de Caribú, gran maestro, gran visionario, me enseñó que en la vida un buen profesional es el que toma decisiones y sabe lo que quiere.

Guillermo José Jaramillo y Rodrigo Arboleda, socios e inversionistas en Oficina Ltda., creyeron en mí, se arriesgaron a emprender una empresa muy difícil en un campo casi inexplorado en Colombia y aunque no llegamos al objetivo final que soñábamos, sí logramos poner la empresa en el *top* de su industria y para mí fue una experiencia de grandes beneficios académicos y profesionales. Gracias al potente grupo comercial que conformamos para vender los grandes proyectos de esa época. En especial a ese ser inmenso, mi prima Piety, que ya no está. En esta experiencia aprendí, igual que en la bicicleta por las rutas de Colombia, que sin darlo todo es imposible llegar a las metas y que siempre hay algo más que se puede dar.

Mi socio Jaime Ochoa, inmenso amigo para siempre, se fue muy temprano de esta vida, pero le debo toda la gratitud de la amistad que se llevó.



Rob Bernard, CEO de Liz Claiborne en Nueva York, nos abrió todas las puertas en el Fashion Disitric en Manhattan y apoyó con todo el lanzamiento de su marca para Paseo Drive, lo que permitió posicionarnos como la empresa más innovadora en el Colombia de mediados de 1990.

Con Hernán Darío Sierra en Everfit podríamos contar muchas historias de cómo hacer que un proyecto de innovación cambiara drásticamente el rumbo de una empresa de sesenta años de historia, de índices todos negativos y números negros en tan poco tiempo. Lamentablemente también Hernán Darío Sierra se nos fue pronto y me dejó ese legado para la historia de este libro.

Juan David Viera, expresidente de Everfit y luego vicepresidente de Suramericana, quien creyó en mí, y nos compró Paseo Drive.

Gracias a don Arturo Calle, señor de inmensa percepción, capaz de cambiar lo bueno, por algo mejor, arriesgando grandes sumas de capital en una gestión que me encomendó y que, aunque en su momento nadie podría saber a dónde llevaría, luego los hechos mostrarían que, solo quien es valiente y cree en su visión, como lo fue don Arturo Calle, podría cosechar enormes resultados.



Con Juan Sebastián Arango, talentoso joven emprendedor, llevo un sentimiento de agradecimiento por sumarse al proyecto de salvar a Everfit, en mi segunda faena con esa empresa. Logramos parar la liquidación de la empresa arriesgando mucho de nosotros, pero que al fin evitó que Everfit desapareciera de la escena nacional.

En México tengo mucho que agradecer, comenzando por el mayor estratega de marcas internacionales para el mercado mexicano, Mauricio Sacal. Genio único para conseguir resultados con manejo de las relaciones públicas en los mercados internacionales.

La familia Haber, también en México, por haber dejado en mis manos la misión de cambio de la cadena Men's Factory. Momento crucial para su grupo, gran revolución en su nicho de mercado de moda. Experiencia única de escalamiento de una marca para alcanzar el liderazgo de tiendas en su mercado.

Sin Angie Zapata y Luz Ester Faciolince, no imagino como hubiéramos alcanzado los resultados en Arturo Calle. Su generoso aporte de capacidad para entregarlo todo en el trabajo, su hábil percepción para identificar lo que más le gusta al consumidor, dieron las directrices para que el producto y las tiendas de esta cadena, fueran catalogadas, por los expertos en imagen de tiendas, como tiendas perfectas en



su impacto al cliente, en el orden, en la disciplina de manejo de cara al cliente. Angie fue, además, un gran capital humano en la ejecución de varios proyectos de innovación que realizamos, tanto en Colombia, como en México. ¡Gracias señora!

Gracias a todos los equipos que apoyaron en la creación de los sistemas de control de inventarios, enormes hojas de tablas dinámicas para análisis de rotación, margen de utilidad, planeación de compra. Daniel Halabe y Daniel Ortiz fueron apoyos claves en estos procesos.

Gracias inmensas a cientos de compañeros de trabajo en las tiendas, a los equipos de *visual merchandising*, a los grupos de arquitectos y contratistas que me apoyaron para abrir hermosas tiendas en tiempo y en la calidad esperada.

A Carlos Felipe Iragorry en Cali, Colombia y a José Manuel Reyes en Tizayuca, México, con quienes contraté más de cien tiendas y en cada apertura nueva, me parecía la mejor que habíamos abierto. Además, siempre cumpliendo en tiempo, calidad y costos.

Gracias a supervisores, jefes de tiendas, equipos de ventas, equipos de transporte y distribución de producto, a todos los que supieron trasnochar, madrugar y trabajar más horas de lo normal, para alcanzar los números y los objetivos propuestos. Gracias a todos



los clientes que en Bogotá confiaron en mí, en las marcas que les vendía y además me regalaron una amistad sincera que aún llevo en el alma.

Doy gracias enormes a Dios por la luz que siempre ha iluminado mis caminos, luz que me ha permitido tener la claridad para afrontar los altos riesgos con confianza y fe en los resultados.

El legado que mi madre me dejó desde mi primer día de trabajo fue siempre un sentimiento que acogí con decisión, con gran empeño en cada una de las empresas que me acogieron. Me retiré de cada proyecto cuando alcancé los objetivos propuestos, en términos de ventas, utilidades, estructuras y procesos productivos, cuando se habían creado las bases, las estrategias para lanzar la empresa hacia un nuevo ciclo de vida empresarial.

La moraleja de estas lecciones es, que hay que tener sueños. Creer en ellos, cultivarlos e ir sin apuro tras el camino que conduzca a su realización.

Siempre cultivar y construirse su propia visión de vida. Vivir una sola vida, basada en valores que puedas legar a los tuyos y a quienes te rodean en el curso de la vida.

Trabajar duro y con disciplina, ser siempre fiel a sus propios criterios, mantener la cabeza en alto frente a la honradez y convicción en lo que se quiere.



Que es normal que alguien te juzgue, pero tener claro que quien te juzga lo haga bajo su propia experiencia, escucha esas críticas, pero mantén firme tu convicción y tus valores.

Apóyate en la fe, en el amor de los tuyos, porque no hay una fuerza más potente para sobrellevar cualquier momento, por difícil que sea.

Debo expresar un inmenso agradecimiento a la Corporación Universitaria Remington y a su Editorial en cabeza de la Doctora Lina María Yassin Noreña, a su equipo de colaboradores, por tantas horas de trabajo en la corrección y revisión de textos, por sus invaluable sugerencias para armar el final del libro. Y muy especialmente a la Doctora Patricia Vásquez Posada, miembro de la Sala Plena del Consejo Directivo de la Corporación Universitaria Remington, por creer en el autor y ser parte de una de estas historias. Al Doctor Jorge Vásquez Posada, presidente de la Sala Plena del Consejo Directivo de la Corporación, por el espacio que ha confiado al autor para ser inspirador de su equipo de Dirección, y permitir la ejecución de este libro. Sin ellos, este trabajo hubiese quedado en un archivo de mi computador. ¡GRACIAS!

Dar gracias y llevar siempre la gratitud por quienes, de buena fe creen en ti, para pequeñas confianzas o para grandes retos. Sin la gratitud el hombre es un ser hueco que no construye sobre su propia gracia.





**Autor**

## **José Ignacio Pérez Gil**

Nací en Medellín en 1950 en un hogar tradicional paisa, fui el número trece de dieciocho hijos.

Hacerme notar en este “famiión” ya era un reto y exigía ser creativo para comer, para vestirme, para conseguir con qué invitar a mi novia a comer un helado.

El educarse ya era una misión difícil para la familia, pero fue una prioridad para mis generosos padres. Siempre hubo con qué ir al colegio y después a la universidad. Aunque luego supe lo difícil que fue para mis padres conseguir esos recursos, nunca faltaron porque ellos mismos eran muy creativos para atender sin falta esta premisa familiar.

No había nunca juguetes, pero siempre había un cuaderno y un libro para estudiar. Aun así, mi niñez y mi juventud fueron alegres, creativamente sanas y de grandes enseñanzas de mis padres y mis hermanos mayores.

Pasé mucho tiempo en el campo por los orígenes y por las actividades de mi padre. Experiencia que me dejó una huella y un arraigo de pensamiento y valor por la vida campesina, sensibilidad por la gente sencilla y amor a la naturaleza.

Para finales de los años 60 se acercaba la fecha de irme a la universidad y la definición de lo que quería



hacer en mi vida. En mi cabeza de joven estudiante había dos intenciones claras. Una, que había que aprender el idioma inglés. ¿Por qué? Ya había una influencia de John Fitzgerald Kennedy, ese joven bostoniano presidente de los EE. UU. y las intenciones de algún día conocer esa cultura, ese gran país, como se veía a los EE. UU. en esos años. Y segundo, el sueño de ser un profesional en algo, para poder crecer en cualquiera que fuera el terreno donde se trabajara.

Estudí los primeros años de Administración de Empresas en Medellín, pero al segundo año comencé el apuro por el inglés, que en esa época no era prioridad en la universidad. Hice la reflexión de que, estudiar otros tres años para terminar sin el idioma, era un desperdicio de tiempo. Había que pensar diferente y buscar una alternativa.

Después de terminado el tercer año de universidad conseguí un cupo en Boston, Massachusetts, para ir a estudiar inglés en Boston University y terminar la carrera en Suffolk University. Había dos retos que resolver. Uno, tener el idioma para ingresar a la universidad. Dos, conseguir los recursos para vivir y estudiar mínimo los dos años que hacían falta para graduarse.

Un año largo de trabajo en Medellín, gracias a un buen cuñado y a dos buenos jefes, conseguí trabajar en Polímeros Colombianos (POC, filial de Coltejer), en una posición como auxiliar de compras internacionales



y control de las importaciones, lo que me dio acceso a aprender algo del inglés básico y a relacionarme con empresas del exterior. Gran experiencia y grandes enseñanzas de estos dos jefes queridos y la oportunidad de hacer un ahorro y un crédito de la empresa para acceder a un anticipo del presupuesto inicial para viajar.

Era un paradigma en mi familia viajar al exterior a estudiar y sin contar con el dinero necesario.

Me fui a Boston, solo, a los 22 años, en mayo de 1973.

Dejé una novia en Medellín, a quien le prometí que conseguiría un trabajo para que ella viajara y nos casáramos. Promesas de joven soñador e idealista, que a la postre sería un compromiso cumplido en septiembre de ese mismo año, después de terminar mi curso de inglés y de conseguir el empleo en United Parcel Service (UPS), con suficiente salario para sostenernos y pagar los costos de la universidad. Nos casamos en octubre de 1973.

En diciembre de 1974 tenía en mis manos el grado de Administración de Empresas, hablaba el inglés y recogía una gran lección de lucha por la vida que quería para mí. Trabajaba en las noches, hacía los trabajos para la universidad en las tardes y parte de la madrugada. Me levantaba muy temprano para ir a la universidad, tomé todas las clases posibles de verano y se logró el objetivo.



En 1975 estaba de regreso a POC, con el idioma y con una fuerza interior enorme para lanzarme a la misión de la vida profesional que había soñado.

Gracias a la amistad con ese gran señor, don Carlos Ángel, antes de terminar el año 1975, se presentó la oportunidad de mi vida. Ingresar a Caribú como asistente del presidente y ahí comenzó esta historia de una vida de retos y paradigmas.

Hoy, cuando estoy escribiendo esta historia, han pasado cuarenta y seis años desde que me fui a Boston e hice una promesa a mi novia de entonces, hoy mi esposa Sonia, a quien debo mucho de lo que soy y de lo que amo, quien me acompañó fielmente en tantos viajes, en tantas luchas y todos los procesos que viví para llevar a cabo los proyectos que se narran en este libro. Además, y lo más grande, me regaló dos hijos que adoro, Max y Lili. A ellos tres les reconozco su contribución a hacerme más humano y más digno de Dios.

Estamos Sonia y yo retirados, viviendo un sueño de muchos años, en una población cerca a Medellín, en una bella casita rodeada de paz, jardines, libros, pinturas, bicicletas, armonía y gente sencilla del campo, que nos ayudarán también, a alcanzar otros sueños que aún quedan por vivir.



---

# Introducción

---

**E**l cambio es una constante en la evolución del planeta y es una constante en el ser humano, por tanto, debería ser también una constante en cualquier industria, en cualquier emprendimiento, pues está en su misma esencia cambiar para asegurar la continuidad de los negocios.

La innovación es innata en lo que al producto se refiere, pero también la innovación se ha convertido en la estrategia de la organización, de los procesos de control para poder sobrevivir en un mercado cada día más competitivo.



En este recuento de experiencias que se presentarán más adelante, me refiero específicamente a hechos reales en una industria en particular, la industria de la moda, en dos países latinoamericanos: México y Colombia, donde el autor participó con marcas locales y globales en procesos de transformación, innovación y penetración de mercados.

No solo cambiar la moda en el producto hace que se mantenga la empresa. Desde finales del siglo XX<sup>1</sup>, en la industria de la moda se han presentado grandes transformaciones en los procesos productivos impulsados por exitosas marcas españolas, que cambiaron la cultura del consumidor de moda en el mundo con el concepto de "moda rápida" (*fast fashion*<sup>2</sup>). Este modelo revolucionó para siempre todas las estructuras del negocio, desde la planificación de colecciones hasta la manera de exhibir el producto (*visual merchandising*) en tiendas.

*Pronto moda* es la innovación más potente de cambio en la industria de la moda mundial a lo largo de su historia en el mercado. Fue introducida por el señor

• • • • •

- 1 En 1975 nace Zara en España, ciudad de La Coruña, Galicia, la marca que cambió para siempre la industria de la moda por la metodología utilizada en su cadena de suministro, concepto de "moda rápida".
- 2 Moda rápida o *fast fashion* es un sistema revolucionario, actúa en la forma que piensa el consumidor, cambia la oferta de moda por semana, distinto a como se hacía, cada tres meses.



Amancio Ortega, creador de Zara y otras tantas marcas en España. Esta innovación cambiaría para siempre la manera de hacer negocios en la moda. La estrategia nace de entender la manera de pensar del consumidor (querer ver siempre algo nuevo), aunada a una potente creación en la manera de darle velocidad a los procesos productivos, utilizando modelos de información a través de métodos de *Business Intelligence* (BI) combinados con el factor de bajo costo, para que la ropa se convirtiera en casi un desechable.

Con estas estrategias innovadoras, se golpeó fuerte a las marcas americanas de gran volumen, dueñas de estos mercados hasta entonces, que nunca lograron hacer eficiente el negocio en toda su cadena de procesos productivos.

Las otrora colecciones de primavera, verano, otoño e invierno en la industria de la moda mundial, los españoles las convirtieron en minicolecciones que pueden llegar, a una por semana, en los mercados de mayor venta.

La tecnología y la velocidad de la información, permitieron leer tendencias de venta en mercados referentes, a velocidad antes no vista, lo cual hace que ahora se puedan tomar acciones para orientar la producción y mover inventarios con mucha mayor eficiencia.



A través del uso de la inteligencia artificial<sup>3</sup> (IA), y la lectura de cómo se mueven las ventas a cada momento, se convirtieron en una de la herramienta más productivas en la industria. Esto, sumado al uso de programas que toman acciones, también en tiempo real, para que se coloquen las órdenes de producción, se accionen todas las medidas en la cadena de suministro y se muevan los inventarios en la cadena de distribución, de acuerdo a las tendencias que muestra el mercado.

Los objetivos de esta nueva dinámica en la industria, están definidos así:

- Lograr una mejor experiencia y mayor satisfacción del cliente en el punto de venta (físico o virtual). Cada vez que un cliente nos visita encontrará algo nuevo, expuesto de manera siempre diferente.
- Producir lotes combinados de producto, en variedad y cantidad medida, según la mejor lectura de tendencia, para conseguir la mayor rotación posible y cuidar los niveles de inventarios.
- Mantener los márgenes de utilidad deseados.

Estos tres objetivos hacen la diferencia entre una empresa exitosa y una empresa mediocre que, si no se

• • • • •

**3** Inteligencia Artificial: programas de computación diseñados para realizar determinadas operaciones propias de la inteligencia humana.





reinventa, fracasará. No solo por el impacto negativo en su caja y su rentabilidad, sino en la percepción del cliente en su experiencia al comprar.

Las empresas que han implementado el cambio y la innovación constante, que han logrado alcanzar estos niveles de eficiencia en su cadena de abastecimiento apoyada con tecnología de la información, la IA en la cadena de suministro<sup>4</sup> y distribución, lograron, no solo permanecer, sino crecer significativamente ganando en un mercado global. Las otras empresas, aun grandes conglomerados de marcas, han sufrido inmensas dificultades financieras<sup>5</sup> y de permanencia en mercados, la mayoría han cerrado puertas y aunque se capitalicen fuertemente, no verán la luz a través del túnel, a menos que sufran grandes transformaciones en los procesos antes descritos.

Así pues, lo que me he propuesto entregar en este documento lleno de experiencias y casos reales de éxito por la innovación hecha a tiempo, son diferentes modelos, en distintas épocas que pienso que pueden ser de utilidad para los estudiantes que recién salen al mercado laboral, para los emprendedores, para los

• • • • •

- 4 Cadena de suministro: se denomina así a todos los procesos que tienen que ver con el producto que llega al consumidor final.
- 5 Una cadena de suministro ineficiente implica la retención de capital de trabajo innecesario, pero lo más grave es que afecta la imagen de la tienda por la retención de inventarios "viejos" frente al consumidor.



empresarios; un texto útil para impulsar los sueños de alcanzar metas (no es solo aplicable a la industria de la moda), para aquellos que ven con preocupación cómo sus empresas, que antes fueron exitosas, de pronto ya no lo son y se llenan de dudas sobre qué hacer para recuperar sus ventas, sus posiciones en el mercado.

De igual manera, lo hago como un mensaje de vida, de propósito de cómo ser fiel a los propios sueños, de cómo hacer que esos sueños se conviertan en realidad. Sobre mi experiencia de vida y de mi experiencia profesional, debo contarlo en los términos de cuándo una variable, como esta del cambio, se convierte en una constante, en una misión de vida.

Esa constante del cambio, siempre buscando un objetivo: alcanzar metas, salirse de estereotipos sociales, económicos y profesionales. Sociales porque se evitó encasillarse en los modelos de moda, de estilos de vida y de la manera de ser del entorno. Económicos porque mi visión de vida no era el factor dinero, este debería llegar como consecuencia del trabajo honrado (como buen ejemplo paterno), pero nunca convertirse en la misión de la vida, se trabajó para vivir de la manera deseada, vivir rodeado de lo que llenaba mi alma, amor en familia, deportes, lectura, música, pero nunca se vivió para trabajar. Profesionales, porque nunca hubo un referente a seguir, la visión de



ser profesional en mi mente era mi propia imagen, siguiendo mi propio instinto por las experiencias vividas en mis años de estudio y trabajo en el exterior, alcanzando las metas que se iban presentando en los retos de proyectos de innovación y cambios en el curso de su vida.

Comencé proyectos, para terminarlos, nunca pensé en el fracaso, ni en los obstáculos, sabía que siempre habría dificultades, pero había una gran confianza en que también habría soluciones para resolverlos. Terminaba un proyecto cuando en mi interior tenía la convicción de que había terminado, así los protocolos externos dijeran otra cosa. Alguna vez un hermano mayor, a quien admiré siempre, me quiso objetar mi paso de una empresa a emprender un nuevo reto. Me estaba mirando bajo sus propias premisas de quedarse en la misma empresa toda la vida, yo pensaba muy diferente, para mí era importante emprender procesos concretos de innovación, hacerlos, y cuando sentía que había terminado, sabía que había que emprender un nuevo camino.

Por eso me retiré de Polímeros Colombianos, de Caribú, de Oficina Ltda., de mi propia empresa La Capital Representaciones, y de otras empresas en el curso de mi vida, siempre confiado en que mi camino era seguir adelante. No fui nunca un cuidador de empresas,



mis retos eran llevar innovación, romper paradigmas, transformar mercados. Fui fiel a esa forma de trabajar y los resultados por fortuna demostraron siempre que así debió ser.

En otra ocasión, el dueño de la empresa en la que desarrollamos el programa más exitoso de escalamiento de marca y de mercado que se haya hecho en Colombia<sup>6</sup>, me dijo: "Hombre José Ignacio, tú estás bien preparado, eres un gran trabajador y tienes muchas buenas ideas, ¿por qué no eres un hombre rico?" Antes de mi respuesta le dije "¿De verdad quiere oír lo que pienso sobre eso?"

Y sin pensarlo más de dos segundos, le dije: "Porque mis sueños son diferentes a los suyos y porque lo que busco no es hacerme rico, busco transformar empresas, ayudar para que empresas como la suya no se pierdan en la obsolescencia". No entendió mi respuesta, pero era exactamente lo que mi interior me decía.

En mis largos años de trabajo tuve varias oportunidades de hacerme rico, pero en alguna parte había que hacer algo que iba en contra de mis principios, siempre elegí el camino que mis padres y hermanos me enseñaron. También tuve algunas veces preguntas de esas que marcan el estereotipo social: ¿Por qué trabajas para alguien y haces más ricos a los ricos con tu

• • • • •

6 Caso Arturo Calle, año 1999.



trabajo? Porque para mí las cosas no se medían por el dinero que ganaba el accionista. Se medían por el logro de grandes retos, como hacer crecer tres veces las ventas en cuatro años, utilizando el mayor potencial de los modelos de negocios, para ser más productivos, hacer que se generaran empleos mejor remunerados que el resto de la industria, sembrar en los empleados de todas las organizaciones por las que pasé, ideas diferentes sobre vivir de manera sana, ejemplar para sus familias, construir valores sobre su manera de trabajar. Dedicarse con pasión al oficio y dejar que los beneficios económicos llegaran, solo después de entregar lo mejor de sí. Hacer que en sus hogares se valorara la empresa para la cual el empleado trabajaba y poner todo el empeño en vivir una sola vida, de manera sana y correcta para su propio bien y el de sus familias.

Y así, un día, hace solo un par de años, sentí que ya no había más deseos de emprender nuevos proyectos de trabajo, había trabajado 45 años sin descanso, llevado a cabo muchos proyectos difíciles y mi interior me decía que era hora de dejar todo lo laboral, para comenzar mi última etapa, hacer lo que siempre quise para mi retiro. Era otro paradigma que sentía había que romper. Tenía salud y no quería apostar a tenerla o no más adelante, no esperar a perderla. Podría haber trabajado –ganando buen dinero– quizás



siete u ocho años más, pero para mi plan de vida, ya lo que tenía era suficiente para lo que quería hacer en mi última etapa y había que emprender ese último camino: vivir en el campo, en un pueblo paisa a 2,200 metros sobre el nivel del mar, hacer una casa de abuelos, donde mis hijos, mi yerno, nuera y mis nietos tuvieran un hogar, con una biblioteca llena de tantos libros que recogí en el curso de mi vida, cultivar un jardín, dedicar todo mi tiempo a lo que más me gustó hacer en la vida, montar en bici, jugar al golf, escuchar mi música, tomar un café al amanecer y al atardecer, escribir, leer y trabajar, sin horario, en temas cívicos y sociales no remunerados.

Dos años después de esa decisión, siento que hice lo correcto y vivo lleno de ganas de seguir haciendo eso que más me gustó de la vida.

La moraleja de estas lecciones es, que hay que tener sueños. Creer en ellos, cultivarlos e ir sin apuro tras el camino que conduzca a su realización.

Siempre cultivar y construirse su propia visión de vida. Vivir una sola vida, basada en valores que puedas legar a los tuyos y a quienes te rodean en el curso de la vida.

Trabajar duro y con disciplina, ser siempre fiel a los propios criterios, mantener la cabeza en alto frente a la honradez y convicción en lo que se quiere.



Es normal que alguien te juzgue, pero tener claro que quien te juzga lo hace bajo su propia experiencia, escucha esas críticas, pero mantén firme tu convicción y tus valores.

Apóyate en la FE, en el amor de los tuyos, porque no hay una fuerza más potente para sobrellevar cualquier momento, por difícil que sea.

Dar gracias y llevar siempre la gratitud por quienes, de buena fe creen en ti, para pequeñas confianzas o para grandes retos. Sin la gratitud el hombre es un ser hueco que no construye sobre su propia gracia.

## **¿Cómo se diferencian las empresas de éxito?**

El éxito de muchas marcas de la industria de la moda en el mundo es corto en el tiempo, cuando pretenden alargar demasiado la estrategia con la cual nacen. La razón para ello es que el entorno del mercado es cada día diferente, más hostil, más competitivo, el consumidor, gracias a la tecnología, hoy se mueve muy rápido, hoy encuentra demasiadas opciones y lo que hará decidir al consumidor a adquirir, es dónde mejor experiencia de compra pueda tener.



La competencia aprende fácil lo que la empresa de éxito hace. Luego, nacen copias de todos los tipos, buenas, malas, regulares, hasta que el consumidor se cansa de la degradación de la oferta y prefiere mirar para otro lado.

El cliente es impactado por variables de comunicación incontrolables para una marca. Se pueden atacar nichos de mercado y mantener un buen resultado, hasta que surgen noticias, reales o falsas, que vandalizan una marca o un producto, causando efectos inesperados y difíciles de controlar en la tendencia de un mercado.

Anteriormente, la permanencia de la marca dependía mayormente de quién fabricaba, hoy, esta variable tiene menor efecto controlador. El mayor riesgo está en otros factores externos y no necesariamente porque la competencia ofrezca algo mejor. El mercado es sensible a variables que antes no existían, es el caso de la velocidad de la información, las redes sociales, la explosión de modalidades publicitarias, los exploradores en la internet. Todos estos factores combinados permiten al cliente potencial de cualquier marca estar mucho más informado antes de tomar una decisión de compra. Ya no hay toda la credibilidad que tenía la publicidad de antes. El cliente se hace a su propia idea de lo que quiere, por la información que recopila en la internet.





No obstante estas circunstancias, es indispensable que cada empresa haga bien, demasiado bien, lo que sí puede controlar, es decir, investigar más y más acerca de su cliente, una clara definición de estrategias, el manejo de su entorno interno, la habilidad de sus líderes, la competencia de sus equipos de trabajo, la atmósfera de su ambiente de trabajo, la claridad de los objetivos en cada área, las disciplinas en los procesos, los métodos de evaluación de los indicadores de gestión, las estrategias hacia delante, teniendo en cuenta las variables que se van presentando, etc. Es responsabilidad de las juntas directivas (JD), el exigir a la administración el mantenerse actualizada respecto de estos principios prioritarios de la administración, el liderazgo y la metodología de reportes de índices puntuales que muestren tendencias, positivas o negativas, en periodos cortos, para que la JD pueda ejercer su función de cuidar el norte de la organización.

## **Buenas prácticas con los sistemas de información**

Las JD corren el riesgo de convertirse en lo que la administración quiere y pierden totalmente la función para la cual existen. Las asambleas de socios o los dueños de las empresas nombran en las JD profesionales



con algún grado de experiencia o personas que generen confianza. Esta decisión *per se* no tiene nada de malo. Lo que sucede es que, en muchos casos, estos miembros de junta, o no tienen la vocación de trabajo para el compromiso que adquieren o no tienen la competencia para enfrentar a la administración y acaban siendo borregos de una administración ególatra que quiere controlarlo todo. Este tipo de JD son funestas para la empresa y para los accionistas. Permiten que la organización pierda el norte. Lo más común es que se vanaglorien de los resultados del pasado, creen que permanecen en estado estático y que la inercia los mantendrá en el mercado: ¡ERROR! Este error es más frecuente de lo que se pueda imaginar y sucede mucho en dos tipos de empresas: empresas familiares y empresas de grupos cerrados de accionistas, donde los líderes ejecutivos no accionistas, tienden a cuidarse entre sí, para sostener el *statu quo* a su favor, o los administradores, por ser dueños, solo usan la JD como imagen y porque los estatutos lo exigen.

Las JD tienen la obligación de exigir unos sistemas de información muy concretos, que hoy en día son fáciles de obtener con los programas de *Business Intelligence*<sup>7</sup>. Estos métodos de información dinámica

• • • • •

7 Quien primero acuñó este término fue un investigador de IBM, Hans Peter Luhn, en un artículo publicado en 1958, más tarde el canadiense Kenneth Iverson hace un gran aporte en el lenguaje de programación



y gráfica son esenciales por su agilidad para mostrar tendencias de manera, rápida y fácil de entender en una JD, lo que permite tomar decisiones, sin tener que aplazar para próximas reuniones hasta que alguien emita un reporte.

Los reportes de ejecutivos pueden ser tendenciosos en defensa del propio ejecutivo, y deben evitarse. Los ejecutivos deben llamarse a JD para que expresen sus estrategias con base en los informes de BI, no tanto para repetir lo que dicen los números, pero para que los miembros de JD perciban al líder que está detrás de los resultados y se creen consensos si es la persona idónea para estar al frente de una división. ¡Ojo! La motivación de las personas cambia en el tiempo y es necesario hacer sentir a los líderes que su gestión está siendo evaluada. Además, es una buena manera de que la JD haga contacto con niveles medios de la empresa y así pueda tener un mayor referente sobre lo que sucede en los otros niveles de la organización.

---

y en 1969 se crean los conceptos de grandes bases de datos para darle un gran campo de acción a la BI: "Es la habilidad de aprender las relaciones de los hechos presentados de forma que guíen las acciones hacia una meta deseada".



## Pensar diferente

Nada más importante en una organización que haya alguien con poder de decisión y que piense diferente a todos, incluso al mercado.

Los grandes inventores de la humanidad, todos, se reconocen como tales porque en su mejor momento pensaron diferente a los demás. Apple no sería nunca lo que vale al año 2019, si Steve Jobs no hubiera pasado por allí.

Detrás de cada producto o estrategia de éxito, hay alguien que pensó diferente.

El gran desafío de los dueños de las empresas o de los líderes empresariales, es tener en su equipo personas que piensen diferente y escucharlos, apostarle a sus ideas. Tener estos personajes es difícil porque se presentan dos riesgos: uno, que se requiere de mucho instinto, de mucha percepción para saber quién es el personaje. Y dos, porque los mismos líderes les temen a ellos, porque pueden poner en riesgo lo hecho en el pasado, desestabilizan los estados de confort en las empresas y ponen a toda la organización a adaptarse a algo nuevo y a nadie le gusta esto.

Es indudable que no todos los que piensan diferente tienen la razón, ni tienen éxito en sus "locuras". De ahí lo importante de la percepción de quien los contrata.



Más adelante se expondrán varios casos de éxito y los procesos de cacería de este líder.

Las empresas que creen en el cambio, necesitan estos pensadores estratégicos y son las únicas que tienen chance de sobrevivir. Las empresas que no se renuevan, que no cambian, sencillamente mueren, unas más pronto que otras, pero todas sin excepción mueren.

Hay riesgos en los cambios, por supuesto que los hay. Y son riesgos altos por lo que implica salir de los estados de confort, especialmente para empresas que se reinventan en algún mercado, que quieren moverse hacia terrenos nunca antes conocidos. Entiéndase que el pensar diferente no es hacer locuras. Hay muchos tipos de “pensadores diferentes”, catedráticos, idealistas estudiosos, emprendedores inquietos, y más. Una forma de minimizar riesgos sería traer a la empresa un líder que tenga formación, que haya realizado experiencias de éxito, aunque sea en menor escala, que haya viajado por el mundo, que tenga el *feeling* (sentido común) y el conocimiento del mercado en cuestión. Este pensador tiene que saber vender la razón del cambio con argumentos sólidos y convencer a las cabezas de la empresa.

Nunca se debe emprender un cambio que ponga en riesgo toda la organización. Los cambios deben realizarse a escalas controlables de forma tal que los



resultados vayan demostrando, en relativo corto plazo, sus beneficios, para luego escalar a mayor nivel.

Es indispensable que haya apoyo de la cabeza de la empresa y que quien lidere el cambio sea una persona de carácter, con capacidad de convencer y de “vender” internamente en la organización el proyecto del cambio.

Cambiar es tan necesario en las empresas, como el que todos los días se vean los informes de caja, de gestión. Empresas que no generan internamente unos procesos que exijan continuamente la renovación de las ideas y los medios para llevarlas a cabo, son empresas que más temprano que tarde tendrán que correr a hacer cambios más dolorosos en la organización.

## **¿Por qué un calendario comercial?**

Hemos aprendido que todas las empresas, sean de servicios o de tangibles, deben trabajar con NORTE, con un plan de vuelo, idealmente con una estrategia de calendario comercial (CC) semestral. Este propone las acciones estratégicas para cada mes, con base en fechas especiales del mercado, quincenas de pago de nóminas, calendarios de moda, épocas de rebajas, etc.

Un CC permite que los programas aprobados por las altas jerarquías se bajen a los otros niveles de la



empresa con la menor distorsión, hace posible unificar criterios de estrategia, realizar planeación de trabajo para cada área de la organización y evita al máximo las improvisaciones en los temas prioritarios de su actividad de negocio. Todas las áreas primarias de la empresa giran entorno al CC. Procesos productivos, cadena de suministros, distribución, publicidad, mercadeo, ventas, comerciales, puntos de venta o de servicios, etc.

Un CC permite la evaluación de la gestión sobre la base de lo que se esperaba, para una adecuada medición de resultados.

## **Cuidar el margen de utilidad**

Pocas prioridades son más importantes que el cuidado diario de los márgenes de utilidad (MU). Comentábamos atrás la gran utilidad de sistemas de información generados por programas como el BI. Esta herramienta es indispensable para detectar las variaciones del margen de utilidad en los negocios, y muy especialmente en aquellos negocios que venden mucha variedad de referencias o estilos de producto Stock-keeping unit (SKU, por sus siglas en inglés y su significado en español es Unidad de mantenimiento en almacén), o servicios.



El MU se afecta por muchas variables. La primera es el precio de venta (PV). Desde que se determina un PV, se da automáticamente el nivel inicial de MU. Es importante en este momento de asignación del PV, prever el MU que aspiramos a tener al final de vida del producto, teniendo en cuenta que puede haber otras variables como: acuerdos de descuentos comerciales, promocionales, financieros, rebajas en el transcurso de vida del producto, y siempre habrá un remanente que nos va a impactar el margen de utilidad.

Lo importante es que tengamos la forma de controlar y de tener un procedimiento para administrar el margen durante la vida de cada producto, esto es lo que nos permite el sistema de BI, a fin de alcanzar, en el volumen total, los niveles de margen deseados. Para ello es necesario tener el adecuado control de los inventarios, lo cual veremos a continuación.

## **Impacto de inventarios en los resultados de la empresa**

Los informes de BI permiten ver diariamente, o con la frecuencia que se considere pertinente, cómo se van dando las variaciones del MU, en cuáles productos





específicos se gana mejor margen y en cuáles se baja la utilidad. O en un producto que tiene talla y color, cuál de estas variables afecta la rotación para bien o para mal. Con base en esta herramienta, y la capacidad de tomar decisiones al momento de analizar el reporte (ojo que esta capacidad de decisión es fundamental), se pueden ir adecuando las acciones comerciales, a tiempo y en el momento adecuado, en función de distribuir, balancear, exhibir, promocionar, lanzar campañas, revisar cadena productiva, hacer ajustes al CC, con lo cual se puede ejercer control de los inventarios para maximizar la utilidad.

Este es un capítulo que podría extenderse bastante más, establecer la metodología, los tipos de reportes por la importancia en el impacto de los resultados de la empresa, pero será tema de otra oportunidad, ya que lo que nos atañe en este momento es **el cambio, la innovación**, como factor impostergable en la existencia de toda empresa.





---

◆

## ¿Cuándo reinventarse?

---

◆

### **¡Todos los días!**

Esta debe ser una práctica permanente en los grupos primarios de liderazgo.

Siempre hay que cuestionarse, ver los resultados desde varios ángulos. Los mercados son muy cambiantes, por lo que a las organizaciones se les exige ponerse al día, en la búsqueda de las mejores prácticas.

En las empresas tiene que existir una política de cambio, de renovación de procedimientos y estrategias de



mejoramiento constante. Es necesario mantener políticas de beneficios para los equipos de trabajo (bonificaciones para cambios que generen eficiencias medibles), que promuevan el cambio permanente.

Tener claro que si no hacemos los cambios en la empresa, la competencia o los nuevos emprendimientos lo harán y nos sacarán del mercado.

Hay tres factores que siempre se deben tener en cuenta para hacer cambios:

- **Evitar mirar la empresa y los resultados con espejo retrovisor:** los buenos resultados del pasado no garantizan que permanecerán en el futuro lejano, ni en el inmediato.
- **Mantener actualizada la información sobre el cliente primario de la empresa:** información actualizada y a fondo, para siempre estar previendo oportunidades de mejorar la experiencia de compra de nuestro cliente.
- **Estar atentos a cambios de políticas externas:** legislaciones, comportamientos de la comunidad, mercados externos, etc., que puedan variar las condiciones del entorno para reaccionar con agilidad, antes que los competidores o los emprendedores.



Los líderes de una organización tienen que pensar como emprendedores en la empresa, como si cada día el mercado se abriera para la mejor propuesta. El producto o servicio, la forma de exponer el producto, deben cambiar antes de que el cliente lo pida, antes de que comience la etapa del declive en la percepción del cliente, o antes de que la competencia se renueve y afecte la participación de la empresa en el mercado.

Este es un tema de gran fondo que puede ampliarse con ejemplos significativos, como las estrategias de las tabacaleras para saber cuándo lanzar nuevas marcas en un mercado, la de los teléfonos celulares y relojes digitales, las de portátiles móviles, las empresas automotrices, que ya por norma, al menos una vez por año, lanzan nuevas versiones al mercado, generando incentivos de cambio mediante innovaciones en la experiencia de uso del producto. Estas estrategias de cambio impiden que el cliente se canse, ¿que el cliente empiece a pensar... ¿y qué más? Hay que planear cuál debe ser el momento, y armonizar todas las áreas de desarrollo, mercadeo, innovación, distribución, imagen, etc. para atender esta exigencia del mercado.





---

# Liderazgo para lograr la reconversión

---

**E**l líder de la reconversión es aquel que tiene claro por qué solventar los cambios sobre la experiencia del pasado, apalancándose en las mayores fortalezas para mirar hacia el futuro, hacia lo desconocido, con el cien por ciento de confianza en su proyecto.

Se requiere del talento, de carácter de liderazgo, de la perseverancia para trabajar con los equipos que harán la labor de campo, pero, sobre todo, se requiere de dos factores claves:



Saber vender el proyecto de manera natural, sin forzar autoritariamente para que el efecto de actitud positiva en los participantes contribuya a la eficiencia de todos los factores que implican el proceso de renovarse. Los resultados siempre son mejores, cuando las personas del equipo, todos, trabajan en función de los objetivos, cuando las reglas con claras y todos están enterados al mismo tiempo de las experiencias, los obstáculos y los avances de cada programa. Cada miembro del equipo se convierte en una pieza clave, que en algún momento aporta ideas geniales a tener en cuenta.

El segundo factor es que se establezca un ***plan de acción, con cronograma de los procesos de cambio, bajo la dirección del líder del proyecto***, dándole el empoderamiento, y este a su vez manteniendo comunicación eficiente con la Dirección de la empresa, para evitar sorpresas, sobresaltos y descoordinación en la ejecución de los proyectos de cambio.

La Dirección de la empresa es el primer responsable de los procesos de cambio. Luego debe ser la Dirección, la primera en dar apoyo al líder del proyecto para ejecutar el plan aprobado, tanto en el soporte que se requiera de todas las otras áreas de la empresa, como en delegar la autoridad necesaria que el líder demande para poder cumplir los objetivos. Tenemos





experiencias en las que después de iniciar unos procesos de cambio, alguien en la dirección siente temor y pretende parar el proceso. Una vez tomada la decisión y emprender el proceso, la peor decisión es regresarse, sin darse la oportunidad de ver primeros resultados. Por esto es imperativo que el primer paso del cambio se haga a una escala que no ponga en riesgo la organización, pero una vez aprobado el plan, debe llevarse a cabo y medir resultados.

Los proyectos de cambio siempre tendrán resistencias internas, personas que no creen, personas que llevan más tiempo en la empresa y desconfían de cualquier cambio, personas inseguras o muy seguras, que no quieren cambios por preferir estados de conformismo que no quieren poner en riesgo. Pero para trabajar con estas personas y formar equipos progresistas, es necesario que el líder determine cómo socializar adecuadamente las ideas y los procesos a fin de ganarse su confianza, manteniendo claros los retos del trabajo en equipo, participando activamente en cada proceso, formando y dando mensajes que generen alta confianza en lo que se está realizando. También por esto es necesario siempre reinventarse a diario, para que en los grupos de trabajo esto no sea un tabú. A la gente hay que mostrarle (venderle) con sencillez y humildad, pero a la vez con brillantez, la necesidad



del cambio, hacerlos partícipes de la creación, la ejecución y el alcance de los resultados. Enamorarlos del proyecto hace que sus fuerzas individuales sumen de manera sustancial a la fuerza que el programa necesita para alcanzar objetivos.



## ¿Cómo trabajar los obstáculos para la reinención?

**E**s inevitable que existan obstáculos para la reinención. Hay que estar preparados y siempre escuchar a quienes la critican. Lo importante no es vencer a los que se oponen. Lo importante es convencerlos con argumentos y dejar que ellos expongan los suyos para darles oportunidad. Estas discusiones deben hacerse todas, antes de darle el *Go* (arranque) al proyecto. Una vez se da el lanzamiento, la bola se fue



y todo el apoyo se debe concentrar en que el proyecto se lleve a cabo sin interrupción.

Para evitar “palos en la rueda” en el proceso de cambio, desde un inicio es clave dejar reglas claras para todas las áreas que podrían ser una barrera. Áreas de finanzas, de mercadeo, de sistemas de información, de recurso humano, de imagen corporativa, de relaciones públicas, de auditoría, áreas de control, etc. Cada una de ellas o todas ellas juegan un rol importante. Desde un inicio deben tener claridad sobre quién es el líder del proyecto y hasta dónde va su autoridad, para no cuestionar lo que, por procedimiento, no es cuestionable. Un proceso se puede parar o puede sufrir retrasos porque no se realice un pago a tiempo, porque no se lleve a cabo una contratación, y así sucesivamente. El líder del proyecto tiene que exponer, antes de darle el *Go* al programa, el margen de autoridad que requiere, para que el proyecto fluya eficientemente. Los responsables de cada división deben conocer esta autoridad de antemano, para que no se interrumpan los tiempos convenidos. Esta es la razón de la importancia de que estos proyectos deban socializarse adecuadamente para que se prevean con tiempo sus posibles obstáculos.

Dentro de la organización, el líder del proyecto tendrá una línea de comunicación directa con quien tome



las decisiones sobre las cabezas de cada división. Esta línea de comunicación permitirá hacer cambios, corregir obstáculos y darles eficacia a las barreras que siempre se presentan en el curso de procesos de cambio.

Los cronogramas del proyecto deben revisarse con una periodicidad acordada desde el inicio, con las diferentes áreas de la organización, en reuniones con agenda previa, tiempos cortos y asistencias cumplidas.

Estas revisiones de cronograma son la mejor manera de mantener en orden y en disciplina el ambiente de cambio, generar expectativas positivas que mantengan alto el convencimiento del porqué hacer los cambios. Igualmente, estas reuniones permiten identificar dudas y dar la oportunidad a discusiones positivas que frenen tendencias no favorables que se puedan estar gestando dentro de la empresa.





---

## Hacer sostenible la reinversión

---

**L**os líderes de proyectos de reinversión son, normalmente, personas itinerantes que van haciendo proyectos cada cuatro o cinco años. Una vez realizado el proceso de cambio y pasados un par de años consolidando resultados, es normal que estos líderes pasen a otro proyecto. Estas personas no están hechas para quedarse en posiciones como cabeza de empresa o división. En algunos casos se quedan en la JD o como asesores, pero no como responsables directos de una división comercial. De antemano hay que tener esta variable en cuenta, por lo que es



necesario que, desde inicio, se prevea quién va a recibir el liderazgo cuando quien ejecutó el proceso de cambio se marche.

Decíamos atrás que las empresas tienen que reinventarse todos los días. Esto es literalmente real. Todos los días hay que evitar esa premisa de que "en esta empresa esto siempre se ha hecho así", esa es la alarma para cambiar.

La tecnología, la IA, son hechos reales y latentes que han cambiado todo el escenario. Luego todo lo que existía antes de estos hechos, ya es obsoleto. Hay que adaptarse a estos nuevos escenarios y mentalizar a todos los equipos de trabajo en que los procesos de cambio hoy, son parte del diario vivir en las empresas. La experiencia del cliente es la variable más importante de mercado. Una experiencia negativa de un cliente puede ser el comienzo de un desastre de mercado. La potencia de reacción de un cliente con influencia en redes sociales puede sumar o restar para la empresa, en mayor o menor grado, pero siempre afecta cuando el cliente reacciona.

Un ejemplo sencillo de mala experiencia al cliente: los contestadores automáticos de las empresas son el medio de comunicación que dan el primer acceso al cliente que llama. Son la excepción los empresarios que alguna vez se comunican con su empresa a través de este medio, para conocer cómo se atiende





a su cliente. Pues resulta que en casi el cien por ciento de los casos, estos sistemas de conmutadores... *marque uno para comunicarse con...* son obsoletos, ineficientes y desconsiderados. Son la peor experiencia que un cliente pueda tener. Y se quedan en la empresa por años...

La solución: alguien en la empresa debe llamar al conmutador al menos cuatro veces por mes y vivir toda la experiencia y realizar siempre los cambios en aquellos aspectos que dan lugar a una mala experiencia, al instante. Siempre quien llama debe tener la opción de hablar con el operador (así sea una voz electrónica) que le direcciona a donde tiene que direccionarse. Nunca una espera puede ser de más de 10 segundos. Y dar la opción de que, si el sistema está congestionado, se le tomen sus datos y **devolver** la llamada, esta promesa de servicio **tiene** que cumplirse.

Otro ejemplo: algunas empresas algo más sensibles a la experiencia del cliente, colocan en sus páginas web un **chat en línea** para que el cliente no use el teléfono o, por lo menos, tenga otra opción. Casi siempre estos chats no resuelven nada y crean una decepción mayor al cliente que los veía como su mejor aliado para poderse comunicar. Los empresarios tienen que usar este medio en su empresa y asegurarse de que, si lo habilitan, será útil. Es un buen desarrollo tecnológico, pero se queda en la buena intención.



Quien responda el chat, persona o máquina, tiene que ser súper bien entrenado para que su expectativa de servir sea eficiente y que exista el modo de medir la satisfacción de este servicio, de lo contrario es mejor no usarlo.

Estos dos ejemplos son mínimos, pero una realidad que nos muestra que los procesos de cambio no se pueden hacer a medias y menos hacerlos y dejarlos solos...siempre un proceso de cambio hay que acompañarlo **por siempre**, hasta que se haga el siguiente cambio. Y dentro de la organización alguien tiene que recibir la responsabilidad de vigilar, para saber cuándo hay que hacer renovaciones, ajustes y reinversiones.



---

## Casos de éxito de reinención

---

**A** continuación, presento los casos de innovación y de cambio en los que tuve la oportunidad de trabajar en Colombia y en México. De ellos aprendí las experiencias que estoy compartiendo en esta historia y que, es mi deseo, puedan ser de utilidad para futuros emprendedores y empresarios sensibles al cambio.



## Primeros pinos en la industria de la moda

Caribú<sup>8</sup>, empresa paisa fundada en abril de 1948, líder de mercado de la moda en Colombia en los años 70 y 80. Esta empresa me dio todas las bases y el conocimiento sobre la industria de la moda, además la oportunidad de trabajar en el grupo de la alta dirección de la empresa. Recorrer el mercado de los EE. UU. durante dos años 1977 a 1979.

Solo tenía 27 años cuando inicié esta labor en los EE. UU. y el tener acceso a vender la marca Caribú en las tiendas por departamentos de mayor prestigio en esa época, Federated Department Stores (FDS<sup>9</sup>), organizar una cadena de distribución para venta al por mayor a más de 60 tiendas en el mercado americano y abrir cuatro tiendas de la marca en Florida y Puerto Rico. Constituyó esta experiencia, mi mejor oportunidad de entender los mercados externos, conocer marcas internacionales, y lo más valioso, conocer técnicas de hacer negocios y el manejo de tiendas en un mercado exigente.

• • • • •

- 8 Caribú, marca originaria de del reno canadiense, utilizada en los años 40 por el gran señor Alejandro Ángel, primera de tres generaciones que hicieron de esta empresa una emblemática compañía de moda en Colombia.
- 9 Fundada en 1929, propietaria de Blomingtondale's, Macy's, Kaufmann's, Marshall Field-s





Después del programa en EE. UU., regresé a Medellín como líder, dentro del mismo grupo Caribú, del proyecto de la marca Marlboro con Philip Morris<sup>10</sup> y Andrea de Adamich<sup>11</sup> (empresa Italiana responsable del diseño y de la licencia de la marca a nivel mundial). Caribú había tomado la marca para Colombia y para algunos países latinoamericanos.

En Caribú, Francisco Penagos Estrada<sup>12</sup> (q.e.p.d.) presidente de la empresa en los años 1974 a 1980, me enseñó a hacer *retail* (almacenes o tiendas). Además, me enseñó a ser persistente en los proyectos, a tomar riesgos sobre las buenas sensaciones personales y a trabajar con dueños de empresas, en este caso, con los señores Ángel Villa (segunda generación de la familia).

En Caribú se montaron las dos cadenas de tiendas de ropa más grande de Colombia en ese momento, tiendas de marca Caribú (más de 70 tiendas, propias y franquicias). Y la primera cadena de tiendas tipo *outlet* que se abrió en el país: Almacenes Paguemenos, ambas, con grandes éxitos de ventas y de imagen de marca. Se estructuró una exitosa cadena productiva, con capacidad para atender mercado local, y algunos externos. Se organizó una sociedad con una empresa

• • • • •

**10** Philip Morris, USA: mayor empresa tabacalera del mundo.

**11** Andrea de Adamich: Piloto italiano de F1 de los años 1968-1973.

**12** Francisco Penagos Estrada (1937-2015) Abogado





européa de los países bajos, para atender los mercados de dicha región, permitiendo tener presencia en Europa y obtener el *know how* para realizar productos con acabados y detalles de mercados mucho más adelantados que los de Colombia y Latinoamérica.

Para final de la década de los años 70 en Colombia, Caribú era la empresa número uno en moda y en ventas en el mercado. Era, además, la empresa de mayor exportación de prendas de vestir y lideraba el desarrollo de franquicias de marcas internacionales en el mercado local, marcas como Cacharel, Marlboro, Pleetway, Blue Bell, Wrangler. Era para los años 70 y principios del 80, una empresa potente, ejemplo de crecimiento en la esfera local y de mercados externos pero, más que todo, era un modelo de empresa a seguir, por su talentosa proyección de presencia en mercados de la moda, USA, Europa y Latinoamérica, la vinculación de marcas internacionales para el mercado local y Latinoamericano.

Fue un gran privilegio trabajar para la familia Ángel Villa en esta época, pero más que nada, aún conservo una enorme gratitud con los doctores Carlos, Ricardo y Gabriel Ángel Villa, por su generosa enseñanza, amistad y confianza delegada para los proyectos y responsabilidades a mi cargo.

Lamenté muchísimo en el año 1980, meses después de mi regreso de EE. UU., el encontrarme con



una nueva estructura en el manejo de la empresa en Colombia. Francisco Penagos había sido reemplazado por un nuevo presidente, se había, además, creado un sistema de administración delegada, dejando demasiada libertad de acción a los gerentes de cinco o seis nuevas divisiones.

Esta dispersión en el manejo de la empresa generó dos graves consecuencias internas que pudieron evitarse. Una, que se incrementaron demasiado los gastos de operaciones al multiplicarse las estructuras contables y administrativas en cada división, pero más preocupante era la mentalidad de empresa rica que contrastaba con la empresa que yo había conocido hacía apenas cinco años atrás, la austeridad, que era un principio del manejo de los negocios, se había perdido por completo. Recuerdo aún una frase que repetía con alguna frecuencia el doctor Ricardo en la JD, *“señores recuerden que los negocios son cíclicos y hay que guardar en las épocas de vacas gordas, para las épocas de vacas flacas, que siempre llegan después de las bonanzas”*. Al nuevo presidente de la empresa esta lección no le hizo eco y permitió un despilfarro nefasto por varios años.

Hubo otra variable externa no controlable por la administración, pero que sí pudo ser prevista para evitar el gran golpe financiero. Para la época, los gobiernos en Colombia fueron ineficaces en el manejo de la tasa



de cambio del peso frente al dólar americano y estas fluctuaciones entre el 25% y el 30% al año, afectó de manera considerable los negocios, especialmente estos como Caribú, que traían del exterior materias primas y equipos para la producción.

También tuvo un efecto negativo la inestable calidad de la oferta de textiles por parte de las dos empresas más grandes de la época en Colombia: Coltejer y Fabricato<sup>13</sup>. Caribú iba mucho más adelante que estas dos grandes textileras, en cuanto al acceso y la exigencia de los mercados externos. Para ese entonces las marcas internacionales de *jeans*, que eran la competencia de Caribú, contaban con estándares de calidad en el color del *denim*<sup>14</sup>, que Colombia no podía garantizar. Cada lote de producción de *denim* que salía de las fabricas colombianas, tenía alguna variación de tono de color con el lote anterior y el que le seguía, esto era nefasto para los estándares internacionales. Nunca pudieron resolverlo y Caribú se vio obligada a importar el *denim* para la mayoría de sus mercados, lo cual se convirtió en



- 13** Coltejer fundada en 1907 y Fabricato en 1919, representaban juntas, una de la mayor producción textil de Latinoamérica, además de su muy amplia participación en todo el desarrollo empresarial y gremial del país.
- 14** Denim o Mezclilla: Tejido originario de la edad media, como prenda de trabajo y usos náuticos en Francia, región de Nimes y que a partir de 1853 Levis Strauss lo convierte en uno de los productos textiles más relevantes y permanentes en la industria de la moda.







una amenaza para la eficiencia económica y logística en la continuidad del negocio externo.

En el comienzo de la década de los 80, Caribú se fue deteriorando financieramente. Los incrementos de gastos, las erradas decisiones administrativas, el descontrol de gerentes de división desacertados, sumado a los efectos de algunas variables externas, hizo que, en varios años, la empresa se desorientara y comenzara a pedir a gritos un cambio de liderazgo que nunca llegó. O llegó tarde sin una estrategia clara, hasta que el barco naufragó en manos de la tercera generación de la familia Ángel Villa. Caribú se liquidó en los años 90. Nefasto final para una organización tan emblemática, tan exitosa en la madurez de su existencia, tan importante para la industria y para el país.

Pueden ser muchas las moralejas de esta experiencia, no obstante, solo resaltaré las que para mí fueron cruciales:

1. Nunca en una organización es sano descentralizar procesos que se pueden transversalizar, especialmente los procesos de control financiero, contable y de información. Don Alejandro Ángel fue un genio cuando, al inicio del origen de su empresa, creó un sistema de información que tenía que tener en su escritorio todos los lunes al medio día, lo llamó: "Dónde está mi plata", era un reporte genial, aún hoy en día tiene vigencia. Se reportaban



- saldos en bancos, ingresos, egresos de la semana, cuentas por cobrar y por pagar, acumulados de mes y año, ventas, cartera, inventarios, todo en una sola hoja. En toda mi vida empresarial usé este mismo reporte, con la misma frecuencia. Si este reporte se hubiese continuado siempre, estoy seguro de que mucho más se hubiera podido hacer para evitar el descalabro de Caribú. Perseverar en buenas prácticas y disciplinas genera un valor que nunca se puede perder en las empresas.
2. Los directores de división de las organizaciones crecientes tienen que rendir siempre cuentas, bajo la lupa de un sistema de objetivos previamente aprobados por la JD, y bajo esquemas de reportes montados en formatos preestablecidos por la alta dirección de la organización.
  3. La alta dirección nunca debe dilatar decisiones cuando las alertas rojas comienzan a aparecer. Se requiere de decisiones drásticas, sin temores, con un plan de acción claro y concertado.

## **Bogotá, un mercado por conquistar**

### **Oficina Ltda.**

En el año 1982 estaba yo con mi pequeña familia recién llegados a Bogotá. Me había trasladado desde



Medellín a comienzos del año anterior, después de trabajar por seis años en Caribú.

La razón para movernos a Bogotá fue la invitación de dos empresarios y arquitectos paisas a unirme como gerente de la empresa que recién se creaba para introducir a Colombia la prestigiosa y mundialmente reconocida marca de diseño Knoll International<sup>15</sup>, una de las marcas líderes en el diseño moderno de muebles y textiles para conectar la gente en espacios de trabajo y en el hogar.

El proyecto era muy ambicioso, no solo porque para el año 1981, cuando iniciamos, Colombia era un mercado demasiado pequeño e incipiente para una marca del nivel de prestigio de Knoll. También, porque requería combinar un sistema de abastecimiento complejo, de importaciones y producción local, con el propósito de ofrecer el abastecimiento completo de un sistema de muebles en plano abierto, lo que implicaba romper todos los paradigmas en el uso del espacio de oficinas corporativas.

El trabajo previo para presentar cotizaciones lo elaboramos de manera audaz, usando las mejores prácticas modernas de diagnóstico en las organizaciones,

• • • • •

**15** Knoll International Su slogan es: "Knoll es moderno siempre porque moderno siempre funciona". Fundada en 1938 por Hans y Florence Knoll. Usa el diseño moderno para conectar la gente a su trabajo, sus vidas, su mundo.



definiendo los puntos de conexión de las personas, sus formas de trabajar, los espacios que requería cada persona, para que el diseño y las especificaciones estuvieran basados en la identificación de procesos análogos y continuos de los equipos de trabajo. Determinar cómo interactuaba cada individuo dentro de su área y con gente externa a la empresa, para proporcionar funcionalidad eficiente a cada uno, según su oficio y según su categoría en la jerarquía de la empresa.

Trabajar con multinacionales fue más eficaz debido a que algunos de sus corporativos en los países de origen, ya utilizaban sistemas abiertos, luego no había que romper esquemas tradicionales, lo que facilitaba la interpretación de nuestras propuestas. El reto era mayor cuando se trataba de empresas locales, bancos, otras entidades financieras o corporaciones industriales. Para estas empresas el tema era tabú, todo era nuevo, lo que implicaba procesos de negociación más complejo, a la vez más retadores.

Logramos, en menos de cuatro años, posicionarnos como la empresa número uno en el sector, luego de superar grandes obstáculos en la producción local. Producíamos todo el sistema de muebles en plano abierto del diseño de mayor venta de Knoll<sup>16</sup> e

• • • • •

**16** Silletería y sistema de muebles Stephens de plano abierto en madera y textil, diseñador Bill Stephens (1932-2007)



importábamos la silletería y los accesorios. Coordinar estos tiempos, con lo precario que era para la época importar al país, era toda una odisea. No había libre importación y cada aprobación de licencias implicaba un enorme desgaste de energías, tiempos y gestión de gerencia con las entidades de gobierno<sup>17</sup>, pero se logró. Todos los proyectos se dotaron en los tiempos acordados con el cliente.

Eran proyectos de gran envergadura. Los *head quarters* (oficinas centrales) de Coca Cola, Banco de Bogotá, Banco Comercial Antioqueño (posteriormente Banco Santander), Daw Química, Nacional de Chocolates (luego Nutresa), entre otras empresas, y un gran número de áreas de dirección de entidades de gobierno, empresas de servicios e industrias nacionales y extranjeras.

En el año 1981 el dólar estaba relativamente estable entre COP 51 y COP 54 por dólar. Para el año 1983 las políticas monetarias en el manejo cambiario eran erráticas e inestables. Pasamos, en un día, de COP 54 pesos por dólar a COP 101. Estas medidas afectaron las importaciones considerablemente, sumadas a que el impuesto de importación era del 35%. El mercado

• • • • •

**17** Incomex, Instituto Colombiano de Comercio Exterior, era la entidad que recibía la propuesta de licencia previa para importación, con plena potestad de aprobar o negar, sin términos de tiempo de espera para dar respuesta a solicitudes.



para el producto extranjero se convirtió en productos de elite, para un grupo clientes muy restringido.

La economía colombiana en este periodo se contrajo de manera dramática, lo cual afectó otras actividades de negocios de los socios mayoritarios de la empresa, razón para que ellos optaran por vender Oficina Ltda. al mayor proveedor, Industrias Pizano, que vio en esta empresa, la oportunidad para generar un crecimiento vertical de su industria.

Con respecto a las moralejas aprendidas, señalo las siguientes:

1. No hay nada imposible para quien, con decisión y mucho trabajo, emprende un objetivo. Alinear las variables de este emprendimiento era tarea titánica, quizás una ilusión para este momento del país. No hubo titanes, pero sí hubo gran dedicación, estudio y perseverancia. Un tremendo trabajo de equipo, gran dosis de conocimiento aprendido de la marca Knoll, la mejor propuesta de producto, diseño, funcionalidad y combinación estética del color.
2. Los grandes programas de modernización en las empresas solo los logran los empresarios que aprenden a escuchar. Las empresas que están lideradas por personas de mentes abiertas



- al modernismo y son capaces de lanzarse a propuestas que rompen paradigmas.
3. El talento del industrial nacional es enorme, solo que necesita la visión de quienes tienen más cercanía con el mercado. Se trata de sintonizar las tendencias del mercado internacional, con la capacidad productiva local, para agregar valor al producto y acercarlo al consumidor global.
  4. Las empresas que se crean con una visión grande en sus objetivos económicos y de mercado, tienen que tener detrás un respaldo de capital capaz de aguantar los cambios en las variables externas, y mantenerse en statu quo para luego de que pasen las tormentas, se pueda mantener esa visión en el tiempo. Esto nos hizo falta para darle continuidad al proyecto.

## **La Capital Representaciones**

Bogotá representaba para mí una ilusión grande de realizaciones al tamaño del mercado. La capital del país, en los años 80, albergaba aproximadamente un 45% del potencial de mercado para las marcas en la industria de la moda.

Con mi buen amigo Jaime Ochoa (q. e. p. d), a quien le habíamos dado desde Caribú la representación en



Bogotá de la ropa de marca Marlboro en el año 1980, tenía una pequeña oficina de representaciones, un vendedor y esa sola marca para distribución en la capital del país.

Un día, por allá en el año 83, en uno de nuestros recorridos en bicicleta por la sabana, me mencionó sobre esta oficina y su deseo de hacer algo de mayor relevancia para el mercado. Me invitó a considerar si me podría interesar vincularme como socio y liderar un plan para tratar de adquirir la representación de algunas marcas de renombre nacional para la capital del país.

Luego de dedicar algunas horas a pensar alrededor de la idea, en otro recorrido dominical por Subachoque en la sabana de Bogotá, le comenté que me entusiasmaba la idea, siempre que lográramos contactar marcas de potencial de ventas altas en el mercado de la capital. En esa charla surgió el nombre de Everfit, una empresa paisa de ropa formal, que había sido líder del mercado por muchos años, pero que en ese momento se veía muy disminuida en su sector. Me aseguró tener la forma de llegarle al presidente de la empresa para hacer un primer acercamiento, y emprendimos la labor.

Nos escucharon y nos invitaron a presentarle nuestra propuesta a la Junta Directiva que se reuniría en esos días en las oficinas de Suramericana de Seguros





(Sura) en Bogotá. Luego supimos que Sura era el socio mayoritario y que controlaba las decisiones en la JD.

Nos preparamos bien. Estudiamos las marcas competidoras, los productos, la presencia, casi inexistente de las marcas de Everfit en ese mercado y las posibilidades que veíamos para que nuestra incipiente oficina tomara el control de la venta en el mercado de la capital y alrededores: Boyacá, Tolima, Huila y Territorios Nacionales (como se denominaba en esa época los mercados de Villavicencio, Arauca y otros).

Para la reunión llevamos refuerzos, pues ya habíamos vinculado dos tremendos vendedores, con práctica en compras en Sears, de muy buena experiencia y buena pinta personal.

La reunión nos dejó dos mensajes: uno, que estaban desesperados por no encontrar la manera de recuperar sus mercados. Dos, que Sura era el que daba las órdenes, luego la empresa tendría respaldo.

El presidente de la JD, representante de Sura tomó la palabra y comentó: "Muchachos, muchas gracias por su presentación y el tiempo que le dedicaron para informarse. Me da mucho gusto ver gente joven con tanta energía y ganas de trabajar. Si el plan que ustedes nos presentan, de verdad son capaces de llevarlo a cabo, en sus manos está el futuro de Everfit, pues hemos probado todos los medios para mejorar las ventas, pero no hemos sido capaces".



Cuando salimos de la reunión, le dije a mi socio: “hermano querido, nos van a dar esta representación y nos metimos en la grande, pues el compromiso es enorme y tenemos que cumplir lo prometido”.

Everfit tenía en ese momento cuatro marcas de trajes y sacos para hombre, más la línea de mujer.

Tres graves problemas estaban enfrentando:

- Uno, las cuatro marcas masculinas estaban dirigidas a tres mercados diferentes, fabricadas con las mismas materias primas, pero vendidas a precios distintos.
- Dos, el nivel de inventarios era exageradamente alto, más de un año de inventario en las bodegas, sin una estrategia de venta.
- Tres, su presencia en el mercado era casi nula, solo distribuían sus marcas una pequeña red de distribuidores obsoletos, que no pagaban en dinero, sino en libranzas de una cooperativa<sup>18</sup>. La recuperación de cartera era de más de 180 días.

El reto era gigante, igual que las ganas nuestras de hacer bien la tarea, pero había muchos paradigmas que enfrentar.

• • • • •

<sup>18</sup> Cooperativa Central, Cocentral.



Yo tomé el liderazgo de la gestión en la empresa.

Lo primero fue cambiarle el nombre a la oficina de representaciones, por La Capital Representaciones.

Segundo, hacer una reunión en Medellín con el vicepresidente encargado de mercadeo y ventas Hernán Darío Sierra (q. e. p. d), quien más tarde se convertiría en uno de mis buenos amigos. Con Hernán tuvimos la fortuna de encontrar un interlocutor eficaz, un hombre de acción inmediata, inteligente y *frentero*.

Hicimos en la primera reunión un plan de acción que implicaba unas 80 tareas a realizar en la empresa y en la nueva empresa que tomaba la representación.

Hernán Darío las escribió en un *block* de notas amarillo con una pluma verde. Cada quince días nos reuníamos para *chulear* los puntos de la lista que sí se habían ejecutado y poner presión a aquellos puntos que estaban enredados en la burocracia o estaban en procesos normales. Los que se quedaban en la burocracia eran atendidos por él con una severidad tenaz. Hizo que las cosas cambiaran por las buenas o por las malas. Quienes no entraban en el nuevo esquema de trabajo recibían de su parte una notificación personal clarísima. "O se hace como estamos diciendo o usted se va de la empresa".

Casi nadie se fue, pero todos cambiaron los métodos de trabajo, las políticas de mercadeo se renovaron y los procedimientos se hicieron de tal modo que la



empresa se preparó para recuperar todo el mercado de nuestro territorio, convirtiéndose, cada marca, en su nicho de mercado, como la marca líder nuevamente en los cinco años siguientes.

Éramos líderes en el mercado de precio alto con la marca Pierre Cardin. Tomamos presencia en todas las cadenas y tiendas relevantes de trajes en el mercado medio con la marca Everfit.

Se construyó una nueva marca de moda, Agostino Daprato, con la que se abrieron nuevos distribuidores, con importante presencia en centros comerciales. Con una marca de tradición de Everfit, que no se utilizaba, Everlene, se abrió el mercado de precio bajo en grandes superficies para pantalón y una nueva línea de trajes económicos.

Abrimos nuevo mercado de maquila, para grandes cadenas como Arturo Calle, con su propia marca, hecho en Everfit, se disminuyó el nivel de inventarios a menos de 90 días (de más de 360 días que había al comienzo).

La cartera que se recuperaba a más de 180 días y en libranzas, se redujo a menos de 60 días, mediante el uso del sistema *Factoring*<sup>19</sup>, en la mayoría de las ventas.

• • • • •

**19** El *factoring*: sistema financiero que los bancos ponen al servicio de empresas que venden al por mayor, para financiar al comerciante y reducir el tiempo de cartera del fabricante, con un costo financiero negociable.



Fue una faena tremenda de trabajo, credibilidad, acciones estratégicas, liderazgo y confianza.

Las moralejas que nos quedaron:

- La empresa se ordenó a trabajar con orientación al mercado de marcas y no a la fabricación, que era su vocación anterior.
- La fuerza de ventas de toda la empresa se convirtió en el mismo modelo de representación, iniciado con nosotros en Bogotá, para otras cuatro zonas con las que se cubría todo el territorio nacional. Era una fuerza de ventas potente y exitosa. En nuestro territorio vendíamos el 46% de las ventas del país. Se nos dio una importante vocería en las convenciones y en las políticas de ventas.
- Los equipos de trabajo se profesionalizaron, creamos un nuevo nicho de mercado joven para hombre, estábamos solos en el mercado.
- Conquistamos a todas las grandes cadenas de venta masiva en el país, con marca nueva, sin afectar la imagen de Everfit, llevando las ventas a unos volúmenes nunca vistos.

Se cumplió la tarea encomendada con la JD, hicimos honor a la palabra empeñada, libramos esa gran responsabilidad.



No sería esta la única vez que la vida me llevaría a Everfit, en circunstancias agónicas de esa empresa del Grupo Empresarial Antioqueño. La segunda historia será casi 20 años después y la contaremos más adelante.

A pesar de los muy reconocidos buenos resultados en la gestión con Everfit en nuestro territorio, no todo fue color de rosa para nuestra empresa, pues el presidente de ese momento en Everfit era una persona de carácter muy difícil, empeñado en mirar para un solo lado. Cada año que renovábamos nuestro contrato de representación, su intención era bajar las comisiones que habíamos acordado en el principio, cuando su empresa estaba al borde de la quiebra. En la medida que íbamos ganando terreno en el mercado e incrementando las ventas, nuestros ingresos eran mejores, así como los resultados para Everfit, pero el presidente no dejaba de recelar el monto de los pagos que hacían para La Capital Representaciones. Cada año, en consecuencia, después de álgidas discusiones sin ningún acuerdo razonable, se reducían las comisiones por nuestro trabajo. Hasta un momento en que tomé la decisión de no discutir más y pensar en que había que moverse hacia otros proyectos.



Además de la representación de Everfit y sus cinco marcas, teníamos las representaciones de Marlboro<sup>20</sup>, Pleetway<sup>21</sup> y Ariston<sup>22</sup>. Todas ellas marcas líderes en sus nichos de mercado. De un vendedor inicial, incrementamos a un equipo profesional de más de diez personas, especializadas por mercados.

Estuve liderando el trabajo y como socio en La Capital Representaciones por siete años, hasta comienzos del 90<sup>23</sup>, (1) época en que Colombia entraba a abrir la economía a los mercados internacionales, permitiendo la importación de bienes de consumo.

En unas vacaciones fuimos con mi esposa a Isla Margarita y allí, en una tienda de ropa, nació la idea de un nuevo proyecto comercial y un nuevo gran reto de conseguir la representación de las marcas internacionales, lo que dio origen más tarde a Paseo Drive Colombia.



- 20** Marlboro, licencia de la marca Philips Morris INTL a través de Caribú INTL.
- 21** Pleetway, licencia de marca de pijamas de Caribú INTL.
- 22** Ariston, empresa familiar caleña, líder en fabricación de pañuelos y ropa interior en los años 80.
- 23** La apertura económica en Colombia se inicia en febrero de 1990, gobierno de César Gaviria Trujillo.





## Paseo Drive Colombia

### Cuando una industria cambia

En 1991 comienza en Colombia la era de la apertura económica. Muchos cambios se darían a partir de esta nueva era en la sociedad y en la economía del país. Uno de los sectores que enfrentó cambios y retos fue la industria de la moda y, en especial, la manera de vender al público, lo que los americanos llaman el *retail* (venta al detal). Para esa época la moda se vendía en Colombia de la misma manera que se hacía en los años 40, de decir, detrás del mostrador. No existían asesores de ventas. El producto estaba aún en sus bolsas de origen y las exhibiciones no tenían ningún criterio (merchandising). La gente compraba más por la necesidad que por la insinuación o propuesta del tendero (*retailer*).

Yo había estado en esta industria por casi 20 años, en Medellín con Caribú. En EE. UU. con la misma empresa y en contacto con un mundo más evolucionado, luego en Bogotá como empresario independiente.

Las nuevas políticas del gobierno de la época, sobre apertura económica, dieron paso a la posibilidad de importar moda, aun con altos aranceles (35%), y mediante contactos directos que yo había iniciado por





correspondencia meses atrás, con marcas líderes en moda, logramos hacer acuerdos para traer a Colombia marcas de primer orden de los EE. UU. (Nautica, Nike). El gran reto era cómo venderlas.

Lo que se usaba era la distribución a través de los canales tradicionales, cadenas de tiendas líderes en esa época en el mercado de las ciudades de mayor población en el país, estrategia que no traía nada nuevo, además de hacer un negocio aburrido, disperso en cartera, de poca potencia comercial, altos inventarios, etc., y que además hacía que la presencia de la marca dependiera de lo que los dueños de esas tiendas quisieran comprar, todos con poco o nada de gusto, o simplemente desconocimiento de este tipo de mercados.

Con la distribución de Everfit y sus marcas en el mercado de trajes, yo había aprendido que cuando se distribuye a través de terceros comerciantes, si tu marca no es relevante en el total de su venta, estás muerto, pues primero, te pagan cuando quieran, segundo, te reemplazan por cualquier otra marca que les ofrezca algo para ellos más interesante, luego mis opciones se limitaban a montar una nueva cadena, con mi propia visión comercial y pensando en romper los paradigmas que existieron por muchos años en el mercado.



## El otro camino era inventarse una nueva manera de hacer *retail*.

Así fue como nació una nueva cadena de tiendas de ropa y calzado informal, que, con el paso de los años, fue el referente para cambiar la forma de hacer *retail* en todo el mercado de tiendas de ropa y calzado deportivo en el país.

Fue sin lugar a dudas más arriesgado, más difícil, de mayor inversión de capital y en un escenario en el que era romper paradigmas en una industria obsoleta.

Los viajes y el contacto con la moda internacional me dieron todas las ideas y las ganas para sumar conceptos de imagen, de arquitectura, de estructura de negocio para crear una tienda de ropa con las dos marcas: Nautica y Nike.

Usé el nombre de la famosa calle de Beverly Hills, Rodeo Drive (que luego, por cuestiones de uso de marca, tendría que cambiar a Paseo Drive<sup>24</sup>).

Abrimos la primera tienda, de nueve que llegó a tener la cadena, en la avenida 19 con calle 108 en Bogotá, otra gran apuesta, pues el comercio estaba en los centros comerciales, lo que representaba el segundo paradigma. De las nueve tiendas de la

• • • • •

<sup>24</sup> La marca RDJ jeans, era el dueño original del registro del nombre Rodeo Drive, hecho que desconocíamos y, al recibir notificación de oposición al uso de nuestro nombre comercial, decidimos retirar el prefijo *rodeo* a cambio de *paseo*.



cadena, siete estaban en calles, era esta una nueva apuesta para hacer *retail* en Colombia.

La cadena evolucionó, a los dos años de su creación, se había convertido en una cadena de tiendas de marca. Agregamos otras marcas de prestigio: Polo Ralph Lauren, Tommy Hilfiger, Claiborne y Liz Claiborne de mujer.

La introducción de Liz Claiborne al mercado se realizó en dos grandes espectáculos que se distinguieron por el impacto que causó en las ciudades de Bogotá y Medellín, por la calidad, la diferenciación y los personajes que protagonizaron estos lanzamientos. Llevamos a los teatros del colegio Andino en Bogotá y al teatro Metropolitano de Medellín, tuvimos a Paola Turbay<sup>25</sup>, virreina mundial de la belleza como líder referente de la marca Liz Claiborne, a Jaime Garzón y a Diana Montoya, personajes de primer nivel en la televisión y en la radio como presentadores, Lisa Galvis, una hermosa mujer e impresionante voz para cantar la canción número uno de la Bill Board de esa época, de Whitney Houston, *I Will Always Love You*, con la orquesta del pianista y maestro Rufino Morales, Max Pérez, mi hijo, en la guitarra y los modelos, hombres y mujeres, más cotizados del momento, para presentar en pasarela las colecciones de las marcas de Paseo Drive.

• • • • •

<sup>25</sup> Paola Turbay, reina nacional de belleza en Colombia 1991 y virreina mundial 1992.



En Paseo Drive, cada proyecto, cada estrategia se llevó a cabo con la excelencia de hacer lo mejor, nunca visto, todo nuevo. Los resultados fueron sorprendentes para la época en un mercado tradicional, al punto que todos los comerciantes líderes hasta entonces, comenzaron a revisar sus métodos de negocio para acercarse al estilo y estrategias de Paseo Drive. Es así como Paseo Drive fue comprada por Confecciones Colombia, Everfit, empresa del Sindicato Antioqueño, con el ambicioso proyecto de crear su propia cadena de tiendas, apoyándose en la cadena de mayor prestigio del momento, con marcas internacionales, que podrían ser el camino para que Confecciones Colombia se abriera al mercado internacional, aprovechando su *Know How* y su capacidad industrial en Medellín, unos años después, la empresa desperdició esta oportunidad al volcar toda la estrategia de Paseo Drive a la mentalidad de manejo de las tiendas del pasado y así se desdibujó en una mezcla de marcas, metiendo la marca Everfit en estas tiendas de prestigio, que el mercado no entendió y que más bien rechazó. Paseo Drive se murió en las manos del grupo económico más fuerte del país, dado el desinterés por un negocio de grandes posibilidades futuras y un mercado que nunca entendieron.



Otros comerciantes, no vieron ni creyeron en este modelo de negocio como una opción, tampoco sintieron la necesidad de reinventarse. Algunos, por el contrario, sí entendieron el mensaje y como líderes arriesgados emprendieron, ellos también, su propio proceso de cambio. El primero y más destacado fue Arturo Calle, historia que narro a continuación.

### **Moralejas de Paseo Drive:**

1. Cuando los mercados externos cambian, tarde o temprano llega el cambio a mercados menores y solo subsistirán quienes hayan realizado los cambios que le permitan adaptarse a la influencia de esos mercados externos.
2. Siempre pensar en grande nos sirvió para alcanzar grandes resultados. Se abren grandes puertas de oportunidades cuando ves el mundo exterior con tus sueños y convencido de que puedes lograr lo que los grandes mercados han conseguido.
3. No hay que temerle a lo desconocido. Hay que abrir posibilidades a las innovaciones, con argumentos sólidos y, aun sabiendo que hay riesgos, los grandes resultados están detrás de esa incertidumbre, siempre que se trabaje duro y se persevere en la ejecución de esos caminos desconocidos.



## Arturo Calle Colombia

### Crisis que abren puertas

La organización Arturo Calle fue fundada por el señor Arturo Calle<sup>26</sup> a finales de la década de los años 60 del siglo pasado. La mayor característica de un genio empresarial es su instinto para identificar oportunidades, sean oportunidades de negocios, de clientes, de mercados, de personas, de productos, pero más especialmente, de sueños.

Un líder empresarial de este nivel no llega a ser grande si, además de su innata capacidad de percepción, no es en gran trabajador, un don que además se tiene que acompañar de perseverancia dura contra todas las adversidades.

Don Arturo Calle reúne estas, y más condiciones humanas para llegar donde ha llegado y su legado ya lleva tres generaciones de éxito empresarial.

Tuve la honrosa posibilidad de estar cerca de don Arturo Calle por algo más de ocho años, primero como su proveedor de producto hecho en Everfit, con la marca Arturo Calle. Luego, en un proceso exhaustivo, más de un año de *investigación* de parte de don Arturo para asegurarse de que el personaje que él

• • • • •

<sup>26</sup> Arturo Calle Calle, (Medellín, agosto de 1938).



creía podía liderar un proceso de reinención en su ya exitosa empresa, sí era idóneo y sí reunía las condiciones humanas y profesionales para sumarse a su soñado proyecto. Luego, casi cuatro años estuvimos en la ejecución, puesta en marcha y consolidación del proyecto de reinventar la firma Arturo Calle en Colombia.

Las crisis producen las mejores oportunidades en la vida. Esta puede ser la moraleja más clara para don Arturo Calle. La muerte prematura de su padre lo llevó a tomar la decisión de irse, muy temprano en su vida, a trabajar como empleado de bajo rango a una empresa en Medellín. Alguien en su casa tenía que apoyar económicamente a su madre y a su familia., al menos para no ser una carga más entre todos sus hermanos. Su metódica e instintiva manera de afrontar la vida hizo que reuniera unos ahorros al cabo de un tiempo, los mismos que un allegado a su casa le robó, con falsas promesas de invertir en mentiras irrealizables. Esta experiencia le dictaría para siempre dos promesas de vida: nunca entregar su dinero a otro, la fortuna la construyes tú, nadie más.

A raíz de esta no grata, pero oportuna experiencia, tomó la decisión de salir de Medellín a buscar otros horizontes, el que sería su mejor destino. Esa no grata experiencia se convertiría en su tercera mejor crisis. Se va de vendedor a un almacén de camisas, propiedad



de un pariente en Bogotá, el almacén se quemó más tarde y debieron cerrar el negocio.

El destino le abrió tres puertas en ese periodo.

Una, conocer el negocio, experimentar el mercado de precio bajo, acercarse al cliente de este tipo de artículos en la capital.

Dos, encontrarse con un gran vendedor, el señor Jorge Caballero, colaborador y amigo entrañable, quien lo acompañaría por más de 35 años en el largo camino empresarial.

Tres, un incendio acabó con el almacén de su pariente, pero como el destino marca los caminos claros para cada uno, ese momento marcó el inicio de Arturo Calle como empresario de comercio.

Este incendio cerró una puerta pequeña y abrió una puerta inmensa. Acabó con el almacén de su pariente, pero una idea que nació de pensar y pensar en las noches, llevó a Arturo Calle a ofrecer a la compañía de seguros la compra del salvamento que quedó de las camisas después de la tragedia. Los ahorros de su nuevo trabajo y el tomar él mismo las decisiones, le permitió dar este nuevo paso en medio de las tragedias. Nadie entendía para qué este vendedor quería comprar algo que se había deteriorado por el humo y el hollín. Solo don Arturo en su genialidad tenía concebida una estrategia de negocio para unas mugrosas





camisas. No era sencillo, había que trabajar con las uñas, días y noches para tratar de recuperar lo que las llamas habían dañado.

Una vez tuvo las camisas limpias y empacadas en plásticos nuevos, abrió un pequeño almacén en el centro de Bogotá, en la calle 10 con carrera 14.

Así comienza esta nueva etapa, empírica, pero con el instinto resuelto del genio que apenas comienza a mostrar el alcance de sus sueños.

## Nacimiento de la cadena

Nació el primer almacén de nombre Dante<sup>27</sup>, un nombre cualquiera que sonaba bien para don Arturo Calle, pero no sería el nombre que habría de permanecer. Nació también una experiencia de negocio, apoyada en la fuerza y las ganas de vender y de generar el cariño del cliente, una estrategia innata de don Arturo, la mejor para cualquier empresa que quiera ganar mercado: vender barato, al precio justo. Don Arturo Calle, como empresario, se originó con esa premisa: vender productos de buena calidad a precio justo.

Esta invaluable premisa la ha mantenido don Arturo Calle por más de 50 años. Es la perseverancia de una promesa de **valor**, con la que ha crecido y

• • • • •

<sup>27</sup> Dante: 1968, localizado en calle 13, carrera 14 de Bogotá.



ha construido un imperio comercial. Los buenos resultados de este primer negocio lo impulsaron a abrir un segundo almacén, y a la hora de darle otro nombre, para diferenciarlo de Dante, resolvió don Arturo Calle, junto con el señor Caballero, llamarlo Arturo Calle (con letra manuscrita) siguiendo así el ejemplo de una cadena de almacenes de trajes para hombre, muy reconocida y perfumada en Bogotá, que llevaba el nombre de su dueño. Es este el comienzo de la cadena que hoy conocemos en Colombia, Panamá, Costa Rica, Guatemala.

## **Consolidación de la cadena**

El negocio se fue refinando en el tiempo en varios aspectos. Presentación de los almacenes, estandarización de la calidad del producto, variedad de diseños, y destaco un componente potente, una fuerza de ventas muy motivada y con la fuerza y agudeza comercial con que nació la cadena.

Su imagen de almacenes era pulcra y meticulosa, pero nada diferente de lo que existía en Bogotá en las mejores cadenas. Su gran potencia estaba determinada por el producto, el precio y la penetración en licitaciones con fondos de empleados y entidades de gobierno.



Su crecimiento se fue dando de manera mesurada e instintivamente estratégica en la ubicación de cada nuevo almacén, cubriendo la zona centro de la ciudad. Áreas de 80 m<sup>2</sup> a 100 m<sup>2</sup>, manteniendo la misma imagen de tienda  *fina*, para el cliente de estratos medio bajo.

## El negociador tenaz

Don Arturo Calle era reconocido en la industria textil y de ropa en Colombia como un negociante temerario, pues siempre conseguía el precio que necesitaba en las materias primas o en el producto terminado. Nunca atendía a un solo proveedor a la vez, fuera el que fuera, los sentaba en su oficina, tres o cuatro proveedores al mismo tiempo. Con esta práctica intimidaba a cualquiera y los hacía sentir débiles frente a sus competidores o colegas del mercado. El tono de sus conversaciones era muy amigable y educado *"Mijo como está tu familia (no escuchaba las respuestas, pues estaba pensando en la siguiente frase), ya sabe que las cosas no están fáciles, para usted es muy difícil ganarse las comisiones para vivir y mis clientes no tienen con qué pagar el producto, esto no está fácil mijo"*.

Recuerdo su manera de negociar, partiendo de las condiciones de crédito del proveedor, exprimía el



precio con los plazos normales. Una vez tenía al vendedor *entre el corral*, le decía "y si te pago de contado, qué descuento me das?". Ya había conseguido antes el mejor precio, ahora era con el pago como presionaba el descuento. Luego de que el vendedor, sudando y después de llamar a la empresa para pedir autorización para el descuento para don Arturo Calle, recibía la autorizaban del descuento por pago de contado, creía que ya tenía listo el negocio, pero no era así. Don Arturo le decía: "Y si te pago el 50 % anticipado me conseguís un descuento por pronto pago, pues la platica le sirve a tu fábrica, llame mijo, seguro que allá necesitan el cash". De esta manera eran tres los descuentos conseguidos. Era cierto que estos descuentos se aplicaban al costo para buscar el mejor precio para el cliente. En esto don Arturo Calle fue un hombre práctico y consistente con su promesa de venta: **calidad y precio justo**.

Su modelo de negocio se fundamentó en comprar bien, al contado y trasladar el costo al precio de venta. Tenía un factor aritmético para calcular el precio de venta, multiplicando el costo por este factor, nunca lo modificó esta práctica.

Esta misma manera de negociar la aplicaba en la compra de locales, en la contratación de las obras para montar el almacén, nunca usó crédito, ni de proveedores ni de bancos. Nunca pagó un centavo en intereses. Su *platica* y su austeridad para ahorrar lo



convirtieron en un potentado para negociar cualquier cosa. Se ha mantenido por más de 50 años en su giro de negocios: almacenes de ropa para hombre, sin distraer fondos para otros negocios que no estuvieran en línea con su actividad.

Un detalle para mencionar. El escritorio de don Arturo Calle por más de 30 años fue el mismo. Los mismos elementos sobre su mesa de estilo barroco, bien pintada de barniz brillante. Una foto de su querida esposa mirando al interlocutor al lado derecho. Una porcelana Lladró de la imagen de un artesano tejedor hilando una aguja al lado izquierdo, muchos papeles y un *fajito* de billetes de alta denominación.

## **Alianzas instintivas estratégicas**

En los años 80, don Arturo Calle se inventó un modelo de negocio estratégico para crecer verticalmente su línea de negocios. Entró como socio de capital a sus tres proveedores más destacados en ropa sport, trajes y calzado. Los tres dependían de Arturo Calle por el volumen que le vendían, pero ninguno tenía capacidad negociadora. Así que les inventó una fórmula de negocio para darles confianza, producción y generarles, al menos, equipos nuevos para sus plantas, flujo de efectivo, estabilidad económica y la posibilidad de participar en un sueño empresarial gigante.



La apuesta para el proveedor era crecer a la sombra de este monstruo que apenas mostraba el alcance de sus metas. Su aporte de capital sirvió para tecnificar la producción y mejorar eficiencia con ingeniería de procesos.

La fórmula era, "Mijo, Arturo Calle le moderniza su fábrica, lo saca de deudas, le compra su capacidad productiva, de esta manera tú y tu familia viven tranquilos. Arturo Calle te paga al contado y me vendes a costo más un porcentaje". De esta forma Arturo Calle se hizo a tres buenas fábricas. Consiguió proveerse al mejor costo posible en las tres categorías del producto de mayor participación en la venta de la cadena. Nadie en esta industria podía tener mejor costo que Arturo Calle. Su fórmula de negocio, además, solo se negoció una vez con sus aliados, la primera vez.

Año tras año solo se le incrementaba al costo la inflación (IPC), se mantenía el porcentaje de utilidad sobre el costo para la fábrica. Las utilidades que se obtuvieran cada año se evaluaban una sola vez al final de cada año, se dejaba un porcentaje de dinero para crecer y mejorar equipos, se repartía un porcentaje bajo de las utilidades, suficiente para que el asociado ganara bien para su familia. Don Arturo Calle no contaba con esta utilidad, era algo marginal para él. Su mayor utilidad era asegurar la cadena de suministro, en las



mejores condiciones de calidad y costo, alineado a su promesa de valor.

Esta no fue una fórmula que apareció de la noche a la mañana. Don Arturo Calle nunca tomaba decisiones estratégicas en plazos cortos. Podría tomarse años estudiando un proyecto, a su manera, única y genuina, por cierto. Nadie hace este tipo de análisis exhaustivo e instintivo que tiene don Arturo Calle, nunca tiene afán de resolver, ¡Nunca! El cansancio que produce a su interlocutor en las negociaciones, siempre juega a su favor. Porque solo él sabe lo que quiere y el interlocutor nunca sabe lo que don Arturo Calle quiere, ni siquiera sabe si en verdad quiere hacer un negocio. Y se puede tomar años formando su idea, conociendo especialmente el QUIÉN es la persona con la que va a hacer el negocio. Va aprendiendo a hacerse una idea por detalles que el interlocutor no se imagina. Conocer sus hábitos personales de vida, relaciones familiares, sueños de vida, estilo de vida, además de lo obvio, honestidad, respeto, educación.

Cuento esta anécdota para ilustrar esta genuina manera de conocerse con don Arturo Calle.

Yo había sido proveedor de Arturo Calle por unos cuatro años. Le vendía trajes, sacos y pantalones. Experimente con agrado e interés esos procesos de negociación, mi vendedor se estresaba de manera



notoria en las reuniones, yo disfrutaba la experiencia y aprendí que con don Arturo Calle había que ser paciente, hablar poco y tener claro hasta qué precio le podía dar. Nos pusimos de acuerdo en un modelo de precio que no había que negociar cada vez, sino que estaba previamente acordado, forma de pago y descuento.

Nos dejamos de ver por varios años, cuando él había hecho la asociación con el proveedor de sus trajes y ya no requería los productos que le vendíamos de Everfit. En ese tiempo, el país ya transcurría en plena apertura económica. Don Arturo Calle, como buen visionario, nos visitaba con alguna regularidad en las tiendas Paseo Drive para conocer este modelo de negocio. Yo lo veía paseando por uno de los almacenes y lo saludé en una ocasión. Sorprendido de verme pregunta: "¿Y tú que haces aquí?" Le respondí que yo trabajaba allá. Lo invité a mi oficina que estaba al fondo del almacén, una conversación de media hora, en la que don Arturo solo miraba los papeles sobre mi mesa y hacía mil preguntas. "¿De dónde te inventaste este negocio?, ¿cuál es el negocio que tienes con las marcas internacionales?, ¿de dónde viene la mercancía?, ¿no es muy difícil importar ropa a Colombia?, ¿de dónde sacaste la plata para montar estos almacenes?, ¿quiénes son tus socios?, ¿porque se te ocurrió esta idea?, ¿cuánto personal tienen?, ¿dónde están los otros almacenes? ...Todas las preguntas que se pueden hacer en tan





corto tiempo... Ese día, en ese momento, se inició un proceso que duraría cerca de dos años de conversaciones periódicas, todas intuitivas, tratando de conocerme, de conocerme a fondo. Y ahí no termina la historia, por lo que veremos más adelante.

Con las alianzas estratégicas en estas tres categorías de productos, Arturo Calle se fortaleció de una forma ideal, lo cual sería la base para poder crecer la cadena. Sus aliados resultaron ser lo que don Arturo Calle vio. Fieles al proyecto, juiciosos y buenos trabajadores para liderar las fábricas y el crecimiento que se venía. Diligentes y nobles para aceptar la exigencia del modelo de negocio. Pacientes para construir, de la mano de don Arturo Calle, lo que sería una gran unidad productiva. Fueron inteligentes en ir adaptando la fábrica a un modelo productivo eficiente, con tecnología de punta y procesos de alta ingeniería, lo que permitiría hacer sostenible la promesa de valor de la cadena AC, productos de calidad, bajos costos, para vender al precio justo.

## **Una nueva visión genial**

Luego de que don Arturo Calle conociera la cadena de almacenes Paseo Drive, su genialidad se despertó y comenzó un diálogo de muchos meses conmigo. Primero hubo una cercanía para comprar la cadena.



Su hijo mayor, que para la época era su mano derecha, no estaba de acuerdo con la idea y se descartó el proyecto.

Vendimos la cadena a Confecciones Colombia Everfit, empresa liderada por el Sindicato Antioqueño, concretamente por Suramericana de Seguros y me fui a trabajar a Panamá, debido a cláusula de no competencia de mi parte, por varios años, exigido por los compradores. Don Arturo Calle me visitó tres veces en Panamá, continuó así en su exhaustivo análisis. Nunca tuve claro lo que quería, pues llamada a horas muy inusuales, me hacía visitas sin una razón clara, pero detrás de todo este proceso el objetivo para don Arturo Calle era clarísimo: conocer la persona. Y así fue como comenzó el proceso.

Una frase lapidaria marcaría el inicio de un gran proyecto: "Mira hombre José Ignacio, yo tengo un negocio que ya tiene treinta años, ha sido un negocio que todos los años ha crecido en ventas y en utilidades. Vamos muy bien, pero después de conocer tus almacenes de Paseo Drive, mi conclusión es que necesitamos cambiar en mi cadena, no sé cómo hacerlo, usted sí sabe, venga únase a mi empresa y trabajamos algo juntos".

Para mí fue un momento y experiencia de enorme de sabiduría. ¿Cómo un hombre exitoso podía tener esta humildad creativa, esa visión de futuro? ¿Quién



quiere cambiar un negocio creciente y rentable, en una época en la que cambiar no era común? Ningún empresario pensaba en hacer cambios y menos, mucho menos, en un buen negocio de 30 años de tradición. Solo los genios lo hacen.

Con esta frase don Arturo Calle me convenció de aceptar un reto enorme. Íbamos a cambiar la imagen de Arturo Calle. Nos pusimos de acuerdo en una fórmula de remuneración, que consistía en un porcentaje de las utilidades de la empresa.

Pero el proceso de confirmación del proyecto no se inició de una vez. Don Arturo Calle, siempre con su estilo genuino, aún no le había vendido la idea a su mano derecha, su hijo Carlos Arturo Calle, por lo que el proceso se alargó para ambos, hasta el punto que yo comencé a armar mi propio negocio, viajé al Asia en busca de oportunidades (tuve aporte de gastos para el viaje de don Arturo para que yo “no me le fuera del todo”).

El momento de la famosa frase fue octubre del año 1996, pero solo hasta agosto de 1997 supe que Carlos Arturo Calle no estaba convencido y que había que hacer algo al respecto.

Don Arturo, en su sabiduría, me invitó a una reunión con su hijo y la primera pregunta que recibí de Carlos Arturo fue: “¿Usted qué es lo que quiere con mi papá?”, mi respuesta fue categórica: “Yo, nada Carlos



Arturo. Su papá es el que quiere algo conmigo. Desde hace dos años viene insistiendo en hablar conmigo y llegamos a un acuerdo inicial para ingresar a la empresa para trabajar en un proyecto concreto, que asumo usted ya conoce”.

Con un desgano notable, me hizo una afirmación y la segunda pregunta: “Mi papá está loco, ¿quién quiere cambiar un negocio exitoso?, además, usted no tiene el perfil de esta empresa. José Ignacio, deme UNA razón por la que usted cree en que hay que cambiar algo en la cadena”.

No le di importancia a su tono, ni a su afirmación despectiva. Le respondí: “Si me permite Carlos Arturo, le doy tres razones de porqué sí tiene sentido lo que su papá quiere hacer.

Una: su papá está mirando para adelante. Usted en cambio, mira con espejo retrovisor los beneficios del pasado. Dos: ustedes han construido un gran modelo de negocio con la promesa de valor de calidad y precio. Pero venden muy pocos artículos, tres básicamente. Su clientela que es grande, consume mucho más de lo que ustedes ofrecen, líneas *sport* y casual, que el cliente se va a comprar a otro lugar, a riesgo de que no regrese. Tres: el mercado ha cambiado desde que se inició la apertura económica en Colombia y lo



que se viene pone en riesgo su negocio, porque van a entrar al mercado marcas internacionales que tienen una mucho mejor propuesta de imagen de tienda y producto, generando experiencias al cliente que no existen en Colombia, salvo pocas excepciones como Paseo Drive”.

El señor se paró de su silla y dijo: “Espere un momento, ya vengo” y se fue con semblante frío como mármol.

Esperé pacientemente diez minutos, pero a los veinte ya no quería esperar más y le dije a la secretaria que le avisara al señor Calle que yo me iba ya. La secretaria se fue y regresó a los pocos segundos, me dijo: “Los señores ya lo van a atender, por favor espere un momento más”.

A los pocos minutos me invitaron a pasar a la oficina de don Arturo Calle y, al abrir la puerta, veo una risa en cara de don Arturo. “Bienvenido a Arturo Calle José Ignacio”. Se quedaron en mi retícula dos expresiones. La de don Arturo Calle sonriente, como siempre, y la de su hijo Carlos Arturo, colorado y serio como ya se había mostrado antes.

Así, en agosto de 1997, comenzó lo que sería la transformación, el gran cambio de una cadena de tiendas de ropa masculina, monomarca, posicionada en el mercado de estratos medio, hacia abajo.



## Se inicia el proceso de cambio

Don Arturo Calle nunca dudó de a dónde quería llegar: modernizar la imagen de sus tiendas. No tenía claras, eso sí, las implicaciones que, además de modernizar las tiendas, tendría el proceso: qué otras variables iban a cambiar y de cómo podría esto impactar sobre las ventas. Sabía que el cambio había que darlo y otorgó al líder del proyecto todo su apoyo y confianza. La toma de decisiones en el proceso era crucial para avanzar. Hubo línea directa entre el líder del proyecto y la cabeza, don Arturo Calle.

En un proceso de reinvencción las opciones de caminos a tomar son casi infinitas, pero don Arturo tuvo el acierto de entregar esas decisiones de elección al líder del proyecto, se mantenía enterado de cada detalle, pero dejaba hacer.

El emprendimiento que se realizó no se limitó a la imagen de las tiendas pues se impactaron cuatro variables claves: producto, diseño, tamaño de las tiendas, *visual merchandising*. Fue tan decisivo tener el apoyo de don Arturo Calle, como su respaldo económico, a la hora de tomar ciertas decisiones que iremos comentando a continuación.



## Producto

Teniendo en cuenta la idea de crecer la oferta de producto, se trabajó en el desarrollo de líneas nuevas en lo que en esta industria se denomina Casual Wear, líneas casuales que complementarían la oferta de vestuario.

Se introdujeron tres categorías potentes: chaquetas tipo Náutica, con diseños parecidos a los de Polo Ralph Lauren. Pantalones en *twill* de algodón, estilo Dockers, el pantalonero más grande del momento en EE. UU., camisetas casuales con moldes y diseños de marcas potentes. Para poder realizar esta transición en el producto, se trajo a la empresa la mejor diseñadora del momento en Colombia y un equipo de apoyo para fortalecer esta división.

## Diseño y área de tiendas

El promedio de área en las tiendas, al comenzar este cambio, era de 80 m<sup>2</sup> a 100 m<sup>2</sup>. Para el nuevo enfoque de imagen y ampliación del portafolio de oferta de producto, había que incrementar las áreas a 400 m<sup>2</sup> y 500 m<sup>2</sup> promedio, y en mercados o sitios potentes de comercio, las áreas subían a entre 650 m<sup>2</sup> a 1.000 m<sup>2</sup>. Llegamos a abrir en el Salitre en Bogotá una tienda de



1.400 m<sup>2</sup>. En ciertas ubicaciones estratégicas, como la calle 122 en Bogotá, se abrió una tienda de más de 700 m<sup>2</sup>, con parqueaderos propios en el sótano.

## El gran lanzamiento y apertura

Quizás la decisión más emblemática fue la apertura del mercado en Medellín. Arturo Calle era conocida solo en Bogotá. Cuando iniciamos el proyecto de reinvencción, la cadena tenía 23 almacenes, todos en esta ciudad. La primera ciudad que abrimos fue Cali, con tres almacenes en un año.

Para Medellín el reto era mayor pues la ciudad tenía varias cadenas locales de mucha tradición en el comercio. El paisa era un cliente temible por su regionalismo y por el famoso sistema de venta por club, a crédito y con sorteos cada viernes con el número de la lotería de Medellín, atractivo que le daba fuerza al comerciante y fidelidad del cliente, además de la posibilidad de pagar a plazos.

Nosotros en Arturo Calle no íbamos a cambiar la promesa de valor, calidad a precio justo, ni la modalidad de venta de contado, por lo tanto, el reto era mayor y arriesgado.

Arturo Calle ya tenía cuatro locales comprados en Medellín cuando comenzamos a armar el plan de apertura. Don Arturo me pidió que visitara estos cuatro





locales en los mejores centros comerciales de la ciudad y que comenzara a planear las adecuaciones, advirtiéndome que uno de los locales ya estaba amoblado, que viera cuáles ajustes de detalles se le iban a hacer.

Después de mi visita a Medellín, me preguntó cómo los había visto y mi respuesta fue: "Ninguno nos sirve, Señor". "¿Cómo así *mijo*?" "Sí Don Arturo. Primero, porque son muy pequeños, como los del formato Arturo Calle anterior. Segundo, porque algunos no están bien ubicados y tercero, el que está ya remodelado no tiene nada de la nueva imagen, además de estar mal ubicado. Hay que cambiarlos si queremos llegar pisando fuerte a Medellín. No fue una reunión muy agradable, pero en su sabiduría, Don Arturo siempre escucha.

Varios días después, me llamó a su oficina y me dijo "José Ignacio, tengo citas en Medellín para ver opciones de locales. Haga usted citas para los centros comerciales tal y tal para este jueves y nos vamos a ver qué se puede hacer".

En resumen, cambiamos tres locales de 80 m<sup>2</sup>, por cuatro nuevos espacios de 360 ma 650 m<sup>2</sup> y conservamos uno de los anteriores, pequeño, para destinarlo solo a calzado y cueros. Todos se compraron en un corto periodo de dos o tres meses. Primera gran decisión estratégica que solo un gran visionario realizaría sin chistar.



La segunda gran decisión fue entregar al líder del proyecto autonomía total en las contrataciones de obra, las negociaciones, los pagos y los cronogramas de trabajo. Se convino con Carlos Arturo Calle para que se abrieran los cinco almacenes el mismo día, lo que implicaba muchísima coordinación en la planeación del recurso humano, el producto y las obras.

Todo se cumplió como un reloj. Nunca tuvimos dudas. Solo trabajamos en función de que todo se hiciera perfecto y así salió.

El día de la apertura<sup>28</sup> los clientes nos obligaron a abrir puertas antes de los horarios de los centros comerciales. Carlos Arturo Calle, dos supervisores de Bogotá que fueron a apoyar y el líder del proyecto se repartieron, una cabeza en cada tienda, y una media hora antes de la hora, me llamó Carlos Arturo Calle y me dijo “José Ignacio, voy a tener que abrir ya, los clientes van a tumbar la puerta, abramos todas las tiendas ahora”, estábamos listos desde muy temprano, así que abrimos.

Esto fue apoteósico. Como dice el dicho: la mercancía, literalmente, voló.

Los clientes no lo podían creer. El tamaño de las tiendas, la belleza del diseño de la tienda, el orden y

• • • • •

**28** La fecha de apertura de las tiendas Arturo Calle en Medellín fue octubre de 2000.



la escenografía potente de visual merchandising, la fortaleza del vendedor, la eficiente manera de cobrar y empacar el producto (aunque en esta área, a pesar de la planeación, nos desbordó el volumen de clientes y el volumen de unidades compradas por cliente) tuvimos que hacer ajustes para agilizar pagos y mejorar la experiencia del cliente.

## **Moralejas y factores decisivos detrás de los resultados**

Es de destacar que, por primera vez en su historia, Arturo Calle hizo una campaña publicitaria de prelanzamiento de apertura de tiendas. En este caso, por la sensibilidad ya comentada del mercado de Medellín, y por el hecho de abrir en mismo día cinco tiendas.

La campaña la dirigió Carlos Arturo Calle, con un gran equipo de apoyo y basada en nuestra fortaleza: producto, promesa de valor, nueva imagen. Tocamos el corazón paisa con mensajes potentes, basados en la confianza de Arturo Calle por Antioquia y por Medellín y del regreso del fundador a su ciudad natal, para traer empleo, capital y la propuesta de valor de AC: moda, calidad a precio justo. Agregamos este nuevo concepto de valor: moda.



## Todo funcionó mejor de lo esperado

Destaco muy especialmente la coordinación de toda la cadena de abastecimiento, también en cabeza de Carlos Arturo Calle y su gran equipo de fábricas y operaciones en la red de distribución, pues sin una planeación eficiente, nos habiéramos quedado sin producto en la primera semana.

Las ventas fueron simplemente abrumadoras y la percepción del cliente la define un comentario que me hizo un amigo paisa emocionado: "Hombre José Ignacio, ¿hasta cuándo es esta promoción?", yo le respondí: "No hay promoción, este es el precio". Él me hizo esta pregunta: "¿Entonces antes los comerciantes nos estaban robando?" Yo le comenté con tranquilidad: "No hombre, lo que pasa es que Arturo Calle es un modelo diferente de negocio, no es intermediario de marcas. Somos una empresa con cadena de abastecimiento y una sola marca propia, el producto viene directo de la fábrica al cliente: todos los ahorros en la cadena de suministro se le pasa al cliente". El hombre quedó sorprendido, pero se fue feliz de poder comprar otro día al mismo precio.

Era tanta la afluencia de gente y tan difícil de mantener el buen estado visual y de abastecimiento de la tienda que, a raíz del comentario de mi amigo, al final de la tarde le decíamos a los clientes que iban



llegando a la tienda llena: “Mejor no entre hoy, venga mañana, mire como está de congestionada la tienda, tranquilo que todos los días habrá producto y el precio se mantendrá siempre”. ¿Cuándo y cuantas veces se puede contar este cuento?

El otro fenómeno que sucedió fue que la marca, que antes en Bogotá estaba posicionada en estratos socioeconómicos medio bajos, se subió a estratos medio y medio altos, sin perder el mercado que le dio origen a la cadena. Este fenómeno de escalar una marca en el mercadeo no lo había visto nadie antes. La marca saltó de segmento de mercado y conservó los que antes atendía.

El nuevo gran volumen de ventas implicó armar estrategias muy eficientes para mantener inventarios sanos, parte fundamental del éxito en el manejo de la utilidad final de la cadena.

## **Cambios significativos dentro de la empresa**

Las empresas que viven este proceso de reinversión y crecimiento en corto tiempo experimentan cambios importantes que deben preverse. A nivel de las áreas claves del negocio, los cambios son previsibles: áreas de desarrollo de producto, fuentes de abastecimiento, almacenes de producto terminado, cadena de distribución, sistemas de análisis y reportes de control de





inventarios, procesos de balanceos y redistribución de producto. Caja, compras, recursos humanos, equipos de visual *merchandising*, entre otros. Destacaré tres áreas que fueron cruciales en este proceso.

- **La primera:** el área de planeación y la cadena de distribución de producto.
- **La segunda:** la nueva división de *visual merchandising* que cambió para siempre en la empresa la manera de presentar al cliente las tiendas cada día.
- **La tercera:** el recurso humano de la empresa.

En la primera, la empresa ya tenía un método simple y juicioso de cuidar los inventarios, revisando cada mes las ventas por categorías de producto, y con base en la tendencia de ventas de los meses siguientes, se planeaba la programación de la producción y detrás, las compras de materias primas. Era funcional y servía para mantener control de los inventarios en una cadena de veintitrés tiendas.

Una vez se escala el negocio, se incrementa la oferta de producto y se multiplica el volumen de la venta, es necesario escalar también la información, la disciplina de análisis, los medios tecnológicos para que la información fluya con los datos, para que nuevos funcionarios, bien entrenados, mantengan ese control del inventario, que permita tener el producto a tiempo,



donde se requiere. El reto es no perder ventas, no tener excesos, llevar el inventario donde se requiere, reducir los tiempos de vida de cada producto, manteniendo el margen de utilidad. Debo darle el crédito a Carlos Arturo Calle por liderar esta gestión, la cual permitió que se mantuviera estricto control del inventario, usando tecnología nueva en un ambiente de volumen de negocio tres o cuatro veces más grande que el que se tenía en la cadena, antes de la reinversión.

Segundo, el crear en la empresa una disciplina estricta de manejo y operación de tiendas, dio pie para crear nueva división, de *visual merchandising*, esencial en la metodología de hacer las tiendas, darles un orden de exhibición, de manejo de color, de impacto del producto y de generar al cliente la mejor experiencia. Se aprendió cómo abrir y operar tiendas perfectas.

La tercera área crucial, el recurso humano, representó un factor trascendental dentro de este proceso de cambio. En este aspecto, considero que el reto es de mayor relevancia y no siempre se manejó de la mejor manera. Se llevó a cabo el proceso de selección, entrenamiento y supervisión, pero pienso que quedamos cortos en aspectos de formación de valores, de construir equipos que trascendieran para perdurar en la empresa y hacer parte de ese sueño de crecimiento y consolidación. En este punto mi criterio es, quizás, aplicable a casi todas las empresas del sector, no solo



en Colombia, sino en otros países donde no se dan políticas de largo plazo con el personal que trabaja en las tiendas, lo que acarrea niveles altos de rotación, problemas de seguridad, robos y, muy especialmente, niveles mediocres de generación de experiencia al cliente. En este punto sigue habiendo grandes oportunidades para trabajar en la mayoría de cadenas de tiendas de moda en el mundo.

Por obvias razones, también las áreas de control administrativo deben revisarse para asumir el crecimiento de las operaciones. Sistemas de control financiero, auditorías, supervisiones, seguridad, mantenimiento, etc.

En el caso de AC, donde las ventas se triplicaron en cuatro años, se pasó de veintitrés almacenes a cuarenta, los impactos en todas las áreas fueron significativos y el grupo humano, comandado por don Arturo Calle y por Carlos Arturo Calle tuvieron la capacidad decisoria, la capacidad financiera y la habilidad profesional para mantener la empresa bajo estricto control sin cambiar nunca la esencia de administración: austeridad y control de todos los procesos. En mi concepto, esta fue la clave principal para dar por hecho la consolidación de una faena tan grande de éxitos en esos cuatro años. Es como cuando juegas un partido de tenis y quiebras el servicio del oponente, la clave





es conservar el quiebre en tu servicio. En este caso se tuvo la osadía de hacer el cambio, este se llevó a cabo y nunca se perdió el control del mando, manteniendo los principios de valor en una empresa mucho más grande que la que Arturo Calle tuvo desde su origen.

## Llegando a México

Normalmente se piensa que un milagro ocurre una sola vez en la vida. A mí me sucedió dos veces, en un periodo de diez años.

Luego de esa inmensa experiencia de mercadeo y de reinención de la marca Arturo Calle en Colombia, me quedó la sensación de que el haber liderado el escalamiento de una marca en un mercado es uno de esos sucesos en los que solo se participa una vez en la vida. La vida me mostraría otra cosa, que los milagros se repiten. Historia que narro más adelante.

Cuatro años después de terminado ese proceso en AC, fui invitado a liderar la empresa que haría la introducción de la marca Lacoste al gran país de México.

En poco más de dos años de trabajo en ese mercado, se realizó una importante cobertura para la marca con algo más de 120 puntos de venta, entre *free standing*



franquicias<sup>29</sup> y *corners*<sup>30</sup> en las cadenas de tiendas por departamentos Liverpool y El Palacio de Hierro.

Luego se negoció contrato de distribución de la marca Calvin Klein con Phillips Van Heusen de USA, para las tiendas departamentales Liverpool.

Por esta época, y por esas cosas que el destino tiene arregladas para uno, asistí a una reunión con uno de los grupos más grandes de negocios de moda en México, el Grupo Haber's. Este grupo posee tres cadenas de tiendas en el mercado, en tres sectores económicos diferentes, alto, medio alto (estas dos con marcas de prestigio internacional, más algunas marcas propias) y la cadena más grande, en el segmento medio bajo (solo marcas propias).

En esta reunión conocí al presidente del grupo, quien, terminada la reunión, me pidió pasar a su oficina para hacerme una consulta. Una vez estábamos solos me comentó que estaba buscando a una persona de Colombia.

Le dije, que con gusto le trataría de ayudar. "¿Cómo se llama esta persona?" Me respondió que no sabía, pero que quizás comentándome la historia le podría ayudar.

• • • • •

**29** *Free standing stores*: son tiendas exclusivas de una marca específica, con su propia imagen y productos de solo la marca.

**30** *Corners*: son espacios dentro de una tienda por departamentos, hechos con la imagen de una marca.





Me dijo que había conocido a Arturo Calle en una feria en Italia (realmente a quien había conocido era al hijo, Carlos Arturo Calle), y que le había contado sobre la transformación que se había hecho en su empresa en Colombia. El señor Haber lo interrogó interesado en saber cómo habían logrado este cambio y Carlos Arturo Calle le comentó haber tenido a una persona colombiana que había liderado el proceso. “No sé quién es”, me dijo el señor Haber, “Pero quizás tu sepas de quién hablamos”.

En ese momento pensé: “Esto sí es increíble. Dios me está poniendo en el camino de algo”. Le respondí que quizás era más fácil de lo que él se imagina ¡Porque esa persona era yo!

Él muy sorprendido, me dijo: “¿Es en serio? No es posible, esta coincidencia, ¡es un acto de Dios!

Y una vez aclaramos los hechos, me dice, para acabar de hacer más impactante el momento: “Llevo muchos meses pensando en esta persona, sin saber quién es, con deseos de conocerla, pues tenemos un negocio potente, el que nos dio para montar las otras dos cadenas, pero en los años recientes nos estancamos y nos estamos matando con la competencia a punta de rebajas. Aprendieron mi modelo de negocio y no sabemos cómo salir de esta situación. El negocio ya no está dando utilidades y las ventas no crecen. Mi hermano menor está manejando la cadena y ya casi



perdemos la relación familiar, que siempre ha sido buena e importante en la familia, porque nos estamos peleando continuamente”.

Los hechos son diferentes a los de AC, pero, en esencia, son semejantes solo que por ser México un mercado mucho más grande y competido, el problema ya estaba presente y la situación tendría que evaluarse con mayor consideración.

Unos días más adelante, me invitaron a una reunión familiar para presentarme con sus hermanos y su hermana Frida, quien sería un personaje relevante en los procesos futuros.

Me invitaron a considerar una propuesta de vinculación al grupo. A lo cual yo les dije que antes de dar respuesta a este planteamiento, consideraba conveniente hacer un recorrido por el mercado y algunas de sus tiendas, para luego realizar un diagnóstico de lo que yo pensaba era lo que debería hacerse para enfrentar el reto del momento. Yo les presentaría el diagnóstico con mis opiniones de lo que pensaba debería hacerse y partiendo de un acuerdo de qué hacer, podríamos hablar de una eventual vinculación.

Fue así como me di a la tarea de caminar este mercado, desconocido para mí hasta el momento en ese país, analizar las tres cadenas de la competencia, sus propias tiendas llamadas Men's Factory hasta entonces, las



cuales solo estaban en mercados callejeros. Mientras dos de las marcas competidoras, Aldo Conti y Bruno Corsa, además de estar en la calle, también hacían presencia en centros comerciales de alto tráfico.

El resumen de mi diagnóstico era concreto: había que salirse del mercado en el que nació la cadena, el nivel de competencia y de exceso de promociones estaba matando a las cuatro cadenas y cada día los descuentos eran más agresivos, ya nadie ganaba dinero en ese tipo de negocio. Era necesario ahora escalar la marca a otro nivel. Y esto debería hacerse trabajando en tres factores fundamentalmente:

- **Portafolio de producto:** solo manejaban producto formal masculino. Había una oportunidad de crear la opción de ropa casual, de moda, para que el cliente no fuera a buscar el producto casual y sport a otras tiendas (la competencia tampoco tenía ese producto). La mayor competencia en este caso eran las tiendas departamentales, que en México son demasiado potentes por ubicación, tamaño de espacios, sistemas propios de crédito.
- **El formato de las tiendas debía cambiarse:** las cuatro cadenas competidoras tenían el mismo formato, el cliente muchas veces se confundía y no sabía dónde compraba. El incentivo para el cliente



al entrar a una tienda era el precio que se anunciaba por el traje y la promoción (había promociones tan fuertes como: 3 x 1, pague uno y lleve 3...).

- **Era imprescindible cuidar el margen de utilidad.**

La única manera de cuidar el margen era salirse del modelo de descuento permanente, las cuatro cadenas actuaban a reacción, todas seguían al que más descuento ofreciera. No había estrategia.

Cada uno de estos factores era para la familia Haber un canto a la sirena. Sabían que eso era lo que había que hacer, yo no había inventado nada para ellos. ¡El problema radicaba en CÓMO hacerlo! Pero más importante, ¡Que funcionara! Y el pánico que representaba incluso hablar del tema.

La historia de AC, creo que al final, fue la única razón que más o menos suavizó la conversación. Algunos de los hermanos ya habían estado en Colombia y lo habían visto con sus propios ojos. Ayudó también la presencia de un asesor español en la JD, quien, sin conocerme les dijo “¡Por fin se comienza a hablar de lo que hay que hacer!” Y me invitaron a hablar en la junta de consejo para enfrentarme al tal español, que era un viejo zorro, inteligente, de toda la confianza para la familia, por muchos años su asesor permanente en temas de estrategia del grupo.



Hicimos *click* con el señor español en la primera reunión. Varias frases que comenté fueron críticas:

- Es necesario cuidar los inventarios. Estaban por las nubes, no solo por el capital invertido sino por el margen de utilidad, pero más importante, porque el cliente se cansa de ver lo mismo tanto tiempo.
- Los puntos de venta viejos que dan pérdida hay que cerrarlos. Es más importante usar ese tiempo de gestión y ese capital en nuevas ubicaciones más estratégicas o remodelar tiendas.
- Es necesario trabajar mucho con el equipo de las tiendas. Cambiar su mentalidad de vender barato, por vender bien, bonificar mejores prácticas de ventas.

Presento indicadores de México y Colombia a diciembre de 2005, para mostrar un comparativo de estos dos mercados en cifras globales de sus economías:

**Tabla 1.** Comparativo de mercados México y Colombia.

	México	Colombia
<b>Incremento PIB</b>	3,80%	4,70%
<b>PIB nacional (millones USD)</b>	807.000	146.600
<b>Inflación</b>	3%	4,12%
<b>Tipo de cambio al dólar</b>	11,6	2,284

*\*Continúa en la siguiente página.*



\*Continuación Tabla 1.

	México	Colombia
<b>Exportaciones (millones USD)</b>	188.000	85.335
<b>Importaciones (millones USD)</b>	196.810	78.177
<b>Inversión extranjera (millones USD)</b>	16.613	10192*
<b>Remesas (millones USD)</b>	16.613	3.313
<b>Tasa desempleo</b>	3,7%	11.89
<b>Inflación</b>	2,20%	4,12
<b>Población</b>	108,5	42
<b>ingreso bruto per cápita (USD)</b>	7.437	3.490

\*Creció 227% por la venta de Bavaria.

## Men's Factory, luego Men's Fashion México

Se tocaron puntos estratégicos de la cadena.

Era la primera vez, dicho por ellos, que alguien venía de afuera y les removía la estructura del negocio con una visión desde arriba y con sentido crítico, sin política. Y era la primera vez, en casi treinta años, que alguien distinto a la de la familia estaría liderando la cadena Men's Factory (MF).

Luego de acordar los términos de un acuerdo para vincularme, a mitad del año 2007, comenzamos lo que sería una maratónica transformación de una cadena de más de ochenta tiendas dispersas por todo el mercado mexicano, más de 600 empleados, nueve marcas propias de trajes, camisas de vestir, corbatas y





unos pocos accesorios. Mi cargo era Director General, respondiendo al Consejo Directivo, y las responsabilidades eran más como un director comercial, pues los temas de finanzas y compras estaban en cabeza de dos de los hermanos Haber.

Precisamente, respecto de la estructura de la cadena, en el curso de los meses siguientes a mi vinculación revisamos asuntos claves que no estaban definidos, como era el de los procesos y la cadena de aprovisionamiento del producto, los sistemas de análisis para la cadena de distribución a tiendas, el área de arquitectura, montaje y contratación de nuevas tiendas, y una nueva área que no tenía el grupo, el equipo de *visual merchandising* para la creación de campañas comerciales y mantenimiento de imagen de tiendas.

Así mismo, tengo que reconocer que el señor Jacky Haber, a pesar de su muy complicado carácter y dudas manifiestas todos los días, fue un eslabón clave en la compra de producto en China y en arriesgar grandes cantidades de capital en producto nunca antes vendido en la cadena. Creía en el proyecto, le daba pánico lo que iba a pasar en el futuro con los inventarios, pero tomó las decisiones correctas a la hora de comprometer, con seis y ocho meses de anticipación enormes sumas de dinero para apoyar el abastecimiento de las tiendas con la nueva imagen.



Tuve la fortuna de contar con los líderes claves en la dirección de estas nuevas operaciones. Formamos un equipo potente, con mucha responsabilidad y debo decirlo, con 100 % de confianza en mi liderazgo. Esto fue determinante para poder realizar el trabajo y cumplir con las expectativas, que eran demasiado arriesgadas al inicio y todos los ojos estaban puestos en esos primeros meses.

Debo resaltar la importancia de contar con equipos de trabajo en tres áreas:

- *Visual merchandising* y diseños de tiendas. Trajimos de Colombia la líder de esta área, quien ya había laborado conmigo en Paseo Drive y en AC, conocía a la perfección el reto y la labor a desarrollar en este proceso de innovación. Ya teníamos claro lo que había que hacer, su presencia en México representó un aporte esencial en este proyecto. Su capacidad de entender los mercados, el consumidor y de escalar el deseo del cliente sin perder su confianza pero, muy especialmente, su entrega y capacidad de trabajo sin descanso.
- Desarrollo de producto. Ya existía una incipiente área de diseño, la cual se fortaleció para generar la capacidad de abarcar las nuevas líneas de producto casual y, muy especialmente, para la creación de un nuevo concepto de estilo con modernos *fits*





(moldes adecuados a nuevo cliente joven), siguiendo algunas marcas internacionales, como referentes del estilo para un nuevo consumidor joven, no atendido antes en México.

- Sistemas de información confiable y a tiempo. Con recursos humanos y técnicos de la misma empresa, montamos un centro de informática veraz que nos permitiera ver en tiempo real la rotación, los inventarios, las programaciones de compras, el margen de utilidad.

### **Se hizo un plan de vuelo, en el que se tocaron los puntos estratégicos:**

**Marcas:** era necesario reducir la oferta de marcas. Contaban con nueve marcas y esto no tenía ningún sentido. Yo quería dejar solo dos, pero la insistencia y el temor del señor Jacky Haber no permitieron bajar de cuatro en la etapa inicial: I) una marca orientada al mercado tradicional que representaba aproximadamente el 50% de la venta, II) otra para mercado nuevo joven, incipiente al comenzar el proceso de cambio, con una participación del 4% en la venta de la cadena, III) una marca de precio más alto, con materiales en trajes más finos, con algo más del 10% de la venta, IV) una marca de solo chamarras, que se vendían en una temporada del año y aun así, alcanzaba cerca del 12%.



El resto de la venta eran esas cinco marcas que sacaríamos.

**Producto:** renovación del portafolio, no solo al incrementar variedad e introducir nuevas categorías para un portafolio de ropa casual para todas las temporadas. Pues tenían la política de limitar mucho la oferta según las temporadas (primavera, verano, otoño e invierno) que, si bien en México no son tan relevantes los cambios de temperaturas en primavera y otoño, se manejaba la influencia del mercado de los EE. UU. y Europa.

Cuando comenzamos el cambio, la venta se concentraba mucho en la temporada invernal e inicio de primavera que coincidía con fiestas de grados, navidad y remates de inicio de año. El resto del año prácticamente eran muy escasas las reposiciones de producto nuevo, pues, por no tener un exhaustivo sistema de análisis de inventarios y de sell out, (rotación de producto) se descompensaba demasiado el inventario y las tiendas se dedicaban a vender saldos y mantener las campañas de promoción durante más de medio año.

**Procesos de análisis de rotación de Inventario (*sell out*), margen de utilidad:** este programa de analizar



las ventas, la velocidad de rotación de cada referencia y los márgenes de utilidad que se manejaba en la vida del producto, implicó un cambio de mentalidad y de procedimientos en la supervisión y toma de decisiones en la cadena, que a la larga tendría un gran significado en la rentabilidad, en el nivel de los inventarios de todas las categorías de producto y en el manejo de tiendas, hacía una mejor experiencia para el cliente.

Dos hechos para resaltar en este aspecto:

1. Para ochenta tiendas que se tenían en el 2007, el inventario de trajes estaba arriba de 120.000 unidades, entre tiendas y bodega.  
Luego de implementar este sistema de análisis y los procedimientos de toma de decisiones en los rebalanceos de inventarios y la programación de la reposición, se bajaron los inventarios de trajes a cerca de 60.000 unidades, con casi cien tiendas.
2. El margen de utilidad al comenzar este proyecto en el 2007 era del 47%, no alcanzaba para atender los costos y gastos de la operación. Al finalizar la primera fase del plan de reinversión en el 2010, el margen estaba llegando al 60% en algunos meses, con tendencia al alza. Para el año 2014 el margen era superior al 60%, con un número mayor a cien tiendas.



Este nuevo proceso implementado permitió tener menos inventario en la cadena, pero, además el que se tenía, estaba ubicado en el lugar correcto. Esta práctica fue la clave para cuidar las rebajas de precio fuera de campañas específicas de promoción, haciendo rebajas selectivas, solo para las colas menores de producto en la misma tienda donde se tenían, para reducir también gastos y riesgos en la movilización innecesaria de producto.

Quizás, la anécdota más significativa en este proceso para mencionar, fue un caso notorio en lo que tiene que ver con romper paradigmas en una empresa de más de treinta años de historia.

Se dio cuando estábamos a punto de terminar la obra de la primera remodelación en la tienda que yo había elegido como la indicada para realizar el primer experimento. Era la segunda tienda en ventas de la cadena en la ciudad de Toluca<sup>31</sup>.

La elegí porque, además de tener un buen volumen de ventas, tenía un área mayor a 300 m<sup>2</sup> y podía realizarse un cambio relevante de arquitectura y diseño. Además, era una población de mercado creciente en la categoría de hombres jóvenes, por la influencia de universidades en el sector.

• • • • •

**31** Estado de Toluca, cerca de 800 mil habitantes (2015), ciudad de Toluca (cerca de 500 mil habitantes 2015), capital del estado de México.



Para ese momento, mi percepción era que había que probar una mayor participación de mercado de moda, para diferenciarnos de la competencia, buscando traer a la cadena la gente más joven de la población.

El diseño de la tienda lo hice utilizando materiales nuevos, muebles más versátiles, aprovechando al máximo las alturas que me permitía el local. Mejorando de manera sustancial la iluminación e introduciendo un color naranja, para darle toques de moda al ambiente de la tienda.

Faltaban unas pocas semanas para terminar la obra, cuando un sábado me llama el responsable de la construcción y me dice que ese día los señores Haber habían pasado por allí y habían dado orden de parar la obra. Que habían preguntado cuánto costaría terminarla con los mismos muebles viejos. El maestro me preguntó "¿Qué hago? ¿Paro la obra?"

Mi respuesta fue: "¿A usted quién lo contrató maestro?" Él me dijo "Usted señor, pero si ellos me dicen que pare, entonces ¿qué debo hacer? Sin dudarle le dije, "Usted siga el proceso para el cual se le contrató, vamos a terminar la obra, yo me encargo de los señores Haber".

El lunes siguiente, a primera hora, llego a mi oficina Jacky, presidente de la empresa, un poco desconcertado y me dice: "José, estuve el sábado en la obra en Toluca con mis hermanos y dimos la orden de parar



la obra, estamos muy asustados con ese diseño y el cambio. Mi hermana dice que vamos a perder las ventas porque Toluca es un pueblo de *bicicleteros*, que no van a entender una tienda moderna”.

Yo escuché todos sus argumentos y al final le dije: “Jacky, tú y yo revisamos el proyecto desde el día cero. Tú y yo analizamos el plano y lo aprobamos. Así que esta situación para mí no tiene vuelta atrás. El maestro me llamó y yo di la orden de continuar hasta terminar la obra. Si ustedes resuelven pararla, están en su derecho, pero en ese caso yo me retiro de la empresa, pues mi presencia en el grupo es para cambiar las cosas que han hecho que la cadena se haya estancado y si este primer proyecto no se realiza, no tengo nada más que hacer en el grupo. Así que definan lo que quieren hacer y me informan”.

Muy inquieto me preguntó: “José, ¿tú estas seguro de lo que estás haciendo? Mi comentario fue: “Jacky, nada va a pasar en tu empresa si no se arriesga algo. Yo soy consciente de que estamos corriendo riesgos, pero lo peor es no hacer nada. Tú me invitaste a venir a la empresa para ayudar a resolver una crítica situación de ventas y resultados, pero si no permiten que se haga este primer proyecto, aquí no tengo nada más que hacer”.

Salió de mi oficina y antes me dijo; “Ya vengo, voy a hablar con mis hermanos”.







Un par de horas más tarde entraron Frida y Jacky, Frida con aire tranquilo me dijo: "José, ¿tú nos puedes garantizar que la venta va a crecer?" A eso respondí: "Frida, yo no garantizo nada. Yo sé que va a crecer, pienso que arriba del 25%, pero lo más importante Frida es que con este ensayo, que se ha estudiado juiciosamente, podremos ver los resultados que darán la luz para el resto de la cadena. José, una cosa es el mercado de Colombia y otra es Toluca, que es un pueblo bicicletero, que no va a entender una tienda moderna".

Me dolió la repetición del término *bicicletero*, me acordé de La Ceja, en Colombia, que es un pueblo hermoso, además de que una de mis mayores aficiones es la bicicleta, así que me dio tiro para argumentarle. "Frida, mi teoría es que uno como empresario tiene que valorar más al cliente. Yo no tengo ninguna duda que el cliente de Toluca, cuando vea esta hermosa nueva tienda, con la misma marca de Men's Factory, armada con el mejor *merchandising* y los productos con el mismo precio de la tienda anterior, se sentirá muy agradecido con la empresa por darle este regalo a la ciudad.

Frida y Jacky se miraron y ella, con la misma serenidad con la que entró a mi oficina, dio la vuelta para salir y me dijo: "Pues que la terminen José, por tu bien, espero que puedas confirmar tus deseos". Y salió con



Jacky dejando su comentario en el espacio y en mi mente por unos segundos.

Años más tarde, Jacky me recordaba este hecho, como unos de los momentos de inflexión más importantes para emprender lo que sería el éxito y el gran cambio de una cadena de más de ochenta tiendas y 600 empleados.

El primer mes la tienda incrementó 41% las ventas del mismo mes del año anterior. La experiencia de los clientes fue maravillosa, recibimos de la sociedad de Toluca los mejores comentarios por la belleza de la tienda, los empleados se veían excitados de alegría con la nueva imagen.

Esta experiencia determinó el plan de inversión que se llevó a cabo en los años siguientes, para remodelar más de cincuenta tiendas, cerrar unas veinte improductivas, abrir arriba de treinta nuevas tiendas y cambiar el nombre de la cadena de Men's Factory a Men's Fashion, lo que ya representaba una nueva cadena en el mercado.

Esta nueva era de la cadena, entregó resultados potentes en los siguientes cuatro años:

- Se cambió el perfil del cliente de mayor participación en la venta, del cliente tradicional al mercado de moda joven.



- Se logró un incremento del 200% en ventas.
- Se escaló la marca de la nueva cadena a tener acceso a los centros comerciales de mayor prestigio en el país.
- Y se retornó a un nivel de dos dígitos en utilidades netas para el grupo, que, sobre el nuevo volumen de ventas, representaba un crecimiento importante de oportunidades de inversión para la organización Haber's.

## Moraleja de este proceso en México

Jacky siempre fue crítico y receloso a la hora de cerrar tiendas, eliminar marcas, perder mercados viejos para ganar segmentos nuevos.

- **Nuevo mercado de moda, salirse de mercado competido:** la marca orientada al mercado joven de moda que la cadena vendía en el año 2007 representaba el 4% de las ventas. Después de cinco años de iniciado el proceso de reinversión, esta marca, representaba el 60% de las ventas. Este hecho fue lo que permitió incrementar el margen de utilidad a niveles del 60%. Traer a la cadena un mercado joven, que no solo abriera una importante franja de nuevo mercado desatendido por



la competencia, y que además asimilaba más fácilmente el nuevo formato de tiendas y nos daba acceso a los nichos de mercado en centros comerciales. Esta fue la clave para despegarse de la competencia, al menos por los primeros años después de iniciada la reinversión, dándole a la cadena el liderazgo de este nicho de mercado en el país.

- **Perder para ganar:** pero el paradigma que había que romper era perder para ganar. Jacky me insistía que no podíamos perder el mercado de los señores típicos mexicanos de cuerpos gruesos y de tallas grandes. Mi respuesta fue: "Jacky, para ganar en el mercado grande, algo tenemos que perder". Le tomó algún tiempo reconocer que esa respuesta fue clave para entender que si una marca pretende ganar potencia en un mercado, tiene que renovarse, concentrar todos sus esfuerzos en trabajar en armonía con una estrategia, creer en ella y construir valor sobre el entorno de esa misma estrategia. El mercado de moda joven, fue la estrategia ganadora en todo este proceso.

## **Everfit Colombia: segunda fase**

Meses antes de mi regreso de México me había enterado de que Everfit volvía a estar en crisis económica.





Llevaba más de tres años con pérdidas superiores a los \$17 millones de dólares, había nuevamente perdido el liderazgo en el mercado local y no tenía un norte claro de subsistencia. Una empresa de setenta años de historia, perteneciendo al grupo económico más grande del país (el Grupo Empresarial Antioqueño, liderado por Suramericana de Seguros), quienes venían en el proceso de comprar el 99% de las acciones del mercado, con miras a tomar decisiones de liquidación o venta de la empresa.

Me contacté desde México con uno de sus vicepresidentes para conocer los números y el pensamiento del grupo respecto de las opciones de la empresa.

Por cuestiones del destino yo había conocido a un joven preparado, emprendedor, inteligente y arriesgado, amigo de un sobrino en la familia, quien tenía vínculos con Everfit y el Grupo Sura, porque su padre era miembro de la junta directiva de Everfit hacía seis años. Nos dimos a la tarea de estudiar juntos la situación, de hablar con Sura sobre posibilidades de nuestra propuesta estratégica para tratar de salvar la empresa.

**La estrategia consistía en dos programas de fondo:**

**Austeridad total:** cierre de unidades improductivas de negocios, reducción de nóminas altas, concentrando el trabajo de dirección en menos personas y buscando



eficiencia milimétrica en todos y cada uno de los procesos administrativos y de gestión de negocios.

**Apertura de nuevo nicho de mercado:** con la introducción de una nueva marca, hacia un nicho de mercado que ya había abierto en México, el mercado del ejecutivo joven.

Esto claro, aprovechando la unidad industrial de la empresa y sus experiencias en dos frentes de negocios:

- Contratos de exportación de uniformes. que se venían trabajando hacía más de una década.
- Licitaciones locales: también en esta rama de uniformes empresariales, especialmente de aerolíneas debido al tipo de producto formal, no muchas industrias tenían el *know how* para hacerlo.

El tercer frente de negocios eran unas pocas tiendas y su almacén de fábrica, reconocido en Medellín por muchos años.

Hicimos el negocio para adquirir el 51% de Everfit y la dirección de la empresa. La iniciativa de vender el control de la empresa fue de Sura, según sus palabras, para que nosotros tomáramos las decisiones en el nuevo proyecto.

Para nosotros el soporte de Sura era definitivo si queríamos sacar adelante el nuevo proyecto y así lo



hablamos durante todo el proceso de negociación. Más tarde entendí que la decisión de vender la mayoría era porque Sura no había podido revertir la empresa en más de treinta años, ya le habían sacado todo el activo valioso, tierras y propiedades, no había para Sura ningún interés en continuar en esta industria. Eso no nos lo dijeron en el proceso de la negociación, pero a los dos años de esta negociación y mucho trabajo hecho y por hacer, ya comenzábamos a ver la luz al final del túnel cuando llegó a Sura un nuevo vicepresidente financiero, quien secamente nos informó: "Sura no apoya más esta empresa, Everfit no está en nuestro *core business* (objetivo de negocio), por lo tanto, de ahora en adelante está en ustedes hacer lo que quieran con la empresa".

Mi socio y yo habíamos invertido toda nuestra capacidad de aporte, dos años de trabajo intenso, asumiendo altos riesgos económicos para nuestra capacidad, riesgos sociales por la antigüedad de la empresa, cierre de una planta industrial de más de veinte años de historia, el proyecto estaba en el 50% de avance y, aunque el primer año logramos parar las pérdidas y generar una pequeña utilidad, la situación de caja en la empresa era demasiado precaria para que Sura abandonara el barco en mitad del océano y con tormentas a la vista.



Las acciones que habíamos tomado para parar las grandes pérdidas y su tendencia, fueron:

- Importante reducción de gastos operativos, especialmente los sueldos de mayor nivel.
- La nueva dirección de la empresa asumió todas las funciones del personal liquidado.
- Se redefinieron los procesos de tomas de decisiones que implicaban costos y gastos, para que la nueva dirección participara en todas las decisiones de egreso de dinero.
- Cerramos una planta industrial improductiva y concentramos toda la producción en la planta principal.
- Escindimos la unidad industrial, de la operación comercial, después de que Sura asumiera, según lo acordado, todo el pasivo laboral y se constituyó una empresa independiente para proveernos.
- Definimos una clara separación de tres unidades de negocios, generadores de capital de trabajo y margen de utilidad: uniformes exportación, uniformes de mercado local y *retail*.
- Creamos una unidad de servicios para atender transversalmente las demandas de las tres unidades de negocios, con áreas administrativas, de planeación y control, diseño, cadena de





abastecimiento y cadena de distribución. Implementamos sistemas y procesos para controlar la rotación de producto, inventarios, cuidar el margen de utilidad y atender la demanda de las tiendas.

- Tomamos control de las compras de producto para las tiendas, buscando reducir los costos, para incrementar el margen de utilidad en tiendas, que antes eran subsidiadas por las otras unidades de negocios.
- Creamos la marca BEFIT orientada al nicho de mercado para el profesional joven del país, y abrimos tiendas con formato único muy económico en cuanto al mobiliario, funcional y con imagen fresca para ese mercado joven.
- Se reforzó el departamento de diseño, para crear los *fits* modernos que la empresa nunca había intentado.
- Se refrescó la marca Everfit con un estilo renovado, más cercano al nuevo usuario de ropa formal, empleados que no buscan marca, pero tampoco quieren estar lejos de la moda actual.
- La marca Privanza, se sacó de las oficinas y se abrió el primer punto de venta al público, con la imagen y la ubicación para atender profesionales que aspiran al traje hecho a medida.



## ¿Qué pasó con la posición asumida por Sura?

Consideramos dos opciones:

Una, conseguir un socio no financiero que le comprara a Sura el 49%.

No queríamos que se repitiera la historia y a la vez queríamos darle potencia trayendo un socio que aportara *know how* preferiblemente en la cadena de aprovisionamiento de producto. Hicimos la tarea de proponer la idea con potenciales prospectos en varios países y en el mercado local. Tuvimos algunas opciones fuera del país.

La opción dos era disminuir el negocio. Concentrarse en las dos unidades de negocios de uniformes, suspender el proyecto de tiendas de BEFIT, bajar la estructura operativa de servicios, cerrar el 80% de las tiendas.

Para la segunda opción, era necesario tomar acciones políticas y económicas de gran impacto: comprarle a Sura el 49%, y capitalizando con capital fresco la empresa para poder continuar y declarar el negocio insolvente y entrar en Ley 1116 de reestructuración, para renegociar pasivos.

Estos procesos en las sociedades son muy complejos, además la posición de Sura a estas alturas no era clara para nosotros, por lo que acepté la propuesta del socio de vender mi participación en la sociedad y permitir





que él pudiera adelantar con Sura las negociaciones y tomar la decisión más conveniente para seguir adelante con el proceso.

Optaron los nuevos socios por la opción dos, es decir la disminución del negocio, enfrentándose a entrar a Ley 1116, que era la que yo no quería hacer por mi confianza en la nueva marca BEFIT y en la unidad de negocio *retail*, pero era la posibilidad más viable en el corto plazo y de menor demanda de capital, opción en la que menos interés yo podría tener.

La empresa Everfit se salvó, los accionistas no perdieron su capital, se conservó el empleo de la unidad productiva de la empresa, setenta años de historia siguen ahí contando más sobre el negocio de ropa formal en Colombia.

Suramericana y el Grupo Empresarial Antioqueño, en más de treinta años no pudieron sacar adelante esta empresa, pero sin duda sus inversiones fueron productivas porque el valor de los activos de Everfit, que el grupo recibió como daciones en pago, compensaron con creces las pérdidas industriales, no así el legado que dejaron para quienes nos subimos al barco como emprendedores, arriesgando capital, prestigio y tranquilidad personal, dejándonos a la deriva, cuando se había superado la crisis y se comenzaba a crear un modelo de empresa innovador en la industria de la moda.



No fue esta la mejor experiencia de negocio, pero sí una gran experiencia en la forma como se deben hacer los negocios con los grandes grupos económicos.

## **México 2012-2017**

### **Celio Francia**

La gran experiencia de cómo penetrar una marca en un gran mercado de más de 120 millones de población<sup>32</sup>, sin un producto competitivo en precios.

Celio es una gran marca de moda francesa para mercado medio. Tiene un producto con buen diseño, formato de tiendas alegre y expresivo y un precio competitivo en Francia y más de 30 años de tradición en Europa. Estas características hacen que la marca sea apetecida por empresarios extranjeros que invierten en franquicias. Sin embargo, las buenas características de la marca, que bien funcionan en economías de alto nivel de ingreso per cápita y donde el grupo Inditex aún no tiene fuerte presencia, no aplica para economías de bajos ingresos, con todas las marcas de Inditex presentes en las grandes ciudades, como es el caso de México.

• • • • •

**32** Población de México según el censo 2015: 129,2 millones





Estando de regreso en México en el año 2015, me invitaron a una reunión con amigos de la comunidad judía, que conocía desde mi llegada a México en el 2005, porque fueron los representantes de Lacoste y Calvin Klein. Este grupo distribuye en México marcas de Phillips Van Heusen, algunas marcas europeas y tiene varias licencias de marcas que se comercializan en grandes superficies del mercado de precio bajo. Su mayor fortaleza es la posición que tienen desde hace más de veinte años en grandes tiendas departamentales, con marcas de prestigio y las comentadas superficies de precio bajo.

Poder entregar una marca a este grupo es una garantía de volumen de negocios en México, no cualquiera puede contar con esta posición en el mercado, además, debo resaltar, ¡Son gente extraordinaria!

La reunión fue en el muy apetecido restaurante Loma Linda en la Avenida Reforma. Departir con estos amigos siempre fue un placer culinario. Su gusto y generosidad por la buena comida y el mejor ambiente no tenían límite.

Fue una amable velada y el tema era Celio. Habían tomado la marca para México, un contrato de cinco años, con compromiso de abrir cinco franquicias por año. No sonaba exagerado y, partiendo de la marca, el proyecto, a primera vista, ofrecía buenas perspectivas económicas.



Se habló de la importancia de llevar la marca a tiendas departamentales, primero en Liverpool (cadena de tiendas departamentales más importante de México, 178 años de tradición, con presencia en toda la república), por el número de tiendas (arriba de cien). Liverpool era definitiva para hacer volumen con la marca y, por ende, poder alcanzar los números que darían las utilidades.

Me dediqué a escuchar y a ofrecer mis impresiones sobre el potencial para la marca en el mercado. La idea era tratar de repetir la experiencia que habíamos desarrollado para Lacoste, diez años antes. Para Lacoste habíamos abierto en tres años treinta y cinco franquicias y 120 *corners* entre El Palacio de Hierro<sup>33</sup> y Liverpool<sup>34</sup>. No había motivos para dudar que era un proyecto viable.

Al final de la buena charla, me preguntaron si yo estaría dispuesto a considerar tomar la dirección de Celio México. Ya el grupo había iniciado con dos tiendas en centros comerciales nuevos, una en Ciudad de

• • • • •

**33** El Palacio de Hierro, es la primera tienda departamental que se abrió en México por J.Tron y Cia. en 1888.

**34** Liverpool, mayor cadena de tiendas departamentales de México, 267 tiendas en dos marcas (Liverpool y Suburbia). El primer Liverpool nació en 1884, como una tienda de productos importados de Francia. Ingresos en 2018 superiores a USD 6.700 millones anuales.



México, en la zona del Pedregal, la segunda tienda en la ciudad de Toluca. Vendían muy bien en el DF y poco en Toluca. Y había un gran entusiasmo para abrir más tiendas. El reto era grande, siempre lo es, cuando se trata de introducir una nueva marca a un mercado como el de la república mexicana.

En los diez años transcurridos desde que hicimos el programa para Lacoste, México como mercado había cambiado mucho. ¡Se habían abierto treinta nuevos Centros Comerciales por año!

El Grupo Inditex había abierto más de 300 tiendas en todas sus marcas. Especialmente Zara, Stradivarius, Bershka y Pull & Bear.

Marcas todas de precio bajo, que, con la dinámica de reposición de producto de este grupo, había transformado la cultura de la moda en ese país. El cliente veía nuevas colecciones cada semana, el precio era tan asequible, que compraba por impulso, ya no por necesidad de vestirse, pero por el deseo de estar a la última moda. Una tienda tradicional, en la que el producto se queda media temporada, era totalmente obsoleta. El cliente quería ver algo nuevo siempre.

Esta nueva cultura no la han podido igualar muchas marcas de prestigio. De hecho, marcas americanas tan valiosas en otras épocas como Gap, Banana Republic, Abercrombie & Fitch, American Apparel, Bebe, Aeropostale, y muchas más, han pasado por



situaciones económicas críticas, por la pérdida continua de clientes que migran a la venta por internet y a marcas con la misma estrategia de *pronto moda* del grupo Inditex.

Crear una cadena de suministro para reponer semanalmente en punto de venta es una tarea enorme en tecnología, en creación de producto y en fuentes de abastecimiento, sin nombrar el impacto en la cadena de distribución, donde el tema no es tan crítico, pero también tiene que transformarse.

Celio, para este momento, estaba trabajando a pasos agigantados, estructurando su abastecimiento para igualar el reto de su cadena de abastecimiento y distribución del grupo Inditex. Habían traído a su *head quarters* de París varios cerebros de Inditex y avanzaban, pero había aún temas por resolver, además de que una cosa era modernizarse en Europa, otra distinta era implementar los procesos para que este mismo se pudiera aplicar a un país como México, partiendo de la premisa que todo debía despacharse desde un centro de logística en París.

Había otro obstáculo no menor. Celio, en la negociación del contrato para México, no había estipulado ninguna posición respecto de abrir el mercado de tiendas departamentales. Nunca supe la razón para





haber dejado abierto este punto, pero podría ser un gran escollo para llevar a cabo el plan de la marca.

Abrir tiendas tipo franquicia, con inversionistas externos al grupo mexicano fue relativamente fácil diez años atrás para la marca Lacoste. Sí, hubo que hacer gestión, pero en cada ciudad siempre encontrábamos el comerciante deseoso de tener una tienda Lacoste, y muchos en el DF, donde había apetito por la marca.

Para esta época, año 2015 y debido a muy malas experiencias en los negocios de franquicia para los inversionistas de casi todas las marcas que habían usado este modelo de tiendas, más difícil aún, para marcas que competían con el grupo Inditex, por las razones expuestas atrás, el mercado para franquicias de otra marca de precio medio bajo era un reto casi imposible de llevar a cabo.

Ya estábamos metidos en el compromiso del contrato, había una buena relación con el dueño de Celio en Francia, pero el contrato lo administraba el director de Celio en París, y quería que se cumplieran los acuerdos. Abrir veinticinco tiendas en cinco años era titánico para el capital que los socios querían invertir. Misión imposible.

Cuando tocamos puertas en París para iniciar contactos en Liverpool, la puerta se cerró de golpe. Nadie en Celio quería hablar del tema.



Su postura era clara, había un contrato y un compromiso de abrir cinco tiendas por año. Era la estrategia de la marca, presentar su imagen de tienda *free standing* (tiendas de marca) y darle valor a su propia imagen.

En París decían que quizás después de tener veinte tiendas se podría hablar del tema. Solo teníamos dos abiertas, los socios no querían abrir en Centros Comerciales de gran tráfico, pues el valor de los guantes o primas por los espacios eran de cerca del millón de dólares por local, más el costo de adecuación e inventario. Las ventas en la nueva tienda de Toluca eran muy bajas, así que mi postura era pesimista por abrir tiendas baratas, que se conseguían en nuevos centros comerciales, pero los riesgos eran enormes. Traté de convencerlos de que los guantes eran una inversión patrimonial, por mi experiencia en el grupo Haber's, donde habíamos conseguido grandes ganancias en este tipo de inversiones. La diferencia era que el negocio de los Haber eran las tiendas, tenían en total en las tres cadenas más de 180, así que un guante más no era crítico y ese era su giro de negocios.

En este caso, que el grupo no era comerciante de tiendas sino de distribución de marcas y licencias, no había una historia, ni un respaldo de inversiones en guantes que facilitara la toma de decisiones. En esta coyuntura, el proyecto de Celio entraba en crisis si no podíamos meter la marca a Liverpool. No sabíamos



tampoco si había posibilidad de encontrar espacios en Liverpool. Esto hacía más negro el panorama.

## Los milagros suceden

Un día cualquiera por la tarde, pasó por nuestra oficina en Polanco un director de compras de Liverpool, nunca lo hacen sin cita previa y menos aún van ellos a la sede del proveedor. Pero los muchos años de historia del grupo proveyendo a Liverpool con marcas de prestigio, ayudaba a que la relación fuera fluida y amistosa.

Llegó este señor que quería hablar con el director general, lo saludó y sin preámbulos le dijo: “Estamos preocupados en Liverpool porque una marca americana que tenemos con fuerte presencia en la cadena y ventas arriba de cinco millones de dólares va a entrar en *chapter 11* (proceso de quiebra) en EE. UU. y no sabemos qué va a pasar con la marca. Estamos buscando reemplazarla, en un proceso de tres a cuatro temporadas, por una o varias marcas del mismo segmento de cliente. ¡Vi su tienda de Celio en el centro comercial Oasis y quiero la marca!”

Creo, con poco riesgo de equivocarme, que esta historia no se ha contado para más de una marca. A Liverpool se le hace antesala por mucho tiempo para entrar cualquier marca a sus tiendas. Es la empresa número veintinueve en el *ranking* de empresas





más grandes de México, así que una marca no significa nada para ellos por el tamaño de Liverpool en el mercado, como sí hay marcas, que en términos de prestigio la quieren llevar, pero los protocolos para acercarse son muy diferentes a los que estaban por implementarse con Celio.

**Tabla 2.** Indicadores de la cadena Liverpool en México.

Año 2018	
Número de tiendas departamentales Liverpool	136
Número de tiendas Soriana	131
Centros comerciales propios	27
Tarjetahabientes Liverpool	5.055.293
Ventas USD	6.899.057.846
Utilidad bruta	39,78%
Utilidad operacional	12,49%
Utilidad neta	8,64%
Tasa de cambio a diciembre 31 de 2018	19,65

Fuente: [www.elpuertodeliverpool.mx](http://www.elpuertodeliverpool.mx)

Así que comenzaba un trabajo enorme. Convencer a Celio en París para permitir venderle a Liverpool, ya que solo teníamos dos tiendas abiertas y proyectos para abrir otras cuatro o cinco en los siguientes dos



años, cuando el contrato estipulaba que deberíamos tener diez. Hubo muchas conversaciones, presenciales y por teléfono. En todas ellas el resultado era el mismo: ¡No! Celio siempre dijo: "Aún no estamos listos, la marca tiene que posicionarse en su propia imagen en *free standing stores* (tiendas únicas de Celio) y en lugares *premium*. No teníamos ni lo uno, ni lo otro, por las razones expuestas atrás.

Una mañana estaba yo en Starbucks tomándome un café y pensando qué hacer para resolver este obstáculo. Me entró una llamada del Director General de Celio. Luego de un saludo cordial, pues era un tipo amable, me dijo: "José, no entendemos su insistencia sobre el tema Liverpool. Quiero explicarte por qué: no podemos aceptar este plan. Uno, hay un contrato que ustedes tienen que cumplir, deben abrir cinco tiendas por año y lo que nos presentan no está ni cerca de ese compromiso. Dos, nosotros no estamos listos para atender la demanda de atención que requiere abrir una cadena departamental en un país. Ni siquiera en Francia tenemos Celio en tiendas departamentales o en otros países de Europa, así que por favor no insistan más y concentren todos los esfuerzos en la apertura de tiendas Celio".



## ¿Qué dice uno contra este argumento?

Yo ya tenía una respuesta y solo me quedaba rezar para que al menos la escuchara y los pusiera a pensar. Le dije: “Yo entiendo el compromiso del contrato para abrir tiendas. Este se puede realizar y esperamos poderlo hacer después de hacer un gran aporte financiero, en la medida que encontremos las locaciones que le vayan bien a la marca. Pero quiero que consideremos lo que puede ser mejor para la marca en México. Este es un mercado de grandes proporciones. Veinte tiendas Celio no son nada para impactar el mercado y eso nos tomaría cinco años. Tenemos competencia del grupo Inditex con más de 300 tiendas. Las mismas cadenas de grandes superficies tienen más de 150 tiendas entre El Palacio de Hierro y Liverpool, en las que están todas las marcas que nos compiten. Así que veinte tiendas, que representan una gran inversión y un gran esfuerzo de manejo y control, no van a posicionar la marca. Liverpool quiere la marca, este momento es único. Si les decimos que no ahora, y que nos esperen para más adelante, ese más adelante es nunca. (¡Esto sin mencionarle al director de Celio lo grave que era para las relaciones de nuestro grupo con Liverpool decirle que no le dábamos la marca en el momento que ellos la querían! Más grave aún).



Le dije: "Por favor no me respondas ya. Vamos a París en las próximas semanas a la compra de temporada, allá hablamos". Nos despedimos, yo quedé seco, sin más argumentos, no supe cómo quedó él.

Para esa reunión en París a las pocas semanas, el director del nuestro grupo, que siempre ha sido genial, se sacó un as de debajo de la manga que nadie hubiera pensado posible. Nos comunicó: "Llevaremos a París al Director de Compras de Liverpool, junto con la compradora de la categoría en la que iría Celio".

Celio solo sabía que llevábamos a la compradora a conocer la colección, pero no tenía idea de lo que se fraguaba. Se reservó uno de los mejores hoteles en París e invitamos a un desayuno al dueño y al director general de Celio, junto con el Director de Compras de la cadena Liverpool. No se le informó a Celio de esta visita, sino hasta el día que estuvimos en París.

En el desayuno, ninguno sabía con certeza que estaba pasando, pero se habló de Liverpool, de Celio, del mercado mexicano y de los proyectos de expansión de nuevas tiendas Liverpool. Se tocó el punto de la marca para Liverpool, pero sin compromisos concretos. Quedó, eso sí claro, que Liverpool quería la marca para iniciar en las mejores tiendas, con un plan agresivo de crecimiento en número de tiendas, una vez se pasara la primera prueba, siempre que las ventas fueran buenas.



Se terminó el desayuno y el dueño de Celio nos felicitó por este buen proyecto de poner la marca en Liverpool y nos dejó con el Director General para aclarar detalles. ¡Estábamos en Liverpool!

Se hizo la compra y nos vinimos para México con la autorización para arrancar en ocho tiendas importantes de la cadena, en la mejor temporada de ventas del año. Organizamos la logística de importaciones, hicimos un plan de lanzamiento de la marca en estas ocho tiendas, con todo, pues una marca se lanza una sola vez y la oportunidad era única.

Con Celio París, se diseñaron unas tiendas hermosas, tipo *corners*, en ubicaciones estratégicas, pero pequeñas áreas, lo que Celio no aprobó en primera instancia, pero las tiendas se montaron de todos modos, pues le apostamos a que Liverpool, una vez viera los resultados, nos incrementara las áreas. Todo funcionó como un reloj. Se abrieron el día acordado, con *full* inventario, mucha visibilidad de imagen, con equipos de ventas seleccionados y entrenados a conciencia, las ventas fueron arrolladoras.

El proyecto estaba vivo. Se rompieron todos los esquemas y los paradigmas. Liverpool, feliz, se comprometió a otras diez aperturas para la siguiente temporada y a incrementar los espacios iniciales. Nosotros quedamos exhaustos, para iniciar una nueva jornada





de aperturas, y a la vez, satisfechos de haber alcanzado el objetivo de penetración de la marca en el mercado y haber podido alinear los intereses de la cadena, los compromisos con la marca y nuestra gestión para bien de los inversionistas. No se abrieron las diez tiendas de compromiso del contrato en los dos primeros años, pero ya no había tanta presión, pues el volumen de compras para atender el crecimiento de Liverpool superaba las expectativas.

En la siguiente temporada se abrieron los nuevos *corners*, ya no los diez prometidos, se abrieron dieciocho adicionales, para completar veintiséis puntos de venta en menos de un año. Las nuevas aperturas también se dieron justo en los tiempos convenidos, se ampliaron algunos espacios, las ventas continuaron sobrepasando los presupuestos, lo que estimuló el crecimiento para otras dieciocho ubicaciones, en la tercera temporada de la marca en la cadena. Ajustaríamos cuarenta y cuatro puntos de venta. Un crecimiento vertiginoso, un volumen considerable en las compras a la marca, todo el mundo contento.

En los dos años siguientes se alcanzaron sesenta puntos de venta Celio en Liverpool.

Estas son las moralejas en este programa Celio, México:

- Los contratos y las estrategias de origen de las marcas, no siempre aplican a cualquier mercado.



Además, hacer compromisos de largo plazo (cinco años), para unos tiempos tan cambiantes como ahora, son un riesgo que solo empresas con mentalidad amplia aceptan que estos compromisos se revisen en la medida en que las condiciones del mercado cambian.

- La mejor estrategia de cualquier líder empresarial es escuchar. Si la dirección de Celio se hubiera cerrado a exigir el cumplimiento del contrato, no hubiera escuchado nuestros argumentos, nada de lo narrado habría ocurrido. Lo más probable era que el proyecto se hubiese continuado en otra dimensión, muy pequeña y se hubieran cerrado las puertas para entrar a la cadena de tiendas departamentales más importante del mercado. Financieramente el proyecto inicial del contrato, era a todas luces un fracaso financiero.
- En mi afición a la bicicleta he aprendido que por muy cansado que me sienta, siempre hay un poco más que se puede dar. Solo es cuestión de mentalidad, de seguirle. Esa misma práctica hace sentido cuando se encuentran en los negocios situaciones casi terminales, pero ese casi es una puerta, que, si se trabaja pensando diferente, siempre hay algo más por hacer para lograr los objetivos. Pensar diferente, romper paradigmas siempre paga en mi experiencia.





## Conclusiones

La vida es energía que gira permanentemente. Los seres vivos están en constante movimiento, por lo tanto, enfrentar cambios es una constante.

Frente a este hecho incuestionable, la norma es **EL CAMBIO**. La historia de la humanidad tiene la constante del cambio, hoy cada vez más veloces y exigentes, por el uso de la tecnología, la inteligencia artificial y el talento de esta última generación que se ha formado en ese nuevo escenario.

La vida me llevó a participar en proyectos que requerían imaginación, salirse de la rutina, pensar diferente y romper paradigmas. La premisa para emprender estos proyectos, siempre fue la misma. Cambiar los esquemas tradicionales. Basarse en que siempre hay algo que puede hacerse mejor. Nunca aceptar ese dicho que antes se escuchaba a menudo: *"aquí eso siempre se ha hecho de la misma manera"*, al contrario, cada vez que lo escuchaba veía la oportunidad de cambiarlo.

Cuando se emprenden proyectos nuevos, hay que creer en tus propios *feelings* (tu primera sensación). Tener claros los argumentos para defender las ideas, y sostenerse en esa creencia. Para los observadores pasivos siempre es cómoda la postura de no hacer cambios. Dejar las cosas como están no requiere ningún





esfuerzo. El riesgo lo asume quien cree y lidera los cambios. Y si las cosas no se dan a la primera, es muy fácil encontrar al responsable. En los procesos obsoletos nadie es culpable, siempre se ha hecho así. Siempre quise asumir ese riesgo, siempre quise liderarlo, por fortuna los hechos nos dieron siempre la razón.

No es aconsejable asociarse con una contraparte mucho más poderosa que tú. Ante las contingencias que siempre se presentan en los negocios, las fuerzas estarán en desventaja y no habrá ninguna consideración diferente a la del dinero.

Los proyectos innovadores tienen éxito si cuentan con argumentos sólidos para emprenderlos, con la pasión de los líderes que los llevan a cabo, con el trabajo intenso y con la perseverancia. Esto lo aprendimos cuando lanzamos el sistema de muebles en plano abierto de Knoll International en Colombia, cuando tomamos la representación de Everfit en Bogotá, cuando abrimos las tiendas Paseo Drive en Colombia.

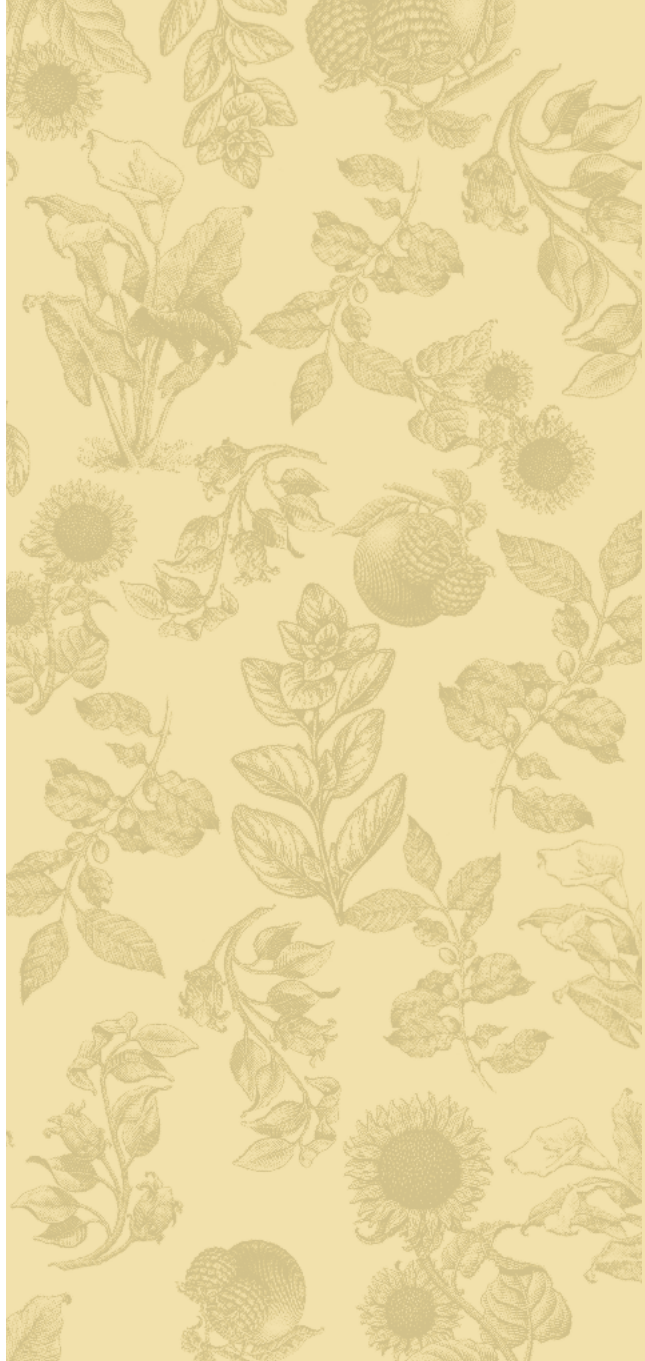
Los empresarios que tienen mentes abiertas y amplias entienden que hay necesidad de innovarse permanentemente, aun cuando no conozcan la manera de llevarlo a cabo, pero encuentran cómo rodearse de personas que tienen esa capacidad de sintonizarse con las percepciones que el mercado señala hacia el futuro.

En el mercado colombiano, las oportunidades de agregar valor en cualquier industria son reales y están



ahí, para los emprendedores y empresarios que tienen la capacidad de escuchar y de arriesgarse a aceptar las propuestas de los innovadores.

Crear empresas es una tarea sencilla. Lo difícil es ponerle grandes objetivos, sumados a los sueños de alcanzar metas grandes. Mucho trabajo con disciplina, perseverancia en mantener claras las prioridades y total confianza en las ideas que dieron origen a las empresas, son virtudes necesarias para cualquier emprendimiento.





**E**ste texto presenta un recuento de experiencias reales en una industria en particular, la industria de la moda, en dos países latinoamericanos: México y Colombia, donde el autor participó con marcas locales y globales en procesos de transformación, innovación y penetración de mercados.