

CASOS EMPRESARIALES

Avianca

Haceb

Procaps

Sempertex

Zona Franca de Bogotá

» La oportunidad
convertida en realidad

Avianca

Un siglo de innovación y desarrollo para América Latina

En 2017 Avianca avanza en su alianza estratégica y comercial con United Airlines, en su fusión con Avianca Brasil y en lograr una capitalización por US\$200 millones.



Hernán Rincón
Presidente de Avianca

Bajo la administración de Hernán Rincón, Avianca se prepara para celebrar su primer centenario. Espera, para entonces, ser una sola aerolínea en América, duplicar sus ingresos, expandir su red de rutas, lograr la transformación digital y capitalizar su liderazgo en América Latina.

Fundada el 5 de diciembre de 1919, en Barranquilla, Avianca despegó bajo el nombre de Scadta (Sociedad Colombo Alemana de Transportes Aéreos). Fue la primera aerolínea de América y la segunda en el mundo. Su historia es fiel reflejo de una compañía que ha sabido reinventarse, una y otra vez, y que hoy lo hace para competir en medio de un mercado cada vez más exigente.

Las cifras hablan de la importancia de su operación. Una vez se fusione con Avianca Brasil, estas ascenderán a: 7.600 vuelos semanales; una flota de 230 aeronaves, la más joven de América y 21.000 empleados que hacen posibles los vuelos hacia 133 destinos en 28 países. Además de su red de rutas, los viajeros de Avianca pueden llegar a 1.300 destinos en 191 países, porque la compañía es miembro de Star Alliance: la alianza global de aerolíneas más extensa del mundo.

Su alto vuelo incluye más de 7 millones de socios de su programa de viajero frecuente LifeMiles. Entre ellos 200 niños menores de 10 años (que ya son clientes diamante), los más de 700.000 seguidores en Twitter y los 2,4 millones de fans en Facebook. Una empresa que, sin duda, ha sabido crear lazos que van más allá de los vínculos comerciales.

“En Avianca seguimos apostándole a ser una aerolínea *full service* que piensa diferenciarse por el servicio, pero que busca siempre la máxima eficiencia con una estructura de costos competitiva. En este nuevo norte estratégico, el cliente es el centro, principio y fin de todo lo que hace la compañía”, dijo el Presidente. Así, los US\$1,1 billones, que ganó la aerolínea en el primer trimestre de 2017, estarán destinados a fortalecer las estrategias para convertir a Avianca en una empresa digital que ofrece servicios de transporte aéreo.

Si bien, las *low cost* han dinamizado el mercado, el directivo afirmó: “...queremos que las personas se conecten. Sientan el poder transformador que tiene esta industria para cerrar negocios más fácilmente, para hacer realidad los sueños personales y empresariales, para llegar a otros mercados y explorar nuevos lugares”.

El crecimiento y desarrollo de Avianca no ha sido fácil. La compañía ha enfrentado contratiempos de tipo financiero. Pero, a pesar de ellos, nunca ha dejado de operar. El último cambio importante fue en 2004, cuando Germán Efromovich, propietario de Synergy Group, tomó su control y le dio un nuevo aire a través de la renovación de su flota, la incursión en nuevas rutas y la consolidación de la confianza de empleados y usuarios.

El corazón de la aerolínea está en Colombia. En el país se ubican los *headquarters*, el Centro Aeronáutico de mantenimiento más moderno de América Latina (Rionegro, Antioquia) y el Centro de Excelencia Operacional donde prepara a sus profesionales. De hecho, la mayor parte de su operación se concentra en Colombia.

Una de las apuestas fundamentales de Avianca tiene que ver con el desarrollo y el progreso de las regiones. La aerolínea cambia el destino y el entorno del lugar al que llega. En Rionegro, a donde Avianca trasladó 800 familias, se ha dado un nuevo impulso al desarrollo económico y social. Hoy, el municipio es protagonista de la formación del personal técnico que participa en los programas del SENA y la Secretaría de Educación. Inicialmente el Centro Aeronáutico solo atenderá aeronaves de la compañía y posteriormente se convertirá en el centro de cuidados intensivos aeronáuticos de otras aerolíneas de la región y del mundo. Está destinada a formar el tan anhelado clúster aéreo, aprovechando las ventajas de la posición geoestratégica del país.

Sus estrategias están enfocadas en reconfigurar la aerolínea según las condiciones de un mercado latinoamericano en evolución y la vulnerabilidad climática. La idea es anteponer la seguridad y cuidar así la integridad del usuario. Sin esto no es posible ofrecer una experiencia de viaje plena.

100

aviones adicionales ingresarán a 2025. La aerolínea tiene una ocupación por encima de 85% en sus rutas a Europa y América del Sur.

Las oportunidades

Pese a las diferencias de las economías latinoamericanas y sus diversos comportamientos, Avianca tiene clara la oportunidad de crecimiento en su industria. Lo anterior, debido a la estabilización y recuperación de los precios de las materias primas y a la estabilidad política e institucional de la región, que permitirían una expansión y un aumento de las cifras.

Las perspectivas son positivas. Según datos de la Asociación Latinoamericana y del Caribe de Transporte Aéreo (ALTA), en los primeros tres meses del año el número de pasajeros transportados creció 8,6%, el tráfico medido en RPK (pasajeros por kilómetro transportados, por sus siglas en in-

glés), 9,4%, y la capacidad medida en ASK (Sillas disponibles por kilómetro, por sus siglas en inglés) 6,7%, en comparación con el mismo periodo de 2016 (y excluyendo el mercado interno de Brasil).

Avianca Holdings registró en los tres primeros meses de 2017 un crecimiento de 5,5% en los pasajeros transportados y un factor de ocupación de 81,9%, resaltando las rutas a Europa y Sur América con ocupaciones por encima de 85%. Por lo tanto, "2017 inicia con cifras muy prometedoras. Esperamos cumplir con las expectativas de todos nuestros grupos de interés", afirmó Rincón.

Entre las iniciativas en curso están: la fusión con Avianca Brasil; la alianza comercial estratégica con United; una capitalización por US\$200 millones y una orden de 100 aviones adicionales que ingresarán de aquí a 2025.

Infraestructura de clase mundial

Avianca trabaja para que la infraestructura aeronáutica sea una prioridad en la agenda del Gobierno. "No podemos promover el turismo en el país, si no empezamos por proveer aeropuertos de clase mundial donde la gente quiera llegar y con pistas adecuadas donde los aviones de gran tamaño puedan operar", afirmó Rincón. Y concluyó: "necesitamos operación nocturna en todos los aeropuertos del país. La industria está creciendo a 12% pero el presupuesto público no lo hace al mismo ritmo"

Responsabilidad con el sello Avianca

Avianca le pone alas a quienes lo necesitan. Es el caso del **Banco de Millas**. Desde su creación en 2006 y hasta 2016, se han beneficiado más de





Avianca realiza 7.600 vuelos semanales.

2.800 personas y se han acumulado más de 78 millones de millas que han sido utilizadas para llevar a diversas capitales de América Latina y Estados Unidos a niños de escasos recursos que necesitan atención médica especializada.

También, impulsa el programa **Niños por América**. Bajo esta iniciativa los estudiantes de Latinoamérica con alto rendimiento académico tienen la oportunidad de vivir una experiencia única. A través de talleres y actividades lúdicas, los niños se familiarizan con el funcionamiento de la operación aérea. En la última década han participado más de 3.000 niños.

Bajo el programa **Avianca Solidaria**, en los últimos siete años se han movilizado más de 585.029

kilos de ayuda humanitaria a regiones afectadas por desastres naturales.

Con el programa de voluntariado corporativo **Yo Colaboro**, la aerolínea incentiva la conciencia y actitud de servicio de los empleados de la organización. Quienes, de manera voluntaria, donan parte de su tiempo y energía en actividades de bienestar y desarrollo de las comunidades en donde opera la aerolínea.

Avianca es una empresa tradicional y grande, innovadora y vigente, nacional y mundial. Tiene un compromiso en el desarrollo económico, como en el social.

Haceb

Una historia de constancia e innovación

La compañía nació hace 77 años con \$90 y dos trabajadores. Hoy sus ingresos totales alcanzan el billón de pesos y emplea a 4.500 personas.



José María Acevedo Alzate

Fundador de Haceb

Hoy está de moda hablar de innovación y emprendimiento. Hay rankings, competencias globales y estos conceptos aparecen en las agendas de los gobiernos y los teóricos. Haceb es muestra de que el emprendimiento y la innovación no son cuestiones de estos días. La historia de esta compañía se remonta a la Segunda Guerra Mundial, cuando se suspendió la importación de electrodomésticos y se disparó la reparación de estos artículos (principalmente estufas).

José María Acevedo Alzate empezó a “hacer mandados” en un taller de reparaciones y a recibir \$5 de pago mensuales. Ese fue su capital de trabajo para iniciar su empresa. Desde entonces todo lo reinvierte. Es una de sus premisas más importantes y a lo que le atribuye el éxito de su vida empresarial. Se convirtió en experto reparador y supo apreciar las fallas y las virtudes de los productos importados. Así fue aprendiendo a fabricar un producto nacional, “suprimiendo lo malo y adicionando lo bueno”.

Abrió su propio lugar en 1940. Este se encontraba ubicado en el centro de Medellín y era arrendado. Comenzó con \$90, dos trabajadores y 25 metros cuadrados. El negocio creció y su reputación como reparador, también. La inquietud de este joven, que solo tenía estudios hasta quinto de primaria, terminó en el lanzamiento y la venta de la primera estufa Jacev en 1945 y por \$3,50.

El éxito de su negocio lo adjudica a “no solo “aprender lo que le enseñan”, sino querer siempre buscar más. “Si ya me aprendí la lección de mañana, por qué no hacer lo

mismo con la de pasado mañana”, afirmó en el libro *El kínder de los cacaos*.

En estos 77 años de fundación, Haceb ha cambiado de nombre tres veces: Taller Eléctrico Medellín, Electricidad Medellín y después Industrias Haceb. Lo que no cambia es la prosperidad del negocio. Este no ha parado de ser próspero y diverso. Es una empresa que “además de ser humana es competitiva” recalcó Cipriano López, Gerente General.

Haceb es una empresa que, con sus compañías asociadas, reúne unas cifras ganadoras: tiene ingresos de \$1 billón, 4.500 empleados y 450.000 metros cuadrados. La premisa es, más allá de lo que se produzca en Haceb: “Honramos la historia, construyendo futuro, pero viviendo intensamente el presente”, recordó López.

La propuesta de valor de la empresa es “Haceb es la marca de los colombianos que hace hogares felices y brinda soluciones al alcance de todos -sin importar si es en la casa o en la finca- con un servicio confiable y eficiente”, señaló el Gerente. De hecho, el cliente de la empresa es una mujer, en el 80% de los casos, de estrato 3 (\$2,5 millones) que está entre 25 y 45 años y que le gusta la calidad y la durabilidad. Pero también, pueden ser personas que salen de su casa a estudiar en otra ciudad, recién casados o cualquier tipo de hogares que ne-

cesiten renovar sus electrodomésticos. El producto estrella son las neveras (50% del mercado).

Una tradición que se ha sabido reinventar

Haceb es líder en electrodomésticos localmente y tiene cinco líneas en las que ya se reúnen 300 referencias: en refrigeración, lavado, cocción, aires y calentadores. Un proceso que no ha sido sencillo y que espera quedar en la historia como una empresa tradicional que se ha sabido reinventar.

Con lo tradicional no se refiere a una compañía que se encasilla en lo estático, sino por el contrario en una dinámica abierta al cambio. Muestra de esto son las cinco patentes obtenidas en su historia; los, al menos, 20 expertos en innovación que trabajan día a día por renovar su portafolio; los 300 colaboradores que están constantemente innovando; las 140 ideas con potencial generado y \$640 millones de ahorros o beneficios.

Al año, la compañía renueva cerca de 20% de su portafolio, apostándole al diseño, la eficiencia y la alta tecnología. Las casi ocho décadas de tradición han hecho que Haceb tenga 33% del mercado local y se consolide como la empresa 150 entre las 1.000 más grandes.

En Haceb

todo trabajador de la compañía tiene en mente las cuatro haches de Haceb: honor, hogar, humor, humanismo y humildad.

Pensando en la gente

Don José María es un trabajador incansable. Todos los días está en su oficina. Su prioridad está en la gente. Pedro Bedoya, el primer colaborador de don Jose, sigue, al igual que el fundador, asistiendo a la compañía con el mismo empeño que lo hizo hace 77 años, cuando apenas era un niño. Esta es una de las características de esta empresa: pasión por lo que hacemos.

“Hay que saber hacerse querer de las personas que dependen de uno”, afirmó Acevedo. El trato con sus empleados es fundamental para él, buscando siempre el bienestar de ellos. A los colaboradores los aguinaldos nunca les faltan, sin importar la situación económica que atraviese la empresa. Diariamente, hay almuerzo para 3.500 personas de la compañía: “a cada uno se le consienten los caprichos”.

Este enfoque muestra que las empresas, cuando trabajan por sus empleados, obtienen el apoyo de ellos en situaciones difíciles. Son varias las anécdotas que así lo acreditan: “Recuerdo cuando se incendió una planta de resistencias eléctricas que estábamos construyendo y 30 trabajadores se reunieron para ofrecer trabajar horas extras sin costo, hasta que se recuperara todo lo perdido”. O en la crisis de 1999, cuando el sindi-

cato le dijo que tomara las medidas necesarias para sobrevivir y le ofrecieron \$9 millones que tenían en el fondo para colaborar. Esto también afirma que “no ha habido un solo día en el que la empresa deje de trabajar por diferencias con los colaboradores”.

Todo trabajador de la compañía tiene en mente las cinco haches de Haceb: honor, hogar, humor, humanismo y humildad. Y tiene sus valores: ser íntegros, humanos, cercanos, apasionados y abiertos al cambio.

Unas premisas que cumplen al pie de la letra, entre otros aspectos, porque Acevedo ha inculcado esto, en la cultura corporativa, con el ejemplo: “no hay mejor negocio en este mundo que ser buen patrón, hijo o padre, porque eso trae el buen funcionamiento de uno mismo, le trae satisfacciones”, recalcó el fundador en la publicación *El kínder de los cacaos*.

Los incentivos que esta empresa brinda, a quienes le ponen empeño a la competitividad de la marca, pasan por una excelente alimentación *in situ*, los tratamientos por fuera del POS y la educación, entre otros. “Si los hijos de los empleados pasan a la Universidad, la empresa asume el costo de la matrícula en 50% o 60%, según la universidad”, reseñó López.

Una mirada global

Haceb no es solo la marca líder en Colombia, sino que ha logrado posicionarse en más de 15 países del planeta. “La empresa compite en el mundo desde chiquita. Colombia tiene un TLC con México hace bastantes años y, por lo tanto, la compañía ha estado expuesta al primer exportador de neveras del mundo. Hemos competido con calidad e innovación”, afirmó López.



Instalaciones de Haceb en Copacabana, Antioquia

A su turno, don José María reconoce que actualmente están en el momento más importante de la vida de Haceb. Hay cada vez más competidores de todas partes de la tierra, pero “hay que jugar con los que saben jugar”.

Son muchas las ofertas que le han hecho a Acevedo para comprar la empresa, pero para él no es una opción. Está listo para otros 77 años: “Yo para qué plata. La plata se necesita para comprar cosas y yo ya las cosas las tengo”. Don Jo-

sé María no sabría qué hacer con un cheque de muchos millones: “si lo que da valor es trabajar, ser productivo, generar empleo y bienestar”.

Procaps

Consolidada como la tercera empresa más innovadora del país

De acuerdo con el Informe de Sostenibilidad 2016, la compañía barranquillera participó con 15% de los nuevos productos farmacéuticos colombianos lanzados el año pasado.



De acuerdo con el Ranking de Innovación Empresarial de la ANDI, Procaps es la tercera empresa más innovadora del país.

Este año, Procaps cumple 40 años en el mercado. Se consolidó como la empresa que participó, en 2016, con 15% de los lanzamientos de productos farmacéuticos en Colombia y, de acuerdo con el Ranking de Innovación Empresarial de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), es la tercera empresa más innovadora del país.

A lo largo de su desarrollo, ha consolidado altos estándares internacionales de calidad. Esto le ha permitido ser certificada por la FDA, desde 2009, para fabricar productos de prescripción médica que se comercializan en el mercado norteamericano.

Igualmente, ha obtenido la certificación de las autoridades regulatorias de la Comunidad Europea y países como Canadá, Australia, México y Emiratos Árabes que le han permitido llegar a los cinco continentes con sus productos.

En productos RX, Procaps fue el sexto laboratorio que más vendió en Colombia en 2016, con una participación de mercado de 3,6%. En los otros países en los que tiene presencia, creció a doble dígito con este mismo tipo de productos. Adicionalmente, en Colombia fue el segundo laboratorio en prescripciones médicas.

En el mercado institucional ha triplicado las ventas en los últimos cinco años, siendo uno de los referentes en varias marcas de alta complejidad en Colombia y en algunos países de Latinoamérica. También, ha incursionado en nuevas tecnologías de la salud. Estas incluyen medicamentos de alta complejidad, terapia celular y dispositivos médicos.

La investigación y el desarrollo hacen parte del ADN de la compañía. Basada en un conjunto de capacidades articuladas en un proceso exigente y dinámico, canaliza todas las oportunidades de innovación generadas o identificadas desde el mercado (las cuales son evaluadas por su mérito e impacto). Las mejores se transforman en proyectos con alto potencial comercial que agregan valor tangible o intangible a la organización.

Los productos nuevos lanzados en los últimos dos años equivalen, aproximadamente, a 12% de las ventas totales. En 2016 lanzó productos como Nutrigel, Lipomega, Ezolium, Diclofen. Así mismo, lanzó productos para el mercado americano como el Ibuprofeno.

La compañía invierte, anualmente, en investigación y desarrollo alrededor de 3% de las ventas totales.

Procaps cuenta con un ambicioso *pipeline* en 40 patentes: 18 patentes concedidas y 18 en trámite; una excelente relación universidad - empresa, trabajando fundamentalmente con universidades nacionales y un programa, a nivel interno, donde los generadores de ideas son premiados, y, lo mejor de todo, la idea no se queda en el papel, sino que se implementa y se mide su impacto.

Las distintas entidades que hacen parte de la cadena de valor del sector salud, como el Invima,

son fundamentales para asegurar los estándares de calidad de los medicamentos en el canal privado y en el institucional. La adopción de estándares internacionales contribuye a la apertura de nuevos mercados en los que se reconoce la calidad de los medicamentos colombianos. Sin embargo, se enfrenta el reto de optimización de trámites y procesos con estas entidades, para contribuir en la búsqueda de nuevas soluciones terapéuticas para el mercado nacional e internacional.

Nació con vocación exportadora

Esta “innovadora de nacimiento” se creó en Barranquilla en 1977. Con tan solo un año en el mercado, ya contaba con su primer producto de marca (Dolofen) e iniciaba el proceso de visita médica. La empresa familiar, que se desarrolla a partir del mercado de curtiembres, se fija una meta clara: “cómo hacer para crecer en la cadena de valor y llegar con un producto exitoso a los consumidores, sin quedarse en los *commodities*”, afirmó Rubén Minski, su Presidente. Es decir, cómo avanzar de la producción de cápsulas blandas de gelatina para los medicamentos al desarrollo de fórmulas y tecnologías diferenciadas y valoradas por el cuerpo médico y pacientes.

Lo lograron. Muestra de esto es que la compañía, hoy, cuenta con un amplio portafolio de productos

Innovadora de nacimiento

su meta es clara: cómo crecer en la cadena de valor

a través de cinco unidades de negocios (Farma/Vitalcare/Clinical Specialties/Softigel y Diabetics).

Procaps exporta a 50 países. Su internacionalización no ha sido un proceso que se ha dado como consecuencia de los tratados de libre comercio. Es una empresa que nació con vocación exportadora. Desde la década de los 80, ya exportaba suplementos a Estados Unidos y tenía presencia, con productos de marca, en países como República Dominicana y Bolivia.

“Exportar no es sinónimo de internacionalizarse. La internacionalización es más exigente: requiere un buen conocimiento de los otros mercados, otras culturas y otras formas de hacer negocios”, reconoció Minski. Es por eso que Procaps cuenta con cuatro plantas de producción en Colombia, Venezuela, El Salvador y Brasil, tiene oficinas en 13 países y equipos de mercadeo que llevan su producción a más de 50 territorios.

Estar en Venezuela es un reto continuo para la compañía. La planta que tienen en ese país solamente abastece ese mercado, aunque con menor dinámica. “Se trata de una inversión que se mantiene, pero en cierto modo, en este momento, no forma parte de sus cuentas”, aseguró Minski.

En este escenario no puede desconocerse el hecho de que reemplazar mercados es difícil. Esto no se logra “de la noche a la mañana” y exige

pasar, nuevamente, por el proceso y aprendizaje de conocer y satisfacer un nuevo consumidor. Sin embargo, Minski reconoce que los colombianos son más hábiles que otros empresarios de la región en la búsqueda y sustitución de mercados internacionales.

La actitud de este empresario ante Venezuela es un claro ejemplo de que la meta de Procaps no es permanecer en la zona de confort que da el *status quo*. Su meta es tener visión y capacidad de decisión para invertir en momentos difíciles: “esto hace que una situación compleja pase a ser una oportunidad”, destacó Minski.

Con el alma puesta en la gente

Procaps es una fuente importante de generación de empleo. En 2016, la nómina en Colombia se incrementó en 4,2%: pasó de 2.932 a 3.056 colaboradores. Está concentrada principalmente en Barranquilla (70,58%) y Bogotá (22,09%) y tiene una composición de género de 51,77% mujeres y 48,23% hombres. La mayoría están vinculados hace menos de cinco años (67%), pero vale la pena destacar que 15,48% de los empleados lleva entre 6 y 10 años y 15,74%, 11 a 25 años laborando para la empresa. En el mundo, Procaps completa cerca de 5.200 colaboradores.

Su obsesión por la innovación es casi la misma que por la capacitación del recurso humano. En la compañía se sabe que gran parte de la responsabilidad está en sus trabajadores, quienes deben estar siempre al más alto nivel.

El año pasado, se implementó el Aula Virtual Procaps como canal de formación y entrenamiento *e-learning*: con acceso constante a cursos de inglés, desarrollo de competencias blandas y



Desde 2009, la FDA certificó a Procaps para fabricar productos de prescripción médica que se comercializan en el mercado norteamericano.

actualización de procesos en áreas operativas, técnicas y administrativas, como lo reseña el Informe de Sostenibilidad de la empresa.

Por una mejor sociedad

Procaps es muestra de que la competitividad se puede ganar con procesos sostenibles y con el compromiso de aportar valor en las comunidades con las que interactúa. Evidencia de este propósito es la creación de la Fundación Procaps, hace cuatro años, a través de la cual se desarrollan programas de fortalecimiento nutricional como **Alimentando Sueños**. En este programa se realizaron intervenciones en fortalecimiento nutricional a 3.086 personas, de

manera directa, y a 6.172, de manera indirecta, logrando la recuperación nutricional de 32,22% de los niños vinculados al programa y 3,8% de los adultos mayores.

Así mismo, la Fundación Procaps lidera un programa de resiliencia y desarrollo de valores a través del **Programa Fútbol con Corazón**, en el cual participan más de 150 niños y niñas de las comunidades de San Salvador y Siape (comunidades vecinas a las instalaciones productivas de Procaps en Barranquilla).

La organización cuenta con un programa de voluntariado que, actualmente, tiene más de 300 empleados que apoyan actividades y programas



50

es el número de países al que llega Procaps, una empresa que nació con vocación exportadora y que desde la década del 80 ya llegaba con sus productos a Estados Unidos, Bolivia y República Dominicana.

que lidera la Fundación, desarrollando de esta forma la competencia social en el grupo de colaboradores de la compañía.

Las oportunidades

Procaps es una empresa que convierte las dificultades en oportunidades. Es por esto que, con la presencia de productos de Procaps en el mercado local y exterior, Minski consideró que se “puede aumentar con una gestión coordinada y competitiva en la cadena de procesos y trámites asociados con importación y exportación de materias primas, insumos y productos. Esto, a su vez, implicaría una mayor velocidad y oportunidad de llevar al mercado local e internacional productos y soluciones farmacéuticas innovadoras y diferenciadas con un sistema regulatorio y de comercio exterior más expedito”.

Además, el líder de este emporio de las cápsulas señaló que la innovación podría acelerarse con incentivos y estímulos al emprendimiento y a los procesos de innovación empresarial. También, a través de la agilización en los tiempos y trámites de evaluación y protección de las patentes.

El empresario indicó que resulta relevante fortalecer los criterios de evaluación, las fuentes de conocimiento y el acceso a la información del estado de la técnica y que estas reflejen la dinámica de innovación y protección que se van generando en los diferentes países y sectores. Son la fuente indispensable para evaluar y reconocer derechos de propiedad intelectual y acceder a los distintos modelos de innovación.

Aún en este escenario señala: “¿Por qué no invertir? ¿Miedo a qué? Imposible estar en un mejor momento. La habilidad de empresarios colombianos está en construir en momentos difíciles y complejos”.

Sempertex

Es más que soplar y hacer globos

Sempertex es la primera empresa colombiana exportadora de globos y una de las dos mejores marcas reconocidas a nivel mundial.



Oswald Loewy

Presidente de Sempertex

La alta tecnología de Sempertex no está representada en el refrán popular de “soplar y hacer globos”. “Acá estamos hablando de ciencia casi espacial. Nosotros hemos podido desarrollar una tecnología muy especializada y muy sofisticada dentro los estándares de la industria. Nuestro deseo es entregar la mejor solución a nuestros usuarios finales más exigentes. Solo nos dedicamos a aquello en lo que podemos ser el número uno del mundo”, aseguró Oswald Loewy, Presidente de la compañía barranquillera.

Loewy hace parte de la segunda generación de la familia que está en el negocio de la transformación del látex y que ha involucrado a sus seis hermanos a través de estos 57 años de existencia. La Sempertex de hoy fue creada por su padre en 1960, el austriaco Emil Loewy, que llegó a Colombia en 1938 escapando de la persecución nazi. Fue en ese tiempo cuando comenzó a desarrollar esta industria en el país.

En ese entonces, Emil Loewy no se imaginó lo que tenía entre manos: un negocio diversificado que no se limitaba a los globos, sino que incluía un portafolio de preservativos, biberones, guantes de uso doméstico y juguetes de látex. Esta empresa pequeña y modesta se ubicaba en un barrio residencial, tenía un área de superficie de 1.250 metros cuadrados y 50 empleados.

La primera generación de esta compañía se enorgullecía por las 70 toneladas de látex que procesaba al año, de las cuales un importante porcentaje venía de las plantaciones que estaban en Apartadó, Mutatá y Chigorodó, que luego

convertía en excelentes productos. Se dedicaba al negocio inmediato y no pensaba a largo plazo. Era el modo de vida de la familia.

Desde entonces, muchas cosas han cambiado. La compañía se trasladó a la Zona Industrial Loma 3 en Barranquilla, tiene 1.152 colaboradores y es uno de los tres mayores exportadores de globos de látex en el mundo. El año pasado tuvo, por exportaciones de 942.010 kilos de globos vendidos en 45 países, ingresos de US\$13 millones, de acuerdo con cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). La compañía abarca los cinco continentes y 80 destinos diferentes, donde algunos países operan como *hub* o centros de distribución.

Recientemente, Sempertex logró establecer una alianza estratégica, que ha venido trabajando desde hace 15 años, con la empresa más grande de fiestas a nivel mundial: Party City Holdings, con una atención inicial de mercados como Australia y Reino Unido, para así lograr su conquista global.

Cuatro estrategias de este “Loewy de la segunda generación” han sido engranajes del éxito de la empresa: la comercialización propia de sus productos (1978); la compra de materia prima directamente en Malasia — lo que en un principio casi significa su quiebra, por el incumplimiento del

proveedor y por el tiempo de transporte, que generó un vacío en el suministro que duró casi tres meses y que los llevó de no tener materia prima a tener demasiada generando una dramática iliquidez—; el enfoque en producir solo globos de la más alta calidad, para ser el mejor fabricante de globos en el mundo, y la contratación mayoritaria de mujeres (1980), que hoy son una proporción abrumadora de la fuerza de trabajo (80%).

La máxima calidad posible es la premisa fundamental de esta compañía. Pero, lo que los mueve y lo que mejor saben hacer es darle la vuelta a la moneda, ver las oportunidades en los momentos difíciles. En su proceso de expansión, les tocó trasladar su centro de producción porque la Secretaría de Planeación les impidió ampliar su fábrica en el barrio residencial en el que estaban y, además, les dio un plazo perentorio para trasladarse. “Salimos a buscar terrenos en Barranquilla, cuando nadie estaba en eso. En vez de ver un problema, lo que fue el correcto proceder del funcionario público, vimos un reto que resultó ser lo mejor que nos pudo pasar. Hoy contamos con la fábrica más moderna del mundo, en unas instalaciones de ensueño, donde podemos disfrutar de los amaneceres multicolores con la silueta de la Sierra Nevada de Santa Marta como fondo”.

En todo este proceso de transición familiar, el rol de Ligia Núñez fue fundamental. La madre de

80 tonos

tiene la paleta de los globos de Sempertex que los ubica como la más completa alternativa a nivel mundial, al cubrir un amplio espectro que satisface las necesidades de los artistas que usan globos, quienes son unos de los más importantes clientes.

Loewy apoyó a la nueva generación, aún estando muy jóvenes, confiándoles el manejo de la empresa. Siempre sosteniendo una prudente y sabia distancia, pero acercándose a través de sus consejos y recomendaciones. “Indudablemente que el liderazgo ejercido por nuestra madre es una marca de fábrica en nuestra familia. Ella nos inspiró un sentido claro del deber, del respeto y, sobre todo, de ser capaces de dar los pasos siempre hacia adelante, confiando en nuestras capacidades. Además, de alguna forma nos desarrolló un sentido competitivo muy fuerte, el cual es otro rasgo familiar que nos caracteriza”, recordó Loewy.

Hoy los socios han logrado, a través del tiempo y de un proceso formal y maduro, consolidar un gobierno corporativo propio del sector privado. Esta empresa de propiedad 100% familiar cuenta con todos los órganos de una entidad moderna. La junta directiva se planea reconfigurar a partir de 2017 para constituirse con tres personas externas, de las cinco que participan de este órgano decisorio. Los Loewy cuentan también con un protocolo de familia que rige desde el 2002, que tuvo la fortuna de ser firmado por Ligia, su madre, y que le otorga una mayor solemnidad a esta

tradicción empresarial. En Sempertex solo trabajan dos miembros de la familia Loewy: Oswald, hermano y socio, ocupa la presidencia y Leonidas Oyaga, sobrino y miembro de la tercera generación, se desempeña en la Dirección de Gestión Estratégica.

Promesa de valor

El tiempo no es solo el periodo en el que han transformado su forma de hacer las cosas, sino también parte fundamental de su promesa de valor. “Dependiendo de cada mercado nuestra promesa de valor adquiere diferentes atributos que la fortalecen y adaptan competitivamente. Por ejemplo, en Colombia, que es un mercado maduro, competimos con un servicio con muchas estrellas. No competimos, fundamentalmente, con producto ni con precio porque estos ya estos están dados hace rato. Desarrollamos muchas habilidades en la dimensión del tiempo y nos convertimos en la mejor solución de la categoría de fiestas”, dijo el Presidente de la compañía. Cualquier pedido, de los 4.500 ítems que tiene el portafolio de productos, que se reciba en el territorio nacional, de cualquiera de los 2.500 clientes y antes de las 12:00 del día, es despachado el mismo día y entregado a más tardar dentro de las siguientes 48 horas.

Loewy tiene un gran espíritu y mucha energía productiva. Su jornada comienza a las 4:00 de la mañana todos los días y desde esa hora está, literalmente, “conectado” con el mundo. Si bien Sempertex solo fabrica globos, se ha convertido en un “gigante de fiestas” que comercializa productos de este negocio y logró ingresos por \$101.333 millones en 2016.

Estos datos son muestra de que es posible entrar a todos los mercados con una promesa de



Planta de Sempertex en la zona industrial de Barranquilla.

valor alta y con conocimiento del negocio. Así, la gente está dispuesta a pagar un precio justo y recibir una calidad y servicio superior. “La relación costo-beneficio de la oferta de Sempertex es, de manera incuestionable, la mejor de lo disponible en la oferta mundial. Una mejor forma para comprenderlo es el posicionamiento de Sempertex como marca número uno en China, un país en donde hay más de 250 fábricas de globos”, dijo el alto directivo.

Lo que hace especiales los globos de Sempertex, según explicó el líder, es un entramado molecular muy sofisticado que entrega un desempeño particular: es muy suave para inflarlo, posee una “malla” (calidad de barrera) que evita la

permeabilidad de los gases (helio o aire) y tiene mucha elasticidad. Los colores son otro aspecto muy importante. La paleta de más de 80 tonos los ubica como la más completa alternativa a nivel mundial, cubriendo un amplio espectro que satisface las necesidades de los artistas que usan globos, quienes son unos de los más importantes clientes de la compañía.

Así las cosas, la calidad de un globo se mide por su durabilidad al flotar con helio, el gas más liviano después del hidrógeno. Los globos de Sempertex han superado, hasta en un 15%, las pruebas de máxima flotación cuando se han comparado con las otras marcas competidoras a nivel mundial.



Sempertex tiene un portafolio de más de 4.500 productos de fiesta.

Los globos sostenibles: *Nature First* o primero la naturaleza

Y los sueños no paran. Lo que sigue para esta empresa tiene el sello verde. El producto es 100% biodegradable y con los desperdicios fabrica juguetes para mascotas. El nuevo mantra de la empresa es: primero la naturaleza.

“Estamos haciendo avances para tratar nuestros empaques que actualmente son fabricados de polietileno y polipropileno. Todavía representan un signo de interrogación en nuestro proceso verde. Estoy seguro que lo vamos a solucionar con una propuesta ganadora”, afirmó Loewy.

Las fuentes de energía que usa la compañía son el gas natural y la electricidad. Pero está lista para que en unos cinco años pueda hacer tangible un proyecto de paneles solares para autoabastecerse energéticamente. Barranquilla es uno de los lugares con mayor luminosidad en Colombia. Pensando en lo anterior, las cubiertas de la empresa fueron diseñadas para tal propósito y cuentan con 30.000 metros cuadrados que se pueden usar potencialmente.

Como la sostenibilidad también tiene sello social, el gobierno corporativo le ha metido la ficha a la formación disciplinaria de sus empleados: etiqueta, para que estén preparados y educados para el mundo; planeación financiera, para que no se enreden en los temidos cuentagotas, y financiación de vivienda propia.

Sempertex le ha puesto su empeño a la reconciliación. Desde hace cuatro años trabaja con la empresa antioqueña Eslatex, a manera de plan padrino. Se trata de una empresa de Tarazá, Antioquia, que este año logró entrar en su cadena de abastecimiento y para 2018 espera aportar 20% del látex usado en la compañía. El látex de Eslatex es de la más alta calidad porque, en el negocio de los globos y de cualquier sector, la calidad de los proveedores es pieza clave para el producto final.

De Sempertex, la máxima calidad es la premisa; lo que la mueve es ver la oportunidad en la dificultad y su alma está en la transparencia, porque la claridad genera menos estrés que la incertidumbre. La transparencia: con la familia, en las reglas de juego del negocio; con los empleados, en las normas de comportamiento y de formación, y con las autoridades, en una relación complementaria de 'llave' entre el sector público y privado.

Zona Franca de Bogotá

20 años de trabajo conjunto con el Estado en políticas del régimen franco

La Zona Franca de Bogotá (ZFB) se constituyó en 1993 y tras dos décadas de operación le presta sus servicios a 39 parques industriales vinculados al régimen.



Juan Pablo Rivera Cabal

Presidente del Grupo Zona Franca de Bogotá

Si algo sabe Juan Pablo Rivera, Presidente del Grupo Zona Franca de Bogotá (Grupo ZFB), es cómo la relación entre los privados y el sector público debe fluir, teniendo la mira puesta en la competitividad. Tras 20 años de operación, este Grupo ha sido clave en la consolidación del régimen franco desde el punto de vista normativo y de innovación.

Hoy su ejecutoría lo ha llevado a conformar un grupo de siete compañías, de las cuales tres se dedican a la operación de 39 zonas francas en Colombia, entre ZFP-Permanentes y ZFPE Permanentes Especiales, que realizan 660.000 operaciones de comercio exterior al año, por valor cercano a los US\$23.000 millones. Las otras cuatro son lideradas por la Desarrolladora de Zonas Francas S. A., nacida de una escisión de la ZFB en 2009 que hoy cuenta con tres filiales dedicadas a la gestión inmobiliaria y al desarrollo de nuevos negocios dentro y fuera de las zonas francas para los sectores de Industria, logística, servicios y tecnología, así como a la operación de la infraestructura de data centers.

El Grupo ZFB nació con la constitución de la sociedad Zona Franca de Bogotá Usuario Operador S.A. en 1993, y tuvo su inauguración oficial en 1997, al inicio de una de las peores crisis económicas y de confianza que ha sufrido el país en su historia. Desde ese entonces, “todos los días han sido un gran reto para las zonas francas”, aseguró Rivera. Así, esta actividad debe armarse de creatividad e innovación para promover la confianza en el instrumento, y aunque la estabilidad jurídica es un reto constante que hay que sortear, gracias a los resultados presentados a través de los años se ha logrado sostener.

Después de sobrellevar la gran crisis económica y de confianza del país a finales de los 90, en el 2001, con el convencimiento de hacer bien las cosas y con la visión del mejoramiento continuo y el acompañamiento del ICONTEC se implementó el sistema de calidad de la norma ISO 9000 versión 2.000 para la administración, operación y comercialización de la ZFB. Este logro los convirtió en la primera zona franca de Latinoamérica con este tipo de certificación.

Gracias a su trabajo transparente y comprometido, en 2001, por vencimiento de la licencia del operador, recibió de manos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo la operación transitoria de la Zona Franca de Cúcuta, hecho que ocurrió de nuevo en el 2002 con la Zona Franca de Santa Marta. Estas operaciones las conservó por algo más de 10 años, lo que también le permitió adquirir gran experiencia en la operación y administración de zonas francas a distancia.

En 2003, con el retorno de la confianza en el país, se dio inicio al modelo de construcción de bodegas en arriendo para las empresas dispuestas a desarrollar nuevos proyectos en Colombia, pero sin invertir en activos fijos, dedicando así el flujo de caja para sacar adelante sus negocios. Desde ese momento y hasta 2007 se construyeron cerca de 45.000 m² de bodegas, que fueron arrendadas a compañías de gran renombre y que se convir-

tieron en la base de la construcción de un modelo sustentable en el tiempo.

Su protagonismo en la consolidación y promoción del régimen franco se demuestra en el trabajo conjunto con la Asociación Nacional de Comercio Exterior (Analdex), la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), el Congreso de la República y el Gobierno Nacional, buscando que este instrumento fuese utilizado ajustado a los lineamientos de la Organización Mundial de Comercio (OMC).

Así, el Congreso promulgó la Ley 1004 de 2005, con la cual el instrumento “pasó de promover las exportaciones a incentivar las nuevas inversiones y la generación de empleo, en el marco de los negocios de nuevas tecnologías”, afirmó Rivera. El resultado de esta nueva ley con su regulación fue el desarrollo acelerado de las ZFP y ZFPE en el país, a tal punto que “de 11 parques existentes en 2005, hoy suman 111 declaradas”.

La operación de la Zona Franca de Bogotá es fundamental en el marco de las zonas francas colombianas. Después de estos 20 años de operación cuenta con 206 empresas usuarias, 190 empresas de apoyo que generan cerca de 31.300 empleos directos, 266.000 operaciones de comercio exterior al año, por valor cercano a los US\$13.000 millones.

39 ZONAS FRANCAS

permanentes y permanentes especiales de Colombia son operadas por el Grupo ZFB.

La ZFB no ha sido ajena a las necesidades del empresariado y a las nuevas dinámicas del país. Es por esto que debido al auge de las compañías expertas en tercerización de servicios inauguró en 2010 el ZF Towers, primer parque de tecnología y servicios en zona franca, conformando un clúster con 32 empresas y generando cerca de 15.000 empleos directos. Desde allí se prestan servicios de tercerización, *software*, servicios compartidos y data centers, a empresas nacionales y extranjeras. “Esto ha llevado a que la ZFB sea identificada como el lugar con la mejor conectividad de banda ancha en la ciudad y posiblemente en el país por los requerimientos en comunicaciones de los *data centers* y *call centers* allí ubicados”, recalca Rivera.

En la actualidad, 53% de la operación de la ZFB corresponde a actividades logísticas (transporte, almacenamiento, manipulación de carga y mensajería); 27% a manufactureras (textil, plástico, farmacéutico, equipos y maquinaria, tecnología y otros); 12% a comercio al por mayor y al por menor, y 8% a servicios (consultoría y tercerizados (BPO, ITO, KPO, SSC), entre otros).

Dice Rivera que es importante que el Gobierno promueva el instrumento como una política industrial de Estado para desarrollar e impulsar la industrialización de bienes y servicios y a la vez para darle mayor seguridad jurídica pues, de acuerdo con su experiencia, el régimen franco

no solo brinda mayor competitividad, sino que es una estrategia de formalización empresarial muy efectiva para el país. “Este no es un instrumento para ricos ni grandes; 70% de las industrias establecidas son pymes que se han establecido gracias a la competitividad que el régimen franco les ha dado”.

Contrario a lo que algunos economistas consideran, María Camila Moreno, Directora de la Asociación de Zonas Francas de las Américas (AZFA) asegura que el régimen es un poderoso instrumento de “retorno a la economía por los incentivos otorgados. En Costa Rica, por cada dólar exonerado, las empresas generaron US\$5,9 en beneficio para el país; para Colombia, por cada peso que se deja de recibir por los incentivos otorgados a las empresas de las Zonas Francas, la economía recibe en retorno \$3,2”.

La apuesta sostenible

La sostenibilidad no solo está en las cuestiones ambientales, sino en las sociales y en cómo una actividad económica impacta positivamente su entorno. La ZFB no es la excepción.

En 2007 se unió al Pacto Mundial de las Naciones Unidas para que las empresas se alinearan a “la gestión responsable, enmarcada en la promoción y protección de los derechos humanos y los derechos laborales, la mitigación de impactos ambientales y las prácticas anticorrupción”, tal y como lo reseña la compañía en su página web.

También ha desarrollado estándares de ética profesional, gestión de empleo y bienestar laboral, y a través de Unifranca (universidad al interior de la zona franca) apuesta por la formación y educación para el empleo por medio de siete convenios con universidades, en el marco de los cuales



La Zona Franca de Bogotá realiza 266.000 operaciones de comercio exterior al año.

tiene en ejecución 22 programas de formación titulada, 11 cursos complementarios, dos certificaciones de competencia y un énfasis claro en bilingüismo. Bajo estas iniciativas actualmente se forman más de 1.800 personas y se han certificado cerca de 350 estudiantes en programas técnicos y profesionales.

El Grupo ZFB se encuentra totalmente comprometido con el desarrollo de la ciudad, la región y el país, por lo que además del desarrollo y operación de la ZFB en Bogotá tiene presencia en la Costa Atlántica a través de la Zona Franca de la Candelaria en Cartagena. Adicionalmente desarrolla el megaproyecto MONSU, Ciudadela Industrial y Logística, con un área de 260 ha, ubicado a

tan solo 29 km al norte de Cartagena sobre la vía de La Cordialidad, donde además de una zona franca, se planea desarrollar un parque industrial para industria de alto impacto, centros logísticos e industria liviana, además de zonas de servicio para la comunidad vecina y el parque mismo. En 2016 se asoció con el Grupo Coremar y el Grupo ALTRA para promover y desarrollar la Zona Franca de Palermo, ubicada sobre el río Magdalena, en la margen derecha frente a Barranquilla, donde se están prestando servicios de base en tierra para las empresas *offshore*, así como para los sectores de graneles sólidos, líquidos, aceros y materiales construcción. Igualmente promueve proyectos en el suroccidente del país por medio de la Zona Franca del Cauca y del Parque In-



La Zona Franca de Bogotá cuenta con 206 empresas usuarias.



En 2007, la Zona Franca de Bogotá se unió al Pacto Mundial de las Naciones Unidas para que las empresas se alinearan con una gestión responsable.

dustrial La Magdalena, ubicados a un costado del aeropuerto Bonilla Aragón, que sirve a la ciudad de Cali, y desde donde está ofreciendo los servicios de construcción a la medida en arriendo o en venta a las compañías que estén en la búsqueda de sitios apropiados para el desarrollo de sus negocios. También promueve desde el ZF Towers las actividades de servicios y tecnología para empresas de tercerización de servicios y de tecnología como los *data centers*, en la ZFB, y construye una nueva sede para el desarrollo de este tipo de servicios en Cali, ubicada por fuera de una zona franca, con un edificio de 2.800 m² de área privada en el Parque Versailles, localización inmejorable para el desarrollo de este tipo de actividades en esta ciudad.

Este libro diseñado en el estudio de
Una Tinta Medios, fue compuesto en caracteres de
la tipografía Brown elaborada por la Casa Lineto.

Impreso en Bogotá en los talleres de Nomos
Impresores en Julio de 2017.