Taller Perfil Emprendedor.

Estimado aprendiz.

El instructor asignará de manera aleatoria a cada equipo de trabajo una lectura de un empresario exitoso: Casos de Arturo Calle, Body Tech, Colchones el dorado, Crepes & Wafles y Ramo deben realizar la lectura correspondiente en cada equipo de trabajo e identificar los factores de éxito del empresario según el caso de estudio.

Actividad 1: Duración: 45 minutos.

Al terminar la lectura realice un informe ejecutivo que responda siguientes preguntas:

¿Cuáles son las características emprendedoras más destacadas de este el Aprendiz empresario?

¿Cuáles son los factores de éxitos de este empresario?

¿Qué dificultades superó este empresario?

¿Qué oportunidad identificó este empresario?

¿Qué componentes innovadores presenta este empresario?

Realice una presentación de socialización de su caso ante el grupo, en un tiempo de 15 minutos, destacando los principales factores de éxito del empresario que le correspondió y genere esta evidencia en su equipo de trabajo.

Material de apoyo (Anexo a este taller) : Lecturas de Casos de Arturo Calle, Body Tech, Colchones el dorado, Creps & Wafles, Mario Hernandez y Ramo.

Nota: De acuerdo a las recomendaciones de su Instructor se realizará la socialización del informe.

Actividad 2: Duración 1 hora y 45 minutos.

Retome el caso del emprendedor que trabajó inicialmente en esta sesión, ahora contextualícelo en el rol de emprendedor, identificando sus cualidades como emprendedor.

De esta actividad elabore un cuadro donde demuestre las cualidades entre empresario y emprendedor determinando:

- Diferencia entre emprendedor y empresario.

- Cualidades del emprendedor y cualidades del empresario indicando en qué son semejantes y en qué son diferentes.

Actividad 3: Test del Emprendedor: Duración 1 hora y 15 minutos.

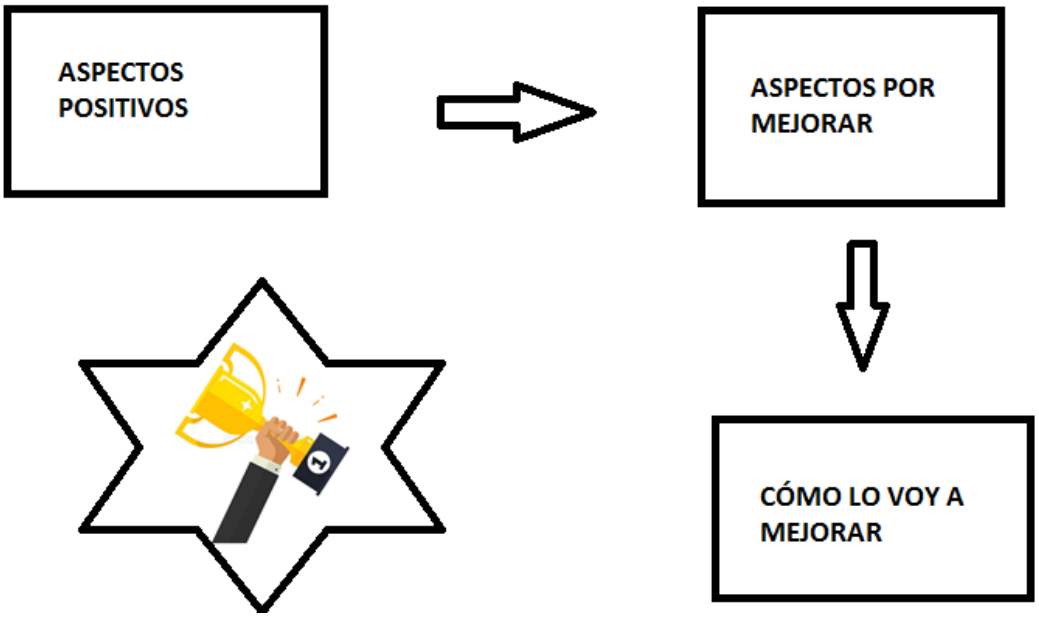
De manera individual, diligencie y desarrolle el cuestionario haciendo click en el siguiente enlace:

http://documentos.060.es/060_empresas/Test_emprendedor.html

Posteriormente, tome un pantallazo del test que usted contestó y proceda a la calificación, , por último, inserta el pantallazo del test calificado en un documento Word como evidencia.

Se socializarán los resultados de la encuesta en compañía de su Instructor o producto del trabajo en equipo.

Dependiendo de la calificación y las respuestas realizadas, socialice con el siguiente esquema:







GLOSARIO :

- **Cultura Emprendedora.** Proceso por el cual hay gente que se anima a arriesgar y después de un estudio, genera una nueva unidad económica, es el principal responsable del nivel de empleo de un país. Es decir, hay o no hay trabajo en la medida que seamos capaces de generar nuevas empresas, negocios saludables, y luego de hacerlo, estas se mantengan, sobrevivan y las ayudemos a crecer.

Fuente: *http://grupo-innovar.blogspot.com/2011/11/cultura-emprendedora-definicion.html*

- **Ley 1014 del 2006.** Promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos del país, en el cual se propenda y trabaje conjuntamente sobre los principios y valores que establece la Constitución y los establecidos en la presente ley.
  Fuente: *http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2006/ley_1014_2006.html*
- **Emprendedor**. Es una persona con capacidad de innovar; entendida esta como la capacidad de generar bienes y servicios de una forma creativa, metódica, ética, responsable y efectiva
  Fuente: *http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2006/ley_1014_2006.html*
- **Emprendimiento**. Una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad.
  Fuente: *http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2006/ley_1014_2006.html*
- **BPO (Business Process Outsorcing).** Decisión que tiene cualquier compañía de entregar a una empresa especializa aquellos procesos que no hacen parte de su core de negocio. Dentro de los procesos de tercerización están la atención a clientes, la venta, la cobranza, la contabilidad, la gestión de nómina entre otros. Como servicios más especializados están: ITO (Information Technology Offshoring) la tercerización de funciones asociadas a las tecnologías de la información, tanto en infraestructura como en aplicaciones, desarrollos web, soporte remoto, etc. KPO (Kowledge Process Offshorin) la tercerización de funciones de mayor valor y de procesos intensivos de conocimiento, como servicios relacionados con la propiedad intelectual, investigación de negocios, servicios de ingeniería, entre otros.
  Fuente: *http://www.portafolio.co/negocios/el-bpo-un-sector-que-se-moderniza-continuamente*

- **Cadena de valor.** La forma y modo en que se desarrollan las acciones y actividades en una empresa, encontrando en ella, diferentes eslabones que intervienes en un proceso económico. En cada eslabón se añade valor al cliente final.
  Fuente: *http://definicion.de/cadena-de-valor/*

I. BIBLIOGRAFIA:

- Biblioteca virtual SENA Ingrese a la base de datos SENA. Puede acceder a colecciones de libros, revistas, artículos, índices bibliográficos, resúmenes y tesis en texto completo en inglés y español, que pueden ser consultadas desde la red del SENA. http://biblioteca.sena.edu.co/ dar clic en bases de datos y puede acceder a: e-brary, Gale, Galé Cengage Learning, Océano para administración, Knovel, Océano universitas P&M, Proquest
- ANZOLA, Sérvulo. La Actividad Emprendedora. Editorial McGraw Hill, México, 2000.
- BRUKER, Peter. Innovation and Entrepreneurship. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- KAWASAKI, Guy. El arte de empezar. Madrid. Portafolio, 2004.
- MANFRED, Max Neef. Desarrollo a escala Humana, una opción para el futuro. Santiago de Chile: Cepaur.
- MORALES, Hollman. A puro pulso. Bogotá. Círculo de Lectores. 1996.
- OIT. Generación de ideas de Negocios. Manual de capacitación para futuros empresarios.1999.
- VARELA, V. Rodrigo. Innovación empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas. Bogotá, Prentice Hall. 2001.
- GODOY Ramírez, Eduardo. Normas Internacionales de Información Financiera NIIF. Editorial Nueva Legislación, Bogotá, 2014.

Lecturas de apoyo de la actividad:

Pensar y actuar en grande: Mario Hernández

Mario Hernández nació en Capitanejo, Santander, en 1941. A los diez años murió su padre, dejando a su familia en muy malas condiciones económicas. Y por culpa de la violencia se tuvieron que ir a vivir a Bogotá. Desde muy niño, le gustaba comprar, fabricar y vender cosas. Durante buena parte de su vida tuvo toda clase de oficios (tal como ser vendedor de maletín por muchos pueblos de Colombia) y negocios (por ejemplo un café concierto y una boutique). Hasta que a mediados de los setenta nace su empresa, que originalmente se llamó Marroquinera, al comprarle el negocio a un señor que fabricaba chaquetas de cuero a quien le había prestado un dinero. Hoy en

día esa empresa, que lleva su nombre, tiene una fábrica en Bogotá (con 240 operarias), 16 locales en el país, 9 en Venezuela, 4 en México y una en Estados Unidos. Su marca goza de amplio prestigio nacional e internacional (40 por ciento de sus ventas son en el exterior).

Don Mario presentó su caso el viernes pasado en la tercera versión de nuestro foro LECCIONES EMPRESARIALES -el espacio mensual en el que nuestro diario entrevista a destacados empresarios colombianos ante un numeroso público (suscriptores de PORTAFOLIO que se inscriben al foro sin costo alguno). Estas son las ideas de Hernández que más nos llamaron la atención: * Para tener éxito en el mundo de los negocios la clave es tomar riesgos. Hay que investigar, hay que estudiar, hay que pensar, pero hay que tomar decisiones oportunamente. * Un buen empresario tiene que “maletear' siempre, es decir, estar en contacto permanente con sus clientes, con el mercado, con lo que hace la competencia, visitando las ferias relacionadas con su actividad.

* Cuando se monta una empresa no hay que pensar en hacer plata en el corto plazo, hay que concentrar toda la energía y todos los recursos en desarrollar la idea. La plata llegará más tarde como consecuencia de hacer bien las cosas.

* Se predica con el ejemplo no con palabras ni buenas intenciones. * El motor de un empresario es tener muchas ganas de hacer cosas bien hechas.

* Hay oportunidades por doquier. Son como las hojas que ve uno en los árboles de los bosques, están por todas partes. Lo importante es no tenerles miedo y ser creativo a la hora de aprovecharlas.

* No hay que quejarse de lo que hacen o no hacen los demás; uno tiene que concentrarse en ejecutar lo que está bajo su control.

* Es conveniente enseñarle a la familia -esposa e hijos- a trabajar para que no dependan de uno, por si de pronto uno llegase a faltar.

* Hay que ayudarle a la gente, en el momento menos pensado le regresan a uno el favor.

* El factor crucial para poder triunfar en los negocios es tener un producto diferenciado.

* Un producto se diferencia en muchas facetas: su diseño, su marca, la mano de obra de sus empleados, su visión de la moda y la calidad de sus materiales.

* A los proveedores hay que pagarles bien sus insumos, de esa manera uno garantiza tener las materias primas de la mayor calidad -condición necesaria para conquistar el mercado.

* En la vida profesional y personal hay que tener siempre una actitud positiva frente al aprendizaje, hay que cultivar una mente abierta.

Aconsejo a los empresarios que están iniciando su negocio pensar en grande, pero empezar pequeños y poco a poco ir aprendiendo y ajustando lo necesario. Les recomiendo en especial estudiar a la competencia (sobre todo sus precios y

estrategias comerciales). Además sugiero que le presten mucha atención a la cadena de distribución de sus productos, porque en muchos casos es un cuello de botella serio. Yo no me distraigo pensando en la tasa de cambio, porque eso no lo puedo dominar. Me concentro en hacer lo mejor posible todo lo que sí puedo manejar.

* Hay que pensar en grande y a largo plazo. Uno de los defectos que tenemos los colombianos es que nos conformamos con proyectos poco ambiciosos y andamos demasiado obsesionados con el corto plazo.

* Comprar de contado las materias primas garantiza que a uno le vendan el mejor material. Y ésta es una buena estrategia porque para vender bien hay que comprar bien.

* Se logra que los empleados se pongan la camiseta de la empresa haciéndolos sentir importantes y dándoles con sinceridad un trato igualitario.

* Los trabajadores colombianos son maravillosos; son bellas personas, colaboradores, honestos, leales. Y además son inteligentes, aprenden rápido y hacen las cosas con mucho esmero si uno los trata bien. * Capacitar a los empleados es una tarea prioritaria. En nuestro caso tardamos hasta cinco años preparando a nuestras operarias (240) en la planta de Bogotá, para hacer productos muy sofisticados. * De mi experiencia he aprendido dos lecciones valiosas: hay que ser modesto siempre, no dejar que se suban los humos a la cabeza; y que los fracasos no son pérdidas sino inversiones en aprendizaje. * Cuando selecciono a la gente que va a trabajar directamente conmigo busco personas que se 'unten', que se 'arremanguen', que tengan la versatilidad de hacer todo tipo de oficios con tal de sacar adelante los planes; 'gente echada pa'delante'. * En las empresas familiares es absolutamente indispensable separar los asuntos de trabajo de los asuntos personales. * Nunca se deben hacer favores con la chequera de la empresa. Si se quiere hacerlos, debe usarse la chequera personal. * La curiosidad es la mejor fuente de oportunidad de negocios. Si uno escucha y mira con atención, hay negocios en todos los sectores económicos y en todas las regiones del país.

Mis hijos tienen una gran formación académica del más alto nivel teórico, en cambio yo no fui a la universidad. Intercambiamos ideas que ellos aportan con las experiencias que yo he tenido, de lo cual salen las mejores decisiones. El secreto radica en mezclar bien la teoría con la práctica. * Para innovar no hay que planear tanto. Se debe ensayar, experimentar y hacer a tiempo los correctivos del caso.

Mi prioridad en la empresa es la gente y los productos. A eso es a lo que más tiempo le dedico. * Lo ideal es invertir el dinero en negocios que uno pueda atender directa y personalmente. Pero también es cierto que hay que diversificar riesgos y hacer inversiones en actividades distintas a las del foco de uno, pero sin olvidar jamás que la prioridad debe ser el negocio principal que uno ha desarrollado. * Para tener tranquilidad es necesario alcanzar una seguridad financiera mínima para uno y su familia. Con eso estoy garantizando que me puedo arriesgar con mayor confianza. * Los colombianos no podemos pedirle al gobierno de turno que nos solucione todo. Cada uno de nosotros puede y debe aportarle al país y a su ciudad. * Todos tenemos que decir las cosas que sentimos y que pensamos con transparencia y con espíritu

constructivo. Esto aplica a la sociedad, a las empresas, y a las familias. * Hay que superar el defecto de echarle la culpa a los demás por nuestros males, y más bien focalizarnos en hacer mejor lo que está en nuestras manos. * Un buen líder inspira a sus seguidores, pero también les respira en la nuca para asegurar que estén haciendo bien lo que les corresponde. * No hay que ver a los competidores como enemigos porque lo cierto es que le ayudan a uno a mejorar. * Pienso que no hay un modelo gerencial único que sea el ideal; es más, no conozco los modelos académicos porque creo que lo más importante es tener permanentemente abierta la puerta a todas las posibilidades.

Un buen gerente tiene que lograr que el futuro de la empresa no dependa de él. La gestión más eficaz es la que se basa en el sentido común, porque a la hora de la verdad todo es sentido común. * Para poder competir exitosamente hay que buscar nichos de mercado, no tratar de enfrentar a rivales -que tienen costos más bajos- en los mercados masivos. * La mejor publicidad de un producto, la más eficaz, es el 'voz a voz' de los clientes satisfechos. * Colombia al igual que muchos otros países de Europa y de Asia, tiene que desarrollar sus regiones, no debe concentrar su economía en Bogotá y otras pocas ciudades grandes.

* En últimas, lo que cuenta, lo que hace la diferencia, es la consagración al trabajo, la perseverancia en convertir los sueños en realidad.

Arturo Calle: un hombre que administra riqueza

Siempre recuerda aquel local de 8 metros cuadrados que con ayuda de su suegro, Héctor Correa, montó en 1962, en la zona de San Victorino, en Bogotá, con un objetivo claro: crecer y ser exitoso. Nació en el barrio Robledo de Medellín y desde niño le gustaron los negocios y las ventas. Aunque siempre quiso ser independiente, su vida laboral comenzó en su natal Medellín, en el área de mecánica industrial de Pepalfa, donde durante dos años y medio ahorró todo lo que se ganó. Viajó a Bogotá a buscar un horizonte propio. Comenzó administrando un almacén de los varios que tenía el señor Correa, quien luego de un tiempo decidió venderlos y Calle le compró uno de confecciones. Del almacén de San Victorino se pasó a uno más grande, en la Avenida Jiménez, con Caracas, luego montó dos más, con un nombre que él califica como horrible: Danté. El cuarto ya tuvo el nombre Arturo Calle y con él vio la necesidad de comenzar a producir, en lugar de comprarles a terceros, para asegurar el concepto de calidad a precios bajos, que lo distinguió desde el comienzo. Al negocio de la confección entró en sociedad, la cual mantiene hasta hoy, pero en la comercialización está solo. “ Lo más importante cuando se inicia una empresa es tener claro a dónde se quiere llegar; no gastar dinero en los comienzos y cuando llegue, saberlo administrar” , comentó Calle.

Don Arturo Calle es un colombiano sencillo, que cree que es importante hacer empresa, pero no pensando en que es la empresa de Arturo Calle, sino de los descendientes y del país y que quienes vengan detrás deben tener el mismo objetivo. Paciencia es una palabra que con frecuencia se le oye al hombre que hoy tiene más de 50 almacenes en las principales ciudades del país, 5 fábricas de confecciones en

Bogotá y Pereira y genera más de 5.000 empleos. El tema del crecimiento siempre inquieta a los empresarios. Arturo Calle utilizó una fórmula que él considera simple. “ Hemos crecido sin afán, nunca nos preocupó ser los primeros ni los más grandes, sino hacer bien las cosas, respetando la calidad, la clientela, con precios justos, siendo honestos y sencillos” , asegura. Dice que a un buen administrador le debe gustar mucho lo que hace y trabajar 12 ó 14 horas diarias. “ Lo que yo hago es administrar unos recursos, que algunos llaman riqueza, los reinvierto para crecer, crear empleo y construir país, cuando nos morimos no nos llevamos nada. Empresa que no se renueva, se desarrolla y crece y muere, porque vienen detrás otros administradores superiores y lo arrollan” . Arturo Calle manifiesta no tener competidores sino colegas, de los cuales se aprende. Cita el caso de Almacenes Exito, que se fortaleció y creció con la llegada de Carrefour. “ Si los colegas hacen las cosas bien, hay que hacerlas mejor” , comentó. Arturo Calle, hasta hace unos años, era una marca de ropa para gente mayor “ pero quiero rejuvenecer a los adultos, -cuando se separan quieren una muchacha chusca de 25 años- . Hoy, tenemos oferta desde los 14 años en adelante, con conceptos formales y deportivos de última moda. Por eso montamos almacenes con formato de grandes superficies, entre 700 y 1.200 metros cuadrados”

Para innovar hay que conocer el mundo y Arturo Calle lo tiene claro. Su gente viaja y asiste a ferias textiles y de confecciones en América, Asia y Europa. “ Los negocios son como la infidelidad, hay que estar mirando. En la vida hay que renovarse a diario y en los negocios es muy grato hacerlo, es la plata mejor gastada. A nosotros nos cuesta el metro cuadrado de decoración entre 1 millón y 1,2 millones de pesos, cambiamos cada 2 ó 3 años. Ese ha sido un éxito de mi empresa. Cuando los clientes entran a unos almacenes bonitos, modernos y encuentran productos de calidad a precios justos, lo reconocen” . Con relación a la familia, para Arturo Calle de la puerta de la empresa hacia adentro no existe la familia: la empresa está por encima de todos, incluido el fundador. En la familia se ha creado la cultura de que estudien carreras afines con el quehacer de la empresa, siendo conscientes de que los herederos serán quienes administren en los próximos años. “ La empresa les pertenece a ellos y al país y no se puede quedar sin administradores. Quiero que siga por muchos años” . Hoy, cuatro de sus cinco hijos trabajan con él y la menor, de 16 años, quiere ser la presidenta para cuidar los gastos. Se pregunta cuándo se va a jubilar, pero siempre tiene nuevos proyectos, “ mientras una empresa esté en crecimiento no hay jubilación” . Una de las preocupaciones más importantes de Arturo Calle es lo social, un tema que considera como un deber de los seres humanos. “ El dinero se hizo para hacer el bien. ¿Si alguien tiene dinero que le sobre, ¿cómo no le da la mano al que lo necesita? El dinero es muy hermoso, siempre y cuando preste una función social” , comentó don Arturo y agregó que “ atesorar no da felicidad” . Arturo Calle tiene una fundación que mensualmente reparte recursos a más de 200 fundaciones en todo el país. Piensa que el mayor don que pudo darle Dios a los hombres es la generosidad. CALIDAD Y PRECIOS 1) Tener un margen de utilidad fijo y justo, sin importar el producto, ni el lugar donde se vende. 2) Manejar volumen, que compensen la menor utilidad, sin que eso implique uniformar a la gente, que sería muy malo. 3) Crecer con paciencia y sin endeudamiento, los productos le llegan al consumidor final, sin arriendos ni costos financieros, sólo unos administrativos controlados y los que tienen que ver con el proceso de producción. 4) Importante que haya una reserva de recursos, si las ventas

bajan, para soportar los gastos administrativos y de funcionamiento, mínimo por un año o año y medio. Nunca recurrir a un crédito.

Arturo Calle es uno de los empresarios más admirados de Colombia. Sus almacenes son muy conocidos y apreciados por la calidad de la ropa que venden, su diseño, su variedad y sus buenos precios. Este paisa emprendedor inició operaciones hace 45 años en un local de ocho metros cuadrados. Como muestra de su impresionante éxito, hoy en día todos sus almacenes sumados emplean un área de más de cien mil metros cuadrados. Don Arturo fue nuestro cuarto invitado a las tertulias mensuales que hacemos con destacados empresarios colombianos, conversaciones a las que asisten de manera gratuita más de medio millar de suscriptores de PORTAFOLIO que se inscriben para participar. A continuación resumimos los mensajes de este brillante hombre de negocios que más nos llamaron la atención:

* Antes de montar una empresa hay que tener un norte muy claro, bien definido.

* Si uno quiere vender o comprar un producto de calidad, jamás debe regatear con su precio.

* El don más importante para poder ser un empresario exitoso es el don de la paciencia. Hay que crecer lentamente, sin afán.

* Uno tiene que pensar y actuar en función de una empresa que perdure -que trascienda más allá de la vida de uno.

* Nada peor para un negocio que la mediocridad y el conformismo.

* Estoy de acuerdo con el TLC porque los países no se pueden aislar. Al TLC hay que sacarle provecho. * Los ricos verdaderamente no existen; lo que existen son excelentes administradores de recursos. En realidad esos recursos son del país porque cuando uno se muere no se puede llevar nada.

* Para innovar hay que viajar constantemente, no sólo la cabeza de la empresa, sino diversas personas de diferentes funciones. Hay que ir a ferias especializadas, a visitar a los proveedores de materias primas, a conocer de primera mano los mercados, a ver cómo funcionan los centros comerciales en otros lugares.

* Hay que renovarse a diario; es una dicha reinvertir permanentemente en renovación. Tal renovación en los locales tiene que ser total cada dos o tres años.

* Los clientes tienen que sentir al ingresar a un almacén que están entrando a un monumento a la belleza.

* Nuestra fórmula financiera es: un porcentaje de utilidad fijo igual para todos los productos, unos volúmenes altos (pero no vendiéndole lo mismo a todo el mundo, sino ofreciendo cosas nuevas con mucha frecuencia), cero endeudamiento y no pago de arriendo (los locales son propios, se van comprando a medida que las finanzas de la compañía lo permitan).

* Es clave tener una reserva para soportar los gastos sin tener que recurrir al crédito. En nuestro caso podemos aguantar más de un año sin vender un solo peso. * Les recomiendo a los demás empresarios que fomenten en sus hijos el estudio de carreras

afines con el desarrollo de la empresa, que les inculquen algún interés relacionado con la compañía. * Hay que dejar el afán por acumular riquezas. Obviamente es bueno conseguir plata pero no para gastársela en lujos personales, sino para ponerla a trabajar en el negocio. * Un buen empresario no se preocupa por el dinero; lo que realmente le debe preocupar es hacer las cosas bien, por lo cual la plata llegará.

* El consejo más importante que he recibido en la vida me lo dio mi madre: ser siempre transparente y honesto. * Yo no tengo competidores, tengo colegas. No somos gladiadores. Respeto y admiro mucho a mis colegas.

* Uno no debe descuidar lo que está haciendo por distraerse con lo que están haciendo otros. * Hay que estudiar con humildad lo que hacen los colegas.

* En mi empresa trabajan conmigo cuatro hijos, pero de la puerta hacia adentro no existe familia, todos laboramos como ejecutivos sin vínculos.

* Por el bien de la empresa, si logran convencerme con argumentos sólidos, no tengo ningún inconveniente en echar reversa en mis decisiones.

Busco en mis colaboradores que sean fieles, que tengan las camisetas (de la empresa y del país) muy bien puestas, que sean nobles, que tengan humildad, que estén dispuestos a trabajar 24 horas al día, que se consideren dueños de la empresa, gente sencilla que ame su oficio.

* Recomiendo a los padres con hijos trabajando en sus empresas que les paguen buenos salarios y les den buenos dividendos. Hay que ser generoso con ellos para que desarrollen su sentido de pertenencia.

* Le sugiero a todos los empresarios cuidar muy bien su condición física (yo hago al menos una hora diaria de ejercicio, y cuando no puedo mi capacidad se merma al 50 por ciento). Hay que convertir el ejercicio en una rutina diaria.

* Comienzo cada día en la oficina dándoles los 'buenos días' a los colaboradores, deseándoles paz y amor, agradeciéndoles sus aportes, diciéndoles que me siento orgulloso de su trabajo y deseándoles que disfruten la jornada, que laboren con agrado.

* En mi oficina las puertas siempre están abiertas. Siempre estoy a las órdenes de cualquier persona que necesite mi ayuda, en cualquier área.

* Ser un empresario honesto en Colombia es muy difícil porque hay demasiados impuestos, con tarifas muy altas. En mi caso pago 43 tipos de tributos distintos.

* Lo que el Estado debe hacer es controlar la terrible evasión para poder así bajar las tarifas tributarias.

* En los equipos de innovación es clave tener gente diversa, de diferentes edades, opiniones, ideas, etc.

* Es cierto que hay que delegar, pero no quiere decir que uno se desentienda de lo que delegó, eso no se puede ignorar.

* Es necesario a veces meterse en los detalles, pero no hay que exagerar siendo 'cositero'.

Todos, absolutamente todos los trabajos son dignos. * Hay que tener un Protocolo Familiar para evitar problemas con la sucesión.

* Aconsejo invertir las utilidades en el mismo negocio, no diversificar en proyectos que no se conocen bien.

* La responsabilidad social no debe ser un simple acto de generosidad, es el cumplimiento de un deber. Estamos obligados a darle la mano al que lo necesita.

* El dinero es hermoso siempre y cuando se use para buenas causas. La mayor riqueza es el don del desprendimiento. No se debe hacer bien para 'pantallear'. Mi empresa ayuda a más de 200 fundaciones con sumas fijas periódicas. Eso es mejor que darles una sola vez porque lo que necesitan es continuidad en su flujo de ingresos.

* No me gusta la expresión 'obra de caridad' porque uno debe compartir con el prójimo necesitado para sentir la satisfacción del deber cumplido.

* Ni en la casa, ni en los fines de semana, hablo de negocios o de plata. * No sólo hay que conservar bien el cuerpo, hay que mantener la mente joven.

* Recomiendo a los jóvenes empresarios que monten negocios en actividades que les gusten mucho, que sean austeros, que persistan, que tengan una visión clara del futuro al que quieren llegar, que sean los primeros en llegar a la oficina y los últimos en salir.

* El país no es Bogotá, es todos los colombianos. * Que sean felices, la vida es muy bella.

hace parte fundamental de esa misma causa, amén de continuar mencionando otras tantas más. Escuchar a tan reconocidos empresarios, hablando de cómo generar riqueza para la sociedad, del verdadero sentido de la misma, en una tertulia abierta a la formulación de múltiples preguntas de parte de un auditorio joven auténticamente atento a sus respuestas, es no sólo un gran aporte a la creación de una nueva cultura propia del emprendimiento, sino un mensaje a nuestra joven sociedad ratificando que el conocimiento, la experiencia y la riqueza que perduran y finalmente favorece a todos, se forjan día tras día con paciencia, y sólo se acumulan con el transcurrir de los años. El foro, de cara a la reflexión que plantea Freire, apunta exactamente a fomentar esa cultura propia del emprendimiento, la de un emprendimiento continuo y perseverante como la de nuestros dos casos en referencia. La iniciativa y compromiso de PORTAFOLIO con estos foros, así como las meritorias obras de Mario Hernández y Arturo Calle, son claros ejemplos de la capacidad de emprendimiento efectivo que tenemos los colombianos. El desafío a futuro es fortalecer esa cultura, inventando nuevas formas de participación para enriquecer la misma y generando nuevos canales que amplíen su radio de divulgación. Uno de los grandes desafíos para Latinoamérica es desarrollar una cultura propia del proceso emprendedor.

3. Persistir, resistir, insistir y nunca desistir: Crepes & Waffles

A continuación, presentamos los conceptos de Eduardo y Beatriz que más nos llamaron la atención. En éstas ideas se nota con claridad que la principal razón de su éxito es que más allá de ser notables emprendedores, son seres humanos excepcionales, con una gran sensibilidad social y un profundo amor por Colombia. * Lo importante no es tener un buen plan de negocios sino un gran sueño. * Más importante que el capital financiero para iniciar un negocio es tener mucho entusiasmo. * No todo se puede planear; hay que aceptar que se tienen que dejar muchas cosas al azar, al destino. * Es indispensable pensar primero en satisfacer las necesidades del negocio que las necesidades propias. * Uno de los grandes retos es estandarizar los procesos, para que la empresa no dependa de la presencia permanente de los socios. * Más importante que tener visión, misión y estrategia es tener gran pasión. * Hay que confiar en el instinto. Se debe evitar tanta teoría que le puede dañar a uno el olfato empresarial. * No hay que complicarse la vida haciendo modelos al momento de arrancar una compañía; una vez se tenga clara la idea básica, hay que poner manos a la obra. * Nosotros decidimos que queríamos tener no la empresa más rica ni la más poderosa, sino la más admirada. Nuestra misión es " despertar admiración por servir arte sano con amor y alegría, a precios razonables" . * Crepes & Waffles no está en el negocio de la comida; está en el negocio de producir experiencias agradables a quienes nos visitan. * Hay que salirse del negocio de los productos genéricos, dando un ' plus' -o sea un valor agregado que lo diferencie a uno de la competencia. * Es clave estar siempre actualizándose, no sólo en los productos que ofrece la empresa, sino en todos sus servicios, funciones y procesos. * Hay que estar rejuveneciendo permanentemente la marca. * Creo firmemente en el poder de lo femenino. Porque las mujeres hoy en día toman la mayoría de las decisiones. Y además, porque su sensibilidad y su inteligencia emocional logran cosas especiales que no podemos transmitir los hombres. * Hay que fijarse el propósito de sorprender siempre a los clientes. Ir más allá de sus expectativas. * Un elemento crucial es la obsesiva atención de los detalles. Porque en muchos casos eso es lo que marca la diferencia. * Lo más difícil en el manejo de una empresa es conservar el rumbo. Porque la competencia, los clientes y las nuevas teorías lo confunden a uno. Entonces lo que hay que hacer es confiar en la intuición propia. * Se debe tener confianza en todos los colaboradores de la empresa; así lo hemos hecho y la inmensa mayoría de la gente responde muy bien. No se puede dejar de delegar porque alguien alguna vez cometió un error. * La participación de todos los empleados en la compañía es vital, porque como les digo yo " ninguno de nosotros es tan inteligente como todos nosotros" . * Es indispensable generarle valor a todos los colaboradores de la empresa, no sólo a sus accionistas. * Hay que dignificar el trabajo y la vida personal de todos los miembros de la compañía. Todos los empresarios tenemos que ponernos la mano en el corazón y hacer esto, para que Colombia pueda salir adelante. * En la gestión de los recursos humanos hay que romper muchos paradigmas, por ejemplo, el de no contratar hermanos (a nosotros nos va muy bien cuando lo hacemos), y creemos además que la empresa sí debe hacer mucho para facilitarles un mayor bienestar a todos sus empleados en materia de vivienda, salud, educación y recreación.

* En adición a lo material, las personas necesitan alimento para el alma. Por lo tanto, todos los días mi esposa y socia Beatriz Fernández les transmite a todos los empleados un mensaje espiritual. * Hay que darles oportunidades a los colombianos a quienes nadie les da oportunidades. Eso lo aplicamos con mucha frecuencia en nuestra compañía. Porque creemos que hacerlo es una obligación social y moral de todos los empresarios del país. * Una marca es sobre todo una promesa; más que promocionarla gastando en publicidad, lo que se debe hacer es diseñar ideas novedosas para que esa marca genere cariño y lealtad entre los clientes. * Para tener éxito es esencial que todos los colaboradores crean en el mismo sueño de uno. * Para que una compañía prospere, los empleados deben sentir seguridad y estabilidad. * Es indispensable retornar a lo simple y a lo humano. Ese es el camino del verdadero progreso. * Beatriz y yo no somos Peter Pan y Alicia en el país de las maravillas, porque lo cierto es que hacer empresa es una labor difícil, dura y exigente. Pero no hay nada más gratificante que hacer empresa. * No se deben confundir los empresarios con los negociantes. Los primeros tienen sueños, los segundos simplemente ambiciones económicas. Los primeros sienten que están haciendo algo bueno no sólo para ellos sino para la comunidad, los segundos sólo piensan en maximizar a corto plazo sus utilidades. * Un panadero alemán que vivía en Colombia y regresó a su país decidió volver acá por una sencilla razón que me contó: “ en Colombia uno se siente vivo, los logros son mucho más difíciles de obtener, pero se disfrutan muchísimo más” . Yo siento lo mismo que ese panadero y por eso disfruto intensamente trabajar en mi país. * No hay que centrarse en los defectos de la gente, hay que trabajar con sus cualidades. * Los colaboradores deben traernos los problemas que enfrentan, pero también sus posibles soluciones. * La clave para trabajar en armonía con los familiares (en mi caso mi esposa Beatriz y mi hermano Ricardo) es respetarse el campo de acción de cada cual. En Crepes & Waffles, Beatriz es la poeta, la inspiradora, la artista; Ricardo es el administrador, y yo hago las veces de estratega. * Conviene también no mezclar nunca para nada los asuntos de la empresa con los asuntos de la casa. Pero además, sirve tener un protocolo familiar y acordar unas reglas precisas, proceso en el que estamos en esta etapa de la empresa. * Crepes & Waffles puede vender con alta calidad a precios razonables por nuestras economías de escala, mucha eficiencia en todos los procesos, una logística sofisticada y un gran cuidado por los detalles -que no se pueden perder por la masificación. * La mayor lección que he aprendido en mi vida empresarial es que no se debe perder el foco, especialmente en los primeros años de vida de la empresa que uno está creando. Y también he aprendido que uno no puede convertirse como persona en un prisionero de su sueño empresarial. * Mi consejo principal a quienes están montando una empresa es que no exageren en sus estudios, sino más bien arranquen, escuchen a sus clientes y hagan los ajustes del caso en la marcha. * Colombia nunca podrá competir con mano de obra barata (en eso nos ganará China e India); debemos competir agregando valor a lo que fabriquemos. * Mi sugerencia especial para los que quieran consagrarse como empresarios es: Persistir, resistir, insistir y nunca desistir. * A Colombia no la arregla ni los gringos, ni el presidente Uribe, ni nadie más; la arreglamos entre todos y cada uno de los colombianos. * Colombia es nuestra gran empresa, la de todos, nuestro mayor desafío.

4. Capacitarse es factor clave para crecer: Colchones El Dorado.

Colchones El Dorado lo ha logrado, en parte, porque desde su fundación ha estado en manos de la misma persona: Gumercindo Gómez, el creador del proyecto, pero también porque a pesar de los años este empresario es abierto a los cambios. " Soñamos mucho y soñamos en grande" es una de las frases que más prefiere Gómez. El no le teme a la competencia que se viene con los tratados de libre comercio, le preocupa la incompetencia y las debilidades que pueda tener su compañía, por eso su filosofía es capacitar al recurso humano para asumir los nuevo retos. ¿Cuál es el secreto de una empresa familiar como Colchones El Dorado para llegar a los 50 años? Primero que todo vivir enamorado del trabajo y disfrutar cada cosa que se hace. Esa es la filosofía que les hemos transmitido a los 130 empleados directos que laboran en la empresa y a las personas que nos colaboran indirectamente. Otro aspecto importante es la honestidad con los clientes. Esto es respetar la calidad de los productos teniendo claro la innovación. ¿Qué tienen en cuenta a la hora de innovar? Hay que responder a un mercado que se abre de acuerdo con las épocas. El consumidor de hace 50 años tenía necesidades diferentes al de hoy. ¿Cómo han evolucionado los colchones desde esa época? Hace 50 años los colchones eran de resorte y la gente los compraba con la expectativa de tenerlos para toda la vida. El promedio de rotación era de 30 a 40 años. Hoy lo aconsejable es cambiarlos cada cinco años. ¿En la práctica podría pensarse que la calidad ya no es la misma? El colchón de ahora podría durar muchos más años, pero hay que tener en cuenta que debido a los mismos cambios pierde sus ventajas de flexibilidad con el tiempo. A ésto se suma que los tiempos modernos traen muchas desventajas como por ejemplo los ácaros que se acumulan no sólo en los colchones sino en los tendidos de cama. Este mercado es comparable a un cepillo de dientes. Así tenga buena apariencia es recomendable cambiarlo. ¿Cómo se está preparando para asumir nuevos retos? Vamos a hacer una empresa al estilo Carvajal, la cual consideramos un modelo a seguir. Pensamos constituir una sociedad sin ánimo de lucro para servirle a la gente. Los diferentes miembros de la familia serán accionistas de la empresa, pero la que más acciones tendrá será esa fundación. ¿Cuándo tienen previsto llevar a cabo ese proyecto? Ya empezamos a realizar las gestiones. Antes de finalizar el 2007 debe estar listo. Estamos trabajando para lograr que se estructure la empresa no con base en las personas sino en la misma empresa. Hay que tener en cuenta que en los negocios familiares " la empresa debe ser la reina y por tanto el centro de atención de todo" . ¿A cuánto ascienden las ventas de la compañía? Estamos sobre los 10.000 millones de pesos, que corresponde a la venta de 25.000 colchones anuales en promedio, de los cuales 3.000 se exportan a las Islas del Caribe. Podemos crecer más porque tenemos suficiente capacidad de producción pero yo pienso que las empresas tienen que avanzar con precaución para ir a la fija. Hace cinco años que Colchones El Dorado se acogió a la Ley 550 ¿cómo va el proceso? Vamos bien. Cuando nos acogimos a la Ley de Quiebras teníamos una deuda de 6.000 millones de pesos, de los cuales ya pagamos 2.000 millones de pesos. Hoy nuestros principales acreedores son la Dian y el sector financiero, porque ya les pagamos a los trabajadores, a los pequeños acreedores y hemos ido abonando al resto de la deuda. Pero lo más importante en el proceso es que paralelamente hemos venido creciendo y nos hemos desarrollado mucho. ¿Han realizado nuevas inversiones? Hace cuatro meses estuve

en una feria en las Vegas actualizándome sobre nuevas tendencias y tecnologías de punta. En esa feria adquirimos dos nuevas máquinas por valor de 200.000 dólares. Con esta inversión esperamos seguir innovando en el mercado. Además de ésto hemos abierto puntos de venta directos en los nuevos centros comerciales y estamos evaluando las nuevas alternativas del comercio para estar presentes. ¿Qué presupuesto de inversión tiene para los próximos años? No tenemos prevista ninguna cifra. Yo soy de la política de que primero se debe hacer el mercadeo en los negocios y luego desarrollar la infraestructura. Es una buena forma de garantizar la rentabilidad de las inversiones. ¿Es favorable la apertua de nuevos centros comerciales? Es interesante porque atraen mucho público, de manera que prácticamente nos exigen a las empresas hacer presencia con nuestras marcas. ¿Usted siente que aumentaron las ventas con los nuevos puntos en los centros comerciales o cree que el mercado se está reacomodando? Yo siento que se abre mayor radio de ventas. El mercado colombiano ha venido creciendo en los últimos dos años y yo siento que esa inversión es rentable a futuro. Hay que seguir apostando. ¿Tienen proyectos de abrir establecimientos fuera del país o prefieren sólo aumentar las exportaciones? La idea de abrir almacenes propios en otros países está dentro de nuestra visión de negocios. Desde hace varios años lo tenemos contemplado y estamos avanzando en esta tarea. ¿Qué países consideran atractivos para hacerlo? Venezuela, Panamá, Ecuador, Perú y Estados Unidos. Pero sin lugar a dudas para nosotros el mejor mercado son los Estados Unidos y con el TLC las oportunidades son grandes. ¿Para usted qué es lo más importante a la hora de competir en mercados internacionales? Conocerlos. Por eso pienso que es fundamental estudiar todo el tiempoy capacitar a los trabajadores para que crezcan con la compañía. ¿Cómo ve usted la decisión de Venezuela de retirarse de la CAN? Venezuela dio un mal paso al retirarse de la CAN porque está desperdiciando una oportunidad de desarrollo del país y de su gente. "Soñamos mucho y soñamos en grande. Tenemos en mente muchos proyectos para conquistar mercados internacionales” . "El consumidor de ahora es muy diferente al de hace 50 años. Eso implica asumir nuevos retos” . "En los negocios familiares la empresa debe ser la reina y por tanto el centro de atención de todo” . SU PERFIL Gumercindo Gómez Caro se considera un empresario hecho a puro pulso. Todo lo ha aprendido a través de vivencias, lectura, viajes y cursos sobre gerencia y mercadeo. En 1988 fue condecorado con la Medalla al Mérito Empresarial Boyacense y en junio del 2003 recibió el título de Especialista en Gerencia de Marketing otorgado por la Universidad Unilatina. Hace 20 años dicta conferencias en varias universidades de Bogotá. También ha sido invitado a dar charlas sobre mercadeo y gerencia en Medellín, Tunja, Duitama y Cúcuta.

5. Los sueños y el polo a tierra: Body Tech.

En esta ocasión el caso fue el de BodyTech, la cadena de excelentes gimnasios que hoy en día cuenta con 24 locales en varias ciudades del país, prestando sus servicios a 35 mil clientes, y generando mil empleos directos y 600 indirectos. Sus fundadores, una pareja que se complementa perfectamente -Nicolás Loaiza (el soñador) y Gigliola Aycardi (el polo a tierra)- fundaron la empresa hace apenas 8 años, como proyecto de grado de sus estudios de maestría en administración. A continuación resumimos los principales aprendizajes de sus experiencias, que compartieron en la sesión del viernes pasado: * La clave del éxito es hacer las cosas muy bien desde el principio. *

Montar un negocio implica en los primeros años tener que trabajar -práticamente- 24 horas al día, 7 días a la semana. * Es crucial investigar bien el mercado, en profundidad y con frecuencia. * Hay que detectar las tendencias oportunamente y embarcarse en ellas antes que los competidores. * El buen servicio al cliente es algo muy sencillo: escuchar con atención, constantemente, qué quieren los clientes, y dárselo. * A toda la gente de la empresa hay que capacitarla permanentemente, actualizando sus conocimientos y sus habilidades. En nuestro caso, hemos ido profesionalizando a la gran mayoría de nuestros colaboradores. * Uno de los factores más importantes para poder salir airoso de la crisis es el del apoyo mutuo entre los socios, el darse fuerzas entre todos. * Para que la relación entre los socios sea lo mejor posible, es indispensable que estén presentes dos ingredientes: transparencia y confianza. Además, es necesario que existan reglas del juego muy claras y muy completas que gobiernen las relaciones entre los socios y de éstos con la junta directiva de la empresa. * Conviene mucho tener límites financieros muy bien definidos, como por ejemplo, un flujo de caja mínimo, y no tener un nivel de endeudamiento superior a 3 veces Ebitda (utilidades antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones). * Sirve bastante tener una junta directiva conformada por profesionales externos, muy competentes, en las diversas áreas vitales de los negocios. Pero esta junta no debe simplemente asesorar; debe tener la última palabra en todas las decisiones, y los socios tienen que respetar siempre esa autoridad. * Para poder crecer hay que romper el paradigma de que los directivos y ejecutivos sean miembros de la familia; lo ideal es que sean expertos en sus materias y sobre todo que sean fuertes en asuntos en los que los socios tengan debilidades. * Una lección aprendida de un error es que hay que tener mucho cuidado con las ideas, porque la gente se las roba fácilmente. Y otra lección valiosa es que hay que ser precavido con el crecimiento demasiado acelerado. * Se deben buscar gerentes que ante todo sean buenos seres humanos; y luego, que sean personas apasionadas por su oficio. * Hay que tener metas ambiciosas. Por ejemplo, queremos que nuestros clientes cumplan el ciento por ciento de los objetivos que se proponen al visitar nuestros gimnasios. * La compensación variable, o sea el pago de bonificaciones adicionales al salario por sobrepasar las metas fijadas, es una buena herramienta para motivar el esfuerzo sobresaliente -a todos los niveles de la empresa. * Si uno se dirige a dos segmentos del mercado que son muy distintos, tiene que hacerlo con dos marcas diferentes, y debe usar canales de ventas completamente separados.

* La mejor herramienta gerencial es la planeación estratégica, porque sin claridad sobre el norte de la compañía se pueden cometer muchas equivocaciones graves. * La fuente de inspiración de los sueños es la pasión por la empresa. * La teoría sí es muy importante, los modelos académicos son muy útiles, los filtros científicos son muy valiosos. Hay que ser práctico pero partiendo de una base conceptual muy sólida. * Recomendamos certificar todos los procesos de calidad en un ejercicio muy benéfico para la organización y sus clientes. * La responsabilidad social no debe ser una táctica de mercadeo; tiene que ser un gesto natural de verdadera solidaridad. * Hay que estar siempre a la vanguardia en materia de tecnología. Hay que ponerse al día en el ‘ estado del arte’ en cuestión de productos y servicios para poder así ser líder en el mercado. * Pensar en el largo plazo es tarea prioritaria de las cabezas de una firma. Pero simultáneamente hay que estar en contacto con la operación del día a día para

no perder la sensibilidad sobre lo que está ocurriendo en la empresa en sus actividades cotidianas. * Es asunto trascendental tener muy claro cuál es el foco estratégico del negocio. Por ejemplo, en nuestro caso no es la belleza, es la salud. * En un futuro cercano queremos que nuestra empresa tenga muchos socios. Estamos trabajando para democratizar su propiedad en un par de años.

6. Productos Ramo, tradición de una vida.

Rafael Molano, fundador de Productos Ramo, cuenta por vez primera la apasionante historia de su vida empresarial. Dinero estudia el origen, el presente y el futuro de una de las empresas más tradicionales del país.

Todo colombiano ha consumido alguna vez un producto de Ramo -Achiras, Panderitos, Tostacos, Maizitos o Chocoramo- y le suena familiar la tonada que acompañó por años su producto más emblemático, el Ponqué Ramo. No todos conocen, en cambio, al hombre detrás de esta compañía. Un empresario tan particular, que de él se han tejido toda clase de leyendas e historias. Este es Rafael Molano, el responsable de que Ramo permanezca firme en el mercado, a pesar de la encarnizada competencia. Molano ingenió y puso en marcha un sistema de distribución que le permite llegar a todo el país con precios bajos; sus productos están enclavados en la tradición de la gente por su imagen y sabor. ¿Cómo logró Molano estas ventajas?

Boyacense, Rafael nació hace 82 años en Santa Rosa de Viterbo. Su padre, abogado del Colegio Mayor del Rosario, y su madre, de ascendencia inglesa, le proporcionaron un ambiente de generosidad que marcó su vida. "Los valores se heredan cuando se viven y no se imponen", argumenta el empresario. La historia de su madre es particularmente interesante; era muy ingeniosa, montó un molino de trigo en Santa Rosa, además de una planta eléctrica y una empresa de muebles, entre otros. Conocía recetas típicas de galletería y panadería del viejo continente.

Rafael Molano terminó el bachillerato en Tunja y viajó a Bogotá en busca de oportunidades. Como su padre era amigo de Laureano Gómez, lo primero que hizo fue visitar el periódico El Siglo, con la intención de trabajar allí. No encontró a Laureano, pero sí a su hijo Álvaro, quien le asignó la tarea de repartir periódicos. Pero sus aspiraciones eran mayores y buscó la forma de trabajar en el Hotel Astor, uno de los mejores de la época. Las dueñas del hotel, dos señoras de apellido Tobón, se encariñaron con él. Como viajaban con frecuencia, le asignaban responsabilidades. En 1939, a los 17 años, Molano ya era gerente del lugar. A la hora de la cena, Rafael acostumbraba a invitar a las personas que veía solas a sentarse con él a la mesa. Así conoció al antioqueño Vicente de La Cuesta, vicepresidente de Bavaria, quien lo llevó para la empresa cervecera.

En Bavaria, Rafael aprendió un sistema que hoy es el corazón de su empresa: la distribución. Como a los camiones les faltaba orden, reorganizó la flota para la cervecera. Recién casado, acompañó a su esposa a un juego de bridge con sus amigas. Ella solía ofrecer los ponqués que preparaba su suegra. Molano quedó sorprendido al ver el gusto de las señoras por los pasteles y, esa misma tarde, le pidió a su madre que le enseñara la receta. Así comenzó su vida empresarial. A comienzos

de los 50 empezó a vender sus primeros ponqués en cajas de cartón a sus compañeros en Bavaria. Uno de ellos fue fundamental en su éxito, Álvaro Iregui, gerente del laboratorio y uno de los primeros PhD en alimentos del país. El negocio creció más allá de lo previsto y, por ello, en 1954 se empeñó en hacer empresa. Luego, Iregui lo siguió y dedicó su vida a Ramo. La combinación de visionario y científico fue la mejor fórmula de emprendimiento.

En 1956, cuando Molano visitó a Enrique Luque, alto ejecutivo de Carulla, para ofrecerle sus productos, él le hizo entender que debía empacarlos para poder venderlos en el formato de autoservicio. Quince días después Molano llevó el ponqué Ramo tal como lo conocemos hoy, con la receta que impide que las tajadas se desmoronen.

También resultó muy hábil en mercadeo. En un programa de televisión, junto con Gloria Valencia de Castaño, la hija del científico Iregui cantaba el estribillo "Feliz cumpleaños amiguitos, os desea Ponqué Ramo", que hizo que el producto se conociera en el mercado nacional.

Como Rafael sabía que la distribución era la clave de su negocio, viajó a China y consiguió los planos para montar una fábrica de triciclos. Hoy tiene más de 500 triciclos en Bogotá y camiones, con los que distribuye diariamente sus productos en el territorio nacional. Tiene distintas plantas sistematizadas de producción, en Antioquia, el Valle del Cauca y Cundinamarca. Rafael dice que puede producir hasta cinco millones de chocoramos mensuales, un producto de indiscutible éxito.

POLÍTICAS CORPORATIVAS

Lo más notable de Rafael Molano es su forma de tratar a los empleados. Es considerado por ellos como el "gran papá de la compañía". Es cálido y amable. La permanencia de los trabajadores en Ramo lo comprueba: entre 7 y 30 años. Más del 90% de los trabajadores, incluyendo los altos ejecutivos, son hijos de quienes alguna vez fueron trabajadores. A los buenos salarios, él suma comida y capacitación a los muchachos. Fundó una escuela Ramo para los hijos de los empleados. Molano piensa que a la gente hay que darle oportunidades, y sobre todo cuando no las ha tenido y no pensó tenerlas.

Otro elemento que refleja su visión social es su política de mantener precios muy bajos, para que los pobres puedan consumir sus productos. El 90% de sus ventas se dirige a tiendas y pequeños comercios, lo que es coherente con esta visión. Es uno de los primeros empresarios en ver la oportunidad de crecer enfocándose en la población de bajos ingresos.

Molano siempre se negó a dar entrevistas a medios. Una vez le pidieron una foto y él consiguió la imagen de un niño al frente de una casa humilde, consumiendo alguno de los productos de Ramo. Desde ese momento esta imagen lo representa en la compañía.

Este empresario ha hecho un buen trabajo. Mantiene el control de una rentable

empresa nacional con una fuerza de ventas que excede los 2.000 vendedores.

Quienes conocen la empresa por dentro saben que al fundador de Ramo lo ha acompañado un concepto por décadas. Abrevia esta idea con una palabra: discos, que significa disciplina y costos, fórmula con la cual, junto con la distribución, coloca en el mercado productos de calidad a los menores precios. Molano piensa que entre tantos empaques coloridos y llenos de adornos, sus productos tradicionales son los que hacen la diferencia.

Molano recibió una importante distinción que pocos conocen. En 1967, el Sales & Marketing Executive International le otorgó el premio Top 20 en Marketing al mejor caso de mercadeo en el mundo en alimentos, junto con BMW en automóviles y Sony en electrodomésticos.

Herny Navarro
Instructor Promover