



**EL PAPEL DEL LIDERAZGO EN EL ÉXITO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES  
ANTIOQUEÑAS**

**MARTA ELENA LÓPEZ SALAZAR  
ANDRES FELIPE QUINTERO CASTAÑO  
MARÍA JIMENA VÉLEZ LONDOÑO**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
CONTADURÍA PÚBLICA  
ENVIGADO - ANTIOQUIA  
2012**



**EL PAPEL DEL LIDERAZGO EN EL ÉXITO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES  
ANTIOQUEÑAS**

**MARTA ELENA LÓPEZ SALAZAR  
ANDRES FELIPE QUINTERO CASTAÑO  
MARÍA JIMENA VÉLEZ LONDOÑO**

**Anteproyecto de Investigación como requisito para el diplomado Gerencia,  
Liderazgo y Coaching**

**Asesor  
Juan Carlos Ibagón Yunda  
Administrador de Empresas**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
PROGRAMA CONTADURÍA PÚBLICA  
ENVIGADO - ANTIOQUIA  
2012**

## **CONTENIDO**

<b>GLOSARIO</b>	
<b>RESUMEN</b>	
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>7</b>
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>8</b>
<b>2. OBJETIVOS</b>	<b>9</b>
<b>2.1 Objetivo General</b>	<b>9</b>
<b>2.2 Objetivos Especificos</b>	<b>9</b>
<b>3. MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>10</b>
<b>4. MARCO TEÓRICO</b>	<b>11</b>
<b>5. CRONOGRAMA</b>	<b>26</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>30</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>31</b>

## DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

**COMPROMISO:** "Hace referencia a una obligación contraída o a una palabra dada. Un compromiso es como una promesa o una declaración de principios"<sup>1</sup>.

**CUALIDADES:** "Hace referencia a las características o rasgos que puede tener un objeto, una persona o una situación. La cualidad es un atributo que puede ser ontológico (es decir, inherente a ese objeto, persona o situación) del mismo modo que puede ser una cualidad adquirida y modificable con el paso del tiempo. Las cualidades pueden ser extremadamente diversas cuando se habla de un mismo individuo u objeto y las mismas pueden hacer referencia a un sin fin de caracteres diferentes"<sup>2</sup>.

**EMPRESA:** La empresa es la más común y constante actividad organizada por el ser humano, la cual, involucra un conjunto de trabajo diario, labor común, esfuerzo personal o colectivo e inversiones para lograr un fin determinado.

**ESTRATEGIA:** "Principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos. Se pueden distinguir tres tipos de estrategias, de corto, mediano y largo plazos según el horizonte temporal. En otras palabras constituye la ruta a seguir por las grandes líneas de acción contenidas en las políticas nacionales para alcanzar los propósitos, objetivos y metas planteados en el corto, mediano y largo plazo"<sup>3</sup>.

**ÉXITO:** Término utilizado para definir el resultado en la culminación de un trabajo o negocio.

**FAMILIA:** "Es un conjunto de personas que conviven bajo el mismo techo, organizadas en roles fijos (padre, madre, hermanos, etc.) con vínculos consanguíneos o no, con un modo de existencia económico y social comunes, con sentimientos afectivos que los unen y aglutinan".<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> <http://definicion.de/compromiso/>.

<sup>2</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Cualidad>

<sup>3</sup> <http://www.definicion.org/estrategia>

<sup>4</sup> [www.iin.oea.org/Cursos a distancia](http://www.iin.oea.org/Cursos%20a%20distancia)

**LÍDER:** "Un líder es una persona que guía a otros hacia una meta común, mostrando el camino por ejemplo, y creando un ambiente en el cual los otros miembros del equipo se sientan activamente involucrados en todo el proceso. Un líder no es el jefe del equipo sino la persona que está comprometida a llevar adelante la misión del Proyecto".

**LIDERAZGO:** "El liderazgo es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en la mente de otras personas para que estos trabajen con entusiasmo en el logro de metas y objetivos propuestos"<sup>5</sup>.

**ORGANIZACIÓN:** "La acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto"<sup>6</sup>.

**PROTOCOLO:** "El Protocolo se puede definir como el conjunto de normas y disposiciones legales vigentes que, junto a los usos, costumbres y tradiciones de los pueblos, rige la celebración de los actos oficiales y, en otros muchos casos, la celebración de actos de carácter privado que toman como referencia todas estas disposiciones, usos, tradiciones y costumbres. Pero el protocolo tiene que complementarse para cubrir todas las necesidades que requieren el conjunto de actividades que tienen lugar cuando en los actos oficiales se realizan otra serie de actividades que se deben regular y organizar. Las actividades públicas que realizan las autoridades tienen más componentes que el mero protocolo".<sup>7</sup>

**ROLES:** "Es el patrón de conducta de las personas en las situaciones sociales. El rol puede ser entendido como el papel que pone en práctica la persona en el drama social, o, en un sentido más preciso, como el sistema de expectativas sociales que acompañan a la presentación pública de los sujetos de un determinado estado social o estatus"<sup>8</sup>.

---

<sup>5</sup> [www.crecenegocios.com/concepto y estilos de liderazgo](http://www.crecenegocios.com/concepto_y_estilos_de_liderazgo)  
<sup>6</sup> <http://www.promonegocios.net/empresa/definicion-organizacion.html>

<sup>7</sup> [http://www.protocolo.org/social/protocolo y etiqueta social/que es el protocolo su aplicación oficial y social.html](http://www.protocolo.org/social/protocolo_y_etiqueta_social/que_es_el_protocolo_su_aplicacion_oficial_y_social.html)

<sup>8</sup> <http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoDeRoles>

## **RESUMEN**

La presente investigación se llevo a cabo por medio de un estudio aplicado a empresas como MESACÉ, LOCERIA COLOMBIANA Y HACEB, con presencia en el departamento de Antioquia, para examinar sus principales rasgos distintivos e identificar los diferentes modelos de liderazgo aplicados al interior de las empresas que permitieron alcanzar el éxito no sólo a nivel nacional sino también internacional. El propósito de ello ha sido por un lado identificar el modelo de liderazgo que tuvieron sus fundadores para la creación de las mismas y formar unos cimientos que han perdurado en el tiempo y lo han tenido como referencia para ser competitivos en el medio y ayudar como aporte importante para los nuevos mercados y estrategias que exige el mercado globalizado de hoy.

Para la consecución de nuestros objetivos varias han sido las herramientas metodológicas utilizadas. En primer lugar, se mantiene el modelo de investigación basándose en la historia y tomando como referencia el gran éxito y la importancia que representa la empresa en la región, en segundo lugar la identificación de los modelos de liderazgo que ha tenido en el transcurso del tiempo, la cual ha sido la clave de éxito en toda su trayectoria y formación de un buen nombre y respaldo para sus clientes y proveedores a nivel nacional e internacional.

Unas de las claves más importantes que hicieron que MESACÉ lograra el éxito y que la ayudo a mantenerse por lo largo de 100 años y soportar cuatro generaciones de la misma familia fue la implementación de asesores externos los cuales ayudaron de mediadores en las situaciones difíciles por las que pasaba la empresa y a su vez impartiendo imparcialidad en todos los aspectos y áreas, donde se separa lo familiar de lo laboral para la buena consecución de los objetivos y metas propuestas.

Al igual que MESACE, LOCERIA COLOMBIANA también crea en la organización el protocolo de familia que le permite establecer parámetros con la finalidad de regular la organización y gestión de la misma, así como las relaciones entre la familia, la empresa y sus propietarios, para dar continuidad a la empresa de manera eficaz.

Cabe anotar, que la tecnología en las empresas es de suma importancia, se debe ir a la vanguardia de esta si se quiere estar al nivel de la competencia y aun más si se quiere ser competitivo a nivel nacional e internacional, como lo han sido las empresas MESACÉ, LOCERIA COLOMBIANA Y HACEB, que han trabajado arduamente para brindar a sus clientes productos de la mejor calidad.

## **DESARROLLO DE LA MONOGRAFÍA**

### **INTRODUCCIÓN**

Con la realización de esta monografía se busca analizar los factores de liderazgo que permitieron a los administradores de las empresas familiares antioqueñas afrontar situaciones de manera estratégica y así alcanzar el logro de los objetivos propuestos.

El objetivo principal de este trabajo es identificar cuáles fueron los factores más importantes que permitieron que las empresas familiares antioqueñas que aun existen, hayan logrado la supervivencia a través del tiempo y alcanzado el reconocimiento en el mercado.

Para llevar a cabo esta investigación hemos tomado una muestra de tres empresas líderes en el mercado antioqueño que han pasado por situaciones de crisis tanto internas como externas, con el objetivo de evaluar los principales métodos utilizados en la busca de soluciones a los problemas afrontados.

Se quiere resaltar el papel de liderazgo que han desempeñado los diferentes administradores de las empresas analizadas, y los roles y funciones que cada uno de ellos ejerció con el fin de sobreponerse a las diferentes situaciones de crisis.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del problema: La situación problemática que enfrentan actualmente las empresas familiares antioqueñas recién constituidas que por falta de direccionamiento y planeación obstaculizan el logro de sus objetivos. Es por esto que se hace necesario que los administradores adquieran habilidades tanto gerenciales como financieras que permitan comprometer a todos los involucrados de la organización en la consecución del objetivo común. El equipo decidió formular el problema de investigación como producto de una serie de eventos que han ocasionado que empresas familiares desaparezcan del mercado en poco tiempo por falta de líderes apropiados.

1.2. Formulación del problema: ***¿CUÁLES SON LOS FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO PRESENTES EN LAS EMPRESAS FAMILIARES ANTIOQUEÑAS, QUE HAN PERMITIDO SU DESARROLLO Y PERMANENCIA EN EL MERCADO?***

1.3. Interrogantes de la investigación: En la actualidad existe un gran volumen de empresas familiares antioqueñas que se enfrentan a difíciles situaciones financieras y organizacionales, motivo por el cual es importante encontrar de manera urgente, estrategias que permitan que estas empresas reconozcan que es necesario enfocarse en el desarrollo de un fuerte líder comprometido en el logro de los objetivos propuestos.



## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo General**

**Analizar los principales factores de liderazgo que permitieron que las empresas familiares antioqueñas que aun existen, hayan logrado la supervivencia a través del tiempo y alcanzado el reconocimiento en el mercado.**

### **2.2 Objetivos Específicos**

**2.2.1 Seleccionar tres empresas familiares antioqueñas, donde se puedan evidenciar como enfrentaron sus líderes las diferentes situaciones de crisis.**

**2.2.2 Identificar las diferentes características de cada uno de los líderes de estas empresas.**

**2.2.3 Realizar un informe donde se identifiquen los modelos de administración ejercidos por los líderes de estas organizaciones.**

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

**3.1 Tipo de Investigación:** La investigación está ubicada dentro de la metodología de investigación descriptiva debido a que se realizó tomando como referencias algunas empresas familiares antioqueñas exitosas.

**3.2 Diseño de la investigación:** El diseño de la investigación está centrado en el método bibliográfico donde se realiza una búsqueda de los escritos sobre los factores, etapas de crecimiento, tipos de liderazgo y resultados obtenidos en cada empresa seleccionada para el logro de los objetivos propuestos.

**3.3 Unidad de Análisis:** Las empresas a analizar serán Industrias HACEB S.A., LOCERIA COLOMBIANA S.A. y MESACÉ.

## **4. MARCO TEÓRICO**

### **El papel del liderazgo en el éxito de las empresas familiares antioqueñas:**

La mayoría de las empresas antioqueñas tuvieron su origen en empresas familiares, la mayoría de las grandes empresas que hoy se negocian en bolsa fueron familiares y por la necesidad de obtener capital de trabajo optaron por expandir sus acciones a socios externos.

A través del tiempo se han identificado ventajas y desventajas de las empresas familiares, una de las desventajas es que se tiene en cuenta más los intereses de los integrantes de la familia que los verdaderos asuntos que definen el futuro de la empresa, además de que en cuestiones familiares se piensa más con el corazón que con la razón, y es allí donde se puedan generar conflictos que lleven a la empresa a una crisis, sin embargo consideramos que una de las ventajas más importantes es que los valores y principios éticos familiares son aplicados en la empresa, el principal valor que observamos en estas empresas es el sentido de pertenencia, ya que a los dueños les "duele la empresa", además de muchos otros valores como la solidaridad, el compromiso, la honestidad, la lealtad y el respeto.

### **MESACÉ**

Una de las empresas familiares analizadas es Mesacé una empresa Antioqueña creada desde 1.910, por el señor Antonio Jesús Mesa Caballero, nacido en Jericó Antioquia en 1886, dado que a su corta edad de 14 años pierde a su padre, y como hijo primogénito debe enfrentar el reto de buscar el sustento económico para su madre y sus siete hermanos, y gracias a sus dotes de artesano que había heredado desde muy pequeño, se da a la tarea de iniciar sus actividades en el arte de la talabartería. Dada las necesidades de la época, ya que el transporte se realizaba por medio de equinos, la elaboración de aperos, sillas y galápagos en cuero eran una buena alternativa para el comercio.

En 1943 la empresa ya contaba con 18 trabajadores, y el señor Antonio Jesús Mesa Caballero decide incorporar a dos hijos mayores como socios de la empresa. A través de los 101 años de existencia la empresa ha pasado por dificultades propias del sector industrial, ha tenido que superar crisis como la depresión de los años 30, dos guerras mundiales, la violencia que ha golpeado no

solo al departamento de Antioquia sino al país entero, además de dos incendios que arrasaron con las instalaciones de la empresa en el año de 1921 y 1978.

Es importante entonces reconocer al señor Antonio Jesús Mesa Caballero como un hombre humilde, trabajador incansable y visionario, cualidades que le permitieron construir una empresa que no sólo fuera reconocida a nivel internacional, sino también fuera capaz de permanecer en el tiempo a pesar de la cantidad de crisis que ha soportado.

La crisis económica de los años 20, tuvo graves repercusiones sobre la economía del país, y en particular sobre las empresas fabriles.

Como lo expresa el señor Gilberto Mesa Yépes, uno de los líderes que paso por la empresa Mesacé, *“las crisis obligan a las empresas a mirar hacia adentro y entramos en un proceso de mejoramiento continuo y de optimización en la parte administrativa, de renovación de equipos en la parte técnica y de innovación en cuanto a moda y diseño. Así mismo, estamos dedicados a concentrarnos cada vez más en el mercado internacional con el fin de que nuestras exportaciones pasen del 20 por ciento actual de las ventas a una relación, 30/70 entre mercado externo y local respectivamente.”*<sup>9</sup>

Desde el año 1960 La empresa tiene sede fabril en la ciudad de Itagüí, donde cuenta con más de 150 empleados, dentro de los cuales se encuentran personas descendientes de su fundador el señor Antonio Jesús Mesa Caballero. A través de su trayectoria la empresa ha contado con la dirección de varias personas de la familia, como hijos, sobrinos y nietos, quienes se han encargado de hacer de Mesacé una industria con proyecciones e innovando en la evolución de sus productos como son las líneas institucional y personal, dentro de las cuales podemos encontramos billeteras, correas, calzado, chaquetas y bolsos, y la línea de viaje enfocada en las diferentes formas y tamaños de maletines de viaje.

La clave del éxito de la empresa ha sido la calidad de sus productos, expresada por sus clientes y proveedores a nivel nacional e internacional, ya que se ha convertido en una empresa exportadora.

---

<sup>9</sup> <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-630218>

Es importante resaltar que es una de las pocas empresas familiares que ha sabido sostenerse por más de 100 años y por cuatro generaciones, gracias al desempeño de sus administradores, todos pertenecientes a la familia Mesa. Pero como lo expresan sus actuales líderes, el secreto para que aún se encuentre en el mercado es precisamente la contratación de asesores externos que no posean ningún vínculo familiar ya que esto les ha permitido, en época de crisis afrontar las situaciones con objetividad, dejando a un lado los factores sentimentales que se puedan generar entre los integrantes de la familia.

Las empresas familiares deben tener en cuenta entonces lo que dice el señor Alberto Mesa Zapata, gerente general de Mesacé, en entrevista dada al Colombiano, *"Lo más importante en la empresa de familia es definir las reglas de juego y que se independice el manejo de la familia del manejo del negocio, porque se corre el riesgo de pensar con el corazón, pero sentir con la cabeza"*<sup>10</sup>, si desean permanecer en el mercado y lograr sus objetivos y metas propuestas.

Se observa que el éxito de la permanencia de la empresa es gracias a la implementación de un protocolo de familia, dentro de este se incluyen reglas fundamentales en la cuales se deben establecer cada uno de los roles que van a desempeñar los integrantes de la familia dentro de la organización, entre otros.

Es de suma importancia cuando se crea una empresa familiar establecer una lista de condiciones que permitan separar las dificultades que se puedan presentar en la empresa con las diferentes discusiones familiares, esto con el fin de separar los objetivos personales del objetivo principal de la empresa. Es por esto que se debe constituir una junta directiva conformada por personas externas tanto de la familia como de la compañía. Y debe ser precisamente esta junta directiva la encargada de elegir quien debe ser el director de la empresa, el cual deberá ser escogido por su formación, su liderazgo, su talento y su experiencia y no por vínculos familiares.

Algunas de las recomendaciones que se deben tener en cuenta en el protocolo es la no distribución de utilidades, estas deben ser utilizadas para capitalizar la empresa, lo que permitirá que no sea necesario el endeudamiento con recursos de terceros, otra recomendación es establecer las condiciones y parámetros bajo los

---

<sup>10</sup> [http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/E/empresas\\_de\\_familia\\_corazon\\_y\\_cabeza\\_fria](http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/E/empresas_de_familia_corazon_y_cabeza_fria)

cuales se van a contratar laboralmente integrantes de la familia, con el fin de no deteriorar las condiciones laborales de los demás empleados.

Alberto Mesa da algunos consejos para sostener una empresa familiar:

- “Evite pensar que el hijo o el sobrino son los únicos llamados a asumir el relevo generacional en la empresa.
- Busque que el sucesor tenga una experiencia muy amplia, no solo como gerente.
- Es recomendable que el sucesor haga carrera en la empresa y aprenda de ella.
- Si alguno de los herederos no quiere hacer parte del negocio, no lo debe forzar.
- Procure la diversidad en el equipo directivo y que siempre haya un externo a la familia.
- Dele formalidad a las reuniones de trabajo, pero no las haga en la casa. Separe siempre las actividades familiares de las del negocio. Siempre, pero siempre.
- No convierta la empresa en la caja menor de toda la familia.
- Identifique el momento en que uno de los miembros de la familia debe hacerse a un lado. Cuando no da resultados o se presentan diferencias en la estrategia, alguien debe retirarse. La decisión se debe tomar en junta directiva, con la presencia de externos y buscando un arreglo satisfactorio.”<sup>11</sup>

## **CORONA – LOCERIA COLOMBIANA**

En 1881 nace la compañía Cerámica Antioqueña una de las primeras sociedades anónimas del país, ubicada en el municipio de Caldas es encargada de la producción de loza, artículos de vidrio y alfarería, desde su fundación hasta la fecha de 1935 la fabrica paso por innumerables crisis, cambiando varias veces de dueño y de razón social, hasta que en 1935 después de estar en quiebra el señor Gabriel Echavarría Misas decide adquirir esta compañía y conformar así la nueva empresa familiar, especializada en el manejo de la locería y la cerámica, y logra

---

<sup>11</sup>. [http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/E/empresas\\_de\\_familia\\_corazon\\_y\\_cabeza\\_fria](http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/E/empresas_de_familia_corazon_y_cabeza_fria)

entregar el proceso del vidrio a unos terceros quienes fundan la compañía PELDAR.

Don Gabriel Echavarría Misas era un hombre visionario al adquirir una compañía que se encontraba en bancarrota, pero su enfoque empresarial, empuje y principios logro ver en el mercado de la locería una gran oportunidad, ya que en el mismo año en que adquirió la empresa se inauguro la Central Hidroeléctrica de Guadalupe, lo que permitió mejorar los procesos de producción, recuperarla de la bancarrota y lograr posicionarla en el mercado.

Como líder el Señor Gabriel Echavarría Misas guía a su entorno familiar en el surgimiento de la nueva compañía, logrando que todos sus integrantes participen activamente dentro de este proceso, donde la formación académica y empresarial fue decisiva para la restructuración y surgimiento de la empresa, logrando vincular al hijo mayor Felipe como gerente de la entidad, quien la moderniza importando maquinaria especializada que permite mejorar los procesos, contrata mano de obra calificada y le sirve como apalancamiento de expansión, Hernán se encarga de las finanzas, la contabilidad y los costos, Elkin le confían el área de mercadeo y distribución, Norman especializado en el proceso de la cerámica se le delega el área de producción.

Para los años 30 se desata la segunda Guerra Mundial la cual favorece a la compañía, ya que la obliga a desarrollar nuevas tecnologías para la producción de baldosín y la sustitución de las importaciones de este producto, para estas fecha ya la compañía era reconocida como una de las empresas más competitiva por precio y calidad, lo que le permitió aceptar estos nuevo retos.

Para la década de los años 50 deciden entregar la administración en manos de terceros, lo cual represento una estrategia inusual para la época incluso en nuestra actualidad, lo cual permitió a la compañía estar a la vanguardia de le época. Entre los años 50 y los años 70 se establecen diferentes estrategias: *"En 1950, se fundó en Bogotá la Compañía Colombiana de Cerámica y en 1952 se inició la producción de azulejos en Cundinamarca. En 1955, nació Porcelana Sanitaria, dedicada a la elaboración de productos sanitarios, y dadas las necesidades del país en estos productos hizo crecer a la empresa. En 1962 se*

*inició la construcción de la planta de Grival, para la producción de grifos y accesorios metálicos, y en 1963 nació Sumicol para explotar minas*<sup>12</sup>.

En la década de los ochenta se genera un cambio generacional, donde los integrantes de la familia vuelven a tener el mando administrativo, con la visión de este que incursionara en nuevos mercados logran posicionar la entidad en el mercado nacional e internacional. Con la apertura económica de los años 90 logran permanecer en el mercado, identificándola como la única la productora de locería y vajilla en el país.

¿Cuál es la clave del éxito empresarial de esta gran compañía antioqueña, la cual comenzó como un proyecto familiar? Es la de conformarla bajo principios y valores que le han permitido permanecer en el mercado; sus componentes principales en su crecimiento han sido el compromiso por el empresa, la unidad familiar, laboral y la planeación estratégica por parte de sus directivos.

En sus comienzos podemos identificar un liderazgo tradicional donde su fundador pertenece al grupo elite de los empresarios fundadores de grandes empresas industriales y fundaciones en el departamento de Antioquia, se logra ver que en el desarrollo de su crecimiento pasa su liderazgo a los integrantes de su familia quienes emprenden un nuevo desarrollo de tecnología, expansión del negocio y la contratación de mano de obra bien calificada que les permita brindar al mercado la garantía de ofrecer un producto de alta calidad y precios asequibles al público.

La empresa Locería Colombiana ha sido líder en la implementación de estrategias empresariales una de ellas se logra evidenciar cuando deciden entregar la administración a terceros, donde visionan a la empresa a lo largo del tiempo, y ven la necesidad de planificar la sucesión del liderazgo que permita delegar estas funciones y responsabilidades en un nuevo líder. Para la tercera generación la empresa establece el protocolo familiar: que le permite establecer parámetros con la finalidad de regular la organización y gestión de la misma, así como las relaciones entre la familia, la empresa y sus propietarios, para dar continuidad a la empresa, de manera eficaz y con éxito, en la siguiente generación familiar.<sup>13</sup> La cual ha generado muy buenos resultados.

---

<sup>12</sup><http://www.dinero.com/edicion-impresa/especial-comercial/articulo/organizacion-corona-imperio-ceramica/24812>

<sup>13</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Protocolo\\_familiar](http://es.wikipedia.org/wiki/Protocolo_familiar)



Ya para la cuarta y quinta generación se identifican con unas estrategias más modernas renovando la cultura organizacional bajo criterios de la vinculación de todo el equipo de trabajo en la generación de los nuevos valores organizacionales, diseños organizacionales, y guía a todos sus integrantes en el cumplimiento de las nuevas metas trazadas. Para esta época, la estructura jerárquica del organigrama empieza a borrarse y más que jefes, existen líderes y compañeros que orientan un trabajo por procesos, aunque la definición de la estrategia siga siendo responsabilidad de la dirección de la compañía. "Aquí no hay pensadores y ejecutores... Cada empleado tiene facultad para tomar decisiones para mejorar el trabajo que hace. Todos hacemos vajillas desde cualquier cargo".<sup>14</sup>

## **INDUSTRIAS HACEB S.A.**

Nace el 14 de diciembre de 1940 como taller eléctrico Medellín, su fundador el señor José María Acevedo Álzate, un trabajador honrado y con vocación de servicio, era ayudante en un taller de reparaciones, sólo eso le bastó para convertirse en el dueño de una de las empresas de electrodomésticos más prósperas de Antioquia y del país. A partir del año 1972 la empresa comienza a llevar el nombre de Industrias HACEB S.A.

Fueron los dos principios básicos, la honradez y la vocación de servicio las principales herramientas para elaborar productos de excelente calidad, como los expresan la mayoría de colombianos cuando de electrodomésticos de HACEB se trata.

Esas son, a juicio de sus directivos, las claves del éxito: *"no olvidar las raíces, que nacimos como una empresa de reparaciones con sentido de servicio y que toda la vida ha mantenido vigente una marca que es, sin duda, más importante que toda la organización"*.<sup>15</sup>

Dos normas son el pan de cada día en esta empresa y forman parte de su propia idiosincrasia: la primera, la poca dependencia del crédito a través de la capitalización del 100% de las ganancias anuales, desde 1940, que le permite

---

<sup>14</sup> [http://www.elcolombiano.com/proyectos/serieselcolombiano/textos/empresas\\_exitosas/loceria.htm](http://www.elcolombiano.com/proyectos/serieselcolombiano/textos/empresas_exitosas/loceria.htm)

<sup>15</sup> <http://www.youtube.com/watch?v=p25P1Lgpg90>

contar con suficiente capital de trabajo, reducir los costos de operación y ser más eficiente. Y, la segunda, que en 62 años de operación nunca le ha retrasado un pago a nadie y menos a sus trabajadores (*"el salario de los trabajadores siempre ha sido una plata sagrada"*). Además, siempre ha respetado y anticipado el pago a los proveedores"

La cultura organizacional interna los ha llevado a considerar que Industrias Hacerb no es sólo una productora de aparatos domésticos, sino una gran familia. "Es la empresa de la gente buena, donde la calidad y el respeto por el hombre –buena alimentación, buen trato y buena salud, apoyo a la familia y respaldo a las prácticas deportivas- son nuestro aporte fundamental a la filosofía de trabajo. Hemos logrado la mejor calidad en nuestros productos, gracias a que nuestra gente tiene un alto sentido de pertenencia y compromiso". Los 1.700 empleados y operarios en todos los niveles (entre ellos las 50 mujeres que llegaron hace tres meses, por primera vez en la empresa, a las plantas de producción), repasan todos los días la lección: "Trabajar honradamente no es llegar a las 7:00 de la mañana y salir a las 5:00 de la tarde, sino desempeñar muy bien cada oficio y pensar que lo que está haciendo le tiene que servir a quien lo compra".

A pesar de que en la compañía existe un sindicato, nunca ha tenido que enfrentar una huelga, por el contrario el presidente del sindicato expresa: "Entre todos tenemos el deber de cuidar la empresa, porque es nuestro techo y es nuestro producto, hemos compartido los éxitos y las crisis de la empresa, pero todos trabajamos contentos y seguimos siempre los principios del trabajo honrado y bien hecho para hacerle frente a la competencia y mantener el empleo".

Esta posición de los trabajadores tampoco es fruto del azar, sino producto de esa misma cultura que les han inculcado sus fundadores: "Además de interesarnos para que las condiciones de trabajo de todos los empleados sean las mejores, también nos interesamos por su calidad de vida y por su familia, porque de nada nos sirve un trabajador muy capaz, si descuida su hogar y no retribuye a su familia y a la sociedad el beneficio que le propicia la empresa".

Para hacer frente y responder a la demanda interna y externa, la empresa tuvo que comprometerse con nuevos desarrollos por su responsabilidad de marca líder y por las condiciones implacables que le impone el mercado, donde hoy tiene una participación del 35% en la línea de refrigeración, con neveras domésticas y comerciales, y del 45% en la línea de calefacción, compuesta por estufas y calentadores de agua, eléctricas y de gas. Por lo cual debió pensar en

ampliaciones y nuevos proyectos, como incorporar tecnología española, americana, alemana y francesa en los procesos de prensado de láminas, cabinas de aplicación de pintura, túneles de lavado y otros procesos industriales.

Para ser más competitiva crea alianzas comerciales con la marca Whirlpool, con el fin de responder a las necesidades de sus clientes.

Es muy importante que conozcamos la historia de ese gran hombre José María Acevedo Álzate, sus sueños y lo que lo llevo a construir una empresa pujante y exitosa. Nació en la pobreza, solo estudio hasta quinto de primaria. Un alicate y un destornillador le bastaron para comenzar a ganarse la vida reparando artículos eléctricos. A los 21 de edad montó su primer taller, pagando 90 pesos por la prima comercial. Hoy, a sus 92 años de vida, tiene una multinacional que diseña, fabrica, vende y exporta electrodomésticos que antes se importaban en Colombia, lo que lo convierte en un gran emprendedor y visionario antioqueño.

*¿Estudio o trabajo? Tenía 15 años cuando le planteó ese dilema a su padre, Pastor, un carpintero generoso al que en cualquier momento el corazón le iba a estallar. “Escoja si puede ser doctor o jornalero. Piénselo y me cuenta”, fue la respuesta que oyó.*

*Corría el año 1934. Pastor llevaba cinco años enfermo y sin trabajo estable. La casa, hipotecada y colgada en 1.825 días de intereses. El hijo mayor era zapatero y ganaba seis pesos a la semana. Además de doña María, su esposa, también estaban dos menores, de 12 y 7 años, para sostener. En 48 horas José María se decidió. “Papá, he resuelto ser jornalero, por ahora”. “Acertó, mijo, pero ya lo sabía”, le acotó el cariñoso Pastor.*

*Por un pago de 5 pesos mensuales, el mozuero hacía mandados y ayudaba en un taller eléctrico, en el que su diestro compañero no le dejaba ver la manera como hacía los arreglos. También tomaba un curso por correspondencia, en una escuela internacional, de técnico electricista, para quitarse de encima la chapa de jornalero, que hería su ego. Un día el eléctrico principal se enfermó y le tocó al inexperto joven enfrentarse a un esterilizador de la Cruz Roja. Abrió el aparatejo, organizó la madeja de cables, lo puso a funcionar y cobró por el servicio 5 pesos, paga que disparó su amor propio y confianza.*

*El salario mejoró, gradualmente, hasta los 35 pesos mensuales. También sus responsabilidades. Pastor murió en 1937. Dejó como herencia su ejemplo de hombre honrado, la tarea de deshipotecar la casa, acabar de criar a los chicos y tratar de merecerse a una mamá que era como una diosa o un regalo de Dios para sus hijos.*

*Al estrenar la mayoría de edad José María sintió que podía ser su propio patrón. Con un destornillador y un alicata salió a reparar, a domicilio, lo que le pusieran al frente. "Papá, ya no soy jomalero", le manifestó un año más tarde a su padre en medio de oraciones.*

*De la calle pasó a inquilino, en un pequeño espacio en el taller de Julio César Nieto, a cambio del 30 por ciento de sus ganancias. Dos años después pasaba por el negocio de Humberto Uribe, técnico en radios. "¿Cómo estás?", preguntó José María. "Aburrido. Te vendo la prima comercial por 120 pesos". "Tengo 90 pesos", replicó el joven. "Listo, te lo entrego el sábado".*

*Así de simple nació HACEB, el 14 de noviembre de 1940, con el nombre Taller Eléctrico Medellín. Era un local arrendado, de 25 metros cuadrados. Todo un palacio, considerando que la hipotecada casa de los Acevedo tenía una salita, una cocina y una alcoba, de 12 metros cuadrados, en la que Pastor y María se acomodaban con sus cuatro hijos.*

*Puñalada al ego.*

*Eran tiempos de guerra en Europa, pero de prosperidad para José María. Las importaciones se dificultaban y su firma no daba abasto para reparar los electrodomésticos extranjeros.*

*¿Cuál es la clave de su fortuna?, le preguntó un día a su cliente más rico, quien respondió con un consejo: "Si quiere progresar, compre algo y véndalo, o produzca algo y véndalo, porque si sigue haciendo solo reparaciones, va a morir de remendón".*

*Otra puñalada para su ego, pero inspiradora.*

*En 1945 José María hizo su primer fogón eléctrico, de un puesto, que se vendía a 3,50 pesos, frente a 90 centavos que valían las criollas parrillas de tarros de saltinas. Se hizo un homenaje bautizando el producto Jacev, pero un comerciante le dijo que lo pusiera HACEB, para que sonara y luciera más gringo.*

*La fortuna le llegó en forma lenta, pero constante, y le permitió vincular a sus tres hermanos como socios industriales. Ellos no pusieron un peso de capital, pero su trabajo era premiado con un 12 por ciento de las ganancias para cada uno.*

*José María vio que al recibir el 64 por ciento de la utilidad quedaba clavado en impuestos y limitado para reinvertir. Por ello creó una sociedad limitada y bajó su beneficio al 34 por ciento. "Ganaba menos, pero todo quedaba en casa".*

*Gerardo era el "teso" en asuntos financieros y duró cinco años en la empresa. Ignacio era el cerebro industrial y también "el más estudiado". A Bernardo aún lo añoran como jefe de personal, solo sabía firmar y nunca tuvo una huelga.*

*El equipo daba resultados. En 1966 fue todo un suceso la producción de la primera nevera, con precio de 4.600 pesos. ¿Cómo es posible que los Acevedo avancen tanto, si no han tenido estudio?, le preguntó alguien a José María por esa época.*

*¿Que no qué? Para esa nevera, Ignacio compró las de la competencia y analizó lo bueno y lo malo de cada una. Conoció las plantas de otros fabricantes en Estados Unidos, Suecia, Francia y España. A su regreso, hizo un resumen y se diseñó el producto de HACEB. "El pendejo es uno, porque nadie sabe más que nadie", comenta el empresario.*

*Los Acevedo duraron 30 años como equipo, aunque con un retiro muy temprano de Gerardo. Para 1983 José María era, como al comienzo, un dueño solitario.*

*ADN solidario.*

*El empresario Horacio Jaramillo definió alguna vez a José María Acevedo Álzate como "el hombre que empezó de cero". Lo califica de "tipo arisco, como buen antioqueño, pero con muchos méritos, al ser capaz de sobrevivir a un dólar barato y, sobre todo, a la feroz competencia de marcas mundiales, tipo LG, General Electric o Samsung, que llegan a combinar la elaboración de electrodomésticos con la construcción de astilleros y barcos".*

*"Es un verraco para trabajar", exclama Pedro Nel Bedoya, a quien se le aguan los ojos y se le atorán las palabras al hablar del patrón que ha tenido durante los últimos 68 años. ¡Sí, 68 años! Con él comenzó a laborar a los 13 años, un mes después de terminar la primaria. Le tocó ver la construcción de la primera planta de HACEB, junto a la Iglesia del Perpetuo Socorro, en donde para tirar la plancha*

**también emplearon a diez presos de la Cárcel La Ladera, debidamente vigilados por la Policía.**

**Fue testigo de la evolución de una empresa que comenzó haciendo cajas metálicas para contadores de energía y terminó fabricando sofisticadas lavadoras, estufas, calentadores y neveras. Vio a su patrón trabajando y, al mismo tiempo, jugando de espaldas ajedrez con Tirso Castrillon, a quien, en la mitad de la partida, podía decirle, sin mirar, la ubicación de las fichas en el tablero.**

**"Con él no me ha faltado nada". De hecho, le colocó en la firma a tres de sus cinco hijos. Cuando cumplió 45 años de labores le regaló un Renault 4 Master, que aún conserva; en los 50, lo mandó para Miami, con esposa a bordo y plata, durante 20 días; y a los 65... la voz se le ahoga en las lágrimas a Bedoya: le dio una bono de un millón de pesos por cada año de trabajo.**

**"Buscamos el máximo de beneficios para los trabajadores", expresa con naturalidad José María, quien a los 15 años entendió las negativas consecuencias del maltrato laboral. "¿Si pudiera pagar más, debo hacerlo en especie o en dinero?, le preguntó hace ya muchos años a un experto en relaciones laborales. "Tengo que pensarlo", dijo el aturdido asesor, porque nunca un empresario le había dicho cosa semejante.**

**En 70 años Haceb no ha perdido un día de trabajo por conflictos con el personal. Al dueño se le volvió costumbre mejorar los pliegos de peticiones de los empleados, cuando éstos se habían quedado cortos frente a las posibilidades de la empresa; eso llevó a un operario a decirle una vez al presidente del sindicato que si no era mejor tener como líder sindical al patrón.**

**En otra ocasión hubo un incendio y el trabajo se paró durante seis días; "queremos trabajar horas extras, para compensar el tiempo perdido", le dijeron los empleados a don José María, quien agradeció el gesto y señaló que "para eso están los seguros". En 1999 no pudo contener la emoción; eran tiempos difíciles y tocaba adelgazar la nómina o bajar horas de trabajo. "Le venimos a decir que el personal está listo para aceptar las medidas que sean necesarias y que tenemos un fondo de seis millones de pesos, de los cuales puede disponer para lo que necesite", le dijo el presidente del sindicato al mismo hombre que se inventó el aguinaldo para los trabajadores y un bono en enero, para que cubrieran los costos educativos, entre otros beneficios.**

*"Esa generosidad tiene que nacer con uno". Y, en su caso, el ADN hay que buscarlo en sus padres, Pastor y María. Él repitió y mejoró la historia con su esposa, María Baldomera García (ya fallecida) y con sus hijos Inés, Fabiola (fallecida), Rosa María, Eduardo y María Elena. Estos últimos nunca han trabajado a su lado, porque José María entendió muy temprano que "en las empresas familiares los herederos llegan a destruir lo que hicieron los viejos. Les enseñé a ser dueños, a atender bien a los empleados y a cumplir con las obligaciones fiscales. Desde hace unos diez años todo está a nombre de mis hijos. No tengo ni una acción, pero tengo todo el mando de la empresa".*

*Se bajó de la first class.*

*Sus amigos y la comunidad de Medellín también han sido beneficiados con esa generosidad.*

*Sin mucha alharaca, hizo una gestión que sus más cercanos consideran vital para la construcción del Teatro Metropolitano en Medellín. Por recomendación de su jefe de personal, Jaime Mejía Duque, donó las cédulas del Banco Central Hipotecario que Haceb tenía y que, por cuestiones tributarias, eran de forzosa suscripción por parte de los empresarios al pagar el Impuesto de Renta. Alberto Upegui, esposo de la fallecida y muy célebre soprano Carminia Gallo, dice que a muchos hombres de negocios los convenció para que hicieran lo mismo. "A punta de lápiz y papel, como suele sacar cuentas, les demostró que ganaban más al regalar esos papeles, vía descuentos tributarios, que esperando su redención para recibir un dinero devaluado".*

*¿De dónde le viene ese gusto por la ópera?*

*"No tengo ni idea", señala José María, pero hurgando recuerdos encuentra a su madre cantándole en español un fragmento de La Traviata. También se ve en su actual casa oyendo conciertos y viendo cómo un vigilante camina lento al pasar por su ventanal; un día lo invitó a seguir, lo sentó, le dio trago, hablaron de música y escucharon melodías de Giuseppe Verdi.*

*"Hice 17 viajes a Europa para ver la ópera y ninguno tuvo que ver con el trabajo". El primero lo hizo en "first class" y pagó 2.200 dólares, o sea 1.000 dólares más que en clase económica. La diferencia eran sillas más amplias y unas botellitas de champaña que él ni se tomaba. Decidió, entonces, que volaría en clase económica*

*y se llevaría a Europa o Estados Unidos a gente que de otra manera no podría volar.*

*En uno de ellos se fue con Rodrigo Zuleta López, quien a los 17 años pudo conocer el mar, en Barcelona, España. Él es hijo de Blanca, una mujer que enviudó a los 20 años y aguantó hambre en Amagá con sus dos pequeños hijos. Trabajó primero en casa de don José María y luego fue dama de compañía de la madre de éste último. Rodrigo estudió, obtuvo el título de administrador, empezó muy joven como patinador en HACEB y hoy es el gerente Industrial. Tan cercano es a don José María, que común es la escena del patriarca partiendo un pedazo de chicharrón para ponérselo en la boca. El vínculo es por partida doble. Fredy Zuleta, hermano de Rodrigo, es yerno de don José María y maneja el negocio de HACEB en México.*

*Upegui anota que nunca lo vio de mal genio, aunque le dio motivos para que estuviera de malas pulgas con él. "Le aprendí mucho. Es una personificación exitosa del carácter del antioqueño. Nunca respetó prejuicios y clichés en la parte industrial. Consideraba que la plata es una simple cuestión de ceros a la derecha. Que si se ganaba 100 pesos, se gastaba 30 y guardaba o reinvertía 70".*

*José María Acevedo Álzate confiesa que desde hace 25 ó 30 años ya tenía lo suficiente para vivir bien, pero sigue al frente de la compañía para poder continuar mejorándole la calidad de vida a las familias de sus 3.000 trabajadores. De lunes a viernes va a la fábrica, almuerza con sus colaboradores y recorre las instalaciones vestido, a veces, con la camisa café clara y el pantalón azul que lucen sus operarios.*

*Él y sus hijos conservan la humildad que les conocieron sus vecinos del barrio popular de El Salvador. Allí vivían en una de las casas más admiradas. "Era la única que tenía piscina", precisa el empresario Mario Múnera, quien por aquellas calles vendía los limones, naranjas y cebollas que cargaban sus hombros.*

*La sencillez hace que don José María quiera que se lo trague la tierra cuando le hacen reconocimientos. Así lo sintió con la aún reciente entrega de la Cruz de Boyacá. Mejoró en emociones, porque en 1962, cuando por telegrama le dijeron que el presidente Guillermo León Valencia le impondría la Orden del Mérito Industrial, exclamó: "¿No será que algún competidor nos está mamando gallo?".*



*La Cruz de Boyacá le cayó "como un mal necesario. No creo merecer todo esto. Me desanima que me vean como un sabio o un genio".*

*En 10 años espera haber pasado de largo la barrera de los 100 años, suficientes para acreditarlo como un fenómeno mundial, según señala en medio de risas. Su aspiración no es más que ver al río Cauca contenido y serenito en el espejo de agua de 243 hectáreas que formará la represa de la hidroeléctrica Ituango. "No puedo haber tenido mayor felicidad que alcanzar el éxito a punta de trabajo honrado y a pesar de haber nacido en medio de la miseria en la comuna 8 de Medellín".<sup>16</sup>*

Sin duda se trata de un gran líder, una persona llena de valores morales y principios éticos, donde la dignidad humana vale más que todo el dinero del mundo. Es emocionante conocer esta historia y leer como él y todos los que lo conocen lo describen como un hombre humilde, lleno de virtudes y por supuesto comprometido con el bienestar de los colombianos.

---

<sup>16</sup>[http://www.ecolombiano.com/BancoConocimiento/S/solo\\_hizo\\_la\\_primaria\\_y\\_creo\\_una\\_multinacional/solo\\_hizo\\_la\\_primaria\\_y\\_creo\\_una\\_multinacional.asp](http://www.ecolombiano.com/BancoConocimiento/S/solo_hizo_la_primaria_y_creo_una_multinacional/solo_hizo_la_primaria_y_creo_una_multinacional.asp)

## **Principales características de los líderes**

A continuación enunciamos las principales características de los líderes que fundaron las empresas MESACÉ, LOCERIA COLOMBIANA Y HACEB, y que permitieron que logran su permanencia en el tiempo y que se encuentren dentro de las empresas familiares antioqueñas más reconocidas a nivel nacional e internacional:

- Visionarios
- Emprendedores
- Humildes
- Luchadores
- Solidarios
- Comprometidos
- Honestos
- Leales
- Respetuosos
- Innovadores
- Evolucionistas
- Diferenciadores
- Optimistas
- Soñadores
- Voceros
- Perseverantes
- Analíticos
- Estrategas

## 5. CRONOGRAMA TENTATIVO

ACTIVIDAD	DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO			
	SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	14	15	16	17
1 Identificación, definición y selección del tema																
2 Compromisos, trazabilidad, y desarrollo del trabajo																
3 Acercamiento con el asesor, y primera asesoría																
4 Reunion grupal para la formulación del anteproyecto																
5 Primera entrega (Anteproyecto)																
6 Ajustes																
7 Segundo avances (Monografía)																
8 Ajustes																
9 Conclusiones																
10 Recomendaciones																
11 Revisión final y ajustes																
12 Entrega y socialización																
13 Entrega de trabajo al jurado.																

## BIBLIOGRAFÍA

<http://www.promonegocios.net/empresa/definicion-organizacion.html>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Cualidad>

<http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoDeRoles>

<http://www.definicion.org/estrategia>

<http://www.camaramedellin.com.co/site/100empresarios/Home/Historias-Empresariales/100-Empresarios-100-Historias-de-Vida.aspx>

[http://definicion.de/compromiso/.](http://definicion.de/compromiso/)

[www.camaramedellin.com.co/](http://www.camaramedellin.com.co/)

[www.corona.com.co/loceria](http://www.corona.com.co/loceria)

[www.directorioconstruccion.com/empresas/.../industrias-haceb-sa.ht](http://www.directorioconstruccion.com/empresas/.../industrias-haceb-sa.ht)

[www.google.com](http://www.google.com)

[www.informacion-empresas.co/Empresa\\_MESACE-SA](http://www.informacion-empresas.co/Empresa_MESACE-SA)

[www.monografias.com](http://www.monografias.com)