

ANEXO 1

ZANAHORIA, HUEVOS Y CAFÉ

Una hija se quejaba con su padre acerca de su vida y sobre cómo las cosas le resultaban tan difíciles. No sabía cómo hacer para seguir adelante y creía que pronto se daría por vencida. cansada de luchar. ía que cuando solucionaba un problema, aparecía otro adicional.

Su padre, un chef de cocina, la llevó a su lugar de trabajo, y allí, llenó tres ollas con agua y las colocó sobre fuego fuerte.

Pronto el agua de las tres ollas estaba hirviendo. En una colocó zanahorias, en otra colocó huevos y en la última colocó granos de café. dejó hervir sin decir palabra.

La hija esperó impacientemente, preguntándose qué haciendo su padre.

A los veinte minutos el padre apagó el fuego. ó las zanahorias y las colocó en un tazón, los huevos y los colocó en otro plato.

Finalmente, coló el café y lo puso en un tercer recipiente y mirando a su hija le dijo: "Querida, ¿qué ves?"

- "Zanahorias, huevos y café" fue su respuesta.

Entonces la hizo acercarse y le pidió que tocara las zanahorias y al hacerlo notó que estaban blandas. le pidió que tomara un huevo y lo rompiera y después de sacarle la cáscara, observó que el el huevo estaba duro, cocido. Finalmente le pidió que probara el café y ella sonrió mientras disfrutaba de su rico aroma

La zanahoria llegó al agua fuerte, dura; pero después de pasar por el agua hirviendo se había vuelto débil, fácil de deshacer.

El huevo había llegado al agua frágil, su cáscara fina protegía su interior líquido; pero después de estar en agua hirviendo, su interior se había endurecido.

Los granos de café sin embargo eran únicos; después de estar en agua hirviendo, habían cambiado al agua.

¿Cuál eres tú?", le preguntó a su hija. "Cuando la adversidad llama a tu puerta, ¿cómo respondes?"

¿Eres una zanahoria que parece fuerte pero que cuando la adversidad y el dolor te tocan, te vuelves débil y pierdes tu fortaleza?

¿Eres un huevo, que comienza con un corazón maleable, poseías un espíritu fluido, pero después de una muerte, una separación, o un despido te has vuelto duro y rígido? Por fuera te ves igual, pero ¿eres amargado y áspero, con un espíritu y un corazón endurecido?

¿O eres como un grano de café? El café cambia al agua hirviendo, el elemento que le causa dolor. Cuando el agua llega al punto de ebullición el café alcanza su mejor sabor. Si eres como el grano de café, cuando las cosas se ponen peor tú reaccionas mejor y haces que las cosas a tu alrededor mejoren.

Y tú,

¿cual de los tres eres?

EL ÁGUILA QUE NUNCA FUÉ

Un guerrero indio encontró un huevo de águila en el tope de la montaña, y lo puso junto con los huevos que iban a ser empollados por una gallina. Cuando el tiempo llegó, los pollitos salieron del cascarón, el aguilucho también. Después de un tiempo, aprendió a cacarear al escarbar la tierra, a buscar lombrices y a subir a las ramas más bajas de los árboles, exactamente como toda gallina. Su vida transcurrió en la consciencia de que era una gallina.

Un día, ya vieja, el águila estaba mirando hacia arriba y tuvo una visión magnífica. Un pájaro majestuoso volaba en el cielo abierto como si no necesitase hacer el más mínimo esfuerzo. Impresionada, se volvió hacia la gallina más próxima y le preguntó:

¿Qué pájaro es aquel?

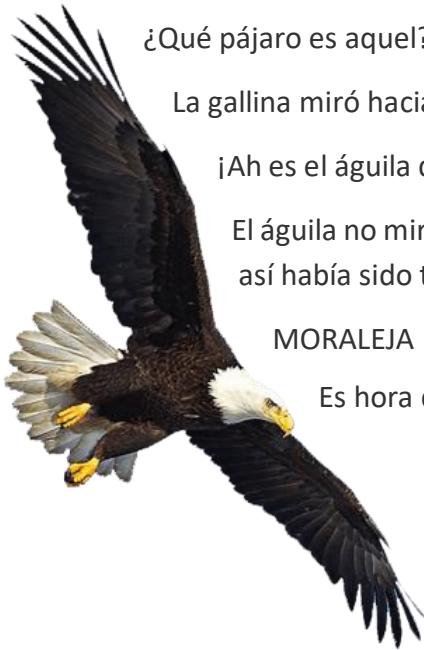
La gallina miró hacia arriba y respondió:

¡Ah es el águila dorada, reina de los cielos. Pero no pienses en ella: tú y yo somos de aquí abajo.

El águila no miró hacia arriba nunca más y murió en la consciencia de que era una gallina, pues así había sido tratada siempre.

MORALEJA

Es hora de cada persona mire a su interior y pueda descubrir su águila interna.



(Lopera Gutierrez, 2002)

ANEXO 3

LECTURA DE CONVIVENCIA: ASAMBLEA EN LA CARPINTERÍA (CONVIVENCIA E INCLUSIÓN)

Hubo en la carpintería una extraña asamblea, pues las herramientas se reunieron para arreglar sus diferencias.

El martillo fue el primero en ejercer la presidencia, pero inmediatamente la asamblea le notificó que debía renunciar. ¿La causa? Hacía demasiado ruido y se pasaba todo el tiempo dando golpes.

El martillo reconoció su culpa, pero pidió que fuera expulsado también el tornillo, pues había que darle muchas vueltas para que sirviera de algo.

El tornillo, entonces, reconoció su retiro, pero a su vez pidió la expulsión de la lija, pues era muy áspera en su trato y siempre tenía fricciones con los demás.

La lija estuvo de acuerdo, pero con la condición de que fuera expulsado el metro, pues se la pasaba midiendo siempre a los demás, como si él fuera perfecto.

En esto entró el carpintero, se puso el delantal e inició su trabajo, utilizando alternativamente el martillo, la lija, el metro y el tornillo. Al final el trozo de madera se había convertido en un lindo mueble.

Cuando la carpintería quedó sola otra vez, la asamblea reanudó la deliberación. Entonces dijo el serrucho: "Señores, ha quedado claro que tenemos defectos, pero el carpintero trabaja con nuestras cualidades. Eso es lo que nos hace valiosos. ¡Así que no pensemos ya en nuestras flaquezas y mejor concentrémonos en nuestras virtudes!".

La asamblea encontró entonces que el martillo era fuerte, el tornillo unía y daba solidez, la lija limaba asperezas y el metro era preciso y exacto. Se sintieron como un equipo capaz de producir hermosos muebles y sus diferencias pasaron a un segundo plano.

(Lopera Gutierrez, 2002)

LECTURA DE COMUNICACIÓN: EL COMETA HALLEY

El Presidente de Junta Directiva de la compañía le dice a su Gerente General:

"El lunes próximo, a eso de las siete de la tarde el cometa Halley se hará visible. Es un acontecimiento que ocurre cada 78 años. Reúna a todo el personal en el patio de la fábrica, todos usando casco de seguridad, que allí les explicaremos el fenómeno. Si llueve, este raro espectáculo no podrá ser visto a ojo desnudo, en ese caso entraremos al comedor donde será exhibido un documental sobre ese mismo tema".

El Gerente General al Jefe de Producción:

"Por orden del presidente, el lunes a las siete aparecerá sobre la fábrica el cometa Halley. Si llueve reúna a los empleados con casco de seguridad y llévelos al comedor, donde tendrá lugar un raro espectáculo, que sucede cada 78 años a ojo desnudo".

El Jefe de Producción al Supervisor:

A pedido de nuestro gerente general, el científico Halley de 78 años, aparecerá desnudo en el comedor de la fábrica usando casco, porque va a ser presentado un documental sobre el problema de la seguridad en días de lluvia.

El Supervisor a su Asistente:

"Todo el mundo desnudo sin excepción, deberá estar en el patio el lunes a las siete, donde el famoso músico Halley mostrará el vídeo bailando bajo la lluvia. El show se presenta cada 78 años".

El Asistente a los Empleados:

"El jefe cumple 78 años el lunes y habrá una fiesta en el patio y el comedor con el famoso conjunto Bill Halley y sus cometas. Todo el que quiera, puede ir desnudo, pero usando casco porque se va a armar una tremenda farra".

(Lopera Gutierrez, 2002)

CASO DE NEGOCIO: LOS FRUTOS DE UN SOÑADOR

Esta es la historia de un hombre que sufrió el flagelo del desplazamiento forzado, que tuvo que levantar a su familia a pulso y que pese a esto, fue la cabeza de una empresa que genera ingresos anuales de más de 100.000 millones de pesos, 1.500 empleos directos y le brinda la oportunidad de crecimiento a aproximadamente 1.200 fincas agrícolas de todo el país.

Este huilense es Alonso Orjuela, un que desde los 14 años ha estado con para los negocios. Como él mismo lo la mejor empresa del país con la de manejar salud: Surtifruver de La Cuando niño, Alonso trabajaba en la su papá donde se convirtió en el Aunque no recibía un sueldo le pues la tierra no era sólo de él sino de toda la familia.



hombre humilde la mente abierta manifiesta, tiene responsabilidad Sabana. finca cafetera de mejor recolector. gustaba ayudarlo,

Eran los ochenta, una época donde las políticas de Estado recrudecieron las acciones guerrilleras. Los campesinos salían corriendo de sus tierras para proteger sus vidas. Muchos llegaron a la ciudad para aumentar los niveles de desempleo. Este fue el caso de la familia Orjuela que tuvo que abandonarlo todo y desplazarse forzosamente a Chía. Aunque todos estaban bien, los padres de Alonso ya no tenían fuerza para empezar de nuevo; por eso, él tomó las riendas de la casa para darle un futuro a sus hermanos menores.

En Chía ya estaba establecido un tío suyo; tenía un supermercado y la intención de reformular su negocio. Dentro de su local ubicó un punto de fruta importada y dejó que su sobrino lo administrara. De esta manera, sin tener plata en el bolsillo, en un espacio de un 1.50 metros y en el tema de las frutas, Alonso comenzó su experiencia empresarial. “Más que una experiencia fue una **OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**, porque no había experiencia de nada, de hecho no conocía nada de frutas ni de verduras pero llegó esa oportunidad y me le medí”, añade.

Alonso tenía solo 13 años y ya contaba con un negocio pequeño; pero su objetivo era llegar más lejos. Sabía que no tenía muchas oportunidades y mucho menos si no seguía estudiando; por eso, siempre le rondaban los consejos de su papá quién no quería verlo como un analfabeto más. “Estudiaba, trabajaba, madrugaba a Abastos, compraba la fruta: una caja de uvas, media de manzanas y media de granadilla... Compraba, surtía, vendía y entre las cinco y seis de la tarde, dejaba a una persona ahí y me iba a estudiar, el tema era terminar el bachillerato”.

¡Y nace la idea!

Mientras Alonso estaba terminando su bachillerato, como trabajo escolar tenía que crear un proyecto de microempresa: “*empecé a soñar y a hacer el proyecto, claro con las bases del negocio pequeño que ya tenía... Y quise montar uno muy grande, ... uno muy fuerte*”.

Este hombre que para ese momento tenía apenas 18 años, quería emular el concepto del supermercado Makro, un grupo económico que recién había entrado al país. Veía en esta experiencia, cómo empresas de afuera se hacían exitosas en Colombia y se preguntaba ¿Por qué él no podía hacer lo mismo?

Con este modelo empresarial empezó a crear el concepto, primero dibujó una bodega y luego pensó en una zona de descargue que no incomodara a los; un nombre que fuera sonoro y lo identificara. Toda una estrategia dentro de las posibilidades que su mente de adolescente le ofrecía.



Fig. 6.

Arranca Surtifruver de La Sabana

El 11 de septiembre de 1998 comienza a funcionar en Chía, el negocio que Alonso tenía en la cabeza; para muchos era una locura montar un supermercado dedicado a la venta de productos del agro en fresco: frutas y vegetales; estando cerca de la plaza. Él sabía que su idea no era descabellada, estaba ofreciendo un producto y un servicio que en ningún otro sitio lo podía suministrar. “Por ejemplo, vendía champiñones, nadie aquí vendía champiñones, pero yo sí vendía champiñones”.

Con Surtifruver de la Sabana, comienza una segunda etapa de Alonso Orjuela como empresario. Para ese momento, su experiencia dejó de ser empírica, y se convirtió en una cadena de aprendizajes; una empresa que ha sido una excusa para crecer cada día más, como persona y como negociante: “Es increíble esto, cuando tú tienes las ganas de seguir adelante y cuando te gusta lo que haces le aprendes a todo el mundo”, señala Orjuela.

El impacto comercial

Cuando Surtifruver de la Sabana entra al mercado, muchos de sus directos competidores ni siquiera lo consideran una amenaza. Con el tiempo, varias cadenas ven que está ganando terreno y deciden tomar cartas en el asunto: “nos ofrecen comprar dos almacenes que fueron los dos primeros que tuvimos: Chía y Avenida Suba; cuando veo que una superficie tan importante se interesa en estos dos negocios, entonces, yo digo: “oiga, ahora si me están viendo, ¿no? Ya no me están sintiendo, ¡Me están viendo!”

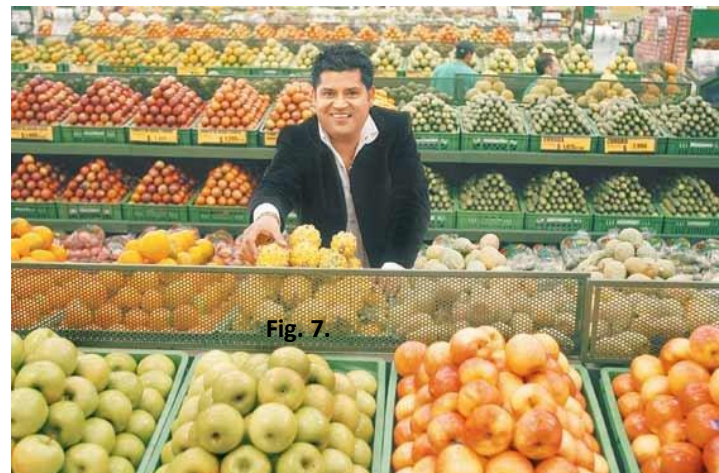


Fig. 7.

Gracias a esta situación es que realmente Alonso Orjuela y su equipo descubren que la estrategia que han creado alrededor de Surtifruver está funcionando bien y es momento de convertir esta empresa en toda una institución. Así se solidifican los tres pilares iniciales con los que se estructura Surtifruver de la Sabana: primero, ofrecer la misma calidad que tienen supermercados de cadena como Carulla y Pomona; segundo, los precios de los productos deben ser tan competitivos como los de las plazas de mercado; tercero, vender en las mismas

cantidades en que lo hace Andrés Carne de Res. esto, acompañado de una preocupación especialmente dirigida al servicio al cliente. Para esta compañía es importante ofrecerle al público un buen parqueadero, distintas opciones de pago y una excelente atención por parte del personal

El aprendizaje es la clave del éxito

Alonso Orjuela vivía en un constante aprendizaje, como él mismo decía: “el que no modifica se momifica”, ¿ya?, si yo no modifico, me quedo y no me doy cuenta. Sólo me vengo a dar cuenta cuando los otros van allá adelante y ya no los pueda alcanzar”.

Y para que exista una constante modificación que busque el mejoramiento de esta empresa, Orjuela siempre está en diplomados y cursos, que se orienten en temas de calidad; además, permanece viajando por todo el país y el mundo, tomando ejemplos que se asemejen a su negocio y le puedan aportar nuevas experiencias. “Ahorita estamos en un proceso con algunas alcaldías para ver cómo aplicamos y cómo rescatamos algunas de nuestras culturas de consumo, por ejemplo, de la lima dulce”. Además, entre los planes futuros de Alonso Orjuela se encuentra la consolidación de una sociedad con cultivadores mexicanos que siembran granadas y algunas frutas medicinales que no se consiguen fácilmente en Colombia.

El éxito de esta cadena Surtifruver está en ofrecer todo tipo de productos del campo, que en otros sitios no se pueden encontrar: “Rescatamos por ejemplo la guatila, que nadie la comía y hoy la estamos consumiendo... en otros departamentos estamos sembrando el gurupa, creo que es la única organización aquí en Bogotá que la vende y lo hacemos a diestra y siniestra”

(Universidad EAN, 2010)

ANEXO 6

CASO DE NEGOCIO: TOSTAO

Pedro Gasca, oriundo de la Plata Huila, ingeniero Industrial con experiencia en los sectores de telecomunicaciones y aeronáutico, a sus 47 años es el orientador de Tostao', la cadena de café que se ha convertido en un fenómeno en el mundo de los negocios.

Detrás de la acelerada expansión que le permitirá al final del año contar con más de 240 tiendas, está un concepto sobre el manejo del recurso humano y la administración de la organización que dista de los esquemas tradicionales.

En Lecciones Empresariales, evento organizado por Portafolio en alianza con Uniandinos, al que asistieron representantes de marcas competidoras, Gasca revela secretos sobre la operación.

Para empezar, los 1.000 empleados que tiene Tostao', apenas un 5% corresponde a personal administrativo.

“En cuánto a gastos administrativos no tenemos áreas de mercadeo, comercial o de publicidad. Tratamos de no tener muchas áreas de control que se dediquen a verificar que todos estén haciendo su trabajo, a no ser que sean los temas de sanidad y calidad”, explica el directivo, en diálogo con el director de Portafolio, Ricardo Ávila.

El criterio que prima para Tostao' es lo que Pedro Gasca llama la autogestión, teniendo en cuenta teorías modernas de la administración.

En primer lugar, cita a Frederic Laloux, quien habla de cómo reinventar las organizaciones. “Este autor se refiere a que hay un cambio generacional que permite que las empresas sean ciento por ciento circulares y que, en esa medida, no necesitan de un jefe para lograr los objetivos”, dice.

Igualmente, se refiere a la práctica del concepto de las organizaciones verdeazuladas, en las cuales la autogestión es fundamental: cada persona que está contratada debe cumplir un fin.

“No tenemos, excepto la junta directiva, un comité directivo. Las decisiones se toman en red, rápidamente, y trabajamos así, lo que no quiere decir que cada uno hace lo que quiere”, plantea.

Por ejemplo, hay una red operativa con los orientadores que están en las tiendas, con el orientador comercial y se toman acciones por chat o correo electrónico. Los puntos de venta no tienen un gerente, “Entre todos se reparte la responsabilidad de la tienda”, indica.

Sobre su papel, señala Pedro Gasca: “Yo soy el orientador a los orientados sobre cómo lograr los objetivos a mediano y largo plazo de la compañía. Sacamos de cada una de las personas que trabaja en Tostao' lo mejor que tiene”.

EXPANSIÓN Y PRECIO

Una de las preguntas que surgen en este caso empresarial tiene que ver sobre cómo ha dado los pasos de una expansión que hoy le hace proyectar 700 puntos en el 2021. Pedro Gasca indica que la ruta la irá dando el mercado, sin forzar aperturas que después puedan no resultar. Añade que se ha hecho la tarea de ir a los lugares y evaluar el tráfico, de la manera más tradicional porque la compañía no es amiga de asesorías.

Una vez concreta el espacio que puede ser de 50 a 60 metros cuadrados, la marca tarda unos 25 días para abrir.

Se abre "sin prisa y sin pausa ... como no tenemos una estructura piramidal, también aplicamos autogestión para la expansión. No hay un ente que haga esa tarea. La gente que encuentra un local va y lo ve y si sirve, hace todo para que se abra".

En ese crecimiento, apalancarse con endeudamiento ha sido una herramienta clave, aseguró.

Ni tarjetas de presentación tiene porque cree que eso se transfiere al cliente, comenta el empresario al referirse al cuidado en materia de gastos para que la cadena sea competitiva y cuide el precio como uno de los atributos que más reconocen los clientes de la marca.

La calidad de los productos, la presencia en 'todo lado' y la cultura organizacional que se refleja en el servicio al cliente son las otras variables que valoran, dice el empresario, quien con varios socios fundó Bakery Business International S.A.S., la sociedad que maneja a Tostao'. Al mirar atrás, cuando arrancó la marca con un plan de negocios básico y dos puntos en Bogotá, el 15 y 16 de diciembre del 2015, Gasca destaca los avances en la oferta de café y en la posibilidad de que en Bogotá y en Medellín, un consumidor consiga la misma calidad en cualquier local, sin importar el estrato y respondiendo a un mercado desatendido.

Recuerda cómo ese primer día el local tenía el 40% de los todos los productos. "Siempre digo que lo perfecto es enemigo de lo bueno. Especialmente en un emprendimiento hay variables incontrolables. Uno cree que se han manejado, pero llega el momento y uno no está listo. Ese día subí la reja. A veces somos muy cuadrículados para tomar decisiones, para arrancar o para emprender", puntualiza.

(La autogestión del personal, receta del día a día en Tostao', 2017)

CASO DE NEGOCIO: D1

Aunque compramos en supermercados y tiendas de barrio, los expertos indican que cada formato satisface diferentes necesidades.

El origen de las tiendas de superdescuentos, por lo general, se relaciona con la Alemania de la posguerra, en la que estos formatos fueron ejemplo de la capacidad, casi milagrosa, del empresariado de resurgir. Además, ayudaron a los consumidores a acceder a lo básico y a ahorrar. La revolución llegó hace poco a Colombia, en condiciones muy diferentes, pero en la antesala de una desaceleración económica y una reforma tributaria que, a los ojos de quienes estudian el mercado, ha sido "la tormenta perfecta" para la propagación de decenas de D1, Justo & Bueno y Ara.

Ofrecer precios mucho más bajos que los de las tiendas de barrio o los hipermercados, como ocurre en D1 y Justo & Bueno, se conoce como 'descuento duro'. Estos negocios se han levantado en espacios que parecen bodegas. No hay mucha arandela. En el caso de Ara, que pertenece a un grupo portugués, se podría hablar de un 'descuento blando', es decir, en principio, menos agresivo. Eso se nota desde que uno entra a la tienda: hay más acabados, color y decoración, y también más marcas. Por lo tanto, una gama más amplia de precios.

¿Qué buscar y dónde?

En un D1, según un vocero de la compañía, el consumidor puede encontrar al menos una marca de todo lo básico que usa un hogar colombiano y, en promedio, un 30% más económico que en un canal tradicional. La marca "genera ahorros que son trasladados al consumidor", explica la fuente. Allí se transa solo en efectivo y si el comprador quiere asumir el costo de llevar bolsas plásticas del almacén, debe pagar 50 pesos por cada una. En Justo & Bueno posible pagar con tarjeta, pero las bolsas también se pagan por aparte.

De acuerdo con Miguel de la Torre, director de nuevos negocios de Kantar Worldpanel, las tiendas de descuento son fuertes en lácteos y alimentos en general, y se parecen a un supermercado en los productos de aseo del hogar. De hecho, según datos que tiene Kantar, entre lo más comprado en D1 están el detergente y la leche líquida; en Justo & Bueno, el papel higiénico y la leche líquida; y en Ara, el arroz y la leche líquida. "El supermercado moderno tiene peso en cuidado personal: champú, tratamiento capilar, crema antiarrugas. Pero la tienda de descuento ahí no juega tan bien".

Vender en el mundo actual

Los nuevos formatos han mordido el 9% del mercado de los hogares, según Fenalco. Estos se han caracterizado por su rápida expansión. D1 ya sobrepasó las 600 tiendas. Según medios de comunicación, Ara—en donde es posible pagar con tarjeta, pero solo de Bancolombia— espera llegar a 371 este año. Y Justo & Bueno alcanzar unas 450. De acuerdo con Carlos Mansilla, profesor del CESA y la Universidad del Rosario, ha habido estudios que muestran que este tipo de tiendas se pueden duplicar en puntos de venta en cuestión de dos años.

Eso los pone cada vez más cerca de los consumidores. La distancia máxima ideal entre el hogar y el punto de venta es de 150 metros, para que se pueda llegar a pie, dice Mansilla. Por eso, cree que las tiendas de descuento han sido inteligentes al vender en formato pequeño y fácil de cargar. Rafael España, director económico de Fenalco, apunta otro factor en el éxito de este modelo: las familias cada vez son más pequeñas y las personas comen con mayor frecuencia afuera. Los mercados no son tan grandes como antes. Al sumar a estos elementos la falta de tiempo, resulta ideal un formato pequeño.

¿El fin del comercio como lo conocemos?

Los expertos coinciden en que hay dos grandes afectados por la 'quinta revolución' del comercio: la tienda de barrio y los hipermercados, que, respectivamente, tienen 46 y 12% del mercado del consumo de los hogares. Cada uno, desde la aparición de Justo & BuenoAra, ha perdido entre dos y tres puntos porcentuales de participación, dice Fenalco. Sin embargo, las cadenas de hipermercados no han estado al margen de ese formato: hemos visto pequeños puntos de venta de Metro (los mismos de Jumbo) y también Éxito Express.

Un punto fuerte que están aprovechando los dueños de las grandes superficies es la omnicanalidad: llegar por canales virtuales u otros formatos, como ocurre con Carulla o Surtimax, que apuntan a sectores diferentes. Para de la Torre, la apuesta que deben hacer los supermercados es seguir diferenciándose por la innovación: vender la marca que tiene un práctico dispensador de jabón lavalozas, que además cuida las manos, por ejemplo. Según Mansilla, los parqueaderos y las plazoletas de comidas siguen siendo un plus de los hipermercados.

En el caso de la tienda de barrio, hay consenso en que tienen que innovar. De la Torre asegura que las tiendas de barrio están muy arraigadas en el comprador colombiano, y pueden convivir con los nuevos formatos, pero en la medida que se tecnifiquen, adopten datáfonos, código de barras y tecnología, en general. ¿Por qué no comunicarse con sus clientes por Whatsapp? Para ello, Fenalco resalta la importancia de la ayuda del Estado y de que ellos trabajen como gremio. La idea de que todos coexistan de forma complementaria, atrayendo al cliente por razones diferentes, no suena descabellada.

(Medina, 2018)



ANEXO 8

“XPERIENCIAS” QUE ENAMORAN : THE RITZ-CARLTON Y SU RELACIÓN CON LA JIRAFÁ JOSHIE—Rodrigo Fernández de Paredes.

A veces, no es necesario gastar miles de dólares en publicidad para hacer conocida nuestra marca, sólo basta hacer feliz al cliente.

En octubre del 2015 tuve el gusto de trabajar un proyecto con The Ritz-Carlton, en islas Canarias, España, y pude conocer varias historias en las que los clientes vivieron experiencias seguramente nunca olvidarán. Sin embargo, una historia me robó más de una sonrisa, y sabía que en algún momento escribiría sobre ella.

LA HISTORIA

Cuenta la historia que una familia allá por el verano del 2012 decidió tomar unas vacaciones, y se alojó en el **hotel The Ritz-Carlton Amelia Island**, en Florida. Por motivos de trabajo, el padre de familia no pudo viajar, por lo que solo fueron de vacaciones la madre y sus dos hijos. Las vacaciones transcurrieron con normalidad, buen clima, excelente atención (algo habitual en la afamada cadena The Ritz-Carlton), muy buena comida y experiencias inolvidables.



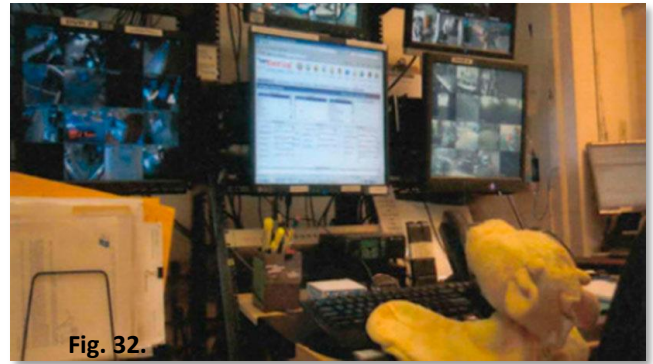
Lamentablemente todo lo que empieza debe acabar, y llegó el día de despedirse de las vacaciones y hacer el check out. Partieron rumbo a casa, y al llegar se dieron cuenta de que algo faltaba: el juguete más preciado de uno de los niños, su jirafa de peluche llamada Joshie. Los padres no sabían qué hacer ni qué decir al niño, quien al llegar la hora de dormir preguntó por Joshie.

Esa misma noche llamaron del hotel para informar que habían encontrado un juguete en la habitación en la que ellos estuvieron alojados. Luego de la sorpresa y alivio inicial, le contaron al empleado del hotel que llamó, la historia que se habían inventado para salir del problema con su hijo. El empleado con tono muy amable sonrió y les dijo que se lo enviarían a la brevedad posible para que su hijo disfrute nuevamente de la compañía de Joshie.

Antes de cortar la llamada, el padre pide un favor adicional al empleado del The Ritz-Carlton, debido a la historia que le habían contado a su hijo, y, a fin de hacerla más creíble, le pidió si, por favor, podían tomarle algunas fotos a Joshie en las hamacas de la piscina del hotel. Al empleado le tomó con sorpresa el pedido, pues era la primera vez que le solicitaban algo así, sin embargo, respondió de inmediato que con todo gusto lo haría, con una sonrisa que se dejaba apreciar por teléfono.

El empleado contó el anecdótico pedido a su jefe, quien lo felicitó por haber aceptado la solicitud y decidieron sorprender al cliente. Pasaron un par de días y llegó el momento de enviar a Joshie a su hogar, empacado junto con el encargo de los padres del niño, quien esperaba ansioso que Joshie llegara de sus vacaciones extendidas en el hotel.

¡Y el momento esperado llegó! Sonó el timbre de la casa, era un mensajero quien entregó un paquete enviado por el hotel The Ritz-Carlton, en el cual estaba Joshie acompañado de algunas sorpresitas, así como la documentación que detallaba la experiencia que había vivido Joshie en el hotel.



La familia no podía creer lo que recibía del hotel, pues al niño le bastaba solo con tener a Joshie de vuelta en la casa. Sin embargo, las expectativas que tenían fueron ampliamente superadas por la realidad. En un sobre estaba la tarjeta VIP del hotel con su foto y su nombre grabado: ¡Joshie Hurn!

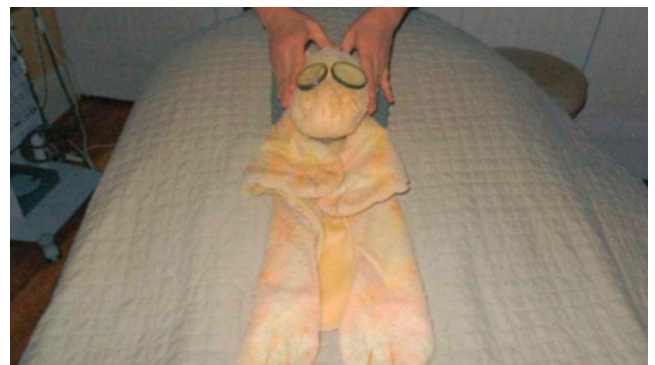
Pero eso no era todo, ya que, ante la solicitud de la familia de tomar una foto a Joshie en las hamacas de la piscina, el personal del hotel no tuvo mejor idea que dar la 'milla extra' en este pedido. La foto de la hamaca se realizó, pero con unos lentes de sol que hacían ver muy 'cool' a Joshie.

A esto se sumaron otras imágenes, como Joshie en el spa recibiendo unos masajes, con unos pepinillos en los ojos, en la cual se le veía muy relajado y otra imagen de Joshie muy feliz con unos amigos (otros muñecos de peluche olvidados en el hotel por otras personas). La pareja de esposos quedó tan maravillada con The Ritz-Carlton, que le hablan de esta experiencia a todo el que pueden.

Esta historia ha sido vista o escuchada por millones de personas en el mundo. ¿Será eso valioso para el hotel? Sin ninguna duda fue algo valioso para ellos, ya que la reputación y el valor de marca es algo que cuesta mucho ganar, y nada más valioso que tus mismos clientes hablen de la bonita experiencia que vivieron con tu empresa, que te recomienden sin que les tengas que preguntar, que se genere un vínculo emocional con una marca.

¿Y cuál fue el costo?

Lo que logró The Ritz-Carlton con lo que hizo para la familia Hurn no lo hubiera obtenido ni con miles de dólares invertidos en publicidad, ya que la opinión espontánea y sincera de un cliente feliz no es comparable con lo que digan actores contratados para una buena publicidad.



El costo de esta experiencia fue el tiempo que dedicó su personal a tomar las fotos, empacar a Joshie, enviarlo, y el amor que pusieron para lograr la sonrisa de esta familia, que ahora no deja de contar y viralizar esta historia por el mundo.

(Paredes, 2019)

CASO DE NEGOCIO: Rappi: una idea millonaria que vino de los usuarios

Empezaron siendo tres millennials y ahora son el primer start-up nacional que alcanza una valoración de 1.000 millones de dólares en los mercados internacionales. El secreto de su éxito será revelado este sábado en el Festival Ideas al Barrio.

Sin duda Rappi es una de las empresas más exitosas de América Latina en la actualidad. Tienen más de 13 millones de usuarios y en solo tres años ya trabajan en 27 ciudades del subcontinente. Además, obtuvieron el apoyo de Sequoia Capital, el fondo de capital de Silicon Valley que ha invertido en empresas visionarias y destacadas como Apple, Google, Yahoo, YouTube y Airbnb.



Fig. 49.

La empresa, fundada por tres millennials -dos caleños y uno bogotano (Villamarín)- que no pasan de los 35 años, nació como una aplicación que ofrecía a domicilio productos de una tienda de barrio. Según cuenta Simón Borrero, uno de los fundadores, tuvieron la suerte de dejar un campo abierto donde la gente podía escribir sugerencias. De pronto empezaron a ver que la gente pedía cosas como hamburguesas, crepes, medicinas y mercado. Pero también se dieron cuenta de que la gente pedía favores. “Lo valioso de Rappi no fue idea de nosotros, fue idea de los usuarios”, confiesa Borrero.

Los creadores de Rappi empezaron a responder a esas necesidades a través de asistentes o rappideros que a cambio de dinero van a comprar y a hacer cosas que otros les da pereza hacer. Ahora no solo llevan cualquier producto en 30 minutos, sino que ofrecen servicios las 24 horas de días, los siete días de la semana.



Fig. 50.

Hoy un Rappidero hace cosas como prestar dinero, hacer una fila para comprar las boletas de un concierto, pagar recibos, sacar a pasear el perro, hacer el manicure o llevar a un familiar al médico. “Es como un primo o una tía que siempre está disponible para hacerte favores”, dice Borrero. Uno de los casos más curiosos fue cuando un grupo de amigos le pidió a un rappidero que fuera a jugar un partido de FIFA de PlayStation porque le hacía falta un jugador. “Rappi te compra y te ofrece todos los servicios que sean legales”, agregan los fundadores.

Antes de crear Rappi Simón Borrero, de 34 años, estuvo en otros emprendimientos.

Cuando apenas comenzaba su carrera de Administración de Empresas fundó una agencia de modelos online con la que logró reunir a 5.500 personas. El problema fue que no le consiguió trabajo a ninguna. Pero estaba decidido a tener su propio negocio. Más adelante creó Imaginamos, una empresa que desarrolla software con la que aprendió a hacer páginas web. Contrató a uno de sus profesores y la empresa creció hasta tener 300 empleados.



Pero esto no era suficiente para Borrero. Entonces fundó Grability, un software que presenta los productos de forma lineal y permite tirarlos a la canasta. Aunque es muy sencilla, no existía. Lo patentó junto a sus socios en Estados Unidos y empezaron a trabajar con las empresas más grandes del mundo. Su primer socio en esta empresa fue Sebastián Mejía, de 33 años, y el primer empleado fue Felipe Villamarín, de 30 años. Hoy Grability e Imaginamos siguen funcionando pero los tres están de lleno con Rappi, una empresa que hace un puente entre un grupo de personas que tienen todo en la vida menos tiempo libre y otro grupo de personas que tienen tiempo pero necesitan ingresos adicionales.

Rappi además se convirtió en un intermediario entre grandes empresas y el comprador. Ya se puede pedir productos que no venden en Colombia de Estados Unidos, y hoy entre sus aliados están compañías como Procter and Gamble, grupo Éxito, Carulla, El corral, Crepes & waffles y Coca-cola, pero también tienen en su lista de aliados a otras empresas más pequeñas. “Algunos no creían en el potencial de Rappi entonces lo que hacíamos era demostrarles que a través de nosotros podían vender mucho más y nos volvimos importantes para ellos”, explica Borrero.

Nuevamente, gracias a estar atentos a los comentarios a los comentarios de sus clientes, se dieron cuenta de que la gente no confiaba en algunos rappideros para hacer mercado, por ejemplo. Fue así como empezaron a contratar personas que fueran expertas en algunas cosas. Ahora hay asistentes que pueden escoger mejor que nadie un pedido de verduras, de carnes, y es un servicio que se ha convertido en la pieza clave para definir una compra con almacenes de cadena o una microempresa.

También se dieron cuenta de que los clientes querían tener una cercanía con el rappidero. Por eso, estos asistentes antes de hacer una compra hablan con los clientes, chatean envían fotos y videos para que las personas estén satisfechas con el servicio.



La semana pasada ocurrió algo impresionante: el jueves se cerró oficialmente la ronda de inversión liderada por el fondo de capitales TDS, que inyectó 220 millones de dólares a Rappi y convirtió este negocio, originado en Bogotá, en una empresa que vale 1 billón de dólares. Este fondo es el mismo que puso plata para crear lo que son hoy Google y WhatsApp, entre otros grandes nombres.

La noticia es relevante porque el emprendimiento digital colombiano no tiene más de una década y porque, después de miles de ideas de negocios y proyectos surgidos en la ola reciente, por fin una de ellas entra a las grandes ligas. Se trata de un logro relativamente común en los emprendimientos tecnológicos de Silicon Valley, pero escaso en América Latina. En el subcontinente solo nueve emprendimientos han logrado acceder a esta categoría. Cuatro de ellos corresponden a Argentina, dos a Brasil, dos más a México y uno a Chile. El décimo está ahora en Colombia.

Borrero reconoce que nada grande viene sin trabajo duro y que el éxito ha sido trabajar con personas que admira sinceramente, que lo complementan y que considera más inteligentes que él. Está seguro de que Rappi hasta ahora está empezando.

(Revista Semana, 2018)

ANEXO 10

COCA COLA

Nuestra misión

Nuestro plan de trabajo comienza con nuestra misión, que es perdurable y expresa nuestro propósito como compañía. Sirve como el patrón sobre el cual ponderamos nuestras acciones y decisiones.

- Refrescar al mundo.
- Inspirar momentos de optimismo y felicidad.
- Crear valor y hacer la diferencia.

Nuestra visión

Nuestra visión actúa como el marco de nuestro plan de trabajo y guía cada uno de los aspectos de nuestro negocio mediante la descripción de lo que necesitamos lograr para continuar alcanzando un crecimiento sostenible y de calidad.

- Personas: (People): Ser un gran lugar para trabajar en donde las personas se sientan motivadas a ser las mejores.
- Portafolio: (Portfolio): Dar al mundo un portafolio de marcas de bebidas de calidad que anticipan y satisfacen los deseos y necesidades de los consumidores.
- Socios (Partners): Alimentar una red ganadora de clientes y proveedores; juntos creamos valor mutuo y duradero.
- Planeta (Planet): Ser un ciudadano responsable que hace la diferencia, ayudando a construir y apoyar comunidades sostenibles.
- Ganancias (Profit): maximizar la rentabilidad a largo plazo para los accionistas, a la vez que somos conscientes de todas nuestras responsabilidades.
- Productividad (Productivity): Ser una organización altamente efectiva, que reacciona rápidamente.

Nuestra cultura ganadora

Nuestra cultura ganadora define las actitudes y comportamientos que se requieren de nosotros para que nuestra Visión 2020 se convierta en una realidad.

Vivir nuestros valores

Nuestros valores actúan como una brújula que guía nuestras acciones y describe nuestro comportamiento en el mundo.

- Liderazgo: La valentía de moldear un futuro mejor
- Colaboración: El apalancamiento en el genio colectivo
- Integridad: Ser real
- Responsabilidad: Si ha de ser, depende de mí

- Pasión: Comprometidos en corazón y mente
- Diversidad: Tan inclusivos como nuestras marcas
- Calidad: Lo que hacemos, lo hacemos bien

Enfoque en el mercado

- Centrarse en las necesidades de nuestros consumidores, clientes y socios de franquicia
- Salir al mercado y escuchar, observar y aprender
- Tener una visión global
- Enfocarse todos los días en la ejecución en el mercado
- Poseer una curiosidad insaciable

Trabajar de forma inteligente

- Actuar con urgencia
- Seguir siendo sensibles a los cambios
- Tener el valor de cambiar de rumbo cuando sea necesario
- Seguir constructivamente insatisfechos
- Trabajar de forma eficiente

Actuar como propietarios

- Ser responsables de nuestras acciones y de nuestra falta de acción.
- Administrar los activos del sistema y enfocarnos en la creación de valor.
- Recompensar a nuestra gente por arriesgarse y buscar mejores formas de resolver los problemas.
- Aprender de nuestros resultados: qué funcionó y qué no.

Ser la marca

- Inspirar creatividad, pasión, optimismo y diversión

(CocaCola Journey, 2020)

CASO DE ESTUDIO: BBVA

“Transformar la cultura corporativa ha sido la clave del proceso de transformación digital que adelanta a BBVA en Colombia”. Así lo aseguró Jorge Hernández, vicepresidente de Talento y Cultura de la entidad, en el marco de una jornada con medios de comunicación donde compartió con los periodistas cómo ha sido el proceso de cambio interno de la entidad en los últimos años.

“Sabíamos que teníamos que cambiar la forma de hacer las cosas, volvernos más ágiles, pero eso no era posible sin el talento de las personas y en ese sentido, había que modificar nuestra cultura corporativa si queríamos transformarnos. La cultura es lo que nos define y nos hace diferentes, eso pasa con los países, con las organizaciones y los individuos, y de ahí su importancia en este proceso”, señaló Hernández.

Palancas del cambio

Hernández aseguró que los factores que han impulsado la transformación de la entidad han sido fundamentalmente: nuevos valores y comportamientos; un cambio en el modelo de gestión de las personas; la implementación de nuevas estructuras, formas y metodologías de trabajo; la remodelación de los espacios; la generación de nuevos liderazgos y un flujo de comunicación fluido con los empleados.



“El proceso de adopción de este cambio ha estado fundamentado en tres principios básicos: el cliente es lo primero, somos un solo equipo y pensamos en grande. A partir de ahí hemos logrado el cambio de diferentes comportamientos que estaban muy arraigados en la organización”, señaló Hernández.

Así mismo, destacó el cambio ejercido en el modelo de la gestión de las personas, proceso en el que se han sumado varios elementos como formación, desarrollo de habilidades culturales, de liderazgo y técnicas, así como el establecimiento de un ‘feedback’ de doble vía. “Nuestro propósito es que cada persona tenga el rol adecuado, aportando el máximo valor y compromiso, aprendiendo y creciendo profesionalmente”, agregó.

De una estructura de jerarquías a una de bloques

Una parte fundamental de este proceso adelantado por la entidad ha sido el cambio en su estructura, pasando de ser una organización jerárquica a implementar las denominadas ‘estructuras ágiles’, conformadas por bloques. De este modo, hay grupos que se dedican a diseñar la estrategia, otros a atender las solicitudes de las áreas; a la ejecución de las acciones y otros, a la puesta en marcha de los proyectos.

“La implementación de estas nuevas formas de trabajo nos han permitido agilizar nuestros tiempos de entrega a los clientes y el desarrollo de una oferta de productos cada vez más digital”, agregó el vicepresidente de Talento y Cultura de BBVA en Colombia.

Nuevos espacios

Hernández destacó la readecuación de los espacios de trabajo bajo el esquema de espacios abierto, que favorecen el trabajo colaborativo y que buscan generar un mayor bienestar en los empleados.

“Hoy contamos con un nuevo edificio que responde a las necesidades actuales de la compañía y a las nuevas formas de trabajo que hemos implementado. Hemos incorporado mejoras en el uso de los espacios y de recursos como energía, agua y papel, ratificándonos como una entidad responsable y comprometida con el medio ambiente, lo que nos ha permitido obtener la certificación 14001 de Icontec por las buenas prácticas medioambientales”.

(García, 2019)

BIBLIOGRAFÍA

CocaCola Journey. (2020). The Coca Cola Company. Recuperado de: <https://journey.coca-cola.com/nuestra-compania/conoce-nuestra-mision-vision-y-valores>

García, C. (2019). La cultura corporativa, clave en el proceso de transformación de BBVA. BBVA. Recuperado de: <https://www.bbva.com/es/co/la-cultura-corporativa-clave-en-el-proceso-de-transformacion-de-bbva/>

Lopera Gutiérrez, B. T. (2002). La Culpa es de la vaca (Intermedio).

Medina, M. A. (2018). ¿Qué es lo que tanto nos gusta de las tiendas D1, Justo & Bueno y Ara? [Noticias]. El espectador. <https://www.elespectador.com/cromos/columnistas/que-es-lo-que-tanto-nos-gusta-de-las-tiendas-d1-justo-bueno-y-ara/>

Paredes, R. F. (2019). Construyendo Xperiencias. Exma.

Revista Semana (2018). Rappi: Una idea millonaria que vino de los usuarios. Recuperado de: <https://www.semana.com/economia/articulo/rappi-el-secreto-del-exito/583525>

Universidad EAN. (2010). Alonso Orjuela, de desplazado a importante empresario: El caso Surtifruver. Recuperado de: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjStJru-Z_qAhVxTt8KHbZ-D1EQFjAEegQIBhAB&url=https%3A%2F%2Fjournal.universidadean.edu.co%2Findex.php%2FRevist%2Farticle%2Fdownload%2F1658%2F1577%2F&usg=AOvVaw21r8hy3A4I-aPgm5m65lxx