
Creando una cultura de excelencia: caso Industrias Haceb



Fuente: www.culturaemedellin.gov.co

Hace 75 años, de la mano de un joven emprendedor antioqueño llamado José María Acevedo, nació Industrias Haceb, compañía número uno en fabricación y comercialización de electrodomésticos de línea blanca en el mercado colombiano.

A pesar de haber estudiado sólo hasta quinto de primaria, la sabiduría, intuición y empeño de este innovador innato lo llevaron a construir una de las empresas más emblemáticas, no sólo a nivel regional, sino nacional. Su crecimiento ha sido tal, que hoy Haceb compite con México, el mayor exportador de neveras del mundo, con el agravante de que éstas no pagan ningún arancel y entran al país en un par de días.

¿Pero cómo lograr permanecer en el mercado durante tanto tiempo? Para esta compañía la premisa es clara: honrar el pasado y construir un futuro. En el año 2010, los directivos de Haceb decidieron cuestionarse por qué la compañía era exitosa; cómo una empresa ubicada entre las montañas de Colombia (implicando costos altos en logística) estaba logrando apropiarse del 30% del mercado de línea blanca en el país, compitiendo fuertemente con grandes multinacionales.

Una parte importante de la respuesta estaba precisamente en don José María, quien ha sido siempre fuente de inspiración. Fue en él donde encontraron una serie de valores que la compañía decidió adoptar dentro de su cultura organizacional, buscando que sus empleados sean íntegros, humanos, cercanos, apasionados y abiertos al cambio.

Esta base, que constituye el ADN de la empresa, no es negociable y es el punto de partida de las estrategias de Haceb, convirtiéndose incluso en pilar fundamental para la construcción de la misión: “Somos personas felices y líderes apasionados que evolucionamos contigo mejorando tu calidad de vida con electrodomésticos, servicios, soluciones integrales, rentables e innovadoras que cuidan el medio ambiente”¹.

¹ Tomado de: <http://www.haceb.com/empresa/direccionamiento-estrategico>

Los directivos de la compañía querían romper el mito de que el trabajo y la felicidad no pueden ir juntos, apostándole a una organización que refleje bienestar desde el interior para ser capaz de enamorar a sus clientes. Para Haceb la productividad y la rentabilidad no son las bases para tener empleados felices, sino todo lo contrario; estos indicadores son reflejo y consecuencia del buen ambiente organizacional.

Y así como los colaboradores son entendidos como razón de ser del éxito de la compañía, ésta ha querido darle también un lugar especial a sus clientes, cambiando el enfoque que normalmente tienen las empresas industriales. En lugar de fabricar productos para sacarlos al mercado y que los consumidores se acomoden a ellos, lo que Haceb está empezando a hacer es producir pensando en el usuario, en sus gustos, necesidades y preferencias. En resumen, la organización entendió la diferencia entre hacer lo que se vende y vender lo que se hace, para apuntarle a lo primero.

El crecimiento de la compañía no sólo ha representado un aumento en la cantidad de empleados, que suman hoy 3.800, sino en el número de familias y personas que, de alguna u otra manera, dependen del éxito de la empresa. Por eso para sus dirigentes es tan importante plantear objetivos y estrategias claras que les permita continuar creciendo. En el año 2005, Haceb vendió 370 mil millones de pesos; en el 2014 prácticamente duplicó esa cifra, alcanzando los 700 mil millones de pesos, y la MEGA planteada a 2017 es llegar al primer billón de pesos en ventas, con una rentabilidad del 4.5% y 32% de participación en el mercado.

El reto es grande, ya que deben competir con importantes multinacionales como Samsung, que vende actualmente 350 billones de dólares anuales e invierte aproximadamente un 5% en innovación. Es por eso que Haceb decidió apalancar su estrategia en cuatro ejes fundamentales: Hogar, Humildad, Humanismo y Humor. Adicionalmente, se enfocan en diseño, ejecución, alianzas, lobbying y visibilidad.

Con la nueva dirección orientada hacia los clientes y sus gustos, el diseño se convierte en elemento fundamental para cumplir sus expectativas. Sin embargo, todas estas ideas que surgen al interior de la organización deben llevarse a cabo y no quedarse en simples proyectos, por lo que promover una cultura enfocada a la ejecución es de vital importancia. Y precisamente buscando materializar dichas iniciativas, los directivos de la compañía entendieron que solos es más difícil y requiere más tiempo. Por eso decidieron apostarle a establecer alianzas que les ha permitido adquirir y compartir conocimiento muy valioso.

Producto de una alianza estratégica con el líder mundial en fabricación de lavadoras, Whirlpool, hoy en día Haceb cuenta con su propia fábrica, convirtiéndose en la primera de

la región (exceptuando México) dedicada a la producción de este tipo de artefactos domésticos.

Los líderes de Haceb y la cultura de la excelencia



Fuente: www.haceb.com

El aspecto cultural en la compañía, como se evidenció anteriormente, gira en torno a los valores y el bienestar de sus empleados. Los líderes son los encargados de influir positivamente en los demás colaboradores de la empresa para trabajar de manera colaborativa en pro del cumplimiento de las metas y objetivos trazados, tanto a nivel laboral como personal. Bajo este esquema, los responsables de cada Unidad Básica de Negocio (UBN) se encargan de plantear acuerdos y compromisos tomados como retos que, sumados a otra serie de acciones, acercan a la organización al cumplimiento de la MEGA.

Los colaboradores de la compañía desarrollan en ella una serie de valores que Haceb resume en los siguientes puntos:

- ✓ Trato impecable
- ✓ Alto desempeño
- ✓ Honran la historia y construyen el futuro
- ✓ Retan, delegan y acompañan positivamente a sus colaboradores
- ✓ Son empáticos
- ✓ Viven intensamente los valores
- ✓ Se preocupan por la calidad de vida de su equipo y familia

Adicionalmente, los líderes:

- ✓ **Son apasionados**, aman lo que hacen y comunican su pasión para inspirar a otros.
- ✓ **Comparten la visión corporativa**, conocen la estrategia de la organización y se empeñan en alcanzarla.
- ✓ **Toman decisiones y actúan**, cumplen sus compromisos y llevan a cabo acciones concretas para convertir lo planeado en una realidad.
- ✓ **Demuestran su integridad**, son coherentes entre lo que dicen y lo que hacen, respetan a todos los colaboradores y se mantienen firmes en sus valores².

Todo lo anterior contribuye al cumplimiento de algunos objetivos que se ha planteado la organización y que hacen parte de su misión y su visión, como el ser felices, poder

² Tomado de: <http://www.haceb.com/empresa/direccionamiento-estrategico>

enamorar a los clientes, lograr un crecimiento rentable y llevar a cabo procesos excelentes.

Teniendo una cultura fortalecida y basada en la generación de capacidades y el bienestar, Haceb decidió apostarle fuertemente a la plataforma industrial y productiva del país a través de una inversión importante en ciencia, innovación y tecnología, que de hecho supera, tanto en valor absoluto como en porcentaje, lo que destinan grandes fabricantes de motos y automóviles en Colombia.

Para esta compañía antioqueña, la excelencia está enfocada en hacer las cosas bien desde la primera vez, y para ello el compromiso es fundamental. El ejemplo lo marca nuevamente José María, su fundador, quien a sus casi 96 años alimenta el entusiasmo de todos los colaboradores de la empresa cada vez que llega a su oficina a entregar, como es de costumbre, toda su sabiduría; lo mejor de sí.



Fuente: www.haceb.com

La cultura de la excelencia en Haceb se resume en tres elementos básicos: innovación, competitividad y liderazgo. Pero esa premisa de hacer las cosas bien desde el principio tiene también sus fundamentos, su razón de ser. La compañía estableció tres preguntas que pretenden evidenciar la importancia de dicha cultura.

- ✓ ¿Para qué?: Para ser felices, enamorar al cliente, crecer rentablemente y lograr procesos eficientes.
- ✓ ¿En dónde?: En todos los procesos y grupos de interés.
- ✓ ¿Cómo?: Con gestión corporativa y gestión del cambio (estrategia, procesos, estructura, medición y herramientas).

La gestión corporativa se basa, entonces, en cuatro pilares que tienen como centro la excelencia: la estrategia, los procesos, la estructura y la medición. En cuanto a la estructura de la compañía, en los últimos años se han presentado cambios significativos que han sido exigidos por el crecimiento y evolución. La Dirección Comercial, por ejemplo, tuvo que ser dividida en tres (negocios tradicionales, retail y nuevos negocios), pues un solo director no era capaz de atender todos los retos y responsabilidades del área al mismo tiempo.

Adicionalmente, se aplicó una división simulando pequeñas parcelas que corresponden a las Unidades Básicas de Negocio mencionadas anteriormente. Cada una funciona como

una pequeña empresa que debe gestionar sus propios procesos, trabajando bajo la filosofía Lean.

En resumen, para Haceb la cultura es clave en la competitividad, resumiéndolo en una frase que muestra de manera clara su espíritu: “nuestra cultura es la excelencia, nuestra estrategia es la mega y el resto es hacer que las cosas pasen bien desde la primera vez”.

¿Y qué impacto ha tenido esta estrategia en la compañía?

- ✓ 10 mil millones de pesos de ahorros en el último año
- ✓ 80 unidades básicas de negocio en nivel 1 de 120
- ✓ 35 sesiones de innovación
- ✓ 150 ideas generadas
- ✓ 3 desafíos estratégicos en proceso de solución
- ✓ 100% de empleados impactados

Nuevos retos

Los avances tecnológicos tocan directamente a empresas como Haceb. El concepto de domótica, por ejemplo, implica que la compañía deberá empezar a desarrollar electrodomésticos que puedan ser controlados a través de aplicaciones o dispositivos móviles.

Las nuevas tendencias en consumo marcan el rumbo que la empresa deberá seguir en los próximos años. A la interconectividad de los artefactos se le suman temas como la inteligencia artificial, considerando asuntos como el uso de robots domésticos que, según Euromonitor, será una práctica común en los hogares en el año 2020. Adicionalmente, las compañías deben tener en cuenta que los usuarios están cada vez más atentos a la protección de sus datos personales.



Fuente: www.haceb.com

Haceb entra a más de 800.000 hogares al año, por lo que su compromiso y capacidad de respuesta para atender las necesidades y nuevas exigencias de sus usuarios, es fundamental. Y para ello no basta con monitorear las nuevas tecnologías y tendencias, sino los contextos políticos y económicos que, sin duda, juegan un papel importante.

Precisamente atendiendo a lo anterior y al objetivo de concentrarse mucho más en los gustos y preferencias de sus clientes, la compañía decidió aliarse con Pininfarina, una firma italiana de diseño de automóviles que ha trabajado con importantes marcas como

Ferrari y BMW. Al ver que esta empresa también diseñaba objetos, los directivos de Haceb hicieron un primer acercamiento en el año 2011. Esta importante alianza constituía un riesgo por tratarse de algo completamente nuevo, pero ha dado como resultado unos productos que reflejan la personalidad de ambas organizaciones. Fue, además, la primera experiencia de Pininfarina con un país suramericano.

Estas alianzas que ha logrado establecer la compañía con grandes firmas a nivel internacional son una pequeña muestra de que Colombia está en capacidad, no sólo de competir, sino de trabajar colaborativamente con empresas extranjeras. La innovación depende, en buena parte, de romper esas barreras que muchas veces son creadas por las mismas organizaciones.

Adicionalmente, hoy Haceb cuenta con oficinas comerciales en China y Turquía, países en los que han estado buscando alianzas, no sólo en producto terminado, sino en otros ejes importantes para la empresa. En Colombia, hace parte de las seis empresas (Yamaha, Haceb, Mitsubishi Ascensores, AKT, Auteco y Sofasa) que decidieron aliarse para crear una red de ensamble. Éstas, entendieron que si bien existían asuntos confidenciales, tenían muchas cosas en común, como el desarrollo de proveedores, capacitaciones y cómo presentar proyectos a entidades del gobierno para poder focalizar recursos.

Con estas estrategias, la organización pretende generar, anualmente, entre 20% y 30% de las ventas con nuevos productos. Una tarea difícil, pero a la que hay que apostarle fuertemente. Para la compañía, la innovación va de la mano del riesgo, pero éste debe ser medible y sobre todo generar valor.

El gran desafío está es en pasar de la imaginación a la materialización. Para ello, el rigor y la disciplina son fundamentales, y es aquí donde la cultura y las personas entran nuevamente a jugar un papel importante. Es por eso que en términos de innovación, la compañía le apuesta a las ideas, a los equipos, sus líderes y a la ejecución.

Y para llegar a donde están ahora, tuvieron que recorrer un camino importante en busca de estrategias y modelos que se adecuaron a la empresa. Asuntos como el intraemprendimiento, la innovación abierta, el trabajo colaborativo y los procesos de transformación y cambio, son los que le han permitido a Haceb mantenerse durante estos 75 años en el mercado, siendo además líderes y alcanzando ya diez años sin subir precios.

Pero hay una fórmula que, según sus directivos, facilita la perdurabilidad de las empresas. Por un lado, el liderazgo, la empatía, la confianza, la pasión y la disciplina; por el otro, un equilibrio entre la razón, las emociones y la intuición.

Conclusiones

- ✓ Una cultura innovadora vincula elementos cruciales como los valores, la conducta de las personas y un clima que desde el punto de vista emocional favorece los procesos innovadores.
- ✓ En el desarrollo de una cultura innovadora se hace indispensable, además de los elementos emocionales, un componente racional que involucre recursos humanos, financieros y técnicos. Adicionalmente, procesos de ideación, concreción y materialización de ideas, así como resultados individuales, de la corporación y a nivel externo.
- ✓ Según los dos planteamientos anteriores, no es gratuito que los directivos de Haceb consideren la razón, las emociones y la intuición como elementos que facilitan la perdurabilidad de la compañía.
- ✓ Los retos empresariales y las alianzas cada día se constituyen en elementos cruciales en el desarrollo de procesos innovadores en las organizaciones, y ambos deben ser ambiciosos y estratégicos.
- ✓ Los procesos de innovación en las organizaciones implican esencialmente considerar cambios o replanteamientos en cuanto a la estrategia, los procesos, la estructura y la medición de los resultados.
- ✓ Estrategias como la innovación abierta, el intraemprendimiento o emprendimiento corporativo, así como el trabajo colaborativo se han convertido en puntos clave en las organizaciones innovadoras.
- ✓ La innovación es una destreza que se puede aprender con disciplina y método.
- ✓ Más allá de la idea, el esfuerzo de su implementación merece mayor reconocimiento.
- ✓ La innovación es más potente si está alineada a la estrategia empresarial, liderada por la cabeza de la organización.
- ✓ La innovación es una responsabilidad de todas las áreas y funcionarios de la organización.
- ✓ Existe un círculo virtuoso de la innovación: de arriba hacia abajo (visión, ambición y recursos), implementación; y de abajo hacia arriba (cultura, gente e ideas), creación.
- ✓ Hay que integrar a los empleados y colaboradores para convertirlos en parte de la solución y de los procesos innovadores.
- ✓ Para innovar se requiere método, mucha agilidad y exposición al riesgo.
- ✓ El trabajo colaborativo es supremamente importante en los procesos de innovación. Hay que tener la humildad suficiente para reconocer que, muchas veces, las mejores soluciones vienen de afuera.

Conferencista

Cipriano López González es ingeniero mecánico de la Universidad Pontificia Bolivariana y magíster en administración de empresas de la Escuela de Negocios de Burdeos, Francia. Su experiencia laboral se ha construido alrededor de importantes compañías como IMUSA, L'oreal, Grupo DANONE y Sab Miller. Actualmente, se desempeña como Gerente General de la compañía número uno en fabricación y comercialización de electrodomésticos de línea blanca en el mercado colombiano, que emplea a 3.800 personas y tiene presencia en 14 países: Haceb.