



El Grupo Corona y la sostenibilidad de una Organización, como manejo eficiente de sistemas abiertos. Un estudio de caso para la migración entre la filosofía *Supply Chain Orientation* al SCM.

Recibido 23 de enero de 2018
Aceptado 07 de mayo de 2018

The Corona Group and the sustainability of an Organization, such as efficient management of open systems. A case study for the migration between the Supply Chain Orientation philosophy to the SCM.

Ricardo Prada Ospina¹, Pablo Ocampo Velez²

Escuela de Administración de Negocios, Universidad EAN

Resumen

Este documento es un artículo de reflexión que lo busca es determinar cómo los sistemas abiertos son una máxima fundamental para la óptima operacionalización de los requerimientos de los grupos de interés del grupo Corona, además de aconsejar que se adopte la filosofía de la orientación a la gerencia de la cadena de abastecimiento o por sus siglas en inglés *supply chain orientation* una estrategia innovadora en el país. Corona es una compañía familiar de capital privado que contribuye al desarrollo de Colombia desde su nacimiento en 1.881 y que, hoy por hoy, es uno de los conglomerados más grandes de Suramérica. El grupo Corona se ha especializado en la fabricación de productos en cerámica y porcelana para la industria de acabados en construcción y proyectos de reformas hogareñas, así como en otros sectores, como el de aislantes eléctricos, en cerámica. Corona administra además de 11 plantas de fabricación en los Estados Unidos y Suramérica, varios puntos de venta al detal en el país, así como en México y USA, con oficinas de exportación en China. La empresa hoy exporta a más de 32 países alrededor del mundo, generando más de 1.25 billones de dólares en ventas anuales. Más del 90% de los empleados de Corona trabajan en las plantas Colombianas. ¿Cuál es el secreto para que esta compañía permanezca como estructura organizacional en el tiempo, soportando los embates de las circunstancias sociales, del entorno interno y externo, así como de los efectos de la globalización?; ¿Cuáles han sido los hitos que han marcado la ruta de consolidación de este grupo, permitiéndoles no sólo la permanencia sino el crecimiento y la expansión tanto horizontal como vertical en las diferentes cadenas de valor? Estas son las preguntas de investigación sobre las cuales se desarrollará el trabajo. Apoyado en los aportes conceptuales de académicos e investigadores del tema como Maturana, Varela, Luhmann, y Bertoglio, así como en el pensamiento de Weber, este artículo intenta plantear, en forma comparativa, de qué manera la integración de los sistemas abiertos y cerrados en un momento dado, como criterio de decisión estratégico, a la luz de la revisión de la estructura organizacional del Grupo CORONA-COLCERAMICA, han sido parte fundamental de dicho éxito. El *Supply Chain Orientation* es definido como un concepto nascente: "La medida en que existe una predisposición entre los miembros de la red hacia la visualización de la cadena de suministro con una entidad integrada y en la satisfacción de necesidades de la red logística" (Hult, Tomas, Ketchen, David, & J, 2008)(Tucker, 2011). El método de investigación realizado fue de carácter cualitativo donde se analizaron diferentes referentes tanto a nivel local como internacional en el ámbito de *Supply Chain Orientation* y de sistemas abiertos como adecuadas prácticas para la satisfacción de los grupos de interés del grupo.

Palabras claves: Organización, Sistema abierto, orientación, cadena de abastecimiento.

Abstract

Corona is a privately owned family company that contributes to the development of Colombia since its inception in 1881 and, today, is one of the largest conglomerates in South America. Crown Group has specialized in the manufacture of ceramic and porcelain products for finishing construction industry and household renovation projects, as well as in other sectors, such as electrical insulators, ceramic. Corona also manages 11 manufacturing plants in the United States and South America, several retail outlets in the country and in Mexico and USA, with export offices in China. The company now exports to over 32 countries around the world, generating more than \$ 1.25 billion in annual sales. Over 90% of employees is working in Corona Colombian plants. What is the secret to this company remain as organizational structure over time, withstanding the onslaught of social circumstances, the internal and external environment and the effects of globalization?; What have been the milestones that have marked the route consolidation of this group, allowing it to remain not only the growth and expansion both horizontally and vertically in different value chains? These are the research questions on which the work will be. Leaning on the conceptual contributions of academics and researchers in the field as Maturana, Varela, Luhmann, and Bertoglio, as well as Weber's thought, this essay attempts to present, on a comparative basis, that way the integration of open and closed systems one point, as strategic decision criterion, in the light of the review of the organizational structure CORONA-Colcerámica Group, have been a fundamental part of that success. One of the fundamental maxims for open systems within the value chain to have an optimal organizational performance is the adoption of the supply chain management philosophy, but before this strategy the company must internalize the supply chain orientation, SCO. Supply chain orientation is defined as a nascent concept: "The extent to which there is a willingness among network members to view the supply chain with an integrated entity and satisfy the needs of the logistics network" (Hult, Tomas, Ketchen, David, & J, 2008) (Tucker, 2011).

Key words: Organization Open System, consolidation, Supply Chain Orientation

*Autor para Correspondencia: pabloc.ocampo@universidadean.edu.co

Como citar: Prada-Ospina, R. y Ocampo-Velez, P. 2018. El Grupo Corona y la sostenibilidad de una Organización, como manejo eficiente de sistemas abiertos. Un estudio de caso para la migración entre la filosofía *Supply Chain Orientation* al SCM. Revista FACCEA 8(1): 64 - 72 pp.

Introducción

La sostenibilidad y perdurabilidad de la Organización Corona puede corresponder a la utilización de ciertas prácticas referenciadas dentro de la teoría de la burocracia racional (en términos de Max Weber), es decir unas normas, reglas, principios claros para todos, característica de las sociedades modernas. Es posible observar un hilo conductor a partir de Weber y ligarlo con el desarrollo de Corona.

Según Weber (La Ética protestante y el Espíritu del Capitalismo, 1973), este tipo de estructura organizacional muestra elementos de caracterización particular del capitalismo occidental cuando afirma: “Si bien es cierto que a través de la historia ha existido siempre el ánimo de lucro en todas las culturas, sólo en el capitalismo occidental encuentra su limitación y con ella la esencia de su definición: la ganancia en el intercambio y el rechazo por ilegítimos de mecanismos violentos”. De esta forma, la única manera de legitimar la ganancia en el intercambio, está dada por la consolidación de formas organizacionales, que siguiendo reglas lleguen a obtener niveles de eficiencia que hagan de la utilidad su fin y su posibilidad.

Desarrollo

Sin lugar a dudas, el término entendido como “organización” aún no está completamente descrito. Han sido varios los intentos de varios autores para tratar de universalizar su definición, hasta ahora sin pleno consenso; no obstante, existen algunas coincidencias que se asemejan como concepto de organización, y entre ellas está lo referente a los sistemas, y dentro de estos, los sistemas abiertos.

Por otro lado, para integrar el concepto de organización, el grupo empresarial corona viene desarrollando una estrategia denominada la gerencia de la cadena de abastecimiento, donde para llegar aplicar dicha estrategia se viene desarrollando a nivel empresarial en el mundo la orientación de la cadena de suministro (OCS), que consiste en las implicaciones de la gestión de los flujos ascendentes (gestión de las relaciones con los proveedores)(Jongkyung y Kitae, 2010) y descendentes (gestión de las relaciones con los clientes (Vega-Vazquez, Revilla-Camacho, Cossío-Silva, & Cossi, 2013) de productos, servicios, finanzas. A partir de esta definición, una empresa no tiene una orientación de la cadena de suministro si sólo ve las consecuencias sistémicas, estructurales y estratégicas en una dirección(Gligor, Holcomb, & Feizabadi, 2016)

Según Maturana y Varela (1990) “una Organización es algo a la vez muy sencillo y potencialmente complicado. Son aquellas relaciones que tienen que existir o tienen que darse para que ese algo sea”. Igualmente, Varela (2002) adiciona posteriormente que “una Organización básica

(célula) es aquella que es capaz de auto mantenerse gracias a un patrón constitutivo o proceso de generación circular que reemplaza continuamente a los componentes que están siendo destruidos y recrea las condiciones para discriminar entre el sí mismo y el no-sí mismo”. Maturana y Varela, entienden la organización como un sistema dinámico, una unidad, aquello que es lo que es, que se identifica porque sus relaciones permiten la identidad de lo que es, mediante un proceso donde el espacio permite la dinámica de la interacción y transformación de los componentes y, que además; posibilita su propia producción. Además, Luhmann (1997) afirma, que las organizaciones son sistemas sociales de tipo propio, caracterizados por su capacidad de condicionar la pertenencia, es decir, de poner condiciones que deben ser cumplidas por quienes quieren ingresar y permanecer en ellas (toma de decisiones). Estos sistemas, además, unen la alta especificidad de comportamientos requeridos a la generalización de la motivación.

La mayoría de las investigaciones del *Strategic Human Resource Management and Supply Chain Orientation* se han concentrado en organizaciones dentro de la empresa, coadyuvando a la eficacia y a la contingencia generado por el factor humano dentro de la empresa(Lengnick-Hall & , Cynthia Lengnick-Hall *, 2013). El anterior criterio es un componente clave para el grupo empresarial corona bajo este enfoque. Tanto los sistemas abiertos como trata en este artículo, el *supply chain orientation* es una filosofía importante para la preparación a la red de valor a una integración inter-intraorganizacional (Lengnick-Hall & , Cynthia A. Lengnick-Hall *, 2013)

Entonces la organización empresarial se ve enfrentado a estrategias que hacen que cada vez el grupo sea más integrado, ágil para la óptima alineamiento de sus procesos y silos funcionales.(Gligor et al., 2016)(Saleh & Roslin, 2015) Esto quiere decir que el sistema organizacional demanda comportamientos muy específicos de sus miembros y, al mismo tiempo, para motivarlos hace uso de esquemas altamente generalizados, tales como el dinero; independiente de cuáles sean las aspiraciones, necesidades o motivaciones particulares que cada uno de los miembros de la organización tenga para participar en ella, la organización transa con ellos una determinada remuneración.

Por otro lado, la burocracia como un tipo ideal puro en la concepción de Max Weber (1964) entendía el avance de las sociedades occidentales y la organización de las mismas, como una expresión de la racionalización, la cual había alcanzado un desarrollo que ninguna otra sociedad había podido evidenciar en sus pautas de organización en la historia de la dinámica social. Esta racionalización es la que Weber (1964) denomina como racionalización formal. Hay que entender que particularmente esta forma especial de

racionalización formal, era concebida como una regulación de las acciones sociales de los individuos o mejor aún, de sus interacciones en la medida en que estas se tornaban más amplias y complejas. En el fondo del avance de la racionalización formal se halla implícito el desarrollo de la técnica y el imparable dinamismo del capitalismo y sus revoluciones.

Lo anterior implica que la modernidad occidental se rige sobre la regulación de la forma como las personas buscan medios óptimos para conseguir una finalidad, es decir existen estructuras externas que regulan las acciones sociales en contextos específicos. En el pasado, las personas podían escoger las formas de manera libre y creativa orientados por valores, en la modernidad, donde impera de la lógica capitalista, los sujetos están regulados por estructuras racionales externas que les señalan como conseguir los medios más adecuados para sus finalidades de forma eficiente, eficaz y efectiva.

Siguiendo a Weber (1964), la racionalidad formal alcanza su tipo ideal puro en la Burocracia como modelo de organización basada en la racionalización formal. Es bueno anotar que el hecho de que Weber exalte las ventajas de la burocracia no implica que desconociera los problemas que ella implicaba, y que cuando se refiere a sus ventajas está viéndolas desde la óptica de un tipo ideal, es decir una forma pura para interpretar y tratar fenómenos de la realidad a través de la contrastación entre el tipo ideal y el real.

Cómo Sistema Social.

Como sistema social, el ser humano tiende por naturaleza a agruparse. Es por ello, de hecho, un ente altamente social. En consecuencia, las organizaciones son vistas y analizadas como unidades sociales cuya conformación es deliberada para la consecución de un fin. (Bertoglio, 2007). Ahora bien, en cuanto se refiere a organizaciones, cabe señalar que con Taylor y su aporte a la división social del trabajo, roles y jerarquías, conllevó como consecuencia lógica a la aparición del poder, de la manipulación.

La visión adoptada por Luhmann (1997) consiste en definir la organización “como un sistema cuyos elementos componentes son decisiones”. Las decisiones permiten a la organización la transformación, readecuación y reducir la complejidad de su entorno, que es más complejo que los componentes del cual se estructura la organización.

Lo anterior expresa que la organización posee diferentes actores tanto arriba como debajo de la red empresarial y es allí , donde el *supply chain orientation* es un antecedente necesario para la implementación de un *supply chain management*, lo que sugiere que una organización debe primero mirar hacia adentro antes de que pueda participar de manera efectiva en la gestión estratégica de los procesos de la cadena de suministros (Min, y Mentzer, 2004).

Al definir, Luhmann (1997) a la organización como un sistema social de tipo propio y a la sociedad como otro, resulta ya imposible pensar que su relación es la de un subsistema con respecto al sistema global.

Breve historia.

La Locería Colombia nació como una de las empresas que se vio privilegiada por la capacitación extranjera, lo que trajo un manejo más eficiente de las materias primas y una realización eficiente de las operaciones.

En 1881 la empresa logra vincular un alemán llamado Reinhold Wolff, experto en el tema de fabricación de lozas, y con ayuda de este se fundó el 9 de agosto de 1881 la Compañía Cerámica Antioqueña bajo la modalidad de una sociedad anónima, modalidad que era para la época era novedosa.

Esta sería la primera empresa del Grupo Empresarial Corona y que actualmente es llamada Locería Colombiana. La composición accionaria de la empresa queda repartida de la siguiente forma, cinco acciones en propiedad de Reinhold Paschke, tres acciones en propiedad de Reinhold Wolff, dos acciones en propiedad de Casa Comercial Toro & Vásquez y todos los demás accionistas poseían de a una sola acción, dentro de los cuales se encontraban Francisco Botero e Hijos, Echeverri, Llano y Cía., Victoriano Restrepo, Manuel Uribe Ángel, Modesto Molina y Villa & Hernández, entre otros, que conformaban un paquete accionario de un total de 30 acciones. (Ángel Mesa & de la Cuesta Benjumea, 2001).

El grupo Corona logra precisamente los albores de su auge, gracias a la implementación gerencial y administrativa que le proporciona la llegada de la Familia Echavarría Olózaga a la organización, destacándose entre ellos, el aporte de Don Hernán Echavarría Olózaga, quien toma las riendas de la parte financiera.

El resto de hermanos se posición en cargos de igual trascendencia como el manejo de la planta de producción y la parte logística. En Corona se propone el primer organigrama formal de la planta de locería.

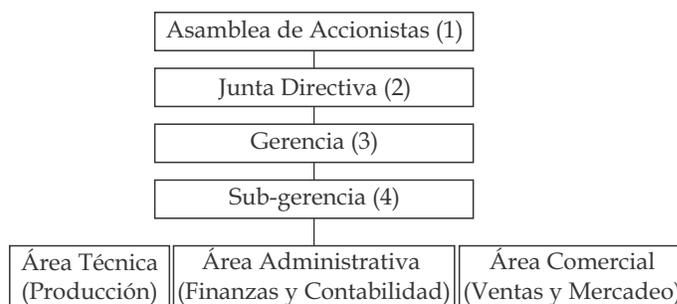


Figura 1. Organigrama de Locería Colombiana S.A. (1940). Fuente: Pedraza y Julián, 2005.

Las características de una organización diseñada de forma racional y según criterios de maximización de eficiencia según Weber (1964, p. 173-180) poseen 6 grandes atributos:

- *Especialización*: Tal y como lo planteó el esquema de cadena de montaje de Ford o de meta especialización desarrollado por la Toyota. Es simple, para cada tarea hay un funcionario especializado en la misma.

Lo anterior, determina como un proceso especializado está relacionado con los sistemas abiertos integrando las redes de la cadena de suministros y la orientación de procesos de negocios, donde las estrategias avanzadas y mejores prácticas le ayudaran a conectar los eslabones, ofreciendo ideas sobre cómo lograr una mayor cohesión dentro de sus componentes y como lograr el desempeño posible con la economía de hoy y donde el grupo corona no puede ser la excepción (McCormack y Johnson, 2002)(Maestrini y Luzzini, 2015), culminando este apartado el desempeño es el último eslabón de la red logística donde se contrasta las necesidades particulares del grupo de interés (proveedores, empleados, gobierno, clientes y otros) y lo entregado como red organizacional.(Maestrini & Maccarone, 2017)

- *Jerarquía de mando*: La organización de la racionalización. formal funciona gracias a la exigencia de una cadena de mando visible, legalizada y coactiva. La autoridad de la jerarquía se limita a las funciones asignadas en la cadena de mando.

Por otro lado las cinco fuerzas de Michael Porter, sostienen que la comprensión de la ventaja competitiva requiere mirar más allá de la firma, en el contexto de la industria en el que compite y tiene en cuenta las fuerzas relativas de los proveedores, compradores y sustitutos (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, & Rigsbee, 2013)

- *Reglas y procedimientos*: Altamente especificados cada una de las funciones y los procesos. Cada funcionario tiene establecida sus competencias a través de estándares. Las reglas y el cumplimiento de las mismas permiten que la organización funcione de manera sincrónica. (Esper, Defee, & Mentzer, 2010)

- *Competencia técnica*: Weber entendía la burocracia como un sistema de meritocracia en su forma pura óseos, era un sitio donde los más competentes debían cumplir unas funciones especializadas. Según Weber (1964, p. 179) al respecto: "La administración burocrática significa: dominación gracias al saber; este representa su carácter racional fundamental y específico".

Los indicadores del *supply chain orientation*, están relacionados entre sí, y tienen un impacto directo en el rendimiento y la efectividad de los procesos internos, los clientes, los proveedores, la innovación, y no se debe olvidar que si el futuro de la competencia entre las organizaciones no estará

más determinado en la relación competidora, empresa – empresa, dado que la cadena de valor tomara tanta importancia que el destino de la competencia se verá reflejado en la diferencia entre SCM vs. SCO (Handfield, 2013)

- *Impersonalidad*: Las normas no pueden ser alteradas a voluntad del funcionario, estas están establecidas y por consiguiente presuponen una interacción social basada en la deshumanización y la ausencia de pasiones.

- *Comunicaciones formales escritas*: Todo debe quedar por escrito para evidenciar y evaluar la eficacia de los funcionarios. Por ende estas evaluaciones permiten imputar responsabilidades.

Siguiendo lo propuesto por Weber, el grupo Corona cumple fielmente estos parámetros de organización planteados. Adam Smith, se preocupó por la división del trabajo y la especialización como argumento explicativo de la actividad empresarial.

La especialización está fuertemente ligada a la racionalización de los procesos de creación, gestión, control y evaluación y ello hace que se creen, organizaciones (firmas) en las sociedades que permitan llevar a cabo la creación y prestación de bienes y servicios de forma eficaz y eficiente. Dentro de las firmas un grupo de individuos (burocratización) con la capacidad de hacer que esas actividades perduren haciéndose cotidianas en las mismas para poder cumplir con su objeto social. Entre los miembros de ese grupo se van a destacar unos sobre otros por su capacidad o sus resultados y serán ellos quienes estén legitimados para decidir el rumbo empresarial (elites).

Conformación de la Organización.

Una determinada organización está conformada por los siguientes aspectos (Lonial, y Carter, 2015):

a). Una estructura social. Son las relaciones que manifiestan entre los distintos participantes que intervienen dentro de una organización; en este sentido, se puede ver que existe una estructura normativa, donde se incluyen los valores, las normas y expectativas, aunado a una estructura de comportamiento.

Aunado a lo anterior, los autores se focalizan en las dimensiones del comportamiento humano, el compromiso, la compatibilidad organizacional, las normas de cooperación, el soporte a los altos directivos, son un componente primordial para el *supply chain orientation* (Juettner & Christopher, 2013)

b). Los participantes o actores. Son aquellos que intervienen de manera proactiva en el desempeño de la organización, desde la gerencia hasta los consumidores.

c). Las metas. Son los fines que cada organización persigue.

En el grupo Corona, la estandarización de los procesos y tareas y la formalización de los deberes en cada cargo dentro de la organización permitieron llegar a una gran eficiencia en el desarrollo de las operaciones y una eficacia a la hora de conseguir los objetivos propuestos por la alta dirección, dentro de los que el objetivo primordial era la ampliación de las operaciones de la compañía a nivel nacional, aprovechando así los mercados con mayor potencial para la industria. Es así, como hoy en día la organización cuenta con una estructura funcional o piramidal que al igual que lo estudia Mintzberg en su ápice estratégico, reúne todas las cualidades y características de una organización, como tal; figura 2.

Gracias a esta estrategia se logra abrir en el año de 1948 Superfrax Ltda., una nueva fábrica que se encontraría ubicada en el municipio de Sabaneta (Antioquia), y la cual tendría como objeto social la fabricación de pisos cerámicos (Pedraza & Julián, 2005).

Sistemas abiertos y cerrados.

Cuando se habla de organizaciones, existen aquellas que se manifiestan como sistema cerrado y abierto. Para comprender cada una de estas características hay que señalar que un sistema cerrado es aquel que recibe poca relación del entorno. No tienen poca retroalimentación. En cambio, Daniel Katz y Roberto Kahn, definen a las organizaciones como sistemas abiertos.

Las empresas que poseen *supply chain orientation*, primero debe tener una comprensión clara de que las iniciativas lanzadas por las empresas, deben cumplir con los procesos de colaboración tanto a nivel interno como externo, así como ampliar los procesos de colaboración más de la cadena de suministro (Robinson, 2014)(Tinney, 2012).

(Mentzer comparte las definiciones planteadas del autor y también manifiesta que las perspectivas de las estrategias de *supply chain orientation* (SCO) se refieren a tomar en cuenta los elementos culturales dentro de una organización que influyen en las relaciones de la cadena de suministro. Un proyecto interesante para el grupo corona sería centrar en que las organizaciones de la red adopten los seis elementos que constituyen el SCO en donde se concentran todos sus esfuerzos tales como: la credibilidad, la benevolencia, el compromiso, el apoyo de

la dirección, las normas y la compatibilidad. Por esto, como lo menciona Michael E. Porter “En el futuro, la competencia no se dará de empresa a empresa, sino más bien de cadena de suministros a cadena de suministros.” Las organizaciones son entes vivientes que continuamente se reconfiguran para garantizar su existencia; para permanecer vigentes. Por ello, el que se manejen como sistema abierto les garantiza, en cierta medida, posesionarse en un entorno en donde cada día se les exige más; que cada día es más agresivo.

Un sistema abierto, permite que una organización esté constantemente autoevaluándose. De acuerdo a los resultados que produzca, será el nivel de congruencia que haya entre lo que pretende y lo que esté produciendo. De no existir sintonía el objetivo general del sistema con el producto final, entonces la organización tendrá que redefinir su desempeño. Partiendo de la premisa inicial de la organización como sistema abierto, una empresa utiliza la publicidad como una estrategia de venta, sí, pero también plantea en cada uno de sus mensajes publicitarios sus principios y valores; nos inducen al tipo de sociedad que debemos aspirar, los valores que debemos compartir, la moda que debemos adoptar, el lenguaje a utilizar; la religión que debe prevalecer.

Cuando se dice que las organizaciones se manejan como sistemas abiertos es porque (Bertalanffy, 1928):

- a. Los sistemas se nutren de factores provenientes del exterior.
- b. Producto de las entradas, el sistema sufre una transformación, al manipularse éstas en productos o servicios.
- c. Como sistemas las organizaciones ponen al servicio de la sociedad los resultados de sus productos.
- d. Si existe un desgaste natural en el sistema, ello le dará la oportunidad de reinventarse. A este fenómeno se le conoce como *entropía negativa*.
- e. Un sistema requiere información, esta regularmente viene del entorno y es utilizada para conocer en qué medida se logran los objetivos organizacionales.
- f. Mantenimiento. El garantizar un equilibrio entre las entradas y salidas dará al sistema un control sobre su quehacer.

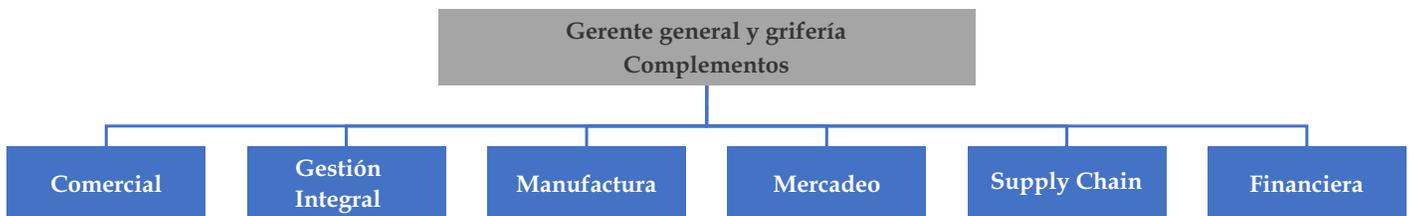


Figura 2. Organigrama de CORONA-COLCERAMICA. Fuente: Corona-Colcerámica

g. Integración y coordinación. Para garantizar un desarrollo de un sistema, se debe generar una fuerte cohesión entre las partes, así como una clara y bien definida planeación de las tareas.

El SCM en la actualidad está pasando por un periodo de gran actividad de investigación, en el esfuerzo de definir sus límites y de construir un sólido cuerpo de conocimientos que ponen al servicio del progreso de los negocios, por lo tanto el principal factor para la negociación consiste en la integración de la red, sin embargo este tipo de orientación es una disciplina incipiente aun (Alfalla-Luque, Medina-Lopez, & Dey, 2013). Las dimensiones analizadas tales como *supplier integration*, *buyer-supplier integration*, *supply chain integration*.

h. Diferenciación. Debe existir una especialización tanto en las funciones como en los roles de quien realizan las tareas.

i. Equifinalidad. Son las vías en que las empresas logran sus metas.

En el grupo Corona, gracias al empuje y arraigo de Don Hernán Echavarría la compañía crece, llegando a tener 500 empleados, constituyéndose en una de las empresas más representativas del mercado.

A finales de 1950 los hermanos Echavarría deciden dejar las funciones y los cargos directivos dentro de la empresa y así entregar el manejo a personas externas, pasando a formar la llamada junta directiva. De esta forma, la administración de la empresa queda en manos de expertos ajenos a la familia, convirtiendo la organización en una entidad con características funcionales, donde el poder se encuentra concentrado en unas pocas personas, los directivos son quienes toman las decisiones importantes y críticas dentro de la empresa, lo que convierte a la Locería Colombiana en una organización con prácticas burócratas y autocráticas. Según el párrafo anterior las decisiones del grupo empresarial se concentran en el grupo de los directivos, variable importante para la estrategia de *supply chain orientation* enmarcado como el Top Management Support, donde existe una relación positiva entre el SCO y el desempeño de las compañías (Hult, G; Tomas, M; Ketchen, Jr; David, J, Garry, L; J, Mena, 2008)

Esta situación se mantendrá a lo largo del tiempo dada la magnitud de crecimiento de la empresa y al involucramiento de los familiares en la junta directiva, los cuales serían parte de la elite dentro de la misma. Por otra parte esta situación sería impulsada por el ambiente macro económico de la época, en el cual las restricciones a las importaciones y los beneficios otorgados por el gobierno, ponían a la empresa en una situación cómoda frente a la competencia internacional.

Al llegar a la década de los 90 con la llegada de la apertura

económica a Colombia, se acaban las medidas de proteccionismo que incentivaban el desarrollo de las industrias en el país, pero que, en razón a la falta de competencia, y sobre todo a la ausencia de productos similares de quizás mayor nivel desde el exterior, lograban que el poder de compra nacional era inferior a la oferta. La apertura económica trajo junto con grandes desventajas productivas para los sectores de poco desarrollo, algunos beneficios para el consumidor, pero por otro lado, planteó un gran problema para la industria nacional, ya que con la entrada de productos extranjeros con mayor calidad, un precio más bajo y en general una mayor competitividad en el mercado, muchas industrias protegidas por el proteccionismo desaparecieron como consecuencia de la competencia y su falta de reacción al cambio.

La Organización Corona presentaba una serie de ventajas que le permitió sobrevivir al fenómeno de la apertura. La organización no solo sobrevivió al fenómeno, sino que además no permitió que los productos extranjeros afectaran su dominio.

La ubicación de la empresa en Caldas, un pueblo de aproximadamente unos 2.500 habitantes, tenía varias fundamentaciones, la vía de transporte de mercancías a Medellín cruzaba por esta población, lo cual hacía más eficiente el transporte de la mercancía a las grandes urbes, la venta de arcilla. La Compañía Cerámica de Caldas pretendía cambiar la forma de producción artesanal de cerámicas que había prevalecido en la historia de Colombia, buscando fabricar estas mismas piezas de una forma más industrial. Es así como la fábrica inicia sus operaciones con 12 operarios que habían sido capacitados anteriormente por los alemanes en el manejo de las máquinas y las técnicas de producción, siendo esta una ventaja competitiva en comparación a las demás empresas que no tuvieron oportunidad de ser instruidas por extranjeros.

La Organización Corona se logró adaptar perfectamente al cambio por medio de mejoramiento continuo, inversión en tecnología e innovación en productos. La estrategia implementada por la compañía no solo le permitió adaptarse al cambio, sino que le permitió posicionarse en el mercado y poder explorar nuevos mercados en el continente. Estos tres grandes cambios del entorno sumados al buen manejo directivo en cada situación y al momento histórico, permitieron que la organización perdurara en el tiempo y que se posicionara como una de las más grandes y sólidas organizaciones empresariales de Colombia.

Ultimas estrategias de expansión.

La estrategia de expansión de Corona ha incluido la adquisición de varias compañías como *Mansfield Plumbing Products*, localizada en Ohio (US). Sin embargo, con estas

adquisiciones que pretendían alcanzar los planes de expansión de la empresa, se adquirieron también los sistemas de planeación de recursos empresariales (ERP) que cada una manejaba. Como resultado, las once plantas de fabricación no se podían comunicar efectivamente entre sí. Los diferentes sistemas ERPs dificultaban la posibilidad de compartir información crucial sobre las operaciones de preproducción y planeación de la producción.

ColCerámica pertenece a la organización Corona y se dedica a producir porcelana sanitaria, revestimientos y grifería. También fabrica artículos para la construcción en pisos, enchapes, herrajes y accesorios complementarios que buscan la remodelación del hogar.

En Colombia, tiene una posición importante en su sector. A través de sus marcas Corona, Mancesa y Grival, tiene un promedio del 70% de las ventas al mercado, y exporta más del 50% de su producción. A corto plazo proyectan ampliar ese porcentaje mediante la ejecución de estrategias comerciales y planes de trabajo enfocados hacia la exportación de sus productos.

Actualmente la compañía tiene el liderazgo en ventas en el mercado de Colombia. Para atender la creciente demanda, ColCerámica cuenta con siete plantas de producción, nueve centros de distribución y más de 3.300 empleados, para cubrir sus diferentes unidades de negocio. La empresa exporta a un total de 19 países en toda América, siendo sus principales destinos Estados Unidos, Canadá, Chile, Venezuela y Ecuador. ColCerámica contaba anteriormente con siete bodegas, que presentaban múltiples inconvenientes, tales como duplicidad de funciones, pérdida del producto y costos adicionales de fletes por el transporte de éste, entre otros aspectos que demoraban el trámite de despacho y por ende el tiempo de entrega.

Por esta razón, los directivos de ColCerámica tomaron la decisión de implementar un Centro de Distribución de categoría mundial, que fuera de acuerdo con el crecimiento de la compañía y su capacidad de producción. Para soportarlo desde el punto de vista tecnológico, ColCerámica comenzó a buscar un sistema de gestión de almacenes que le permitiera manejar la información en todos los centros de distribución y que fuera flexible, ya que la operación de las tres unidades de negocio funciona en las mismas bodegas, pero las necesidades de distribución en cada una de ellas es diferente.

Corona se percató de que para maximizar el beneficio de estas adquisiciones, tendría que encontrar un sistema ERP que funcionase muy bien en todas las plantas de fabricación, y que se integrara cabalmente con otros sistemas como recursos humanos (RRHH), relaciones con los clientes (CRM), gestión de bodegas (WMS), entre otros. (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2005)

Conclusiones

Antes una gestión empresarial exitosa, se definía a partir de la planeación de su sistema tanto en su claridad de su objetivo, como en sus funciones y control. No obstante, hoy una organización bien posesionada es aquella que sabe enfrentar el entorno actual caracterizado por sus permanentes cambios que, sin lugar a dudas, crea altos niveles de incertidumbre y como es obvio, la competencia de los mercados globalizados y Colcerámica – CORONA es un ejemplo palpable de esta realidad organizacional, tanto como sistema social y como sistema abierto.

A pesar que el grupo empresarial ha adoptado con claridad la filosofía de *supply chain management*, es pertinente que el capital humano en todos los niveles gerenciales debe fortalecer dicha estrategia, mediante la teoría empresarial denominada *supply chain orientation*, que es una previsualización e integración de la parte interna de la red logística que corresponde al *internal supply chain management* y que el resultado final, consiste en mejorar el desempeño y la productividad de la red empresarial. En pocas palabras es que cada una de las empresas, tengan una estrategia de integración entre proveedores y clientes.

La organización básica (mínima) es lo que Maturana y Varela denominan una unidad autopoietica (que luego utiliza Niklas Luhmann para explicar su teoría general de sistemas), la que se precisa del siguiente modo: un sistema autopoietico está organizado (esto es, se define como una unidad) como una red de procesos de producción (síntesis y destrucción) de componentes, en forma tal que estos componentes: (i) se regeneran continuamente e integran la red de transformaciones que los produjo, y (ii) constituyen al sistema como una unidad distinguible en su dominio de existencia. (Varela, 2002).

Maturana afirma que la adaptación es una constante y no una variable. Los seres vivos se mueven en el mundo como un acróbata en una cuerda floja, cambiando constantemente su relación de acoplamiento con la cuerda, la que dura mientras no se pierde, momento en que el acróbata cae y la relación termina. Toda vida individual es una deriva de cambios estructurales con conservación de organización y adaptación. Nadie está donde está o tiene estructura que tiene por accidente, sino por una historia de cambios estructurales contingentes a interacciones que gatillan cambios de estado estructuralmente determinado (Rodríguez y Arnold, 1999).

Por tanto, la perdurabilidad de las empresas se ve afectada por diferentes cambios en sus entornos, cambios que las pueden afectar de manera positiva o negativa. En el caso particular de la Organización Corona existen una serie de cambios en el entorno y algunas decisiones tomadas por sus dueños que afectaron de forma positiva en el crecimiento y la perdurabilidad de la organización.

Literatura citada

- Alfalla, R., Medina, C., & Dey, P. K. (2013). Supply chain integration framework using literature review. *Production Planning & Control*, 24(8-9), 800-817. <https://doi.org/10.1080/09537287.2012.666870>
- Esper, T.L, Defee, C.C & Mentzer, J. . (2010). A framework of supply chain. *International Journal of Logistics Management*, 161-179.
- Gligor, D. M., Holcomb, M. C., & Feizabadi, J. (2016). An exploration of the strategic antecedents of firm supply chain agility: The role of a firm's orientations. *International Journal of Production Economics*, 179, 24-34. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.05.008>
- Handfield, R. N. E. (2013). *Supply chain redesign : Transforming supply chains into integrated value systems*. Ft Press.
- Hult, G; Tomas, M; Ketchen, Jr; David, J, Garry, L; J, Mena, J. (2008). Supply Chain Orientation and Balanced Scorecard. *Journal of Managerial Issues*, 20.
- Juettner, U., & Christopher, M. (2013). The role of marketing in creating a supply chain orientation within the firm. *International Journal of Logistics-Research and Applications*, 16 (2) , 99 - 113 . <https://doi.org/10.1080/13675567.2013.799636>
- Karl Ludwig von Bertalanffy. (n.d.). *Teoria general de los sistemas* . Retrieved from <https://psicologiyamente.com/psicologia/teoria-general-de-sistemas-ludwig-von-bertalanffy>
- Lengnick-Hall, M. L., & Cynthia A. Lengnick-Hall *, C. M. R. 2. (2013). Strategic human resource management and supply chain orientation. Department of Management, University of Texas at San Antonio, One UTSA Circle, San Antonio, TX 78249-0634, United States, 23.
- Lengnick, M. L., Lengnick, C. A., & Rigsbee, C. M. (2013). Strategic human resource management and supply chain orientation. *Human Resource Management Review*, 23, 366-377. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2012.07.002>
- Lonial, S.C., Carter, R.E., 2015. (2015). The impact of organizational orientations on medium and small firm performance: a resource-Based perspective. *J. Small Bus. Manage.*, 53(1), 94-113.
- Maestrini, V., Luzzini, D., 2015. (2015). Supply chain performance measurement system lifecycle. *Acad. Manag. Proc.*, 1(1).
- Maestrini, L., & Maccarone, & C. (2017). Supply chain performance measurement systems: A systematic review and research agenda. *Int. J. Production Economics* 183 (2017), 183, 299-315.
- McCormack, K; Johnson, W. (2002). *Supply chain network and business process orientation: advance strategies and best practices*. The St. Lucie Press/Apics Series on Resource Management.
- Mentzer, J. J. T., Dewitt, W., Keebler, J. J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1-25. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00001.x>
- Min, S. y Mentzer, J. . (2004). Developing and measuring SCM concept. *Journal of Business Logistics*, vol25, N°1.
- Park Jongkyung, Shin Kitae, C. T.-W. y P. J. (2010). An integrative framework for supplier relationship management. *An Integrative Framework for Supplier Relationship Management*, 495-515.
- Robinson, J. L. (2014). Organizational identification and supply chain orientation: examining a supply chain integration paradox.
- Saleh, Z. M., & Roslin, R. M. (2015). Supply Chain Integration Strategy: A Conceptual Model of Supply Chain Relational Capital Enabler in the Malaysian Food Processing Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 585 - 590 . <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.406>
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). (2005). *Managing innovation-integrating technological. Market and Organizational Change*, Wiley.
- Tinney, J. M. (2012). *the Effects of Supply Chain orientation and collaboration on perceived performance*. Ohio: Wright-Patterson Air Force Base.
- Tucker, T. R. (2011). *Supply Chain Orientation : Refining a Nascent Construct* by.
- Vega, M., Revilla, M. Á., Cossío, F. J., & Cossi, F. J. (2013). The value co-creation process as a determinant of customer satisfaction. *Management Decision*, 51(10), 1945-1953. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2013-0227>
- LUHMANN, N. (1997). *Organización y decisión. Autoipoiesis, acción y entendimiento comunicativo*.
- Mesa, A. L., & de la Cuesta Benjumea, C. (2001). *Un sueño en construcción, El caso de Locería Colombiana*, 120 años. Medellín: Universidad de Antioquia.
- EAFIT. (9 de Febrero de 2009). Recuperado el 4 de Marzo de 2011, de EAFIT : <http://bdigital.eafit.edu.co/bdigital/PROYECTO/P658.5421L864R/marcoTeorico.pdf>
- KATZ, D. & KAHN, R., (1989) *Psicología social de las organizaciones* (2° Ed). México DF, México Mc Graw Hill
- Mayor, A. (1997) *Ética, Trabajo y productividad en Antioquia*. TME editores.
- Merton, R. K. (2003). *Teoría y estructura sociales*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Mills, C. W. (2005). *La Élite del Poder*. México: Fondo de Cultura Económica
- Muñoz, R. (2010) *Cien años de compañía. Una historia típica de una empresa típica antioqueña, y cambio y cultura organizacionales, Una crítica teórica y un estudio de caso*. En: *Sociología de la Empresa*. Del marco

- histórico a las dinámicas internas. Siglo Del hombre Editores. Fondo Editorial EAFIT Universidad del Valle. Bogotá.
- Pedraza, E., & Julián, B. (14 de Diciembre de 2005). Carlosfcorrea.files.wordpress. Recuperado el 01 de Junio de 2011, de Carlosfcorrea.files.wordpress: http://carlosfcorrea.files.wordpress.com/2011/03/organizacion_corona_gobierno_corporativo.pdf
- Weber, M. (1964). Economía y sociedad. México, Fondo de Cultura Económica.
- Weber, M. (1973). La Ética Protestante y el Espíritu del Capitalismo. Barcelona, Editorial Península.