

# Programa de **G**erencia Comparada

Julio Nieto Bernal - Entrevistador y Compilador

## ***Entrevistados***

*Fanny Mickey*

*Pedro Gómez Barrero*

*Federico Salazar Mejía*

Bogotá D.C., 2007

## CONSEJO SUPERIOR

### Presidente

HILDEBRANDO PERICO AFANADOR

### Consejeros

Cecilia Crissien de Perico

Primera Vicepresidenta

del Consejo Superior

Consejera Fundadora

Carlos Alonso Crissien Aldana,

Consejero Fundador

Carlos Evelio Ramírez Cardona,

Consejero Fundador

Álvaro Otto Rubio Salas

Consejero Vitalicio

Roque González Garzón

Consejero representante del sector  
empresarial

Pedro Javier Jiménez Bahamón

Consejero representante de los  
estudiantes

Omar Alonso Patiño Castro

Consejero representante de los  
docentes

Carlos Mauricio Álvarez Cabrera

Consejero egresado graduado

## DIRECTIVAS

### Rector

Jorge Enrique Silva Duarte

**Vicerrectora de Formación**

Sonia Arciniegas Betancourt

**Vicerrector de Planeación**

Ruben Darío Gómez Saldaña

**Vicerrector de Investigación**

Mauricio Nieto Potes

**Director de Gestión de Recursos**

**Físicos y Financieros**

Isabel Cristina Rincón



© Universidad EAN

Carrera 11 No. 78-47

Bogotá D.C., Colombia

ISBN: 978-958-8153-25-4

*Prohibida la reproducción  
parcial o total de esta obra sin  
autorización de la EAN*

*La edición de este texto  
estuvo a cargo de la  
Vicerrectoría de Investigación*

*Diseño, diagramación y armada:  
Eduardo A. Donato C.*

*Impresión:*

# Contenido

	Pag.
Líderes y Gerentes: una aproximación teórica .....	5
A Fanny lo que es de Fanny: Un perfil empresarial sobre una líder indiscutible ...	17
Pedro Gómez Barrero: de Jurista Cum Laude a marca registrada .....	37
Federico Salazar Mejía: Top Executive en el mercado global .....	51



# LÍDERES Y GERENTES: UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA

## ¿Qué es un gerente? ¿Qué es un gran líder?

**E**n un ensayo en el Harvard Business Review, el profesor Marcus Buckingham establece un contraste entre las dos categorías profesionales máximas, tanto en el campo público como en el privado.

«El mejor jefe que he tenido, se suele oír con adulación o con verdades en los entornos corporativos», acota Buckingham para responder a la expresión peroyativa, para diferenciar al jefe del promedio y para compararlo con el gerente o el administrador, en su interacción diaria y en sus decisiones instantáneas logra lo mejor de sus empleados, empezando por su devoción». (Harvard Business Review, marzo 2005).

Esta cita es relevante porque se basa en una nutrida encuesta realizada por Gallup entre 80 mil gerentes y en dos años de estudios de profundización. No obstante referirse a datos de Estados Unidos, se sabe que la gerencia colombiana es una calca fiel subdesarrollada del patrón estadinense.

Para nuestra aproximación teórica conviene citar: «hay tantos estilos de gerencia como gerentes, pero hay una cualidad que separa a los grandes gerentes del resto: estos descubren aquello que es único en cada persona para capitalizarlo. El gerente promedio juega a las cartas, mientras el gran gerente mueve las fichas como el ajedrez». (Harvard Business Review, marzo de 2005).

Y otra cita: «Los grandes gerentes saben valorar las habilidades únicas y hasta las excentricidades de sus empleados y aprenden cómo integrarlas en un plan coordinado de ataque». (Harvard Business Review, marzo de 2005).



Advierte luego Buckingham: «esto es exactamente opuesto a lo que los grandes líderes hacen, que es descubrir lo que es universal y capitalizarlo. Su tarea es mezclar habilidades para un mejor futuro, remontar historias y recordar héroes en torno a lo mínimo que se pueda compartir de sus hazañas. El gerente, en cambio transforma un talento específico en actitud productiva, lo que no implica que un líder no pueda ser un gran gerente, o viceversa».

### **LA GERENCIA: ¿CIENCIA, ARTE LIBERAL O ACTITUD ANTE LA VIDA?**

A finales de los años 60, Claude George, decano asociado de la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad Carolina del Norte en Estados Unidos, se impuso la impropia tarea de compendiar el desarrollo del pensamiento gerencial. Redactó una cartilla universal que empieza en la prehistoria y se nutre del cambio de la técnica, quedando para la composición de los modernos tratadistas el papel abrumador de la comunicación, con el Internet como genial expresión colectiva y la globalización de los satélites y los cables.

Premisa básica del profesor George: «la historia de la gerencia se confunde con la germinación del ser humano».

Aunque la acepción management aglosajona o la francesa gestión son frutos de la segunda revolución industrial, la memoria de la antigüedad remite al manejo contable, ahora tan cuestionado por los fraudes en las grandes corporaciones. Ya el pueblo sumerio 5 mil años a.c., cuenta George, así como también los egipcios mil años después planeaban, organizaban y controlaban» ¡y de qué manera! para levantar ciudades y monumentos, y hasta para enterrar con todos sus enseres a los faraones.

Pero la gerencia moderna en realidad arranca con la sencillez de los mandamientos de Alfred Sloan para forjar la General Motors. Paradójicamente por estos tiempos, desarreglos estructurales han llevado a la triunfal

japonesa Toyota a ofrecerle una manito, no compitiendo con el precio del vehículo.

Así vayan por el mundo y de salón en salón, ante millares de solícitos administradores, los llamados gurús de la gerencia y el liderazgo son los herederos de las teorías económicas del Inglés Adam Smith (1776). El principio de la especialización a la manufactura y los conceptos de control y cómputo que llevan promediando el Siglo XX, a unas pesadas máquinas: las desarrolladas por los señores Watson en la IBM.

Y refrescamos que fue Frederick W. Taylor en 1900 quien trazara una simple carta de navegación para manejar las instituciones con normas de gerencia científica, como los estudios de tiempos y movimientos y la fragmentación por tareas. De ahí en más, Edison, Farol, Ford, Mayo, Weber, Wiener, Simon, Leviat y el más durable de todos Drucker, lo que nos lleva a proponer un elogio de la gerencia como la ciencia vital por excelencia, tanto que se puede utilizar en ese oficio menor de la compulsiva vida cotidiana, según las denominaciones de Freud de principio de la dominación y malestar de la cultura.

Quienes me oigan y si realmente quieren ser buenos gerentes o líderes deben sentirse orgullosos de su tarea, porque antes estudiar Business Administration en Estados Unidos era una forma en que las familias adineradas se deshacían de sus hijos tarambanas, cuando la palanca que mueve el mundo y en la cual hay que pensar con las ideas, la sabiduría, la innovación y la toma de riesgo es el management, que sustenta la única forma posible de mover la economía mundial, el capitalismo de mercado, tan viejo como cuando al mercader de Venecia de Shakespeare lo engañaban sus amigos, mercado que, ante el fracaso en las metas finales de la revolución Bolchevique y el maomismo Chino, afinado por las práctica capitalistas, tan extremas que ya se habla de una inminente perturbación de los equilibrios mundiales ante la superpotencia oriental de trenes rápidos, montañas de acero, toneladas de

cereales, edificios de cristal y avisos de neón en las supercities de Shangai y Beijing y las zonas especiales de los nuevos territorios, donde se produce a fracción de segundo y se paga a fracción de dólar o de Yuan a los trabajadores, es el único paradigma universal comprobado.

En el 2004, en la Escuela Católica de Munich, el entonces cardenal Ratzinger, ahora papa Benedicto XVI, y el filósofo de la Escuela Frankfurt Jurgen Habermas discutieron los temas acuciantes de la ética y la moral para el Siglo XXI. Habermas dijo entonces: «la integración social se surte de dinero, poder y solidaridad». ¿Cómo hacer que se fundan? eh ahí la cuestión.

## **LA HISTORIA MÁS RECIENTE Y LA GERENCIA: LA CONFRATERNIDAD MUNDIAL**

60 años después de que Adolfo Hitler y sus secuaces se suicidaran en el Bunker Berlines, los líderes de occidente llevan unas condolencias tardías a la Unión Soviética, que para entrar primera en las calles de la capital de la Alemania derrocada, pusieron 25 millones de muertos, ante los 10 millones de alemanes destruidos por su líder y los 6 millones de judíos, gitanos y homosexuales calcinados en los campos de concentración.

Tardía rectificación ante la guerra fría que era la forma atávica de castigar a Stalin por apoderarse del vecindario que al fin muere en el intento del comunismo global, mientras alemanes y franceses asociados por el acero dan la primera luz a lo que hoy es la vibrante Unión Europea y no obstante que la religión, no ya de los cruzados que avanzaron sobre Jerusalén mil año después de Cristo, sino los pilotos suicidas de Osama Ben Laden que estrellaron sus aviones a propulsión ante las torres gemelas de Manhattan, los que pusieron en vilo a la humanidad, por lo cual se recuerda que el vapuleado presidente Nixon, que entendió con su Canciller Kissinger que a la China que Napoleón advirtió «despertaría algún día», había que darle una mano mansa y no dejar que sus soldados fueran una horda



de millones de combatientes, por lo que escribió en un libro poco citado que «el terrorismo sería la tercera guerra mundial».

## GERENCIA E INNOVACIÓN

La innovación técnica es el neodarwinismo económico, tan sólo que al sabio alemán le tomaron millares de años los primates para caminar como el *Hommo Sapiens* y en el Siglo XX, como lo anota la revista *Forbes* en su edición de diciembre de 2003, por lo menos 85 innovaciones han acelerado la calidad de disfrute de los terrícolas. 1917, las suelas de caucho para brincar mejor en el baloncesto; y de ahí el espectrometro que revolucionó el análisis químico, los isótopos, los aditivos para mejorar la gasolina, la multicámara de cine, la gerencia de los negocios de Sloan, el proceso de congelación de los alimentos, los laboratorios Bell y el teléfono, el motor para cohetes propulsados, la televisión, la penicilina, el caucho sintético, el motor supersónico, el papel de colgadura, la frecuencia modulada en la radio, la evaluación de los papeles en bolsa, el nylon, el sindicato de trabajadores del automóvil, la modulación por códigos de pulsos electrónicos, los bancos de sangre, las serografía, la *underwood* y después los computadores, los satélites, etc. etc. y a su lado como lo refresca *Fortune*, los consultores empresariales, los MBA y los nuevos pioneros como el audaz inversionista Warren Buffet que lleva sus cuentas a lápiz y es el mayor accionista individual de corporaciones como Coca-Cola y Disney.

Así mismo, el aventurero inglés de la aviación Richard Branson, o el conglomerado de productos consumo de la Procter and Gamble, ó el pelicolorado Summer Redstone que a los 81 años a través de *Viacon* domina el canal CBS y los decable o satélite, o una mujer Meg Whiton, del comercio de Internet *Ebay*, o los buscadores del Valle de Silicón con la multiinformación de *Yahoo* y *Google*; los chips de Intel de Andy Grove, y su competidor mexicano Héctor Ruiz, el Gerente más rudo

del mundo Jack Welch, que desplazó con General Electric a la General Motors como el negocio más rentable del mundo, antes que Wall Mart con el retail impusiera todas las marcas de venta al detal y con semejante desmesura, la tentación de los gerentes por ganarse la plata de los accionistas defraudándolos como en Enron y World.com y otros secuaces, perseguidos ahora por una fiscal intachable, el abogado de Nueva Cork Elliot Spitzer , hasta llevarlos a las cárceles.

### ¿Y DE COLOMBIA QUÉ?

El caso gerencial norteamericano es por antonomasia por lo que su referencia no es solamente obligada, si no lo que ahora suele llamarse Benchmarking, pero franceses y alemanes han levantado también unas corporaciones muy exitosas: los fabricantes químicos germanos, los aviones propulsados de Dassault y los japoneses, inspirados en el control de la calidad de Demming, hicieron un milagro empresarial en los 60 del Siglo XX con el transistor y dominaron el mundo de los electrodomésticos y los automóviles, no obstante llevar ya 15 años en una barrena macroeconómica. Y China, según escribe Le Monde el 25 de abril de 2005, «se ha fijado el objetivo de asegurarse de aquí a al mitad del Siglo XXI el gran entorno a la escena mundial, nivelando a los americanos en términos de intercambio comercial, consumiendo más de la mitad de la energía y las materias primas del mundo, mientras afila los dientes de su potencia militar, amenazando por ahora a Japón y a Taiwán. Y la India es la gran beneficiaria del nuevo sistema de producción de outsourcing y de formación masiva de ingenieros informáticos, que emigran por millares a Europa y Estados Unidos y unos 4 billones de dólares norteamericanos invertidos en esta meganación, donde se elimina la pobreza rápidamente mientras se mantienen los principios de la democracia formal y del mercado, no obstante las luchas religiosa y étnica».

¿Y de Colombia qué? Nos preguntamos tardíamente. Empezamos apenas en los 50s., a asimilar los sistemas de gestión y la toma de decisiones basada en resultados. Digamos que el Gimnasio Moderno fue la primera Escuela de Administración formal, aunque en la Escuela de Minas de Medellín sus ingenieros civiles salían derecho hacia los cargos del poder económico: Ardila Lulle, los Restrepo Jaramillo, Fabio Rico, los Arango, Nicanor, etc., porque como aparece en la compilación de Carlos Dávila Ladrón de Guevara para la Universidad de los Andes y la Editorial Norma a finales del Siglo XIX y comienzos del XX, no se hablaba de gerentes ni de líderes, sino de negociantes, llenos de coraje y amor por la plata, que principalmente hacia 1850 en Antioquia y en la Costa y más adelante con influencia alemana en Santander, recorrerían caminos de herradura entre arrieros y peones para conquistar tierras, navegar por los ríos grandes y sembrar café.

Hombres elementales con sombrero de paja de ala ancha que como don Pepe Sierra y don Ricardo Olano, de pies descalzos con niguas, se plantaron en la vasta llanura sabanera y dieron origen a un proceso de urbanización comparable al del Farwest Norteamericano, mientras en Barranquilla los judíos venidos de Las Antillas, los Gieseken, los Held, los Santo Domingo, plantaron tabaco, elevaron aviones con los Cortissos, introdujeron deportes ingleses como el fútbol, mientras los comerciantes cartageneros Del Castillo y Mogollón en bellas estructuras edilicias que se mantienen, iniciaron el trueque de marcas llamado ahora Branding y los Echavarrías del Valle de Aburrá con los telares y las porcelanas, todos ellos nos dejan una herencia de caudillismo y de reciedumbre que mucho se echa de menos ahora, cuando a la luz de los intereses gremiales, industriales y comerciantes, desaparecidos jefes públicos irremplazables como Carlos E. Restrepo y Rafael Reyes, se pegan al alerón de los gobiernos de turno para lo que, en las expresiones del profesor Eduardo Sáenz Rovner en sus estudios para doctorado en economía, denomina «la gran ofensiva empresarial», oponiéndose a las medidas de control, reclamando subsidios y usando

el lobby político y la diplomacia para montar negocios sobreprotegidos y crear emprendimientos monopólicos.

Por su parte, desde el sector público las Presidencias de Alfonso López Pumarejo, Laureano Gómez y Ospina Pérez modernizaban la infraestructura y las empresas de gestión, como cuando revierte la concesión petrolera llamada De Mares, se funda ECOPETROL; , luego la Caja Agraria, Telecom, el Instituto de Crédito Territorial y las empresas municipales de servicios que complementan el esfuerzo de familias extranjeras que nos surtieron de luz y agua, tan duraderos como los embalses de La Calera y Guatapé.

Desde el punto de vista del manejo empresarial, los cambios políticos y sociales, el flagelo de la violencia, primero entre los partidos clásicos y luego derivada de la imposición norteamericana de enfrentar el comunismo, cuando aparecen las guerrillas en el Centro de Colombia, llevan al establecimiento rico y poderos de la ofensiva empresarial de los 40 a vivir una libertad de empresa que no admite sino a medias la intromisión del Estado, que aborta cualquier intento de control de monopolio y posiciones dominantes y que, a pesar de los esfuerzos de los gobernantes Lleras Camargo y Lleras Restrepo, evolucionan como escribe el autor en su libro «Compañía ilimitada» hacia unos pocos conglomerados y a una casta de magnates llamados familiarmente los Cacaos, que al cabo de la grave crisis de los 90s y la era perdida de los 80s, enrumba hacia el Siglo XIX como se demuestra en el libro «Magnates en crisis», hacia una mezcla de capitalismo social cerrado en rubros específicos para el capitalismo, como de las Cajas de Compensación y algunas Cooperativas y muy pocos, pero ponderables los hombres de negocios de extracción humilde que como los de finales de 1800 con pocos pesos armaban una gran fortuna.

Aparecen en la escena de las confecciones Arturo Calle, en los servicios Jesús Oviedo, en los medios de comunicación y los implementos de oficina los Carvajal de Cali, en las farmacias de los Char y la legión

extranjera europea de los españoles de Colsánitas, Gas Natural, Aguas de Barcelona, los bancos, todos ellos, según las últimas referencias de las revistas Dinero y Gerente, ya se ponen a la mira de Santo Domingo, Ardila, Sarmiento Angulo y los mejores mayordomos de la gerencia, que sin poseer una acción del Grupo Empresarial Antioqueño, llamado antes Sindicato, de un entramado de empresas variopintas, manejan los dineros limpios de accionistas de bajo perfil en la banca, el retail, el cemento y los alimentos y se proyectan hacia fuera a la expectativa pronta o lejana de los tratados de integración comercial como el TLC.

Quedarían desvirtuadas estas teorías y apreciaciones si al lado de la gente de trabajo no hiciéramos referencia a lo que es, en palabras del experto Francisco Tohumi el desprecio por la propiedad privada que ya va para una generación practican delincuentes de todos los pelambres, empezados en el contrabando y en entre los jaladores de carros, para procesar y transportar hacia los voraces mercados del norte capitalista toneladas de narcóticos protegidos por las armas de los antiguos rebeldes comunistas y los nuevos «defensores del establecimiento» tal y como son las autodefensas o paramilitares a los cuales se suman las supervivientes pandillas de narcotraficantes del Norte del Valle y de las zonas de la Costa Atlántica.

Hablar de la riqueza en medio de la pobreza, la mitad de la población colombiana vive con un dólar por día, es no solamente un contrasentido sino un despropósito. Por eso resulta sorprendente que ayudar a los pobres tanto en los estudios académicos como en las donaciones, sea una conversación muy in en los restaurantes y bares de las zonas rosas de nuestras grandes ciudades. Que la multinacional Coca-Cola abra un fondo de 10 millones de dólares para proyectos sociales, que el banquero más grande Luís Carlos Sarmiento se reúna con el Alcalde Garzón para ver cómo se ayuda a la pobreza, son respuestas a lo que la burocracia internacional de la ONU pergeñara en el informe del Milenio de la mano y la inteligencia del

profesor Jeffrey Sachs la posibilidad de reducir en percentiles apreciables de aquí al 2025, las calamidades de la desnutrición, el sida, las sequías y la falta de techo no ya del África, como sería lógico sino aquí en el patio trasero de la única superpotencia.



# A Fanny

Lo que es  
de Fanny

Un perfil empresarial sobre una líder indiscutible







# A Fanny



## Lo que es de Fanny

### **Un perfil empresarial sobre una líder indiscutible, la artista Fanny Mickey<sup>1</sup>**

El negocio del entretenimiento mueve billones de toda clase de monedas mundiales y es el más lucrativo, por encima de los negocios del sector real y las finanzas. Es la respuesta global a las nociones de utilización del tiempo libre, que son la reparación de las jornadas laborales y se comparten con los nichos del turismo, el deporte y la simple actitud de reposo.

Fanny Mickey es en Colombia la apoteosis del entretenimiento, sintonía de una personalidad sin pausas ni fatigas, que de artista en los escenarios llega a ser la promotora y ejecutora del mejor festival de artes escénicas del mundo.

Por eso, una pregunta obvia para Fanny es: ¿Qué va a pasar con tamaña empresa cuando ella falte? «El Teatro Nacional va a seguir, porque tengo un equipo que se formó con mucho criterio y con el empuje para no dejar que las salas se cierren. Del festival, no lo sé porque éste es un monstruo que nos arrolló a todos. A lo mejor, si aguanto unos años más, mi entorno lo continuará».

---

<sup>1</sup> Investigación y entrevistas por Julio Nieto Bernal. La señora Mickey aceptó la invitación de la Universidad EAN para contar en una charla de dos horas su vida y obra.

En una generación, en medio de grandes tribulaciones, el Festival Iberoamericano de Teatro ha convencido inclusive a las autoridades culturales, a las que Fanny acude para lograr «su misericordia».

«¡Ay!, es pura palabra» -interrumpe Fanny-; «todavía no veo esa realidad».

Le digo a Fanny: entrevisté a la Ministra Elvira Cuervo y al Alcalde Garzón y me dijeron que «el festival es imagen esencial del país».

Para Fanny el festival depende de las personas que en su momento están en esos cargos. «Si yo tengo un alcalde receptivo como Garzón y no uno indiferente a la cultura, se logrará el aporte distrital. En cuanto al Ministerio, a pesar de los 10 festivales y los 20 años de trabajo que demuestran que valía la pena, no hay una partida institucional en su presupuesto que dé seguridad de continuación».

### **Fanny: empresa y sociedad**

En la literatura de la administración moderna, además de los elementos naturales, a saber, capital, recurso humano y estructuras productivas, juega un papel importante el *management* o gerenciamiento, que es, según Federico Ast, «en gran medida el arte de tomar las decisiones correctas en un universo fluctuante y naturalmente incierto. Claro, todo sería más sencillo si tuviéramos un método para predecir con absoluta certeza el futuro, pero, por el momento, hasta que sea inventada esta técnica, cada vez que decidimos necesitamos evaluar (y minimizar) los riesgos de que no suceda lo que queremos» (*La Nación* de Buenos Aires, 9: 10: 06).

***El Teatro Nacional va a seguir, porque tengo un equipo que se formó con mucho criterio y con el empuje para no dejar que las salas se cierren***

Fanny Mickey se ajusta exactamente a esta definición, de manera natural. Usando de su intuición ha sacado

**«Para una ciudad que ya tiene 8 millones de habitantes ojalá se abrieran tres o cuatro salas de teatros más, aquí hay actores de una calidad excepcional y se comprueba si se va a las salas.»**

a flote un evento que, como cualquier empresa grande necesita de un presupuesto básico de \$20.000 millones de pesos por ocasión y mueve el ciclo económico en unos \$100.000 mil

millones. El resultado es un triunfo de la moderna teoría de la decisión y de la medición del riesgo. Fanny en sus oficinas de la Calle 71 en Bogotá, no trabaja con cálculos sofisticados ni equipos de analistas.

Entre llamadas de larga distancia internacional, la voz tronante de Fanny y su mente en ebullición se parecen a la del gran Shakespeare. Éste, que no era matemático, da una prueba primitiva de *management*, cuando en la primera escena de *El Mercader de Venecia*, a fines del siglo XVI, muestra que el comerciante Antonio ya conocía la relación entre diversificación y *risk management*: «Soy un hombre afortunado. Mi negocio no depende de una sola persona, ni de un solo lugar. Mi patrimonio no depende de la suerte de este año» (Federico Ast, artículo antes citado).

Fanny Mickey en el siglo XXI adora a Shakespeare y por intuición piensa como Antonio el mercader.

En mi conversación con Fanny parto de la circunstancia de que habría que remodelar sus teatros, «para que a uno le quepan las rodillas».

«No, mi amor, porque si para que te quepan las rodillas tengo que quitar asientos no me amortiza para mantener una temporada (risas). Eres un malo, la próxima vez pides el del pasillo y estás tranquilo».

De lo anecdótico, pasamos al *management*. Le pregunto a Fanny si podría llegar al punto de comprar el Teatro Colsubsidio. «No, nunca. No es que no me guste y si lo quisiera me valdría unos \$12 mil millones de pesos. Colsubsidio, ¡qué suerte! Esa caja financia todo. En

cambio, para nosotros un mes que nos vaya mal con una obra te-nemos un doble gasto para el siguiente mes; no tenemos exenciones de impuestos y ahora que nos quieren meter toda esa cantidad... no, no, no, quieren acabar con la cultura».

Fanny intuitivamente analiza el mercado. «Para una ciudad que ya tiene 8 millones de habitantes ojalá se abrieran tres o cuatro salas de teatros más y que sean accesibles a nuestros grupos de actores que viven paupérrimamente. Sin jactancia, aquí hay actores de una calidad excepcional y se comprueba si se va a las salas de la Candelaria o a nuestros teatros».

*«Cuando empecé no contaba con el equipo de ahora y tuve que aprender el camino para llegar a lo que somos.»*

### **El festival de teatro: un perfil**

En un breve cuestionario Fanny define: «Si el festival de teatro no fuera una fundación respaldada por patrocinadores públicos y privados, ¿el solo negocio del teatro no daría? No, nunca, ni en Nueva York ni en ninguna parte. El festival no tiene afán de ganancia. Los patrocinios subvencionan a los espectadores para poder cubrir todo el presupuesto. Pero aspiramos a que dentro de 2 años podamos tener alguna ganancia».

En el punto de los mecenas, a propósito del ejemplo del financista norteamericano Warren Buffet que ha legado toda su fortuna a la ayuda de los pobres, unos \$30 mil millones de dólares, le digo con humor negro: «No hay por ahí un presunto muerto que diga 'dejo mi fortuna para mantener el festival de teatro'?» (Risas). «No, no conozco. Si saben de alguno por favor me llaman. ¿Sí? No se olviden».

«Bromas aparte, las empresas que dan sus aportes este año se han sentido orgullosas y felices y varias de ellas ya se comprometieron para el próximo festival», dice eufórica Fanny.

## Fanny: la supergerente

En torno de Fanny se dan todas las facetas de un negocio. La conducción, las finanzas, la selección de las compañías, el reclutamiento de colaboradores y hasta vender las boletas y decir las cuñas de publicidad. Fanny tiene una respuesta: «Cuando empecé no contaba con el equipo de ahora y tuve que aprender el camino para llegar a lo que somos. La experiencia la he capitalizado para formar especialistas: un director técnico impecable, un director de publicidad. Claro que yo estoy enterada de todo porque soy una hormiguita». Fanny delega pero supervisa y compara resultados y se hace a buenas compañías. Sus directores invitados, Jorge Alí Triana, Mario Morgan y el promisorio Fabio Rubiano, le agregan brillo en español a títulos que están en las marquesinas de las grandes metrópolis y compañías del renombre de la del bailarín Julio Bocca son traídas a Colombia como parte del *core bussines*.

Hace poco la Universidad Santiago de Cali la nombró doctora *honoris causa* en administración de empresas. Interrumpe Fanny «¡Ay, sí, me dieron el título... pero no por artista! (¡ja, ja, ja! Aplauso cerrado del auditorio).



## Fanny de Buenos Aires a Bogotá

En esta parte de la conversación surge el tema de la ciudadana de doble nacionalidad.

Le digo: «Fanny, Argentina no le ha dado el mismo reconocimiento que Colombia y no es por armar camorra ni nada, es decir, ¿tiene alguna condecoración?, ¿alguien le ha dicho: Fanny, venga y nos organiza el festival de teatro de Buenos Aires?» «¿Saben cómo me

presentan en mi ciudad natal? (Con tristeza) Como artista internacional. A algunos les da mucha rabia que yo me hubiera ido.

Por cuestiones de edad, tuve el gusto de conocer a Fanny cuando llegó a Cali procedente de Buenos Aires.

Interrumpe Fanny: «¡Ay! Como era de linda ¿no? (risas). «Luego vinieron unas fotografías muy bellas de Hernán Díaz». Responde Fanny: «Así es, el libro *La vida pública*, sobre el poeta Arturo Camacho Ramírez, ilustrado con sus fotos, las que le abrieron camino a Hernán a la revista *Life*. Siempre digo que este libro me abrió las puertas de los despachos oficiales y privados del país, entre otras cosas porque aparecía desnuda. Imagínense, el primer desnudo en Colombia».

«¿Qué tanto de Buenos Aires le queda después de más de 50 años en Colombia?» Contesta Fanny: «No lo sé. Allí empecé a estudiar teatro, pero para ello tuve que irme de mi casa y aprendí desde los 16 años a ser independiente y eso de no tirar la toalla dio frutos en lo que soy hoy en día».



¿Y sus orígenes familiares, Fanny?

«Mi familia ya completa cuatro generaciones de inmigrantes lituanos. Mi verdadero nombre es Fanny Miquea. Papá llegó muy jovencito a la Argentina, a los 18 años; mamá, lo mismo. Papá era el mayor de 11 hermanos y a todos los trajo a la Argentina y a sus padres y en la inmigración el encargado de revisar sus papeles entendió mal que se llamaba José Miquea y escribió Mickey y así me quedé yo. Yo no me puse ese apellido de historieta infantil, aun más, me llamo Mickey antes del ratón, que creo tiene como 40 años y yo un poquito más (risas). Somos de ascendencia judía».

Es interesante situar a nuestro personaje en la sociología argentina. Fanny recuerda: «Para que se dé una idea: tan solo el 5% de la población de Buenos Aires es criolla. El resto son hijos de inmigrantes, que marcan muchos aspectos de la vida y crean una cultura del espectáculo, como el tango que ahora reivindicó en la obra *Perfume de arrabal y tango*». Le informo a Fanny que el 70% de los 4 millones de turistas promedio anuales que va a la Argentina lo hace por el tango.

Para efectos de formar la saga de Fanny en Colombia, es preciso ir a su origen profesional. «Cuando el maestro Bernardo Romero Lozano fue a Buenos Aires a contratar actores para inaugurar la televisión Colombiana, contrató a mi novio Pedro Martínez», recuerda Fanny. «Él se vino a Colombia y se casó». Por mi lado yo hice lo propio, pero cuando volvió por una semana y se quedó por tres meses, los dos rompimos el vínculo respectivo. En cartas me decía que era la Atenas Suramericana, que estaba llena de teatros, cuando en realidad no había nada de nada (risas). Pedro me escribía de a carta diaria y el amor era tal que tomé un barco en Valparaíso (Chile) y llegué a Buenaventura, primera vez que salía al exterior. ¡Ah... el amor, el amor...! Bogotá no me gustó, honestamente, cuando llegué, pero Enrique Buenaventura, que había vivido en Buenos Aires, nos invitó a Cali. Me fascinó la ciudad, trabajamos en el Conservatorio de Artes, creamos el teatro experimental de Cali, el TEC, bueno, y aquí estoy».

***«Aquí aprendí a no tener miedo a arriesgarme, pero no a las tontas ni a las locas, sino con cálculos realistas».***

Llegar a tener una empresa de talla mundial como lo que es la que fundó y sigue orientando Fanny Mickey no es fruto de la suerte, sino la consecuencia de un esfuerzo continuado. Fanny lo describe

así: «Después de fundar el TEC de Cali, fundamos el TPB (Teatro Popular de Bogotá) y empezamos la moda del Café Concierto, con la Gata Caliente, y como iba a festivales, estando en el Cervantino de Guanajuato (México) me encontré con Ramiro Osorio, un colombiano que era el director de la parte cultural de una universidad maravillosa, la UNAM, y le dije que quería hacer algo igual. Ramiro me dijo que si me metía en ese proyecto él me ayudaría. Al volver a Bogotá, lancé la idea de hacer un festival internacional, que no todo debía ser rumba. Como no era en broma, invité a Ramiro para armarlo, le pusimos Iberoamericano, a pesar de que ya es más mundial, pero no tiene sentido cambiar el nombre, porque somos conocidos en 50 países como Iberoamericano.

«El primer festival lo hicimos de manera compartida con el de Caracas y así pudimos dividir los costos y gracias a la FAC, que nos puso en contacto con su par de Venezuela, la carga de los grupos se traía en un avión militar de ese país. Era el año 1988, me acuerdo muy bien, porque cada festival tiene un slogan y el de ese año era *Un acto de fe en Colombia* y realmente lo fue. Lamento también que nos pusieron una bomba. Eran tiempos muy difíciles de orden público. Por suerte no hubo víctimas y ninguno de los grupos se retiró del certamen. Diez cuadras de cola para entrar y 200 mil personas en la Plaza de Bolívar y en el mundo trascendió que sin temores se vio a los catalanes en *Los demonios*, lo que en cierta forma movió a algunos empresarios para organizar grandes conciertos, ante lo que significó este golpe masivo de gente».

Fanny Mickey despacha en una buhardilla a la que se llega, y buen ejercicio que es, por una escalera metálica en espiral.

Es un despacho modesto, abierto a otros funcionarios, y es increíble que desde allí se mueva un evento de tanta magnitud.

Fanny justifica su método de trabajo. «Como aquí no había tradición teatral, tuve que aprender desde barrer un piso hasta vender boletas de puerta en puerta. Pero hoy en día una gran cantidad de gente se reparte el trabajo. Los más están en una antigua sinagoga en el barrio de la Soledad, convertida en la Casa del Teatro.

Fanny Mickey, antes de entrar en el arte teatral, fue empleada y llegó a ser gerente a los 21 años con una nómina de 400 obreros. «Aquí aprendí a no tener miedo a arriesgarme, pero no a las tontas ni a las locas, sino con cálculos realistas, pero de todos modos el Teatro Nacional es como una lotería y en este momento hemos invertido nuestro dinero y pedido prestado para hacer el gran musical, *Cabaret*, igualito al de Broadway».

**«Si me va bien, qué locura;  
si me va mal, al fin y al cabo  
era lo que quería hacer»**



*«Yo sigo caminando como si tuviera como los caballos orejeras, con la felicidad absoluta de que me gusta lo que hago»*

Estuvo bien de parte de Fanny arriesgar aquí porque el montaje, la actuación, la musicalización son impecables y la sala llena de La Castellana cada noche le mantiene su fe.

Esa convicción empresarial la

resume así: «Si me va bien, qué locura; si me va mal, al fin y al cabo era lo que quería hacer». ¡Que locura, Fanny!

Es de lógica empresarial armar una logística. Fanny la tiene:

«Somos 108 personas que trabajan en tres sedes. Tenemos una escuela de teatro, profesores y asesores a cabalidad. Así haya tres personas actuando, estará alguien pendiente del sonido, de marcar las luces, el apuntador que no deja equivocar a los artistas en sus parlamentos, el que organiza el piso, las jóvenes que venden las boletas», describe Fanny.

Me llama la atención en este apartado de la logística cómo es posible adaptar una escenografía tan exigente como la que el gran maestro norteamericano Bob Wilson utiliza en Berlín o Nueva York. La explicación es todo un tratado de eficiencia: «En ese festival donde estuvo Wilson, tuvimos una nómina de 900 personas para 467 funciones en 17 días y en Conferías se armó la Ciudad Teatro, lo que demandó un largo tiempo de preparación. Las cargas de Wilson o del teatro de Moscú vinieron por barco y por avión y los técnicos de ellos con los nuestros armaron minuciosamente los telones y las luces. Durante el tiempo del montaje para nadie hay ni papá, ni mamá, ni hijos, ni tinieblas. Nos acuartelamos en primer grado y, por ejemplo, si veo que un portero atiende mal a un espectador se va inmediatamente, porque el respeto al público empieza desde abajo».

**Fanny es digna de imitación:**

Empieza como profesora de lectura interpretada en el TEC de Cali con un sueldo pequeño, pero con el que

logró interpretar muy buenos papeles, profesionalizar a los actores vallecaucanos y hacer algunas giras por el país y en el exterior.

En los últimos tratados de gerencia, se dice del crecimiento como un proceso de desarrollo. Aprendamos de Fanny.

«Por algunos desencuentros, me retire del TEC y volví a Buenos Aires, donde trabajé por dos años; pero como extrañaba brutalmente a Colombia, convencí a una amiga para que nos viniéramos y al llegar a Bogotá mis amigos me dijeron que no me dejaban ir. En un encuentro con Jorge Alí Triana, que dirigía el TPB, le hablé de montar una obra que pudiéramos dar en teatros buenos y que en un mes conseguiría el patrocinio de algunas empresas para asegurar el sueldo a 20 personas desde los ensayos, y con tan buena suerte que doce compañías nos compraron funciones por toda Colombia.

«Mi experiencia con el TPB duró ocho años, pero basada en el éxito de los café conciertos de Argentina abrí La Gata Caliente, que se mantuvo por 10 años. Como hago el doble papel de artista y empresaria, ante el peligro de que los actores se burocratizaran a través de un grupo único, pensé en un teatro para espectáculos en general, pero continuaba en el café concert, con unos buenos ahorros, como buena judía, mientras buscaba por todas partes un terreno, juntando moneda a moneda y finalmente el teatro que todos conocemos, donde pude ver convertido en realidad el sueño de montar obras como *¿Quién le teme a Virginia Wolf?* o *El último de los amantes ardientes*, el Teatro Nacional de la 71, que era una sala de cine, pero como el dueño me dijo que no lo podía mantener con esas entradas tan baratas, le pregunté que cuánto pedía por él. Pensó que era en broma, me pidió 50 millones, le ofrecí 45 millones, pero más valió arreglarlo, porque todo estaba en estado deplorable.

**«... la vida te da sorpresas y de repente un ser tímido, cuando lo descubres, resulta fundamental en el área en que se necesita.»**

«Después vendría La Castellana, otra sala de cine que era forzoso adquirir, porque para grandes espectáculos no se puede arriesgar con cualquier obra o cualquier director y queda como anécdota la adquisición de la sinagoga de La Soledad.

«Nos pedían un dinero y yo dije: 'tanto no tengo, ¿por qué no me lo deja en esto?'. Me dijeron los rabinos que no. Entonces les mandé una carta en la que les decía que había tenido un sueño, que mis abuelos, que eran también rabinos, me entregaban en una bandeja de plata las llaves de la sinagoga. Y así es como les ofrezco menos, porque ¿para qué se la van a dar a un sindicato? (el barrio está lleno de esas oficinas). Parece que los conmoví, porque ese antiguo templo hebreo es ahora La Casa del Teatro, con un escenario manuable y 20 talleres a donde traemos a los grandes especialistas del mundo, además de ser la sede logística del festival.

En la conversación con Fanny es preciso llegar a hablar del futuro. Dentro de dos años volverán a abrirse las puertas de los teatros.



«Ya estoy preparando el próximo festival. Cuando veo el plano de las salas, del recinto de Conferías, de las calles, de los polideportivos, de las carpas, surgen las preguntas: ¿Llegarán los actores?, ¿llegará la carga?, ¿las luces estarán a tiempo?, ¿no faltará nada? Como cada teatro cambia de obra a los cinco días, se da un desgaste brutal, se trabaja como hormigas, se mueven tantos buses como compañías, cada grupo tiene su intérprete y cuando todo esto termina se queda uno vacío como si le hubieran quitado algo. Así que este año para salvarme del síndrome, me he puesto a cantar tango».

Como interlocutor de Fanny y en medio de la admiración que se le profesa, le insisto en si no le entra ese vacío existencial que padecen los grandes protagonistas. La pregunta de manual: ¿Yo qué estoy haciendo aquí? El

argumento de Fanny lo toma del testimonio de Ana Martha de Pizarro, su asistente, a quien define como 'mi amiga y mi cómplice' y es que Fanny no se da cuenta de cuánto la admiran o la alaban. «Yo sigo caminando como si tuviera como los caballos orejeras, con la felicidad absoluta de que me gusta lo que hago. Y si yo marqué mi vida así, tengo que aceptarla con los sacrificios que conlleva. Cuando surge ese vacío me invento algo como el espectáculo de tango». Le digo a Fanny que todos los ejecutivos manejan una gran cuota de estrés y por más poder que tengan les llegan etapas de sufrimiento y depresión.

Fanny tiene una respuesta: «Sí, yo he estado ya ocho veces en cuidados intensivos en clínicas. La última el año pasado, que estaba que tiraba la toalla y hasta se reunían mis amigos para ver cómo me iban a enterrar. Pero dejemos eso quieto, porque las ganas de vivir y servir son más fuertes aunque el estrés es muy grande. Como soy muy sana de espíritu, me reconstruyo muy fácilmente. Sí, desde niña me fui de la casa y adquirí la fortaleza para sobrellevar muchas cosas. El otro día me dijo una periodista: 'Me gustaría ser como tú', y le digo (con risas): 'No puede serlo, porque yo comí mucha mierda y tú no la comerías' (risas y aplausos de los asistentes). Tú, Julio Nieto, me conoces hace muchos años. Ahora me ves, así, victoriosa, contando mi vida. Acuérdate de los años que yo he pasado».

Fanny no es una empresaria que pueda salir a la Bolsa a captar recursos, o que tenga unos inversionistas que junten su dinero para hacer una compañía. Fanny tiene que poner el sombrero: «Que el Distrito me dé tanto, que el Ministerio de Cultura otro tanto. Te digo: eso me desgasta mucho. Me desgasta más que la actuación, pero ahora contamos con el respeto y la lealtad hacia una Fundación y unos teatros conocidos aquí y afuera», declara Fanny.

***«... uno de los secretos del arte es sorprenderse ante la vida y otro secreto es no aburrirse».***

«Como dijo el Rector de la EAN al principio de la presentación, en otras partes los grupos culturales son financiados por el Estado o por fundaciones; nosotros no. Somos un milagro. Vivimos de nuestro trabajo. Seguimos trabajando sin ánimo de lucro y además con la suerte de que mi gente no cobra sueldos muy elevados».



Formar la gente, crear la figura del empresario cultural. Se habla ya de la gestión cultural, como se podría decir de la financiera, de la calidad y en el reparto de funciones se aventura a decir que en el futuro las entidades no necesitarán de un gerente único, como el último presidente del Sindicato Antioqueño, el matemático Juan Camilo Ochoa, le decía a *El Espectador*, que semejante conglomerado no podía caber en una sola cabeza porque era muy grande y complejo.

A esto podría añadirse, basados en una película de dibujos animados (*Las Aventuras de Lucas*, en donde un joven ecológico nos lleva al interior de la tierra para ver cómo la hormiga reina se encarga de poner los huevos en tanto ellas se la ingenian para salvarse de ser trituradas por una excavadora), como algunos colaboradores son como aquellas hormiguitas. Tal es el caso de la antropóloga Ana Martha.

Ana Martha nos suministra en un párrafo un testimonio del mundo del teatro: «Cuando empecé a trabajar con Fanny en un festival, antes que éste se acabará, le dije que me quería quedar con ella, que era un trabajo en el que uno se siente útil a la sociedad, en el que no hay horarios, siempre hay actividades, cada día un problema, pero también una satisfacción. Ver el desfile de inauguración, ver cómo se comporta la gente en plazas y parques, lo que hacen los niños, eso nos alimenta y nos hace trabajar con ímpetu. Así se creó un equipo de trabajo, con mística y con la gran capacidad de liderazgo de Fanny».

El tema del reclutamiento es clave y en la empresa de Fanny un proceso más a causa de lo subjetivo del arte. Le digo a Fanny que leí que en la marina mercante griega, la más famosa del mundo, algún día se les dio por ensayar técnicas modernas de reclutamiento de los marineros, dejando a un lado la vieja costumbre de que el capitán del barco, cuando pasaba mirada a los aspirantes podía decir al ojo: 'este es un marino', y si ella tiene ese instinto de comandante.

Fanny construye una respuesta como para un moderno jefe de recursos humanos. «Si, tengo una gran intuición, producto de mi experiencia y de años de 'mover el abanico', pero resulta que la vida te da sorpresas y de repente un ser tímido, cuando lo descubres, resulta fundamental en el área en que se necesita. Pero ante todo la tengo para descifrar si tienen pasión, porque aquí no se trabaja con horarios de 8 a 12 y de 2 a 6 sino con una pasión artística en la que los operarios tienen el *feeling* del actor».

**«Trabajo en lo que me gusta  
y por eso no me importa el  
tiempo que le dedico»**

Es usual en el campo de las entidades, tanto públicas como privadas, que un PBX telefónico remita a tantas partes que al final se pierda la llamada y cuando ésta se salva, y se le pregunta a la secretaria por el jefe, le dirá invariablemente que está en una junta. Le digo a Fanny si ella pertenece a esta descripción, pero no espero a que me conteste, porque me consta y porque soy vecino de su teatro de la 71, que ella siempre está disponible a veces hasta con tres teléfonos al tiempo. Porque por más equipo que tenga, Fanny, como los matadores de toros, es la que finalmente da la estocada.

Y en cuanto a sus juntas, Fanny hace una definición insólita: «Yo tengo un comité donde somos nueve cabezas, en el que, en igualdad de condiciones, discutimos las cosas artísticas, las económicas, la programación y todo lo que vamos a desarrollar. Así que sacamos en claro si una obra como *El Método de*

*Gromhol* se puede montar y que si tengo que amortizar a un mes es pérdida, entonces se financia a 6 o 7 meses que, al dividirlos, nos dan el costo, los impuestos, los honorarios, los imprevistos». A juzgar por el éxito de taquillas, esta pieza corrosiva de un dramaturgo español sobre las trampas en el trabajo pasó con creces, el 'test de las 9 cabezas' del que habla Fanny.



Vivimos en un mundo de franquicias, negocios conjuntos, regalías, y la actividad teatral tiene algo que es nada despreciable, los derechos de autor o de representación. Fanny me dice que dependiendo de la obra puede llegar a valer entre 10 y 20 mil dólares más el 10% de la taquilla, como norma internacional.

La mañana en que Fanny Mickey desnudó su vida empresarial ante un auditorio de profesores y alumnos que la interrumpieron con aplausos y exclamaciones hacía una pausa en un ajetreo que ella soslaya saliendo a comer de noche con sus amigos o escapándose a su casa en una isla cercana a Cartagena.

Fanny, como la define su biógrafo Humberto Dorado, excelente artista y autor, cuando le pregunté antes del evento cómo era Fanny me dijo: «Fanny es como un Tsunami, pero que sabe parar a tiempo y si algo va mal no se mete de bruces y busca otra salida». Pero, ¡oh paradoja! Dice que Fanny es una niña. Fanny interrumpe con rapidez: «Si no fuera una niña, no podría ser artista, porque uno de los secretos del arte es sorprenderse ante la vida y otro secreto es no aburrirse. Cuando me preguntan a qué le temo, digo que a aburrirme, porque si uno se aburre tira la toalla y se va al carajo». Fanny se dirige al auditorio: «Chicos, no se pueden aburrir. El arte necesita que uno se sorprenda, como los niños cuando exclaman: ¡Uy, qué lindo este muñeco! ¡Uy, qué lindo este barrilete!».

En el mundo empresarial, los propietarios o los gerentes quieren hacerlo todo y hacer de todo. Humberto Dorado piensa que Fanny no es eso. «El éxito de Fanny es que no se le da por poner una concesionaria de carros. No. Su cuento es el teatro, trabaja con los teatreros y además vive del teatro». En el proscenio, Fanny colabora. «Cuando me preguntan por qué trabajo tanto, yo contesto: '¿Te molesta?' Trabajo en lo que me gusta y por eso no me importa el tiempo que le dedico».

Si hay algo que se valora en la empresa moderna es la transparencia y la pureza en las metas, por lo que me atrevo a decir que desde que la conozco no he visto a Fanny en algo que es muy usado en el país: los escándalos públicos. Que la plata se perdió, que se incumplieron los contratos. «No, si no son públicos; son privados» (risa colectiva), refuta.



Sería imperdonable no preguntarle a Fanny si es feliz, si gana mucha plata, si vive bien. «A ver, soy feliz como se puede ser en un mundo en que se vive la impotencia de no poder ayudar más, porque hago lo que me gusta, porque tengo unos amigos que me aconsejaron a que me quedara en Colombia, porque solo por vocación no lo habría hecho. No soy ni pobre ni rica. Lo que gano me sirve para vivir y no tengo otras pretensiones».

El X Festival de Teatro en Bogotá, que había concluido dos meses antes de mi conversación con Fanny Mickey, supuso una inversión de 11 mil millones de pesos, pero como advierte Fanny, para que esta cifra tuviera sentido, se dieron 567 funciones en dos semanas, vinieron grupos de 34 países y cinco continentes; la mitad de los espectáculos fue gratuita y con los de alto costo se subvencionaba al espectador con los patrocinios, de otro modo hubiera sido imposible presentarlos.

Cuando este resumen escrito esté en la imprenta, Fanny Mickey habrá despedido el año presentando a su semi-paisano, el bailarín Julio Bocca, que va por el mundo



despidiendo su fructífera carrera, que hizo que hace poco y como integrante que fue de la compañía del Teatro Americano de Ballet de Nueva York, recibiera según el crítico del *New York Times*, una ovación interminable de casi 10 minutos. Pero los días que Fanny pase en diciembre en las tibias aguas de las Islas del Rosario serán de solaz pero de mente abierta en el porvenir. También de esperanza y de deleite. Por ahora los incansables viendo teatro y los que muy pronto se unirán a la cofradía le damos las gracias a Fanny, 'gracias por los favores recibidos', como al Espíritu Santo.



# Pedro Gómez Barrero

DE JURISTA CUM LAUDE  
A MARCA REGISTRADA





# Pedro Gómez Barrero



DE JURISTA CUM LAUDE  
A MARCA REGISTRADA<sup>2</sup>

La firma constructora Pedro Gómez & Compañía, la más exitosa de los últimos tiempos en Colombia, no fue fundada por un experto arquitecto o ingeniero, sino por un abogado, graduado con honores en el Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, de tradición centenaria. En su conversación en el marco del programa de *Gerencia Comparada* de la Universidad EAN, el jurista, nacido en Cucunubá, municipio de Cundinamarca famoso por sus artesanías, nos da los antecedentes que lo llevaron a su actual status.

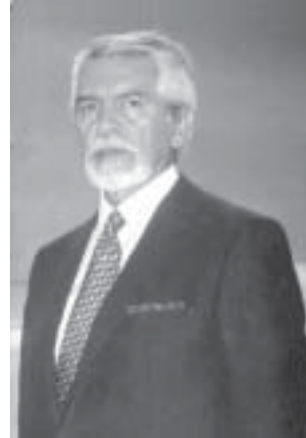
«Al graduarme del Rosario fui juez en Facatativá y en Bogotá y en la Personería del doctor Luís Eduardo Páez, como personero delegado en lo administrativo, entré en contacto con los temas urbanísticos, en fenómenos como la tenencia de la tierra, los asentamientos humanos, el crecimiento, el deterioro y la recuperación de las ciudades. Participé en la organización del Distrito Especial, la preparación del Estatuto de Valorización, la normas de redesarrollo con su elemento de desarrollo financiero, obviamente desde el punto de vista jurídico, para lo que me preparé, pero eso de pelar ladrillos o fundir concreto, que sería mi futuro, lo enmarqué en la ideología de las necesidades comunitarias», esboza don Pedro.

---

<sup>2</sup> Entrevista realizada al ilustre empresario Pedro Gómez Barrera por Julio Nieto Bernal, en el Aula Máxima de la Universidad EAN.

En esta parte de su exposición, don Pedro, de manera magistral, nos introduce en la historia de las ciudades:

«Las ciudades son el reflejo de una época, de un pensamiento, de una actitud política. 20 siglos antes de Cristo, Babilonia fue una ciudad importante, con una forma peculiar de discriminación: viviendas y posibilidades para gentes pudientes y sumisión de las clases menos favorecidas. Grandes palacios, templos ostentosos y barriadas muy humildes. En el siglo V antes de Cristo, los mejores arquitectos de la época se reunieron en Grecia, para planear lo que debería ser la ciudad; siglos más tarde, en 1942, se publicó la famosa Carta de Atenas, en donde por primera vez se hace zonificación (industrias, gobierno, familias), pero los resultados fueron poco afortunados. 50 años después, en la Carta de Machu Picchu de los Incas en el Perú, se vio cómo la discriminación no era conveniente y se planteó algo más humanista, la integración social».



Y añade don Pedro: «Lo cierto es que la ciudad ha sido motivo de análisis perenne, para percibir las necesidades humanas, las potencialidades, tanto así que en la época de Oro de Grecia, un pensador dijo que lo que distinguía al hombre de los animales era su vinculación a la *polis*, como se llamó originariamente a la ciudad. Los investigadores sostienen que el auge formidable de la civilización se debe a la organización de la ciudad y, en segundo término, a la esclavitud. En Roma el concepto de ciudad se mejora con la introducción del Derecho, que va más allá de los diseños urbanísticos y arquitectónicos y genera el concepto de nación como relación humana.

«En la Edad Media, con la dispersión de la agricultura, la ciudad perdió importancia a nombre de la provincia. Mas en la modernidad se retorna a la ciudad, por la necesidad de disponer de mano de obra ante la aparición de la industria, sin que se suprimiera la discriminación y, en cambio, aumentan las demostraciones de poder

de los ricos. Esto da origen a una lucha entre la ciudad moderna que reaparecía con fuerza y lo que quedaba de la concepción medieval de la provincia y su gente».

Y cierra con broche de oro su disertación histórica, diciendo que «la ciudad es tema fundamental de lo cotidiano. ¿Cómo se forma? ¿Cómo se mantiene? ¿Cómo se nutre de servicios? De estos factores dependerá la calidad de vida y de la felicidad a la que todos aspiramos. Por eso la idea de que los empresarios solamente estamos preocupados por el cumplimiento de unos pronósticos económicos y financieros y poco pensamos en el impacto social de nuestra actividad, no siempre es así, afortunadamente».

Don Pedro Gómez, en este punto de su intervención traza su recorrido inicial en el campo urbanístico, ya como empresario:

«Esto empieza en la relación con don Fernando Mazuera, cuando él era Alcalde de Bogotá y yo trabajaba en la Personería, así que cuando los dos nos retiramos, él me invita a crear una empresa de urbanismo. Gracias a conocimiento teórico y práctico adquirido le propuse que hicieran viviendas, pero no en la práctica del loteo, que era el negocio, sino apuntando, a unos asentamientos que correspondieran a las realidades humanas con la oportunidad de saber hacia dónde se iba, aportando nuevos conocimientos e innovando, lo que además de rentable resultaba muy satisfactorio en lo personal».

**«Las ciudades son el reflejo de una época, de un pensamiento, de una actitud política»**

La actividad de Pedro Gómez Barrero va más allá de lo que le demanda su actividad urbanística. Así lo demuestra:

«Por tradición familiar, tengo el arraigo de la educación, así que es un privilegio formar parte del Consejo Directivo de la Universidad de los Andes, de la Consiliatura de la Universidad del Rosario y de organizar la Fundación Compartir, que ha dado origen a un buen número de colegios y ha creado el Premio Compartir al mejor

maestro, que concita a 500 mil de ellos para que sean más profesionales y hagan conciencia de la trascendencia de su misión. Recuerdo que era tradicional en las poblaciones que el maestro se codeara con el cura y el alcalde. En un marco más amplio, miembros del clero como los monseñores Carrasquilla y Castro Silva eran referentes en el pasado en la marcha del Estado, para enfatizar la primacía de la enseñanza».

Pedro Gómez empezó su vida profesional como vigilante nocturno y así lo refiere:

«Al terminar mi bachillerato, con las dificultades de mi familia para pagarme la universidad, un hermano mío consiguió que a través de unos amigos me ofrecieran una beca en Chile para estudiar química, pero como nunca pase de 3.0 le dije que me moría de la pena pero no me iba a Santiago a hacerlo quedar mal. Lo que yo quería era estudiar derecho y en el Rosario. Para lograrlo necesitaba trabajar. Para mi fortuna conocí a Elvirita, que era la secretaria del Ministro de Agricultura Pedro Castro Monsalve, un vallenato de pura cepa, y le dije que por qué no le pedía un puesto para mí, en el que pudiera alternar estudio y trabajo.

«El Ministro me hizo ir a su despacho y me dijo que mirará la nomina y cuadrará algo con Elvirita y el único puesto era de celador nocturno del edificio del Ministerio en la calle 20 con Caracas. Le dije al doctor Castro que ése era mi puesto. Trabajaba de 6 de la tarde a 12 de la noche y en ocasiones de la media noche a las 6 de la mañana, con lo que el reloj biológico no me funcionaba. Durante 6 meses estuve de celador y como lo único que tenía que hacer era sentarme en un escritorio, me aprendí de memoria los textos jurídicos y así me gané una beca para el Rosario. A propósito y como anécdota ya como empresario tuve que negociar a los celadores como sindicato, y como les quedaba mucho tiempo eran sus líderes. Cuando aludían a que su actividad era muy pesada, yo les dije que había sido celador, que no echaran 'carreta' y así arreglé el problema laboral».





**«Lo que yo quería era estudiar derecho y en el Rosario. Para lograrlo necesitaba trabajar.»**

Para seguir el hilo de la conversación, le cito a don Pedro el caso de Sam Walton, el fundador de Wal-Mart, la cadena de almacenes más poderosa del mundo, quien ordeñaba vacas en su pueblo de Arizona

donde ahora es la sede central del gigante minorista, para preguntarle qué hay en la prehistoria de Pedro Gómez, empresario urbanístico.

«Si, como decía antes, fue una invitación de don Fernando Mazuera Villegas, quien estaba tratando de formar una empresa con otra familia, una familia pudiente y muy distinguida, la familia de María Currea, y se trataba de urbanizar unos terrenos que se ubicaban en la calle sexta a lado y lado de la Caracas, hasta la Carrera 30, en un sector muy deteriorado, pero que tenía mucho poder económico porque era el de los transportadores. Lo interesante es que hicimos una campaña entre ellos motivándolos a hacer un barrio moderno, que fue un éxito económico».

¿En qué momento resuelve Pedro Gómez trabajar por sí mismo? Es obvio que le pregunte.

«Si, bueno, después de este episodio y de varios otros, hacia el año de 1968 ya era yo el gerente de una empresa, en ese momento la más importante, Currea Aya y Uribe Holguín, que tenía más productividad, más ventas y un proyecto enorme. Había adquirido unos terrenos donde estaban los talleres de los Ferrocarriles Nacionales, unas 15 hectáreas y entonces motivé a los ingenieros para que planearan la construcción de 1400 apartamentos, vivienda totalmente construida. La factibilidad era evidente pero después de varios años de esos estudios un día se los presenté a la junta directiva, les impresionó muy favorablemente, pero unos días después el líder de esa empresa, el doctor Juan Uribe Holguín, una persona muy importante que a la vez era en ese momento presidente de Bavaria, me invitó a su casa y me dijo:

‘Mire, Pedro, estamos muy agradecidos con usted por haber dedicado tanto esfuerzo a este proyecto, pero eso no es para una persona de mi edad ni la de María Currea, eso es para gente joven, no solamente porque no alcanzaremos a verlo totalmente terminado, sino porque implica de todas maneras unos riesgos significativos que no se compadecen con nuestra edad. De manera que mil gracias pero no lo vamos a hacer’.

«Esto, naturalmente, me cortó las alas, me sentí decepcionado. Entonces tomé la determinación de retirarme, pero no solo por eso. También porque coincidió una cierta necesidad mía de dedicarme un poco de tiempo, es decir, de trabajar pero dejando un cierto tiempo para hacer algo que no había hecho antes que es cultivarme un poco, dedicarme a leer, a viajar, a practicar otros idiomas. Entonces formé una empresita muy pequeña con los ahorros que había logrado en mi tiempo de trabajo, compré unos terrenos al sur de Bogotá, muy al sur, sobre la prolongación de la Avenida Caracas con la calle 52 sur, terrenos que nadie había querido comprar porque eran muy feos. Le dije a la familia Prieto Hurtado que eran los dueños: ‘Si ustedes me venden esos terrenos a un precio razonable, yo me arriesgo y hago una urbanización’.

**«Pronto descubrimos que nunca había recursos para los estudios, se expresaba un deseo y ahí quedaba»**

«Así fue, me los dejaron muy baratos, metí un buldózer, aplané el terreno y armé una urbanización. Hice una campaña entre los vecinos para que ellos llevaran presuntos compradores, porque detecté que esos barrios se habían formado con los desplazados. Estoy hablando de 1970, sobre todo de personas llegadas de los sectores de Pacho y Yacopí. En esas provincias la violencia era terrible y la gente salía despavorida para que no la mataran y tendían a ubicarse en un mismo sitio en Bogotá. A donde llegaban las primeras familias, venían las otras y así sucesivamente y el sector se iba densificando. Los vecinos prácticamente me hicieron la promoción, vendí rápidamente, lo cual me dio una base para continuar trabajando».

Por sus hechos los conoceréis', pienso para mis adentros, a propósito del perfil de formador de emprendedores, que caracteriza el pénsum de la EAN y le digo a don Pedro Gómez: ¿Cómo es el proceso de invertir en la construcción?

«Bueno, eso ha cambiado mucho con el tiempo. En la época que recordaba antes lo que se hacía era comprar los terrenos seleccionados de acuerdo con la vocación, llámese vivienda, comercio, industria; en todo caso adquirir los terrenos, hacer los estudios, volcarlos en proyectos y vender los lotes. Pero con la crisis de 1998 a 2002, hoy en día los empresarios tratan de no comprar la tierra sino de recibirla en aporte y hacer una sociedad entre el dueño y el promotor, que aporta el capital de trabajo, lo que es exactamente el fenómeno de Estados Unidos, donde a la caída abrupta de la demanda se evolucionó en la forma de adquirir la tierra».

Pasan los años y no cabe duda de que Unicentro es el centro comercial por antonomasia. Obvio es preguntarle sobre cómo fue su construcción.

***«Todas nuestras obras nacen del trabajo en equipo, de todas las profesiones, pero ante todo que puedan responder a las tendencias de la ciudad»***

«En una reunión del Comité de Comercio en Bogotá, alguien preguntó por qué Bogotá no tenía un centro comercial moderno tipo *mall*, originario de estados Unidos y con algunos desarrollos en Sudamérica. Nadie supo dar la respuesta, a

pesar de que estábamos con «la flor y la nata» de los comerciantes. Entonces, Juan Pizano de Brigard, Hernando Casas y yo, que estábamos presentes, nos propusimos descifrar ese enigma y nos comprometimos a reunirnos todos los martes a las 11 de la mañana en mi oficina para hacer el estudio correspondiente.

«Pronto descubrimos que nunca había recursos para los estudios, se expresaba un deseo y ahí quedaba. Entonces los tres nos propusimos hacerlo. Viajamos por el mundo pero no como compradores, sino con el

fin de conversar con los diseñadores, con los financistas y así aprendimos la mecánica; la amasamos, la procesamos y tomamos la decisión de hacer Unicentro.

«Carlos Pacheco, fundador de Colpatria, nos ofreció un terreno en una urbanización que tenía en la calle 113 abajo de la autopista norte. Pensamos que se nos aliviaba la carga financiera, pero nuestro equipo de urbanistas encontró que la supuesta clientela estaría dispuesta a comprar en un centro comercial pero en la parte oriental. Entonces, identificamos unos terrenos en donde se sembraba cebada y allí fue».

**«Lo más doloroso y lo más grave que ocurrió en ese momento fue la desintegración del equipo que se había conformado»**

Le acoto a don Pedro que su último centro Comercial, el Santafé, habría sido hecho en contravía de ese ideal y me aclara las circunstancias así:

«Cuando los dueños de esos terrenos fueron a proponerme un trato yo les dije que todos los negocios de este tipo construidos al lado occidental de la autopista habían fracasado. Pero analizándolo en profundidad en mi empresa surgió la idea de hacerlo pero más grande, mezclando comercio con actividades lúdicas, donde también cupiera, como en efecto lo es con Falabella, un gran almacén por departamentos y con la experiencia de una ciudad de los niños. Planteamos Divercity, que a escala tiene alcaldía, banco, librería, oficina de turismo, bomberos, empresa de aviación, porque los niños siempre juegan a ser grandes y ahí lo tenemos batiendo records de asistencia».

Para quienes gustan de saber como trabaja don Pedro, él mismo responde: «Todas nuestras obras nacen del trabajo en equipo, de todas las profesiones, pero ante todo que puedan responder a las tendencias de la ciudad, a la relación arquitectura, clima y paisaje, proceso dispendioso que requiere de mucho juicio. Tanto es así que para el caso específico de Santafé se hicieron tres proyectos completos hasta que dimos con

lo estéticamente válido, con ambientes amables y corredores generosos».

No podríamos dejar de lado las vicisitudes en la actividad empresarial de Pedro Gómez, sobre todo cuando entró en crisis, pero salió de ella honrando su palabra, pagando hasta la última deuda y arrancando un vida nueva. Le digo: don Pedro, en síntesis, ¿cómo salió de la bancarrota?

«Esta es una de las enseñanzas más importantes para ustedes los futuros empresarios. La actividad empresarial tiene muchos altibajos, da lugar a muchas oportunidades que bien aprovechadas ofrecen el crecimiento de la empresa, pero tiene dificultades enormes. Una de ellas hacerle seguimiento a la vida económica del país, aún más, a la del mundo. Muchas de las cosas que ocurren en cualquier empresa son consecuencia indirecta de lo que pasa a distancia. Pues bien, nuestra empresa había venido trabajando exitosamente durante 30 años, había sufrido los ciclos propios del mundo de la construcción y en ocasiones la demanda decaía.



«Cuando se presentaban esas circunstancias, nosotros estábamos muy atentos a los análisis de los equipos económicos del Banco de la República, los equipos económicos de Planeación Nacional, del Ministerio de Hacienda, que siempre ha tenido, afortunadamente para este país, una acción muy juiciosa y profesional. Seguíamos las orientaciones que daban a través del Ministerio. Cuando había una disminución sustantiva de la demanda, nosotros estudiábamos juiciosamente cuál era el fenómeno que se estaba dando realmente y si era transitorio. No dejábamos de construir ni de tomar créditos. Por el contrario, seguíamos produciendo como si la demanda fuera igual y así, desde luego, se acumulaba un inventario. Al aumentar la demanda recuperábamos de sobra la inversión.

«Entre 1976 y 1977 se insinuaba de la misma manera que en las otras ocasiones. Consultamos y nos dijeron que no era una recesión, sino una desaceleración de la economía que pasaría en seis meses, en ocho máximo. Confiamos en eso, seguimos trabajando como lo habíamos hecho en otras oportunidades. Pasaron los seis meses, los ocho meses y la debilidad en la demanda continuaba. Acudimos a los Ministros, a la investigación, a la información, y nos dijeron, reiteradamente, esto es un poco más acentuado, más prolongado pero no es una recesión, es una desaceleración, y seguimos acumulando inventarios, hasta que realmente nos dimos cuenta de que lo que nos decían no correspondía a la realidad. Se habían presentado crisis en oriente, en Rusia, por todo el mundo y la nuestra fue consecuencia de todo este fenómeno y fue una recesión de verdad muy profunda, en donde toda la economía cayó.

«Nuestra empresa, como consecuencia de todo esto, perdió el 84% de su capital, pero logramos con muchas tribulaciones, acudiendo a vender nuestros activos personales, pagar todas nuestras obligaciones, ciento por ciento, y quedamos reducidos. Teníamos 180 y pico de funcionarios de oficina y más de 3.000 trabajadores de obra en todo el país, en Bogotá, Cali, Medellín, Pereira, Cartagena. Quedamos solamente siete profesionales y cero trabajadores. Esa fue la dura realidad. Lo más doloroso y lo más grave que ocurrió en ese momento no fue tanto que se perdiera el capital que habíamos logrado formar durante 30 años de trabajo, desde luego dolorosísimo, pero más doloroso y grave fue la desintegración del equipo que se había conformado, un equipo magnífico, multidisciplinario, de muy buen nivel, muy motivado para trabajar. Simplemente cada quien se fue a trabajar donde lo recibían.

**«... para el caso específico de Santafé se hicieron tres proyectos completos hasta que dimos con lo estéticamente válido»**

«A finales del 2001 comenzó a sentirse un poco de respiro, un poco de oxígeno, comenzó a darse un poco de confianza en el futuro del país, en su seguridad. Se

empezó a recuperar las carreteras, el territorio; todo esto vino a fortalecer el ánimo de la gente, se generó nueva demanda. Nuestra empresa ligó un proyecto, luego otro y uno más y de esa manera llegamos a los 17 logotipos de urbanizaciones que usted vio en mi oficina y otros tantos que están en el escritorio».



Pedro Gómez Barrero se anticipó a lo que hoy es la moda en el mundo de los negocios: la responsabilidad social empresarial. Por ejemplo, ocupó la embajada de Colombia en Venezuela, porque el gobierno consideraba que él era la persona más indicada para negociar los temas más álgidos entre los dos países, como la delimitación del Golfo de Venezuela, las cuencas hidrográficas, la navegación por las mismas.

Dos años de funcionario y 16 años más de seguimiento discreto en el tema colombo-venezolano. También dos años como Secretario General del Partido Liberal y la que es su actividad más enjundiosa, la de sacar a flote la zona de Armero devastada por la erupción del volcán Nevado del Ruiz, que demandó proyectos nuevos de carreteras e hidroeléctricas, y que implicó construir una ciudad nueva, Lérída. Todo ello lo lleva a declarar: «Me refiero a esta participación no tanto por los logros obtenidos, sino por lo que esa actitud se corresponde con el sentido máximo de solidaridad, que es el que puede salvar al país. Por lo que más que enseñar a ser un profesional exitoso, la academia debe recabar es el aprecio a los valores sustantivos de la vida social».


Fueron dos horas de una cátedra viva de alta enseñanza. Gracias, don Pedro, por su ejemplo.





# Federico Salazar Mejía

TOP EXECUTIVE EN  
EL MERCADO GLOBAL

CUS  ZAR

CUS  ZAR





# Federico Salazar Mejía

TOP EXECUTIVE EN  
EL MERCADO GLOBAL<sup>3</sup>

# CUS ZAR

La presencia en nuestro programa y en el aula máxima de la Universidad EAN de Federico Salazar Mejía, distinguido por la *Revista Dinero* como Top Executive, es decir, máximo ejecutivo, y quien, según la prestigiosa publicación, «como presidente de Cusezar, ha logrado que esta empresa sea la única del hemisferio con presencia en cinco países, siendo el sexto constructor de vivienda en el mercado regional por volumen de ventas y unidades habitacionales», marcaba otro punto de inflexión en los casos de estudio sobre la forma en que se han formado las grandes empresas en Colombia y cuál es el perfil de los pioneros que las han hecho posibles.

Hace 50 años, por recomendación del ex presidente Mariano Ospina Pérez, el ingeniero Roberto Salazar Gómez, padre de Federico, compró su primer lote en el Bosque Popular y así nació Cusezar, razón social de una fértil compañía de profesionales ingenieros y arquitectos.

Para empezar la entrevista le recuerdo al empresario Salazar que él representa un cambio en la óptica del empresario inmobiliario. Su nombre se une a la constelación de grandes arquitectos que hacen más emblemáticas a las ciudades. Salazar Mejía, cuyo padre fue Alcalde de Bogotá, hereda de él, de José Gómez Pinzón, de Gabriel

---

<sup>3</sup> Entrevista y textos de Julio Nieto Bernal

Serrano, arquitecto de talla internacional, de Gabriel Largacha y de los hermanos Camilo y Enrique Cuellar, una trayectoria de eficiencia y responsabilidad social.

Justamente, por insinuación de Gómez Pinzón toma el mando en Cusezar a los 27 años, cuando se construían apenas 42 viviendas al año, con exiguo capital de 20 millones de pesos y con grandes pérdidas, según lo recuerda la *Revista Cromos* del 30 de octubre de 2006 en un artículo dedicado a las ejecutorias de nuestro empresario invitado.

Federico Salazar, al agradecer la invitación de la EAN, define «que cualquier cosa que nos lleve a motivar a la gente joven a hacer emprendedores en los negocios y a ver que la gente que ha tenido algún tipo de éxito en el mundo empresarial es gente de carne y hueso y a la cual no es muy difícil de emular».

**«... insisto en que los frutos son posibles cuando se tiene un producto diferente»**

Añade: «En mi caso familiar, la pasión de mi padre siempre fue por la construcción. Era un gran ingeniero que venía de la Escuela de Minas de Medellín, que formó a grandes personajes en la ingeniería, y en el mundo político y empresarial. Como en todo buen hogar paisa, en la mesa del comedor lo que se oía era sobre los vaivenes que conllevaban los proyectos que mi padre realizaba. Era una persona terriblemente apasionada por lo que hacía; creía que la gente con perseverancia y empuje llegaba a las metas que se proponía. Ese credo lo abrazamos todos en la familia. Allí yo era el único hombre -pues tengo cinco hermanas, cada una de ellas heredera de esa persistencia de trabajar duro para lograr frutos en el largo plazo».

Federico Salazar nos hace un balance de sus comienzos en Cusezar: «En ese entonces el sector de la construcción atravesaba por una crisis muy dura en Colombia. Yo trabajaba en el Bank of América en Panamá y coincidí en un avión de Quito – Bogotá - Panamá con el doctor José

**«... la gente que ha tenido algún tipo de éxito en el mundo empresarial es gente de carne y hueso y a la cual no es muy difícil de emular»**

Gómez Pinzón, quien no me veía desde cuando tenía 12 años. Antes de bajar del avión me dijo: «Federico, yo creo que usted debería venir a manejar Cuellar, Serrano, Gómez y Salazar,

hoy en día Cusezar, y yo le dije: «Don José, yo tengo 26 años y llevo viviendo fuera del país un largo tiempo. Ustedes se van a quebrar conmigo». Él me respondió: «No, nosotros necesitamos gente joven, déjeme yo convenzo a su padre». Al día siguiente, me llamó para decirme que me viniera. Yo solicité una licencia al banco por un año y, pues, aquí estoy todavía.

El mensaje básico que quiere transmitir Federico Salazar a los estudiantes es: «Si colocarse metas a largo plazo fuera como cuando uno sube a Monserrate, cada escalón es diferente. Si de pronto se resbala y se raspa las rodillas, uno mira hacia arriba, nunca para abajo; porque si a uno no lo miran los compañeros, se devuelve. Eso es lo que les pasa a muchos jóvenes que emprenden un negocio y piensan que su plan es volverse millonarios en un par de años. Hacer empresas importantes es posible, pero se necesitan jóvenes con ideas diferentes». Eso fue lo que hizo Federico Salazar al hacerse cargo de Cusezar.

«Empezamos a hacer cosas tan sencillas como agrandar las ventanas, cuando el común de los apartamentos era con ventanas pequeñas; a la gente le daba asma porque había más mugre y más polvo. Subimos en 10 centímetros la altura del techo y recuerdo que pregunté cuánto valía colocar una hilada más de ladrillo. Los maestros me dijeron que eso no iba a cambiar nada. Yo les dije: 'Pongámoslas a ver qué pasa mañana y, ¡bingo! Los clientes vieron las viviendas diferentes y las vendimos un poco más caras.

«Los compradores admiraban que las casas tenían más luz y eran más altas. Experimentamos también con los closets y las cocinas y les dije a los vendedores que

ofrecieran esos beneficios: cocinas cómodas, cajones donde cupiera la ropa. De 42 viviendas construidas pasamos a hacer 8.000 al año -cada 20 minutos una vivienda- y de 150 obreros permanentes hoy entran aproximadamente 12.000 obreros cada día a nuestras obras y con el multiplicador de la industria de tres empleos indirectos por cada uno directo alcanzamos una cifra global de 48.000 trabajadores».

Federico Salazar dice haber aprendido mucho de los patriarcas de la organización, pero hoy en Cusezar toda es sangre nueva. «En estos días un muchacho me hizo una presentación sobre la norma ISO de calidad, con la que estamos trabajando y cuando llegué a mi casa le dije a mi esposa: «Óyeme, este muchacho tiene apenas 24 años y con sólo ocho meses en la empresa entiende perfectamente cómo funciona. A mí esto me tomó cinco años».

Así como los antecesores de Federico Salazar ayudaron a hacer de la Avenida Chile una especie de Wall Street local, con oficinas *premium*, a través de la firma Selecta, Cusezar está haciendo en la

Avenida Pepe Sierra con Séptima, el edificio más importante de oficinas que se haya construido en Colombia, con especificaciones nor-teamericanas que las multinacionales llaman espacios triple A. Se arriesga a vender a un precio más alto, metro cuadrado a \$5´600.000 contra \$4´500.000 en proyectos similares. «Pensando de cara al TLC, hoy en día tenemos vendido el 70% del proyecto con márgenes muy superiores a los del mercado; insisto en que los frutos son posibles cuando se tiene un producto diferente».

*Dinero* destaca el éxito de Salazar al señalar que hoy en día su cifra de negocios en Estados Unidos es de 80 millones de dólares y en Colombia de 125 millones. A sus 53 años este meritorio bogotano pretende entrar a Brasil y vender 10 mil viviendas al año.

***«Así fuera considerado como el joven diferente yo no debía hacer lo que hacían el resto de mis compañeros»***

Pero el caso Panamá es bien significativo de cómo se hace un gran negocio desde ceros. «Cuando el general Noriega cayó en Panamá, logré convencer a la Junta de Cusezar de que compráramos tierra en el Istmo. Con dos millones y medio de dólares, conseguí unas 1.300 hectáreas urbanas ya desarrolladas, terrenos que ofrecían a 50 dólares el metro cuadrado a 10 dólares.



«Cuando ya habíamos empezado a trazar las calles y en medio del barro, mi padre decidió descansar debajo de un árbol. Ahora este es el símbolo de una expansión que nos hace jugadores locales importantes, con edificios de 50 pisos, pero con la perspectiva de cambiar en cuanto pueda presentarse una crisis por lo que ahora estamos vendiendo tierras. Esculca los bolsillos de todo Cusezar y compra toda la tierra que puedas acá en Panamá, ésta fue la frase de mi padre debajo del árbol que es como un aval a mis esfuerzos».

Cuando le pregunto a Salazar por qué cree que va a haber una crisis en el Istmo, lo que en el medio de las hipotecas se llama 'una burbuja', me dice: «Porque en Panamá se están construyendo 10.800 apartamentos entre 200 y 400 mil dólares el precio. Los que en Miami se hicieron en 9 años, aquí se están construyendo en tres. Como hay que tener coraje para salirse de los negocios, estamos vendiendo tierra en frente a la playa para hacer seis edificios de 50 pisos. Si la vendemos a un grupo español que está interesado, toda esa plata se invertiría en vivienda de 24 mil dólares, con tierras a tres o cuatro dólares el metro cuadrado, que se va a imponer para operarios y transportadores de la zona del canal».

Federico Salazar, me dice su secretaria es un juicioso padre de familia, que siempre llega temprano a la casa, que no toma trago y practica disciplinas como el ciclismo y el atletismo.

«El deporte me enseñó a hacer disciplinado y desde joven no me dejé contagiar de lo que los americanos llaman presión de grupo. Así fuera considerado como el joven diferente yo no debía hacer lo que hacían el resto de mis compañeros».

Federico Salazar se radicó en la Florida, retirándose en cierta forma de la operación diaria de Cusezar, invirtiendo más su experiencia en la macroeconomía, y pensando en el futuro de la empresa. Las técnicas administrativas y financieras permitían una delegación más extensa.

«Estar en cinco países con 51 proyectos nos llevó a desarrollar una tecnología propia que aplicamos por igual en todos los sitios donde operamos. El sueño de Cusezar es convertirse en la red más grande de vivienda en Latinoamérica. Así le apostamos al Brasil que no tiene banca hipotecaria y donde habrá que construir mucho, en tanto en México, en donde ya estamos, se pueden levantar hasta 30 mil viviendas al año. El presidente Lula quiere montar un banco hipotecario y en cuanto esto ocurra debemos estar listos para construir inicialmente unas 3 mil viviendas.

«También nos ilusiona la costa centroamericana, con un gran potencial de personas que ante la exención de impuestos la toman como sitio de retiro. Mezclando mercados grandes como Brasil con mercados pequeños de muy rápida maduración, estos últimos nos facilitan el entrenamiento de personal que después pueda ir a mercados más grandes. Por ejemplo, si alguien manejó el Salvador, podrá ir a México».

La experiencia de Federico Salazar da para que aboquemos el tema del precio y la oferta de tierras urbanizables. Lo que se comenta en las esferas que tienen a su cargo, sobre todo, la dotación de vivienda popular, es que no hay en Bogotá tierra urbanizable y la poca que hay es muy cara. Así ve el problema:

«En Bogotá un metro cuadrado de tierra vale seis veces más

**CUS=ZAR**



que en la ciudad de México y un 20% más que en el condado más caro de Estados Unidos, el de Palm Beach (Florida). Se trata es de dejar crecer la ciudad, porque el costo lo pagará el urbanizador. El casco urbano no crece desde 1980 y la cifra de inmigrantes puede llegar a 200 mil personas por año.

«Hay que permitir un crecimiento ordenado, pero se alega que empresas como el acueducto no pueden extender más redes por falta de recursos. Sin embargo, a medida que se restringe el desarrollo formal de la ciudad, se deja de lado la informalidad de los barrios piratas o subnormales, para los cuales llevar el agua cuesta seis veces más».

**«La clave está en mejorar los productos, pero no necesariamente de manera muy sofisticada»**

También Salazar tiene sus opiniones sobre el abandono del centro cuando dice que las

ciudades se estiran, pero si no tienen un buen plan vial los desplazamientos se vuelven tan críticos que hay personas que no quieren vivir en barrios de los suburbios, como Cedritos, cuando antes decían que lo mejor era 'vivir en el norte'.

«Sé que con la proliferación de grandes universidades en el centro, empieza a desplazarse población hacia esas zonas, pero esto no debería ser un esfuerzo aislado sino el fruto de una reforma urbana integral: atreverse a expropiar, remover talleres y crear miniciudades. Pongo un ejemplo. En un principio, nadie quería comprar en el Parque Central Bavaria. Cusezar compró un pedazo por 10 mil millones de pesos y en este momento esa renovación urbana de las antiguas fábricas de Bavaria es el sitio más caliente para vender vivienda. Se puede hacer un proyecto y vender hasta 70 viviendas y venderlas en un solo mes.

«Y hay más ejemplos para avalar la renovación. La firma Ramón H de Medellín compró lo que quedaba del Hotel Continental y lo va a rehabilitar. Los pedidos son tales que el éxito comercial está asegurado. Cusezar

estuvo analizando comprar el Hotel Hilton y convertirlo en conjunto de apartamentos *loft* para universitarios, pero los problemas de la caja de sueldos de la Policía hacen que este proyecto no sea tan fácil. Debemos acostumbrar al sector público a que los empresarios privados no nos vean como sus enemigos.

«En Estados Unidos le preguntan a los empresarios qué hay que hacer para que venga gente a hacer negocios en su jurisdicción. Me cuentan que el presidente Uribe está haciendo esfuerzos para atraer inversionistas en desarrollo urbano y ya ha hablado con General Electric, con Jorge Pérez, considerado él latino más importante de Estados Unidos, con quien a propósito estamos tratando de hacer un proyecto en Panamá. Jorge Pérez nació en la Argentina de padres cubanos, vivió de joven en Colombia, donde estudio en el Colegio Nueva Granada de Bogotá, cuando su padre era un diplomático. Consiguió una beca para estudiar urbanismo en Miami y al terminarla entró a trabajar en el Departamento de Planeación del Condado de Miami y hoy en día sus cifras de negocios anuales llegan a los 3.5 billones de dólares en su grupo. Ejemplo bien interesante para los jóvenes estudiantes que me escuchan».

***«Empezamos a hacer cosas tan sencillas como agrandar las ventanas, cuando el común de los apartamentos era con ventanas pequeñas»***

Llama la atención, le digo a Federico Salazar, que los medios especializados en negocios se interesen tanto en su buen quehacer, cuando usted no busca esa figuración, ni que lo exalten, como ocurre con otros emprendedores vanidosos. Responde: «Todo esto es terriblemente incómodo. En mi familia siempre hemos querido manejar un perfil bajo, porque creemos que las empresas pueden transformar la sociedad, con la vivienda que es casi un producto sagrado.

«Recuerdo que cuando llegué a Cusezar mi padre me invitó a visitar a Tulio Cuevas, presidente de la Unión de Trabajadores de Colombia, y como lamentablemente ocurre yo lo veía como el *coco* y me imagino que él nos

veía a nosotros de la misma manera. Cuevas le dijo a mi padre: 'Colabóreme para que los obreros de Colombia puedan tener vivienda propia, porque así nunca van a empuñar un fusil, porque se vuelve parte de la sociedad'.

«Ahora pienso que muchos empresarios de los países emergentes abusan de su poder, no cumplen con normas de responsabilidad social. La nuestra tiene como misión transformar la sociedad a través de una vivienda digna. Al cumplir 50 años Cusezar quiere que quienes trabajamos aquí figuremos menos y mejoremos nuestro portafolio de inversiones».

En un auditorio de personas que a través del estudio de la administración empresarial busca un porvenir cómodo, conviene saber de que manera llegó Cusezar a donde está, un jugador internacional de vivienda, una auténtica multinacional del urbanismo y la construcción. Esta es su respuesta: «Vuelve y juega el credo de la familia. No es una familia sofisticada que quiere tener plata para darse la gran vida. Como decía mi padre, 'no hay que añorar tener plata. El éxito económico viene cuando lo que uno hace es bueno'. En esto de que un producto sea mejor, hay alguna fuerza, sea Dios o el mercado, que lo premia con unas buenas utilidades.

«En lo concreto, los accionistas de Cusezar nunca han necesitado de los dividendos, porque viven de manera modesta: Yo diría que cerca del 98% de estas ha sido

**«Hacer empresas importantes es posible, pero se necesitan jóvenes con ideas diferentes»**

reinvertido, porque sentimos el orgullo de ver los barrios crecer; claro que nos hemos equivocado muchas veces y sentimos vergüenza, como orgullo cuando como

en México ganamos el Premio Nacional de Vivienda, la primera vez que una firma extranjera lo recibía.

«También hemos hecho inversiones en lo que se llama contra ciclo, cuando en tiempo de crisis compramos barato, como ya refería antes en la compra de tierra en Panamá, a la caída del General Noriega».

Pienso, para mis adentros que la modestia da para no hacer alarde de que Cusezar es un accionista importante del Grupo Bolívar – Davivienda, que recientemente asumió el control de los Bancos Superior y Bancafé. Qué mejor que el tema Panamá para visualizar nuestra experiencia en Colombia a la luz de lo que va a pasar si se añaden nuevas exclusas al canal.



«Para nuestro hermano país, el Canal es vital, porque en las actuales circunstancias solamente pasan barcos con el distintivo Panamá, cuando los que ahora navegan son los que tienen 16 filas de contenedores, que tienen que dar la vuelta por el Cono Sur. Además con el crecimiento del tráfico por el canal, en el *boom* en el Asia y particularmente en China, los que caben tienen que hacer filas de hasta tres días para ingresar».

Le digo a Federico Salazar que otra expectativa de Panamá es llegar a ser el Singapur de América. En esa ciudad estado asiática todo el mundo quiere hacer sus conferencias, invertir su dinero, hasta casinos van a abrir.

Salazar lo ve de esta manera: «No hay en ese momento un hotel desocupado en Panamá y su aerolínea Copa tiene el *hub* más ocupado de Latinoamérica con 34 aviones 737. En Colombia deberíamos aprender de Panamá y a su vez lo que este país hace al copiar a Costa Rica que recibe muchos turistas vendiendo la exuberancia de su trópico.

«Ahora Panamá se anuncia como 'el destino por descubrir'. Yo me atrevería a ofrecer en Colombia servicios médicos a los retirados norteamericanos, como ya lo hace Panamá en alianza estratégica con prestigiosos centros médicos como el John Hopkins, en el cual los médicos panameños se especializan y los seguros de hospitalización valen un 40% menos que en Estados Unidos.

«Si yo tuviera algo que ver con la política exterior colombiana, haría que el Ministro de Comercio Exterior hiciera esa diligencia para traer centros hospitalarios completos, con planes que se pudieran vender en el exterior y con compañías de seguros que cubrieran esos gastos mediante afiliación. El auge de la cirugía estética en Estados Unidos es enorme y como los especialistas en Colombia son muy buenos y en el norte están los pacientes, esta sería una fuente de ingresos en moneda dura».

Le recuerdo a Federico que en una Clínica de Cartagena, el famoso futbolista Maradona se hizo un *bypass* gástrico y ahora está llena de clientes. Pero tal vez el mensaje más significativo para nuestros jóvenes estudiantes tiene que ver con la manera como se puede arrancar un negocio:

«En esto veo casos impresionantes de tres o cuatro cabezas jóvenes y brillantes que se juntan sobre una idea genial, para hacer empresas ahora muy grandes, como Google el mayor buscador del ciberespacio, o My space o You tub para bajar videos, inventos que materializaron como en 18 meses. Me llama mucho la atención las denominadas incubadoras de empresas que, aunque su mortandad sea grande, tres o cuatro saldrán muy buenas.

«La clave está en mejorar los productos, pero no necesariamente de manera muy sofisticada. En Cusezar trabajamos a toda hora para que los acabados sean mejores. Trabajamos en equipos polivalentes, como hacen Toyota en Japón, donde los PHD tienen que bajar a la planta a trabajar hombro a hombro con los obreros. Cuando los profesionales norteamericanos van a ese país, aunque no hable japonés, casi mudos aprenden juntos a innovar».

No todo está en los libros. La experiencia viva de Federico Salazar Mejía y de la constructora Cusezar es como un libro abierto en el diario acontecer por medio siglo. ¡Que este ejemplo sirva de provecho!