

**PATAGONIA:
TOCANDO LAS FIBRAS INTERNAS**

XIMENA VELASCO TAFUR

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
SANTIAGO DE CALI
MAYO DE 2013

**PATAGONIA:
TOCANDO LAS FIBRAS INTERNAS**

XIMENA VELASCO TAFUR

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE MÁGISTER EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (MBA)

DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO:
SILVIO BORRERO CALDAS, Ph.D.

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
SANTIAGO DE CALI
MAYO DE 2013

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	4
PATAGONIA: TOCANDO LAS FIBRAS INTERNAS (A).....	6
UN VIAJE PERSONAL	8
UN MODELO DE NEGOCIO ATÍPICO	14
EL FUTURO DE PATAGONIA	17
EL CONTRATO CON SUPERTEX S.A.	21
UN NEGOCIO PROBLEMÁTICO	24
UNA CUESTIÓN DE RENTABILIDAD	26
EL RETO DE XIMENA	28
ANEXO 1. VENTAS DE PATAGONIA EN MILLONES DE DÓLARES	29
PATAGONIA: TOCANDO LAS FIBRAS INTERNAS (B).....	30
LAS CARTAS SOBRE LA MESA	31
DESARROLLANDO NUEVAS CAPACIDADES	32
COSECHANDO LOS FRUTOS.....	34
LECCIONES DE VIDA	36
ANEXO 2. VALOR FACTURADO POR MINUTO EN DÓLARES	38
ANEXO 3. UNIDADES Y ESTILOS POR SISTEMA DE CONTRATACIÓN.....	38
ANEXO 4. EL SENTIR DE LA GENTE DE PATAGONIA	39
NOTAS DE ENSEÑANZA.....	45
PROGRAMAS EN LOS CUALES EL CASO PUEDE SER UTILIZADO	45
OBJETIVOS DE APRENDIZAJE	45
METODOLOGÍA DE LA APLICACIÓN	46
REFERENCIAS.....	48

RESUMEN

El presente caso, está enfocado en Patagonia, una compañía que desde sus inicios ha desarrollado una forma poco convencional en su estilo de hacer negocios. La gerencia de Patagonia considera que muchos errores administrativos obedecen a que las empresas formulan las mismas soluciones para todos los problemas que enfrentan. Además, desde la revolución industrial, tales soluciones han privilegiado las ganancias económicas sobre la sostenibilidad ambiental, y el planeta está pasando factura por ello. Razón por la cual, Patagonia incluyó en su credo un activismo ambiental que ha sido determinante en cada proyecto que emprende. Este concepto de trabajo limpio y responsable con el ambiente se ha reflejado en cada una de las actividades que la empresa ha desarrollado.

En particular, el trabajo describe la relación comercial entre Patagonia y Supertex S.A., una empresa colombiana, y los escollos que tuvieron que librar ambas firmas para consolidar su relación y hacerla sostenible y mutuamente benéfica en el largo plazo.

Para propósitos de enseñanza, y con el fin de optimizar su uso como caso de estudio para fines académicos, el caso se ha dividido en dos partes, A y B.

PALABRAS CLAVES

Responsabilidad empresarial, maquila, proceso de paquete completo, gluing machine, Sonic welding.

ABSTRACT

This paper narrates the story of Patagonia, a company which has always been unconventional in its way of doing business. Patagonia considers that many management mistakes result from firms applying unique, generic solutions to all kinds of problems. Also, since the dawn of the industrial revolution, such solutions have privileged economic gains over environmental sustainability.

More particularly, this paper describes how Patagonia started a commercial relationship with a Colombian firm, and how both firms had to sort different obstacles to consolidate such relationship. For teaching purposes, and to optimize the case for class discussions, it has been divided into two separate parts, A and B.

KEYWORDS

Corporate social responsibility, outsourcing, full package process, gluing machine, sonic welding

PATAGONIA: TOCANDO LAS FIBRAS INTERNAS (A)

“There is no business to do in a death planet”

David Brower, activista ambiental¹

Patagonia... Desde que leyó por primera vez sobre esta región en alguna clase del colegio, la sola mención de este nombre siempre había transportado a Ximena a parajes exóticos, majestuosos, fríos. No era sino ver un mapa del mundo para imaginarse la Patagonia como un paradigma de lejanía y frialdad. Al fin y al cabo la Patagonia es, literalmente, el fin del mundo. Pero eso fue antes de tener contacto con el equipo humano de la empresa Patagonia. Ahora, cada vez que escuchaba mencionar el nombre Patagonia, venían a su mente imágenes de profesionalismo, cercanía, calidez y comunicación clara. Imágenes de una empresa madura, con un extraordinario conocimiento de sus productos y sus clientes. Una empresa conformada por profesionales amables, comprometidos con sus proveedores y sus clientes, y retribuidos por estos con lealtad hacia la compañía y hacia el producto. Sobre todo, Patagonia ahora significaba para ella una sincera preocupación por la gente y por el medio ambiente.

Ximena había vivido una transformación personal a raíz de su relación con Patagonia. Cada vez era más crítica de su legado como profesional, como persona. Cada vez se cuestionaba con mayor frecuencia sobre el mundo que heredarían sus hijos si no se modificaban las tendencias actuales de producción, comercialización y consumo.

¹ Casey, S. (2007). *Patagonia: Blueprin for green business*. CNN Money. [consultado en mayo]. Publicado el 29 de mayo. Disponible en: http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2007/04/02/8403423/index.htm

Tendencias actuales que incentivaban y aceptaban el detrimento de los recursos naturales como algo inevitable en cualquier proyecto emprendedor alrededor del mundo. A partir de su experiencia con Patagonia, Ximena era una convencida de que se podían lograr grandes progresos si cada persona era consciente de su propia responsabilidad empresarial, social y ambiental.

Pero este enamoramiento con la filosofía de Patagonia no se había dado sin una que otra dificultad. Y su entusiasmo hacia Patagonia y lo que esta firma representaba no era compartido por sus colegas en Supertex S.A., la empresa para la cual Ximena trabajaba como Directora de Unidad de Negocio. En la calurosa mañana del 1 de Marzo de Ximena se enfrentaba a una virtual rebelión por parte de los operarios de Supertex y los demás directores de unidad de negocio. La planta en pleno se rehusaba literalmente a ceder espacio en la línea de producción para confeccionar las prendas de Patagonia. La situación se había ido complicando durante las semanas anteriores y Ximena sentía que había llegado a un callejón sin salida. No solo veía difícil convencerlos de permitirle cumplir con su plan de producción del día. Lo que era aún más grave, la misma viabilidad del negocio con Patagonia hacia el futuro estaba en entredicho, sin importar lo mucho que a Ximena le gustaran sus productos.

Para tratar de sortear la coyuntura, Ximena había solicitado una reunión con el gerente de planta y los demás directores de unidad de negocio. Mientras caminaba hacia la sala de reuniones, Ximena pensaba en posibles argumentos para convencerlos de la importancia del negocio con Patagonia y lograr su apoyo. Al entrar a la sala vio que ya habían llegado todos los demás. Armada de su habitual sonrisa, saludó y se dispuso a presentar su caso. Fue interrumpida, sin embargo, por múltiples preguntas y reclamos de sus colegas. Definitivamente, no parecía el mejor comienzo para esta reunión...

UN VIAJE PERSONAL

En gran medida, la transformación personal de Ximena, su progresivo apasionamiento por el tema ambiental y la responsabilidad empresarial, y el que estuviera dispuesta a dar la pelea por su contrato de maquila, habían sido motivados por el modelo mismo de negocio de Patagonia. Desde un comienzo, Patagonia se concibió de manera nada convencional. Manteniéndose fiel a sus principios, Patagonia parece ir siempre en contravía de las estrategias de mercadeo habituales de las demás empresas del sector.

Las palabras de Yvon Chouinard, fundador y propietario de Patagonia, reflejan su personalidad y ayudan a entender por qué su empresa es como es, y por qué tiene esa manera tan particular de leer el entorno, de analizar los mercados y de considerar el impacto que su negocio tiene:

“No estoy en el mundo empresarial para ganar más dinero para mí. Patagonia existe para llevar a la práctica las recomendaciones que leí en los libros acerca de cómo evitar la destrucción del medio ambiente. Ésa es la razón por la que tengo una empresa: para intentar ‘limpiar’ nuestros propios procesos y para intentar influir sobre otras compañías a fin de que hagan lo correcto y sobre nuestros clientes a fin de que también ellos hagan lo correcto. Nosotros no vamos a cambiar. Si ellos no están de acuerdo, pueden comprar productos de otras marcas.”²

Patagonia se impuso como objetivo estratégico reconciliar el mundo de los negocios con el entorno natural. Durante sus 40 años de existencia, Patagonia ha podido demostrar

²Chouinard, Y. (2010). *Que mi gente se vaya a hacer surf*. Educación de un empresario rebelde. Patagonia. [consultado en mayo]. Desnivel Editores. Publicado el 6 de mayo. Disponible en: <http://www.elblogalternativo.com/2010/05/06/que-mi-gente-se-vaya-a-hacer-surf-otra-empresa-es-posible/>

cómo una empresa responsable es capaz de influir positivamente en el consumidor final para ralentizar la espiral de consumo que caracteriza el mundo occidental. Patagonia ha hecho una apuesta arriesgada para tratar de dejar un mundo naturalmente sostenible a las generaciones futuras, sin dejar de obtener rendimientos económicos.

Es más fácil comprender a Patagonia cuando se conoce un poco de la vida de su fundador, dada la impronta indeleble que sus propios principios, carácter y temple han dejado en la empresa. Este hijo de inmigrantes canadienses radicados en Estados Unidos, es un ecologista radical y de fuertes convicciones. Yvon Chouinard no concibe la maximización de utilidades y la reducción de costos a como dé lugar, sin considerar el impacto ambiental. Para él, todo tiene que ser parte de un equilibrio que permita desarrollar un negocio rentable y al mismo tiempo ambientalmente sustentable.

Patagonia surgió de la necesidad particular de su emprendedor propietario Yvon Chouinard, de desarrollar los elementos que sus prácticas deportivas estaban exigiendo, pero que el mercado no ofrecía en ese momento. Era un amante declarado de los deportes al aire libre como *surfing*, *kayaking* y fanático del montañismo y la escalada. Sus técnicas innovadoras en la práctica de estos deportes; no solo le merecieron premios importantes, sino que contribuyeron a hacer avanzar el deporte a un nivel nuevo de competencia.

Chouinard notó que los elementos utilizados para escalar no satisfacían todas las necesidades de los usuarios en cuanto a versatilidad, diseño, calidad y seguridad. Casi sin percatarse este evento, le permitió descubrir un segmento de mercado insatisfecho pero con un gran potencial de negocio. Su conocimiento acerca de las exigencias de cada deporte le permitió desarrollar soluciones innovadoras en una escala artesanal. Se encargó personalmente del diseño, la selección de materiales, la producción y la distribución de sus elementos, y comenzó la venta de sus productos por encargo, especialmente pitones para

roca o nieve, y crampones para hielo, que gozaron de rápida aceptación y confianza por parte de los deportistas de alto rendimiento. Esta confianza se acrecentaba además por ser él mismo un referente en el deporte competitivo, y por ser el principal usuario de sus propios productos. Sus productos, además, no solo eran de alta calidad y durabilidad, sino también amables con el medio ambiente. Sus crampones patentados Excentrics, por ejemplo, eran fabricados en aluminio y no en acero, lo cual disminuía la erosión causada en las montañas por la práctica del deporte.

Fue así como nació Chouinard Equipment hacia finales de los años 60, empresa que se especializó en la fabricación y distribución de implementos para la escalada. Al inicio de la década de 1970 ya era el principal proveedor de estos elementos para montañistas profesionales, haciendo explícito desde sus comienzos su compromiso con el medio ambiente. Ya en 1972, Chouinard Equipment hablaba en sus catálogos de productos para *clean climbing*, un concepto absolutamente desconocido por los deportistas en ese entonces, que no concebían que su deporte pudiera causar deterioro ambiental alguno. Por la misma época, durante un viaje a Escocia, Chouinard descubrió una serie de productos de vestir cuyo diseño y materiales se veían prometedores para practicar montañismo, escalada y otros deportes al aire libre. De este viaje trajo consigo algunas prendas originalmente diseñadas para rugby, marca Umbro, y las distribuyó entre sus amigos escaladores. Esto generó una demanda natural para el producto que le permitió empezar una distribución de las mismas a mayor escala.

Este evento hizo evidente que las necesidades insatisfechas de los escaladores iban más allá de los implementos especializados, como los pitones y crampones. Consciente por su propia experiencia de los rigores climáticos a los que se somete un montañista o escalador, y vislumbrando una oportunidad de mercado, decidió crear su propia marca de

prendas de vestir, Patagonia, en 1973. Patagonia nace entonces como un *spin-off* de Chouinard Equipment. Fiel a sus principios, Chouinard le imprimió a la marca su convicción radical por la preservación del entorno y la necesidad de crear consciencia en el mercado sobre el impacto ambiental de la industria. Hacia 1980, Patagonia y Chouinard Equipment distribuían sus productos por catálogo, siendo la primera empresa norteamericana en imprimir sus catálogos en papel reciclado, por correo y en tiendas de vestir.

En sus primeros años Chouinard fue víctima de su propio éxito. Lo innovador de su propuesta de valor generó una explosiva demanda, para la que no estaba preparado. Para no perder estas ventas, en 1974 intentó fabricar camisas con un maquilador en Hong Kong. La mala calidad de este proveedor, sin embargo, y el incumplimiento en sus entregas, por poco acaba con la naciente Patagonia. En ese momento Chouinard supo que debía ser fiel a sus principios, y nunca hacer un producto del cual no estuviera orgulloso. También se dio cuenta de que debía mantener el control de sus operaciones, y que no podía delegar la calidad, la responsabilidad ambiental o el compromiso con el cliente final que constituían la esencia de Patagonia.

La fidelidad a estos principios le permitió a Patagonia sobrevivir a diferentes y muy difíciles retos. Chouinard Equipment no corrió con la misma suerte. En 1989 tuvo que declararse en quiebra debido a algunos accidentes sufridos por usuarios inexpertos y mal preparados mientras utilizaban productos Chouinard, la empresa debió enfrentar múltiples demandas por responsabilidad civil. El argumento de los abogados, que vieron en esta exitosa y joven empresa un blanco fácil, fue que la empresa no advirtió adecuadamente a sus clientes acerca de los riesgos implícitos en el uso de sus productos. Debido a las demandas de los clientes, la empresa quebró y los activos de la empresa fueron adquiridos

por sus empleados, quienes la transformaron en Black Diamond Ltd., compañía que actualmente produce elementos para escalada y esquí bajo los mismos principios de su fundador.

En 1991, Patagonia fue reorganizada para afrontar el crecimiento del negocio. Las ventas continuaban creciendo sin precedentes y la apertura de nuevas tiendas marchaba de manera exitosa, pero era evidente que se requería una organización diferente, Mediante la consolidación de los canales de distribución de ventas al por mayor, venta por catálogo y ventas al por menor, reforzados con la contratación de un centenar de personas de *staff*, la compañía se preparó para un crecimiento adicional del 40%.

Fueron contratados ocho especialistas para que lideraran y desarrollaran cada una de las unidades estratégicas del negocio. No obstante todas las precauciones, el ritmo acelerado del crecimiento no permitió que estos nuevos líderes asimilaran e interiorizaran los valores de la empresa, ocasionando que cada uno liderara desarticuladamente su línea de productos; La empresa no brindó el apropiado entrenamiento a los nuevos líderes, para prepararlos para trabajar como un equipo. Como consecuencia, muchos esfuerzos de planeación se abandonaron antes de implementarse y algunos productos dejaron de satisfacer los requerimientos de su mercado objetivo, algo que nunca había sucedido antes en Patagonia.

Para empeorar las cosas, Patagonia debió enfrentar la crisis económica de 1991 con esta estructura organizacional. Las metas de crecimiento no se cumplieron; por primera vez enfrentaban devoluciones y cancelación de órdenes por motivos de calidad; disminución en las ventas por catálogo; y niveles crecientes de inventario de materia prima y producto terminado. Estaban cometiendo los mismos errores que muchas empresas cuando enfrentan

un crecimiento por fuera de sus estimaciones y que acuden a fórmulas genéricas de administración para atender problemas organizacionales únicos.

Desde su fundación, Patagonia nunca había tenido que despedir a nadie. Todos sus empleados eran amigos cercanos, esposos, hermanos, hijos de trabajadores con los que la empresa había iniciado sus labores. Pero evidentemente se habían sobreestimado las metas de crecimiento y se había contratado demasiada gente.

El 31 de julio de 1991, quedó en la memoria de la compañía como el día más amargo en la historia de la empresa, Patagonia tomó la dura decisión de despedir a 120 empleados, un 20% de su fuerza laboral. A partir de ese punto, la compañía fue reestructurada cinco veces en cinco años, y ninguna estructura trabajaba mejor que la anterior.

Yvon Chouinard cuestionó sus verdaderas motivaciones para permanecer en el negocio. Afortunadamente para Patagonia, y para sus clientes, recordó que recientemente había donado un millón de dólares a causas comprometidas con contribuir a salvar el medio ambiente. Si la empresa desaparecía, ¿quién sostendría estas causas? El crecimiento descontrolado había puesto en riesgo los valores corporativos que habían hecho nacer y trascender a la compañía. Patagonia tuvo un nacimiento atípico, con valores diferentes al común de las empresas, y por lo tanto no podía administrarse por las formulas generales de los negocios americanos. Chouinard se dio a la tarea re-enseñar sus valores corporativos y volver a sus principios.

Las medidas funcionaron. Para mediados de los 90, Patagonia vendía casi 100 millones de dólares al año. Más allá del evidente éxito financiero, había consolidado una manera diferente de hacer negocios, basada en innovación y respeto por el medio ambiente. El modelo ha continuado siendo exitoso, alcanzando ventas por 490 millones de dólares en el año 2011 (ver Anexo 1).

UN MODELO DE NEGOCIO ATÍPICO

La declaración misional de Patagonia es una expresión de su filosofía empresarial: “Hacer el mejor producto, no causar daños innecesarios e inspirar e implementar soluciones a la crisis ambiental”. La intención de Patagonia ha sido que estas palabras sirvan de guía no solo para sus colaboradores, sino también para proveedores, asociados, e incluso para los mismos clientes. Los productos de Patagonia son evidencia del nivel de apropiación de esta misión por parte de toda la organización:

Son prendas técnicas. Involucran tecnología, permiten la migración de humedad, y ayudan a conservar la temperatura corporal, características determinantes cuando se ejecutan deportes extremos al aire libre. Además, son fabricadas con fibras recicladas de botellas plásticas, para disminuir su impacto ambiental.

Brindan confianza. Son productos diseñados para satisfacer las exigencias de cada deporte, sometiéndolas a prueba en condiciones reales con deportistas profesionales, y teniendo en cuenta la comodidad y el desempeño del deportista.

Respetan el medio ambiente. Los productos han sido pioneros en el uso de algodón orgánico, evitando el impacto de los fertilizantes y pesticidas utilizados en los cultivos regulares. Este mismo concepto de orgánico abarca a otras materias primas, como el cáñamo, la lana, las fibras recicladas de nylon y poliéster, y la celulosa certificada libre de cloro.

Marcan tendencias. Las prendas también son utilizadas por fuera del ámbito deportivo. En un contexto urbano informal, son percibidas como prendas casuales, de confección impecable, y con un valor agregado por su respeto por el medio ambiente. Usar

una prenda Patagonia se vuelve una manifestación individual de soporte a causas ambientales.

Tienen un precio justo. Patagonia suele ser acusado de elitista por los altos precios de sus productos. Los consumidores leales suelen justificar estos altos precios por la adición de valor en diferentes etapas del proceso, desde el diseño hasta la entrega de la prenda al consumidor final. Además, resulta reconfortante para el consumidor saber que, el precio que paga contribuye a la sustentabilidad de la cadena productiva.

Tienen calidad y durabilidad. Un factor diferenciador del producto es que conserva sus características técnicas y de desempeño durante largo tiempo. Cada detalle es controlado para garantizar que quien adquiere un producto podrá conservarlo por años en las mismas condiciones en las que lo adquirió. Para poder garantizar esto, el área de calidad de Patagonia monitorea cada lote de producción en los talleres que confeccionan para ellos alrededor del mundo.

Son reutilizadas. Para las culturas consumistas, la reutilización de prendas no suele ser parte de su repertorio. Sin embargo, Patagonia se ha arriesgado a adoptar la reutilización como parte de su credo, invitando a sus clientes a comprar pocas prendas pero con una alta calidad. Incluso, la empresa pide a sus clientes que devuelvan sus prendas a la compañía cuando ya no las quieran usar más, para que sean o donadas o recicladas para producción de nuevas prendas. De esta manera, la empresa imprime una huella indeleble de responsabilidad, al fomentar un consumo eficiente y amable con el medio ambiente.

Además de responder a una manifiesta responsabilidad corporativa, la filosofía de Patagonia ha demostrado ser un buen negocio. Patagonia fue una de las pocas compañías que logró crecer en ventas durante la recesión del 2008. La empresa cree que la recesión

ayudó a crear conciencia en los consumidores de la importancia de consumir productos de calidad, durables, económicamente sostenibles y ambientalmente amigables.

Cuando se le pregunta a Yvon Chouinard sobre la clave de su éxito da una respuesta práctica, conmovedora por la simpleza de su aplicación y por su evidente efectividad. En sus propias palabras, “la respuesta a cada problema del negocio es entregar la más alta calidad; use sus propios productos para que pueda entender las necesidades de sus clientes”.³De manera un poco más elaborada, Chouinard presenta el credo de Patagonia en forma de cinco Rs⁴:

- *Reducir*. Diseñamos y vendemos productos de larga duración, por tanto Usted no compra lo que no es necesario
- *Reparar*. Le ayudamos a reparar su equipo de Patagonia; usted se compromete a reparar lo que se descomponga.
- *Reutilizar*. Le ayudamos a encontrar un hogar para los elementos de Patagonia que ya no le sean necesarios; usted vende o traspasa (eBay es un gran lugar para empezar).
- *Reciclar*. Patagonia retoma los equipos de su marca que se estén deteriorando, pero el cliente se compromete a mantener los productos de Patagonia lejos del basurero e incinerador.

³ Smith, S. S. (2012). *Yvon Chouinard's Patagonia Climbs high via innovation*. Leaders and Success. [consultado en mayo]. Publicado el 19 de noviembre. Disponible en: <http://news.investors.com/management-leaders-in-success/111912-633947-yvon-chouinards-patagonia-profits-by-emphasizing-quality.htm#ixzz2D9PESsOm>

⁴ Patagonia. *Don't buy this Jacket, black Friday and the New York Times*. [consultado en mayo]. Disponible en: <http://www.thecleanestline.com/2011/11/dont-buy-this-jacket-black-friday-and-the-new-york-times.html>

- *Reimaginar*. Juntos podremos reinventar un mundo del que solo tomemos lo que la naturaleza puede reemplazar.

Desde que fundó Patagonia, Chouinard ha tenido muy claro que su objetivo empresarial esencial implica no liberar toxinas en los ríos, no causar ataques de nervios a los trabajadores ni perseguir un crecimiento infinito.⁵ No en balde, definió como su lema “crear el mejor producto, no producir daño innecesario, usar los negocios para inspirar e implementar soluciones para la crisis ambiental”.⁶

EL FUTURO DE PATAGONIA

Patagonia enfrenta grandes retos en el mediano y largo plazo, que se manifiestan en forma de algunas iniciativas concretas y ambiciosas. Entre estos retos, son especialmente importantes los temas de responsabilidad ambiental y responsabilidad social.

Responsabilidad ambiental. Patagonia ha donado más de 49 millones de dólares a campañas ecologistas alrededor del planeta. Sin embargo, su actividad en pro del medio ambiente va mucho más allá del simple acto de donar dinero, y suele ir en franca oposición a las tendencias de la industria. Tradicionalmente, la industria textil, los medios y las escuelas de negocios se han centrado en el concepto de *fast fashion*⁷. Desde esta perspectiva, la industria debe ir a la velocidad de un mundo globalizado e interconectado, en el que las prendas se usan durante una sola temporada. La ropa se desecha y reemplaza,

⁵Gurú. (2012). *Patagonia*. [consultado en mayo]. Publicado el 20 de octubre. Disponible en: <http://www.nuestraformadevida.com/2012/10/patagonia.html>

⁶Let My People go Surfing, by Yvon Chouinard, Founder and Owner Patagonia.

⁷Boullosa, N. (2011). *Lecciones de 5 marcas de ropa técnica para el sector textil*. [consultado en mayo]. Disponible en: <http://faircompanies.com/news/view/lecciones-5-marcas-ropa-tecnica-para-el-sector-textil/>

y la durabilidad se convierte en un atributo—y un costo—innesecario. Las prendas son diseñadas para que sean rápidamente renovadas, lo que genera una mayor necesidad de recompra y flujos de caja positivos, aunque con altos costos para el medio ambiente.

En contravía de esta tendencia surgen notables excepciones como Patagonia, que diseña prendas durables, de alta calidad, para ser usadas al aire libre en todos los climas. Prima en sus diseños la calidad y la durabilidad, e incluso la posibilidad de reciclar la prenda usada con apoyo de la misma empresa. De hecho, pareciera que la empresa hace un esfuerzo deliberado por reducir sus ventas. Por ejemplo, Patagonia destina menos del 5% de sus ventas a gastos de mercadeo y promoción. Efectivamente, una estrategia no convencional como esta vende menos piezas por persona. La empresa, sin embargo, además de obedecer a sus principios ambientalistas, confía en que el consumidor sea consciente de la calidad del producto y esté dispuesto a pagar un valor diferencial por el mismo.

Adicionalmente, para ir aún más en contravía de la industria textil, la empresa retoma las prendas que ya no quiere usar el consumidor, campaña en la que se ha aliado con E-Bay. Mediante este mecanismo, el propietario puede recuperar parte del dinero que gastó en la prenda, o donarlo a alguna de las causas ambientales que Patagonia apoya. Si por alguna razón la prenda ha perdido sus características, Patagonia le pide al consumidor devolverla a la empresa, para reutilizar lo que sea posible en la fabricación de nuevos productos y darle un “destino ambiental” a lo que no se pueda reutilizar. De esta manera, se completa el ciclo de responsabilidad ambiental, haciendo al consumidor parte de la solución y educándolo para que no “compre para botar”. Patagonia busca de esta forma incrementar la conciencia ambiental del consumidor. Debe, sin embargo, asegurar que estos menores niveles de consumo sean rentables para la organización. Sus métodos productivos, además, tienen que

garantizar que son ambientalmente amigables a costos efectivos. Para ello, Patagonia se enfoca principalmente en la calidad como mecanismo de entrada a—y permanencia en—miles de hogares.

Patagonia pretende ser aún más radical en sus iniciativas de protección al medio ambiente, y lograr un mayor impacto. Para ello, la empresa está liderando un trabajo colectivo al que ya se han vinculado 60 de las más importantes firmas de ropa y calzado a nivel mundial, las cuales en su conjunto abarcan el 40% de las ventas mundiales de estos productos. El trabajo consiste en la definición de los estándares de calificación y normatividad sobre producción y distribución limpia de impactos ambientales adversos. Organizaciones como Nike, Gap y JC Penney se han unido a Patagonia en esta iniciativa. Para todos es evidente el impacto que tiene la fuerte demanda de las prendas de vestir sobre el medio ambiente. Es especialmente notable que los fabricantes chinos hayan manifestado estar dispuestos a emprender este proceso, bajo el precepto de que lo que tiene sentido comercial para las empresas americanas necesariamente generara una demanda para las empresas asiáticas.

Todas estas iniciativas—y buenos resultados—de Patagonia despiertan el interés de los inversionistas. La empresa registra semanalmente varios acercamientos de grupos económicos con el interés de comprar la empresa o entrar como accionistas. Chouinard es consciente de que mientras mantenga la propiedad de su empresa podrá seguir impactando de manera significativa la forma de hacer negocios en esta industria. El poder controlar los procesos de investigación, diseño y desarrollo de sus productos es para él fundamental, y por tanto la posibilidad de vender su empresa, o parte de ella, es un tema que no está dispuesto a considerar.

Responsabilidad social. Patagonia está en un negocio que genera muchos empleos, y la calidad de su producto depende directamente del nivel y calificación de sus operarios. Por otra parte, los países en los que Patagonia tiene presencia necesitan empresas capaces de crear empleo en gran escala. Un ejemplo cercano está en la ciudad de Cali, en Colombia, donde la confección de prendas para Patagonia permite que la compañía Supertex Inc. emplee cerca de 1.400 operarios de confección.

El perfil del colaborador de Patagonia exige gente auto-motivada, independiente, que sea exigente con la calidad que se entregue a la organización, que no necesite un alto nivel de supervisión, y que se apasione por el nivel de detalle de cada proceso. Las políticas de recursos humanos de la compañía no exigen que el trabajo sea presencial en la oficina siempre y cuando se cumpla con las obligaciones individuales y de equipo. Esto le da al trabajador la libertad de atender asuntos familiares sin desatender sus obligaciones laborales, y propicia el desarrollo integral de las personas. Si hay olas en la mañana, es prácticamente una orden tácita del fundador el salir a surfear, y terminar su trabajo en otro momento. Estos mensajes de confianza promueven la calidad y la eficiencia en cada proceso, y la empresa ha comprobado que sus empleados no se aprovechan de esta libertad.

Patagonia actualmente cuenta con 1.250 empleados directos⁸. En promedio, para cada posición se postulan 900 personas, lo que claramente es una oportunidad muy valiosa para seleccionar el mejor talento humano, aunque también representa un reto de enormes proporciones en términos de selección. Al igual que su fundador, el área de recursos humanos puede catalogarse como visionaria. Patagonia ha sido pionera en implementar iniciativas dirigidas a brindar estabilidad y calidad de vida para sus colaboradores, y en

⁸ Chouinard. Op. cit.

fomentar entre ellos hábitos ambientalmente responsables. Entre tales iniciativas se cuentan, por ejemplo, el permitir que los hijos pequeños acompañen a sus padres al trabajo, el bonificar a los empleados que asistan al trabajo sin consumir combustible, el pagar dos meses de trabajo al año a los empleados que participen activamente en causas ambientales alrededor del mundo, el permitir la práctica de deportes como *surfing* y escalada en horarios laborales, el proveer entrenadores personales para sus empleados, o el permitir que el empleado no asista a la oficina si tiene que acompañar a su familia en momentos importantes.

Sus generosos beneficios laborales y horarios flexibles han resultado estratégicos pues atraen personas con balance en sus vidas, atletas con misiones altruistas, y vocación ambientalista. La mayoría de los colaboradores de Patagonia forma parte de alguna causa ambiental alrededor del mundo, y son apoyados—económicamente—por la empresa para que aporten su trabajo voluntario percibiendo por ello dos meses de salario. Cuando estos colaboradores regresan a la empresa, traen consigo muchas historias inspiradoras que mantienen la conciencia ambiental de la compañía y avivan el compromiso de cada empleado con la misión de la compañía.

EL CONTRATO CON SUPERTEX S.A.

Supertex S.A. es una empresa de confecciones ubicada en la ciudad de Cali, en Colombia. En enero del 2006, Supertex suscribió un contrato de maquila para fabricar ropa para Patagonia. Supertex había accedido a fabricar prendas para Patagonia como un favor a C.I. Valle, una compañía local que había suspendido sus labores con compromisos pendientes con esa firma. Supertex S.A. es experta en *full package*, proceso mediante el

cual la empresa recibe los diseños del dueño de la marca, se encarga del desarrollo de los patrones, escalas y moldes, ejecuta el proceso de planeación, compra y abastecimiento de materias primas e insumos, y confecciona las prendas bajo los estándares de calidad del cliente. Los negocios de maquila eran en general percibidos como de muy bajo valor agregado, y su escaso margen no era considerado suficientemente atractivo para la sostenibilidad de la empresa. De hecho, la quiebra y salida del mercado del anterior proveedor, habían sido interpretadas como una consecuencia de haberse dedicado de lleno a maquilar, sin contar con una capacidad instalada adecuada a la demanda del cliente.

A pesar de esta desfavorable percepción del negocio de maquila, el Presidente de Supertex S.A., se había comprometido con C.I. Valle y con Patagonia a salvar la temporada que ya estaba en producción. Se recibieron por lo tanto los inventarios del anterior proveedor, y se encargó a Ximena de la nueva unidad de negocio. Aunque los estilos de Patagonia diferían sustancialmente de los que Supertex acostumbraba manejar, Ximena quedó prendada del producto y de la filosofía del cliente, así que abrazó con entusiasmo el reto.

El contrato con Patagonia representó un gran desafío para Supertex y para Ximena. En Supertex estaban acostumbrados a fabricar prendas deportivas en tejido de punto para grandes y reconocidas marcas mundiales. Ahora debían aprender, muy rápidamente, a producir vestuario en tejido plano, con una alta complejidad tanto por los materiales como por el proceso mismo de confección. Este cambio requirió el desarrollo de capacidades organizacionales y personales, desde los directores hasta los despachadores, en maquinaria y tecnología, en sus procesos y rutinas. En marcado contraste con los 10 minutos que se tardaban en promedio en confeccionar cada una de sus prendas tradicionales, a la planta de Supertex le tomaba más de una hora el confeccionar una sola de las prendas de Patagonia.

Adicionalmente, Supertex debía recorrer esta nueva curva de aprendizaje sin dejar de producir sus otras marcas, para sus clientes tradicionales. No era pues sorprendente que los directores de las líneas tradicionales sintieran amenazadas sus capacidades de producción, que ya estaban comprometidas con sus clientes. De hecho, la misma Ximena también contaba con otros clientes de línea tradicional, a quienes debía seguir atendiendo satisfactoriamente. Supertex contaba con un potpurri de clientes con cuentas complejas y producciones de temporadas cortas. Los imprevistos estaban a la orden del día por cuenta de la creatividad de los diseñadores y ejecutivos comerciales, quienes adicionaban accesorios y modificaciones al producto hasta el momento mismo de la producción final. Entre los clientes tradicionales se contaban Lilly Pulitzer, con complejos trajes de baño de con acabados en pedrería y accesorios exóticos, y grandes marcas con altos volúmenes de producción como Nike, Outer Stuff, Under Armour, Arena y Adidas.

Como consecuencia de este heterogéneo portafolio, Ximena debía negociar cada día, milimétricamente, el área de planta, los recursos y el personal asignados a su nuevo cliente. En la línea de producción no cabían simultáneamente los productos deportivos de la línea tradicional y las prendas de Patagonia. A sabiendas de que probablemente no podría retribuirles el favor en el futuro, Ximena constantemente solicitaba a sus colegas espacio para los nuevos productos de Patagonia. A veces, incluso apelaba a presiones de Presidencia para obtener espacio de producción.

UN NEGOCIO PROBLEMÁTICO

Ximena era una persona positiva y entusiasta por naturaleza. Pero la constante lucha por cumplir con el desafío de Patagonia, sin dejar de cumplirle a sus otros clientes, y al mismo tiempo tratando de mantener una relación cordial con sus compañeros y colaboradores, se estaba convirtiendo en un ejercicio agotador. Cada día era más difícil la relación entre los directores de unidad de negocio, el equipo de producción, la administración de bodega y la sala de corte. Los constantes cambios y las tensiones entre líneas de negocio disímiles hacían que los equipos involucrados en los procesos chocaran constantemente. La empresa estaba entrando en una especie de dimensión desconocida. Lo que era un sistema de producción simple y efectivo, determinístico, con productos sencillos, rápidos de producir, con demanda constante y predecible, se había convertido en un proceso complejo, incierto y de muy difícil planeación y control. Un proceso altamente exigente para el equipo humano, que muy pronto pasó factura en términos de baja productividad.

Ximena pensaba que el problema se originaba principalmente por la brecha entre el producto de Patagonia y los productos tradicionales de Supertex. En esta figura de maquila, el cliente enviaba piezas cortadas, accesorios y patrones. Con estos insumos, la planta solo debía vender el minuto de confección, lo que a primera vista suponía un tipo de negocio más fácil que el habitual en Supertex. Sin embargo, a pesar de la aparente simplicidad del modelo, resultaba difícil su implantación en una organización habituada al *full package*, y que por lo tanto ya había institucionalizado un esquema de diseño, desarrollo, planeación, abastecimiento y confección. Además de generar un natural temor por la modificación de su status quo, la introducción de un esquema nuevo, poco conocido y no estandarizado, le

hacía la vida más difícil a todos en la planta. La planeación de producción se complicaba, se introducían variables difíciles o imposibles de predecir, y el modelo mismo de negocio colisionaba con los de las demás líneas de Supertex. No era fácil, tampoco, asegurar apoyo incondicional de la alta gerencia dado que el negocio de maquila no dejaba los márgenes operativos habituales.

Como consecuencia, conseguir espacio en el área de producción requería una desgastadora campaña de lobby y negociación por parte de Ximena. Desde la selección de materiales en el almacén de materias primas hasta el despacho del producto terminado requería el desarrollo de nuevas capacidades. La eficiencia de la planta se veía afectada, pues había que invertir mucho tiempo en planeación y capacitación por etapas, y no por procesos completos. Todo esto mientras los demás programas seguían corriendo para los otros clientes.

El problema más crítico estaba en la mesa de corte, proceso que resultó muy complejo de administrar y que generaba el mayor nivel de pérdidas y desperdicio. Un mal proceso de corte hacía inservibles unas telas importadas, muy costosas, que además eran de propiedad del cliente. En los otros programas, las telas eran propiedad de Supertex S.A., y su costo representaba un porcentaje del costo final del producto mucho más bajo. Además, las telas de Patagonia eran materiales especializados, desarrollados exclusivamente para los productos de esa empresa. Por lo tanto, Patagonia solo producía las cantidades necesarias para cada temporada, por tipo de tela y colores. Cualquier daño en la mesa de corte haría que no se cumpliera las cantidades comprometidas para exportación y afectaría las cantidades finales de producto en exhibición. Para colmo de males, las telas de Patagonia presentaban características muy particulares que dificultaban el proceso. El área de corte reportaba que las telas tenían vida propia, se encogían y debían dejarse reposar antes de

cortarlas. Como resultado de todo esto, las mesas de corte se mantenían ocupadas por más tiempo que los productos habituales, disminuyendo sensiblemente la efectividad del área.

Como era de suponerse, la reacción natural del personal de Supertex fue rechazar el producto. Ximena sentía que su nuevo cliente estaba siendo sabotado deliberadamente a nivel de planta. Lo que tal vez era comprensible, en algunos casos. Ahora, en lugar de pedir una tela para la sala de corte, cada orden de producción involucraba diversas telas, calidades diferentes, altos tiempos de alistamiento. Ahora, en vez de coser todas las piezas, había accesorios que eran pegados a la prenda con una *gluing machine* diseñada por Patagonia, y que era completamente diferente a las máquinas ya existentes. Al curso intensivo para operación de la *gluing machine* asistieron no solo los operarios de la máquina, sino incluso Ximena, otros directores de unidad de negocio y hasta el mismo Gerente de Planta. Los accesorios pegados, además, requerían que se cortaran las piezas con cortadora láser, máquina que Supertex no tenía en ese momento.

UNA CUESTIÓN DE RENTABILIDAD

La crisis que se vivía en el piso de la planta se complicaba aún más a nivel de la organización por cuenta de la revaluación del peso colombiano respecto al dólar. Dada la composición del portafolio de Supertex, que exportaba y facturaba en dólares un 90% de su producción, pagar insumos y costos directos de manufactura en pesos y cobrar productos exportados en dólares castigaba severamente sus márgenes. En el negocio de maquila, el impacto de la revaluación relativo de la facturación en dólares era aún mayor que en las otras líneas de producto. Por ser un proceso especializado y complejo, especialmente en esta etapa incipiente de la curva de aprendizaje, el minuto de confección resultaba más

costoso que en otras líneas de producto. Para absorber los mayores costos de producción, y para atenuar el impacto de la revaluación del peso, el minuto de confección tendría que ser ajustado. Ante la aparente imposibilidad de ajustar los costos a niveles comparables con los de las demás líneas, y dadas las tendencias revaluacionistas, Supertex tendría que facturar el minuto de confección de maquila a un mayor valor que el minuto de *full package*.

Lo que había nacido como un negocio temporal para ayudarle a C.I. Valle a cumplir su obligación con Patagonia, ahora era visto por la organización como un factor recurrente y desestabilizador que afectaba la eficiencia de la planta y reducía su rentabilidad. La paciencia del presidente de Supertex, que en un principio había apoyado la iniciativa, acabó agotándose. La orden fue perentoria; o el contrato con Patagonia migraba a paquete completo o tendría que terminarse. Como estaban las cosas en ese momento no era viable continuar con este cliente debido a los riesgos financieros y a las ineficiencias en planta.

No era de todas formas una decisión fácil. Una eventual migración a full package podía no ser de buen recibo por parte de Chouinard, que seguramente no había olvidado experiencias funestas del pasado, cuando cedió el control de su producción a terceros y casi quiebra su compañía. Y para el mismo Supertex podía resultar complicado asumir otro contrato grande de *full package* en este momento en particular. Por tres años consecutivos se había venido aplazando la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Colombia y Estados Unidos, que cambiaría las reglas de juego para negocios de maquila o de manufactura que dependieran de actividades de comercio exterior entre estos países.

Un contrato a largo plazo con Patagonia bajo el esquema *full-package* sería difícil de sostener si el TLC seguía dilatándose. Sin las condiciones preferenciales de un tratado de este tipo, el impacto económico para el producto final sería imposible de franquear. Hasta ese momento, Supertex había aprovechado las prebendas que brindaba el *Andean Trade*

Promotion and Drug Eradication Act (APTDEA) para importar sus materias primas a costos económicamente efectivos. El tratado estaba próximo a terminarse, sin embargo, y sin un TLC en firme no había claridad de cuáles serían las condiciones comerciales hacia el futuro.

EL RETO DE XIMENA

Como directora de la unidad de negocio, esta cuenta no era apetecida por sus colegas, ni demandada por la planta; cosa que frecuentemente sucedía con otras cuentas de gran factura, por lo simples en diseño y grandes eficiencias en producción; Ximena entonces se enfrentaba a un difícil reto. Como ella veía la situación, debía encontrar la forma de hacer que el producto Patagonia resultara tan atractivo e interesante para la empresa y para sus colegas como lo era para ella. Sólo así podría convencer a todo un equipo humano de adaptar sus capacidades productivas, que habían sido desarrolladas para otro tipo de productos, a un producto más sofisticado y complejo. En la medida en que se adaptaran efectivamente estas capacidades, Ximena confiaba en que los procesos serían más eficientes y se alcanzarían niveles de rentabilidad satisfactorios. Mientras tanto, Ximena debía convencer al gerente de planta y al presidente de Supertex de brindarle al negocio con Patagonia un compás de espera.

Para eso precisamente había solicitado la reunión con el gerente de planta y con los demás directores de unidad de negocio. Ximena creía que si podía mantener la discusión en un plano estratégico, podría convencerlos de la importancia que un cliente como Patagonia tenía para Supertex. Si podían sortear exitosamente los inconvenientes de producción

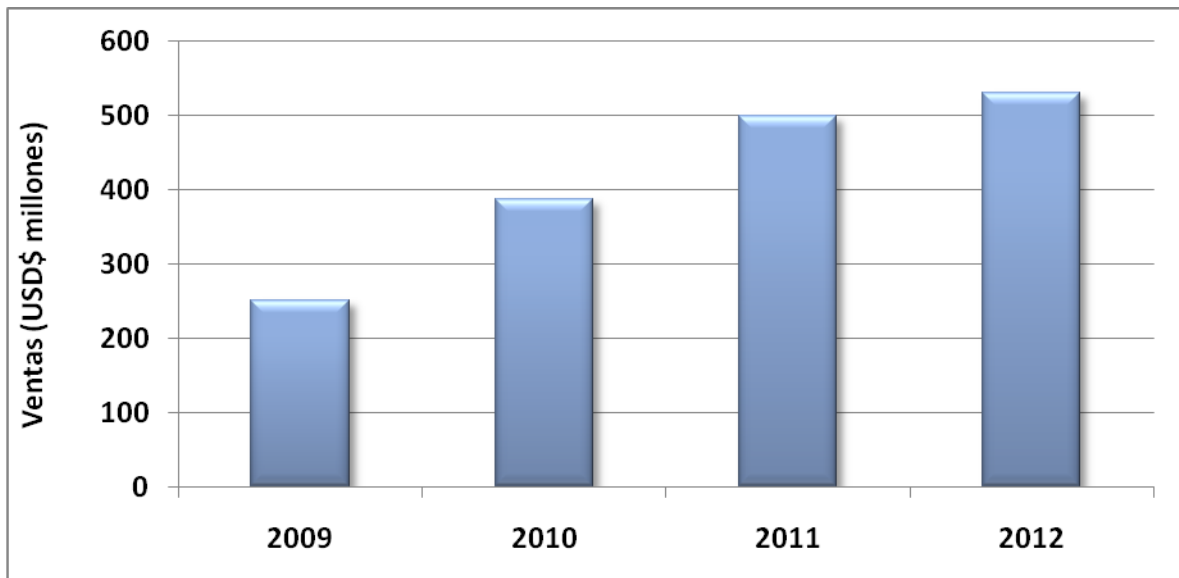
inmediatos, y amortiguar los efectos financieros en el corto plazo, ella estaba segura que la relación con Patagonia resultaría provechosa para la empresa hacia el futuro.

Pero la reunión no podía haber comenzado de peor manera. Los colegas de Ximena no disimulaban su malestar, y antes de poder presentar su caso fue bombardeada con preguntas puntuales, centradas en lo operativo... ¿Dónde se iban a cortar las piezas si no tenían una cortadora láser? ¿Sería que ahora los iban a matricular también en un curso intensivo de corte láser? ¿Tendrían que salir a buscar dónde subcontratar el corte de las piezas, por fuera de la planta? ¿Y cómo iban a cumplirles a sus propios clientes, si una parte importante de su capacidad se estaba destinando a este problemático contrato?

Ximena no sabía cómo responderles.

ANEXO 1. VENTAS DE PATAGONIA EN MILLONES DE DÓLARES

Patagonia, Social & environmental Responsibility, Wendy Savage



PATAGONIA: TOCANDO LAS FIBRAS INTERNAS (B)

A pesar de que su razón de ser principal no era la de maximizar ganancias, ni la de ser una empresa muy grande, las cifras de la firma Patagonia evidenciaban una situación favorable. Además de envidiables resultados financieros, era una empresa amada por sus colaboradores, clientes y proveedores. La particular historia de esta multinacional fabricante de ropa e implementos para deportes extremos y actividades al aire libre suscitaba fuertes emociones entre quienes la conocían de cerca. Ximena, directora de la unidad de negocio a cargo de la maquila para Patagonia en la empresa Supertex S.A., en Colombia, no era ajena a estas emociones. Su breve relación con Patagonia le había dejado importantes lecciones de vida y de gerencia. Entre otras cosas, Ximena había aprendido que un gerente no puede dar prioridad absoluta a las utilidades por encima de la sostenibilidad y la responsabilidad social. Por eso precisamente le parecía inconcebible que en su propia empresa pusieran trabas a su compromiso de maquila con Patagonia. ¿Cómo era posible que una empresa con tales valores no fuera lo suficientemente interesante para todos en Supertex S.A.? ¿Cómo no hacer lo que fuera necesario para conservarla como cliente? ¿Cómo podía hacer que sus colegas y la gerencia miraran más allá de la coyuntura actual y reconocieran el valor que esta relación con Patagonia podía generar en el futuro?

LAS CARTAS SOBRE LA MESA

Ximena tomó una decisión atrevida y expuso la situación a Patagonia con total franqueza, con el temor de perderlos como clientes dada su aversión a contratar *full package*. Además, nadie sabía cuánto podía demorar en pasar el efecto revaluacionista, y los efectos de la recesión norteamericana sobre las plantas de confección en diferentes países. De hecho, otros clientes de paquete completo ya habían buscado plantas en regiones que no estuvieran afectadas por esta situación.

Sus temores resultaron infundados. La gerencia de Patagonia se mostró solidaria con su situación, y se manifestaron dispuestos a buscar alternativas de choque que mitigaran el impacto mientras en conjunto buscaban una solución de fondo al inconveniente de contratar con maquila en una planta estructurada para *full package*. Patagonia estaba demostrando, una vez más, su calidad humana, y su disposición a establecer relaciones de largo plazo con sus clientes y proveedores.

La primera alternativa de choque para mantener la producción en Colombia fue ajustar el valor del minuto para compensar el efecto de la revaluación. Para la producción que ya estaba cotizada y en proceso, se incrementó en un centavo el minuto de confección. Los costos de las siguientes corridas de producción se incrementaron en 3 centavos adicionales (ver Anexo 2). Esta medida inmediata brindó un respiro a Supertex para poder diseñar e implementar acciones tendientes al mediano y largo plazo.

Obedeciendo a una directriz explícita de Patagonia, los ejecutivos de esta firma que hasta ese momento habían tenido que ver con el contrato de Supertex conformaron una fuerza de tarea para buscar una solución. Fue así como Leticia, Randy, Doug, Margie y Jeremy, de Patagonia, hicieron equipo con Ximena y Martha, en Supertex, para planificar la

migración hacia *full package*. Ximena también contó con algo de suerte. Por un cambio en la nómina de producción, la compañía contrató a César como gerente de planta. César contaba con demostrada experiencia en este tipo de productos y tenía total afinidad por el nivel de exigencia de las nuevas prendas. En él encontró Ximena un importante aliado para demostrar la viabilidad de los productos de Patagonia.

Revisando catálogos de futuras temporadas, esta fuerza de tarea buscó productos que pudieran ser cotizados como paquete completo, que se ajustaran a la maquinaria que Supertex tenía en su planta, y que contribuyeran a mejorar su eficiencia. Un factor afortunado fue que Supertex disponía de capacidad instalada sobrante en ese momento, dada la migración de algunos clientes hacia proveedores asiáticos por causa de la coyuntura de revaluación. Diseño a diseño, se fortalecieron las capacidades del personal, llevando a toda la planta de forma progresiva a niveles de productividad y calidad adecuados para las temporadas venideras. La gente y los equipos se fueron desarrollando así para atender órdenes de producción más desafiantes, tanto en complejidad como en volumen, en un esquema *full package*.

DESARROLLANDO NUEVAS CAPACIDADES

Este proceso de transición gradual, concertado entre las dos partes, fue determinante en el desarrollo de capacidades que permitieran alcanzar un alto valor agregado y competir al nivel de otras plantas en el mundo. Además, el trabajo en equipo permitió cimentar lo que a la postre sería una relación de largo plazo entre Patagonia y Supertex.

Desde Colombia, Ximena y Martha revisaban cada aspecto del prototipo de las nuevas prendas, instalando celdas de muestra y corriendo producciones pequeñas para

estimar eficiencias en planta e identificar aspectos a mejorar. A partir de estas pruebas se determinaban necesidades específicas de formación para las operarias, se dictaban cursos específicos en el módulo de capacitación y se incorporaban a la producción las operarias capacitadas. Además, se hacían estudios de tiempos y movimientos para poder comprometerse con cantidades y plazos de despacho que estuvieran dentro de los márgenes de rentabilidad de la planta.

Todas estas actividades demandaban tiempo, recursos y equipos. Además de atender las necesidades del trabajo asignado para la temporada respectiva, la planta debía aumentar consistentemente su eficiencia con miras a las temporadas siguientes. Era además necesario mantener motivada a la gente de la unidad de negocio mientras la empresa procuraba sobrellevar la revaluación del dólar y los traspiés en el TLC con estas medidas. El área de planeación tenía siempre dos procesos urgentes para atender, el de la temporada que corría en la planta y el trabajo con el área de desarrollo en Patagonia para garantizar la carga constante de la planta de producción. Los cambios entre una temporada y la siguiente obligaban a hacer cambios en la planta de operarios para ajustarse a diferentes volúmenes y para mantener ocupado el personal todo el año. Esto implicaba una movilidad continua del personal entre diferentes programas, lo cual obligaba a capacitar nuevos operarios cada temporada. Debido a esto, la cuenta de Patagonia tampoco era popular entre el área de recursos humanos.

Otro aspecto especialmente complejo era el costeo de cada prenda, debido a las condiciones cambiarias y a la variabilidad en los procesos. Si se aplicaban estrictamente las políticas de rentabilidad habituales, las particularidades del negocio con Patagonia hubieran terminado por cancelar el contrato y sacar el producto de Supertex. Un análisis objetivo de los costos, en medio de una coyuntura tan difícil, indicaba que a veces no era viable

alcanzar el *target price*. Como consecuencia, Patagonia hubiera debido trasladar la manufactura de sus productos a plantas especializadas en maquila en otros países. En diversas ocasiones, el negocio con Patagonia sobrevivió únicamente como una cuestión de fe, relaciones y confianza, más que como un ejercicio de lógica financiera.

Este ejercicio de fe se facilitó por el decidido acompañamiento del equipo humano de Patagonia, que acompañó a Supertex hasta que se normalizó la producción y se alcanzaron estándares de eficiencia satisfactorios. Para apoyar el proceso de ajuste, Patagonia envió a Randy y a Jeremy a Colombia. Con muy limitado español pero con desbordante entusiasmo, lograron formar un grupo de operarios que no solo desarrolló habilidades técnicas para la operación, sino que se convirtieron en capacitadores de otros operarios.

Patagonia se involucró culturalmente con Supertex y mostró su faceta humana y comprometida. Su influencia fue notoria, y la misma cultura organizacional de Supertex sufrió una positiva transformación a raíz de esta experiencia.

COSECHANDO LOS FRUTOS

A partir de la tercera temporada de producción, en el año 2008, la apuesta comenzó a rendir frutos. El contrato se había transformado y ahora era una mezcla de maquila y paquete completo. La administración del inventario se hizo un poco menos intuitiva y más científica, apoyándose en un mejor manejo de la materia prima y del producto final. Cada empresa se especializó en el suministro de algunas materias primas, buscando mayores eficiencias, y se confeccionaban lotes de producto compartido. A partir del 2009, la producción migró totalmente al sistema de *full package*, aumentando además el número de unidades y la variedad de estilos fabricados en Supertex (ver Anexo 3).

Esta situación favorable fue esencialmente el resultado del trabajo en equipo. El decidido apoyo del equipo humano de Patagonia, y en particular de Leticia, facilitó resolver los problemas que iban surgiendo, realizar los ajustes necesarios en los planes de producción, y anticipar cada vez más—y con mayor precisión—las acciones de la siguiente temporada. El visible compromiso de la gente de Patagonia con esta alianza logró, lote a lote, que Patagonia alcanzara un lugar preponderante en la compañía y fuera visto con buenos ojos por los operarios.

A medida que los procesos se iban ajustando, el personal de Supertex empezó a reconocer el importante papel que Patagonia había desempeñado para ayudarlos a sobrellevar un momento de crisis. Cuando clientes regulares importantes trasladaron su producción a otras plantas, el contrato con Patagonia permitió llenar el *pipeline*, manteniendo la planta y el personal capacitado en niveles importantes de ocupación. Hubo que hacer ajustes en algunos costos mientras pasaba la crisis, pero todo se pudo lograr mediante acuerdos entre las dos empresas.

En los últimos años, la relación entre Patagonia y Supertex ha trascendido de un simple contrato comercial entre cliente y proveedor a una alianza estratégica mutuamente beneficiosa. Del lado de Supertex, la alianza permitió desarrollar capacidades organizacionales que hicieron más competitiva a la organización, brindó estabilidad laboral a las personas asignadas a sus líneas, amplió su portafolio de servicios, y le ayudó a consolidarse como líder del sector de la confección a nivel nacional. A pesar de las adversidades que esta industria ha enfrentado en los últimos años, Supertex ha logrado posicionarse como el principal exportador de textiles en Colombia, y esto en gran medida ha sido resultado del aprendizaje organizacional propiciado por su relación con Patagonia.

Por otra parte, Patagonia también resultó beneficiada por esta relación. Más allá de su evidente beneficio al contar con un proveedor comprometido que ha cumplido con las entregas y términos, Patagonia ha encontrado en Supertex un aliado para implementar su estrategia diferenciadora. En el 2009, por ejemplo, Randy seleccionó a Supertex como planta piloto para desarrollar el proyecto de *sonic welding*. Fieles a su orientación innovadora, Patagonia buscaba desarrollar un proceso de soldadura por ondas de ultrasonido. El proyecto fue exitoso y Patagonia ya tiene patentado el sistema, y se encuentra en proceso de desarrollar los equipos y el personal para implementarlo a escala productiva en Supertex. Esta será una tecnología diferenciadora tanto para Patagonia como para Supertex, y les permitirá a ambas firmas construir una ventaja competitiva.

La experiencia Supertex ha servido además de modelo de mejores prácticas para replicar en otras plantas. Habiendo visto los beneficios del esquema *full package*, Patagonia ha iniciado procesos similares de acompañamiento con otras plantas alrededor del mundo. Entre otros beneficios, este sistema le ha permitido a Patagonia reducir significativamente sus costos de inventario. Tan solo en Supertex, el inventario de materia prima en la temporada del 2008 bajó de USD\$150.000 a USD\$64.000. Para finales del 2013, Patagonia tiene como meta eliminar completamente la figura de maquila en América.

LECCIONES DE VIDA

Difícilmente olvidará Ximena los aprendizajes de su aventura con Patagonia. Además de importantes y evidentes aprendizajes sobre estrategia, negociación, logística, producción, mercadeo y relaciones interorganizacionales, este negocio le permitió trabajar cerca a personas que piensan que la vida es para ser felices y dejar un legado importante

alas futuras generaciones. Además de habilidades profesionales, Patagonia le dejó a Ximena lecciones imperecederas sobre responsabilidad social y ambiental, y sobre la necesidad de encontrar un balance entre la vida personal y la laboral.

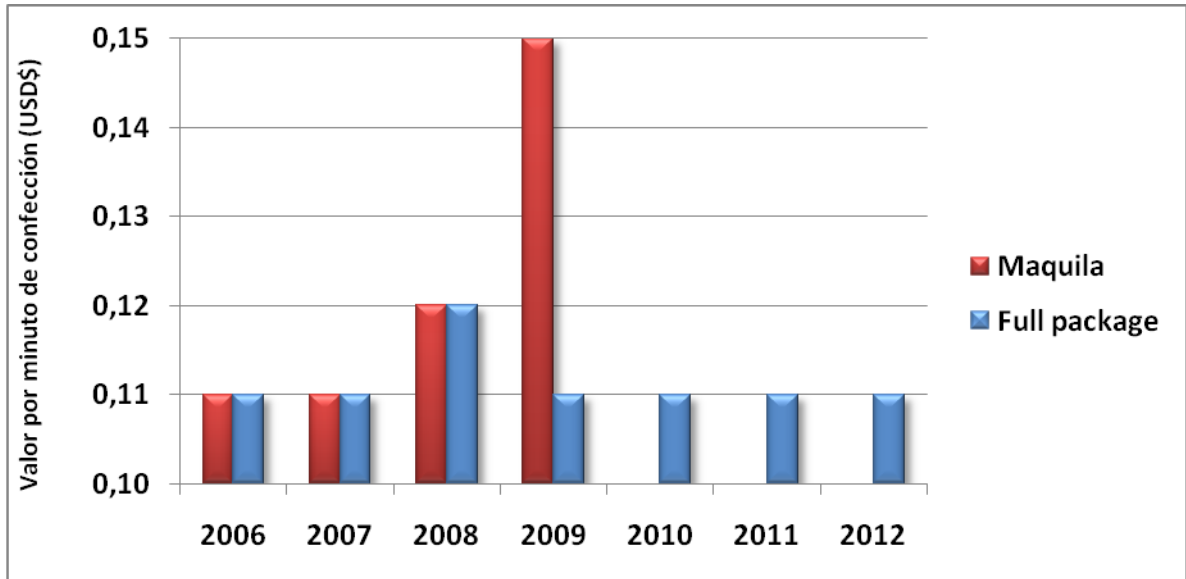
Antes de este trabajo, por cuenta de sus experiencias laborales previas, Ximena concebía las empresas como entes impersonales diseñados para generar ganancias, sin importar el impacto ambiental o social. Organizaciones frías y distantes en las que los colaboradores no tienen claridad de su rol en una comunidad, ni de su responsabilidad individual para atenuar las consecuencias negativas de la generación de riqueza. Hasta que conoció a Patagonia, no había encontrado gente realmente apasionada por causas importantes, extra laborales, que trascendieran los logros profesionales o económicos.

La experiencia de Patagonia llevó a Ximena a cuestionarse sobre asuntos fundamentales, como el asegurar el sustento a costa del agotamiento de los recursos naturales, y las consecuencias de ello para las futuras generaciones. Su formación profesional la había programado para mercadear y promover hábitos de consumo irresponsable, con ciclos de vida de producto intencionalmente cortos, altos niveles de recompra, mucho derroche y permanente endeudamiento. Su reaprendizaje con Patagonia le había abierto los ojos a la posibilidad de un consumo más responsable, que genere rentabilidad sin reñir necesariamente con la sustentabilidad.

La respuesta amable y asertiva que Patagonia dio a Supertex en un momento crítico, convenció a Ximena de la veracidad de las historias que había leído sobre sus orígenes, y de la honestidad de su discurso de responsabilidad. Pudo evidenciar en carne propia la preocupación de Patagonia por el bienestar no solo de sus empleados sino de todos sus asociados. Pudo comprobar que Patagonia, a través del trato acertado en su relación con clientes y proveedores, logra impactar las fibras internas de todos.

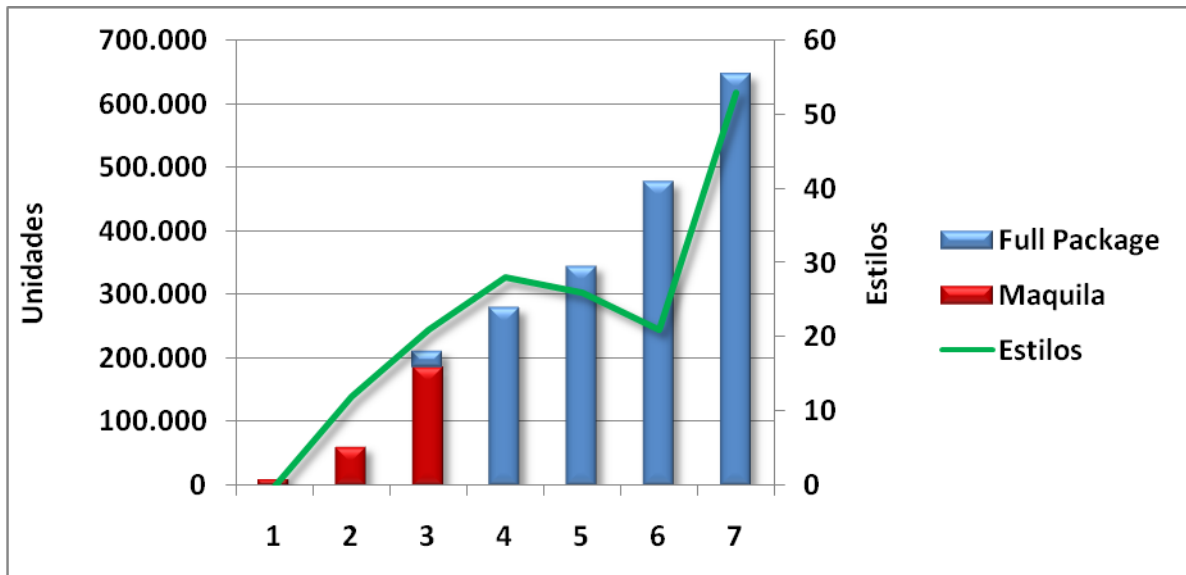
ANEXO 2. VALOR FACTURADO POR MINUTO EN DÓLARES

Supertex S.A Business Unit Director



ANEXO 3. UNIDADES Y ESTILOS POR SISTEMA DE CONTRATACIÓN

Fuente: Supertex S.A Business Unit Director



ANEXO 4. EL SENTIR DE LA GENTE DE PATAGONIA

Este aparte tiene como objetivo, permitir a los actores principales de esta historia expresar en sus propias palabras su sentir al formar parte de una compañía que ha provocado un cambio en la forma de hacer negocios, manteniendo un balance entre principios inquebrantables, respeto por el medio ambiente y desarrollo integral de su gente.

Randy Harward –VP Advanced R&D

Our challenge is to grow responsibly. We are a very successful company, but this means we have a responsibility to manage our impacts on the environment, the communities in which we work, and our relationships with our employees and our suppliers. We do not just want to make great products and successfully sell them. We want to do so in a way that everyone and everything in the chain gains from.

We need to get beyond just using accountability for short-term goals like hitting cost target, or a delivery date, or even an environmental regulation in favor of using more collaborative approaches that recognize the opportunities throughout the entire process. In the simplest sense this might mean a factory engaging its employees in improving a process until it is as productive, profitable and joyfulness possible. In our case it might mean developing products that simultaneously recognize the opportunities in fabric manufacture, design and production has one problem, and to do that without fearing that level of collaboration and inclusiveness is going to somehow limit us - knowledge is never limiting. So this is Patagonia's challenge, it is the management challenge, and in reality it's the sustainability challenge of the century. I have worked for Patagonia for over 26 years now and it has been a total adventure. I have been able to build great products and

work with great people from all over the world, and to do it with integrity. It has afforded me more education and learning than any role I could have imagined, and introduced me to my many friends world-wide. The journey never stops, each year bringing more challenges and rewards. All the while everyone feels good about our work because the company pours it's profits back into the environment by supporting hundreds of environmental improvement projects and wilderness preservation initiatives annually – it's a good feeling to know that your work has a larger purpose beyond yourself.

Sourcing Manager

For me, the opportunity to be a part of Yvon's vision is an honor. His commitment to old fashioned values, preserving the environment and respect for our earth's ancestors are ideals I believe in and strive for on a personal level. Living in an urban location as I do, I find environmentalism a daily challenge and welcome the strength and guidelines from the company I work for.

My experience dealing with our "customers and vendors" is actually most gratifying on a personal level. As a company, we realize our mission is to effect change in business responsibility but the individuals we reach out to at each facility, who become inspired by our work, are the ones who spark the ideas of change; first in their personal environmentalism at their homes, teaching their children, and then their jobs, schools and communities. These are the relationships I feel most connected to because we are encouraged to take the time to get to know our suppliers as individuals and bring environmentalism to the forefront of their personal and corporate actions.

Leticia Peñaloza Production Manager

Working for Patagonia has been the best experience in the whole world to work for. Patagonia gives us the opportunity and support to succeed if we want in our careers we have the opportunity to attend to school and Patagonia will cover the fees as long we have good grades, for example I begin working for Patagonia 16 years ago in the sample room worked for 6 years, at that time with no experience in computers, had the support and opportunity from my manager to cross train in other departments when work was slow at the sample room, begin helping other departments as one them the development team and with time I was fully train and learned all the systems to help them with the check run process, a position was created for me to assist our developers with all their check run evaluations for our all production factories.

I went to school in the evening to learn all about computers and when time came I was hired as a product developer worked on this position for 4 years then a position was offered to be a production manager it was very difficult for me to accept this new position since I used to enjoy working directly with our designers and patternmakers, with this great opportunity from Patagonia I will be with this position almost 7 years.

To me Patagonia's philosophy is family first since all my kids were so young when I begin working for this great company that my kids have been always first this is the flexibility that we have with Patagonia.

I do not see a concern in the future working with Patagonia.

Adriana Duque –Business Unit Director –Supertex S.A.

Durante los más de veinte años que llevo en el negocio de confección para exportación, siento que es un privilegio contar con un cliente como Patagonia, no solo por el compromiso, seriedad y profesionalismo de todas las personas que participan en el proceso de desarrollo y producción, pero principalmente por la calidad humana de todos y cada uno. Es una empresa incluyente con la que a través de los años hemos desarrollado una relación de confianza, y con la que hemos integrado un equipo de trabajo que lucha por alcanzar una misma meta, hacer un producto innovador, de calidad con responsabilidad social y hacia el medio ambiente, de lo cual nos sentimos orgullosos todos los que participamos en el proceso. Dado que Patagonia fundamenta mucho de su éxito en la investigación e innovación, debemos estar preparados a afrontar nuevos retos en cada temporada, y una de las cosas más importantes que hemos aprendido es a no decir "no se puede" sin haber antes agotado la creatividad de nuestro personal, dándole siempre el mérito a quien corresponde, y escuchando la opinión de los participantes a todo nivel.

Martha Reina –B.U. Planner & Purchasing – Supertex S.A.

Cuando iniciamos el programa con Patagonia en Supertex desconocíamos totalmente la filosofía y la manera de trabajar de este cliente. La gente internamente al escuchar sólo el nombre pensaba que se trataba del punto geográfico al que todos nos referimos como lo último en el mapa de Suramérica "La Patagonia", era bastante cómico. Teníamos que explicar que se trataba del cliente Patagonia y que sus oficinas estaban en Estados Unidos. Pero además de su ubicación empezamos a aprender que se trataba de gente muy amable, respetuosa con la que se establecieron lasos comerciales y además de amistad. Lo que más me sorprendió del cliente fue que desde un principio dejaron muy claro de que querían una

relación duradera y de que siempre estaban pensando en su fábrica (ósea nosotros) como el aliado estratégico al cual lo tenían que guiar y que además debíamos de obtener unas ganancias justas por nuestro trabajo. En sus visitas esta es una de las preguntas que a menudo le hacen a la Gerencia: ¿Ustedes están teniendo ganancias con Patagonia? Les interesamos a todo nivel.

Lo más sorprendente de Patagonia además de su gente y el equipo de trabajo que forman con cada una de sus fábricas, es el compromiso con el medio ambiente. Los programas que llevan a cabo en diferentes partes del mundo para salvar osos polares, tortugas, ballenas, etc., es impresionante.

Las políticas de administración con sus funcionarios son totalmente libres. Cada funcionario tiene la libertad de trabajar desde su casa, llegar en el horario que le convenga, dejar a sus niños en la guardería del mismo edificio, salir a surfear, vestirse muy deportivamente para ir a trabajar, organizar su agenda de acuerdo a sus necesidades, hacer parte de algún equipo de rescate en el ártico apoyado por su empresa. En fin, hay otras muchas cosas más que hacen que Patagonia sea tan especial. Con toda esta libertad cualquiera diría que la gente se relaja y no trabaja. Al contrario, la gente que trabaja en Patagonia es muy responsable y comprometida con sus trabajos, con sus metas, con su Empresa.

El personal que trabaja en Patagonia lleva muchos años trabajando con ellos, dentro de la organización hay opciones de ascender y escalar a otros cargos llenando unos requisitos, capacitándose dentro de la misma empresa y presentando exámenes para lograrlo. De hecho, desde que conozco Patagonia, sé de mucha gente que es nombrada en cargos superiores y que van logrando sus metas sin necesidad de salir a buscar oportunidades en otra parte.

La comunicación honesta, directa y transparente con el cliente es la clave del éxito de nuestra relación comercial porque el problema que su fábrica tenga, también se vuelve problema de Patagonia y luchan para vencer todos los obstáculos que se presenten en todas las áreas, desde el desarrollo del producto hasta el despacho de la última unidad de sus pedidos.

El pago oportuno de sus facturas, la compra de las segundas, el respaldo con los proveedores, la oportuna planeación de sus productos y cumplimiento de fechas para sus actividades, hacen que haya también el más grande compromiso nuestro por despachar prendas de la mejor calidad en las fechas programadas.

Supertex es afortunado al haber encontrado un cliente como Patagonia y pienso sinceramente que Patagonia reconoce a Supertex como una de sus mejores fábricas ya que somos una de las mejores cuatro fábricas que ellos tienen en todo el mundo. Confían tanto en Supertex que sus proyectos más innovadores los han puesto en nuestras manos y que cada propuesta de mejoramiento la hacen primero con nosotros como prueba piloto.

Es para mí muy grato haberles compartido algo de lo que he podido aprender de Patagonia.

NOTAS DE ENSEÑANZA

PROGRAMAS EN LOS CUALES EL CASO PUEDE SER UTILIZADO

Por la naturaleza del caso, se presta especialmente para programas de MBA, en asignaturas de diseño y capacidades organizacionales, entorno competitivo, estrategia, o mercadeo internacional. También podría aplicarse en cursos que cubran temas de liderazgo, responsabilidad social corporativa, relaciones interorganizacionales, alianzas estratégicas, *outsourcing*, internacionalización, o gestión estratégica de recursos humanos.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Según la materia para la cual se utilice el caso, los objetivos de aprendizaje pueden incluir:

Diseño y capacidades organizacionales. Identificar y profundizar sobre lo expuesto en el caso acerca de la importancia de la alineación organizacional y la identificación de la aplicación del modelo de las 7 S (Skills, Structure, System, Style, Staff, Strategy and Shared Values).

Entorno competitivo. Analizar el impacto que este tipo de empresas tienen en el diseño de una forma de hacer negocios ambientalmente sostenibles, creando consciencia en el consumidor, relación con el libro Caliente, Plana y Abarrotada de Thomas L. Friedman capítulo Nro. 15 Un Millón de Noes, Un Millón de arcas.

Estrategia. Identificar prioridades y limitaciones para poder llevar a cabo el proceso de confección en Colombia, definir limitantes que afecten el proceso de la negociación,

definir la estrategia a corto y largo plazo de este negocio, que otros aspectos podrían afectar este proceso y como prevenirlos.

Mercadeo internacional. Desarrollo de identidad del producto, diferenciación del producto, que es lo que este producto ofrece al consumidor, porque el impacto de la compañía y sus productos y la necesidad de este tipo de empresas en un entorno ambiental como el actual.

METODOLOGÍA DE LA APLICACIÓN

Se recomienda la conformación de grupos, lectura previa a la clase y entrega del análisis del caso previo a la sesión de clase programada. La preparación individual y por grupos puede dirigirse mediante preguntas generales que le den un marco temático a la discusión. Los temas que pueden utilizarse para abrir la discusión pueden incluir:

1. Cultura de la organización y valores compartidos como estrategia de unificación y crecimiento de la compañía.
2. Estrategia de diferenciación del producto (que percibe el consumidor de lo que compra).
3. Estrategia de Nicho enfocada (encontró un nicho de mercado que no estaba atendido).
4. Estrategia de desarrollo de productos.
5. Ventaja competitiva, convencer a los clientes de que el producto posee valores superiores, relacionada con la estrategia de desarrollo de producto.

6. Análisis de recursos, capacidades y ventajas competitivas (Patagonia impacto su entorno, invierte en tecnología, diseño y calidad, contrata a los mejores y más entusiastas funcionarios y genera valores compartidos).
7. La sustentabilidad de la ventaja competitiva radica en la capacidad de transmitir la filosofía de la organización de mantener el conocimiento en la misma y de impactar a empleados y consumidores con la filosofía de producción y responsabilidad ambiental.
8. No todos los recursos y capacidades son iguales estratégicamente... ponderara que hizo diferente la ejecución de la estrategia, sus valores como compañía difieren del mercado en el cual se desenvuelven, pues a través del discurso ambientalista el factor precios y bajos niveles de producción fue neutralizado.
9. Recurso (como factor de producción) Vs Capacidades (como sumatoria de recursos para realizar una tarea).
10. La cadena de valor que aporta al consumidor lo que el consumidor está dispuesto a pagar como diferencial por el producto de Patagonia que está adquiriendo, no solo por el producto, si no por lo que el producto representa en términos de responsabilidad ambiental y social.

Como complemento del trabajo en clase, se propone al docente, utilizar la presentación del caso de estudio preparada por la autora en Power Point; la cual resume el desarrollo histórico de Patagonia y la forma en que se desarrolló el con la compañía colombiana.

REFERENCIAS

Boullosa, N. (2011). Lecciones de 5 marcas de ropa técnica para el sector textil.

[consultado en mayo]. Disponible en: <http://faircompanies.com/news/view/lecciones-5-marcas-ropa-tecnica-para-el-sector-textil/>

Casey, S. (2007). Patagonia: Blueprin for green business. CNN Money. [consultado en

mayo]. Publicado el 29 de mayo. Disponible en: http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2007/04/02/8403423/index.htm

Chouinard, Y. (2006). Let my people go surfing, the education of a reluctant business man.

Chouonard, Y. (2010). Que mi gente se vaya a hacer surf. Educación de un empresario

rebelde. Patagonia. [consultado en mayo]. Desnivel Editores. Publicado el 6 de mayo.

Disponible en: <http://www.elblogalternativo.com/2010/05/06/que-mi-gente-se-vaya-a-hacer-surf-otra-empresa-es-posible/>

Documentos Independientes consultados en la Web para complementar la información del

Caso de estudio.

Gurú. (2012). Patagonia. [consultado en mayo]. Publicado el 20 de octubre. Disponible en:

<http://www.nuestraformadevida.com/2012/10/patagonia.html>

Let My People go Surfing, by Yvon Chouinard, Founder and Owner Patagonia.

Patagonia. Don't buy this Jacket, black Friday and the New York Times. [consultado en mayo]. Disponible en: <http://www.thecleanestline.com/2011/11/dont-buy-this-jacket-black-friday-and-the-new-york-times.html>

Smith, S. S. (2012). Yvon Chouinard's Patagonia Climbs high via innovation. Leaders and Success. [consultado en mayo]. Publicado el 19 de noviembre. Disponible en: <http://news.investors.com/management-leaders-in-success/111912-633947-yvon-chouinards-patagonia-profits-by-emphasizing-quality.htm#ixzz2D9PESsOm>